#### جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،الطور الثاني الميدان: علوم اقتصادية،علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

### اثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة الهندسة المدنية CIVINCO\*بتقرت

من إعداد الطالبة: سهيلة غربي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 13-05- 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

-الأستاذة/ميادة قويدري (أستاذة مساعدة-أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) (رئيسا)

2-الدكتور محمد الصغير قريشي (أستاذ محاضر -أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) (مشرفا ومقررا)

3الأستاذ بن شويحة بشير (أستاذ مساعد-أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) (مناقشا)

السنة الجامعية : 2017/2016

إلى كل من له فضل علي بعد الله عز وجل اهدي هذا العمل الحص بالذكر الوالدين العزيزين اللذين لم يبخلا علي بالدعاء أطال الله في عمرهما وأمدّهما بالصحة والعافية.

وإلى جدتي أطال الله في عمرها.

وإلى إحوتي و احواتي وابنائهم تقديرا و عرفانا منحهم الله الصحة و السعادة والنجاح.

وإلى كل صديقاتي وزميلاتي اللواتي شاركوني مساري الدراسي سارة، سعاد، خولة، نور، باية، مبروكة والى كل من كانت له فرصة الاطلاع على المذكرة.





#### الملخص

تعتبر القيادة التحويلية احد اهم انماط القيادة الادارية التي ترتبط بالعديد من الموضوعات الهامة خاصة الولاء التنظيمي الذي يعتبر احد الركائز الاساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لانها تخص اهم مورد في المؤسسة، المورد البشري الذي لابد على المؤسسات السعي نحو تحقيق رضائه و ولائه باعتباره احد مقومات نجاح المؤسسات.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة المدنية بتقرت، حيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 50 عامل في المؤسسة.

كما تم إستخدام البرنامج الاحصائي Spss في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلنا في الأخير إلى أنه يوجد تأثير نسبي للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي بمؤسسة الهندسة المدنية بتقرت

الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة تحويلية، ولاء تنظيمي، تأثير مثالي، حافر إلهامي، إستثارة فكرية، مراعاة شعور الفرد.

#### abstrait

Le leadership transformationnel est considéré comme l'un des modèles les plus importants de leadership administratif avec beaucoup de loyauté envers l'organisation spéciale, qui est l'un des piliers fondamentaux sur lesquels l'organisation cherche à atteindre parce qu'ils appartiennent à la ressource la plus importante dans l'entreprise, la ressource humaine qui doit être la poursuite de la satisfaction et la loyauté comme l'un des éléments du succès des institutions des institutions sujets importants.

Cette étude visait à déterminer l'impact du leadership transformationnel sur la loyauté organisationnelle dans un établissement de génie civil Fans de Touggourt, où il se fiait sur le questionnaire comme un outil clé pour la collecte des données brutes et appliquée à un échantillon aléatoire de 50 travailleurs dans l'organisation.

A également été utilisé spss programme statistique dans le traitement et l'analyse des données d'étude, nous avons constaté dans le dernier qu'il ya un effet relatif du leadership transformationnel sur la loyauté organisationnelle à l'institution de fans » Génie Civil à Touggourt

Mots-clés: le leadership, le leadership transformationnel et loyauté organisationnelle, effet parfait, inspiré Hépher, incitent à la réflexion, en prenant en compte le sens de l'individu.

#### قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
	الفصل الأول: مراجعة الأدبيات
7	المبحث الأول:الإطار ألمفاهيمي للقيادة التحويلية واثرها على الولاء التنظيمي
17	المبحث الثاني:الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
27	المبحث الأول:الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
32	المبحث الثاني:عرض ومناقشة النتائج
50	الخاتمة
54	المراجع
57	الملاحق
71	الفهرس

#### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	يوضح متغيرات الدراسة	جدول رقم (2-1)
30	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	جدول رقم (2-2)
31	معاملات الثبات لمؤسسة الهندسة المدنية باستخدام طريقة آلفا كرونباخ	جدول رقم (2-3)
32	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	جدول رقم (2-4)
33	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	جدول رقم (2-5)
34	توزيع مفردات العينة حسب متغيرالمؤهل العلمي	جدول رقم (2-6)
34	توزيع مفردات العينة حسب متغيرالخبرة	جدول رقم (2-7)
35	توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظعية المهنية	جدول رقم (2-8)
36	تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم القيادة التحويلية	جدول رقم (2-9)
37	تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الولاء التنظيمي	حدول رقم (2-10)
39	تحليل الإرتباط الخطي بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي	- جدول رقم (2- 11)
41	تحليل تباين خط الإنحدار	جدول رقم (2-12)
42	قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة الهندسة المدنية	جدول رقم (2-13)
43	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين	جدول رقم (2-14)
	للقيادة التحويلية وأهميتها في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة	
	المدنية حسب الجنس	

44	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين	جدول رقم (2-15)
	للقيادة التحويلية وأهميتها في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة	'
	المدنية حسب العمر	
45	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين	جدول رقم (2-16)
	للقيادة التحويلية وأهميتها في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة	
	المدنية حسب المستوى التعليمي	
46	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين	جدول رقم (2-17)
	للقيادة التحويلية وأهميتها في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة	
	المدنية حسب الخبرة	
47	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين	جدول رقم (2-18
	للقيادة التحويلية وأهميتها في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة	
	المدنية حسب الوظيفة	

#### قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
(1-1)	عناصر القيادة التحويلية	9
(2-1)	عوامل بناء و تدعيم الولاء التنظيمي	15

#### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
57	دليل الاستبيان	1
60	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الهندسة المدنية	2
61	قائمة أسماء المحكمين	3
62	مخرجات التحليل الإحصائي	4



#### توطئة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة و المتغيرة في مجال الاعمال ، وقد انعكست هذه التطورات على جميع المؤسسات و نموها الاقتصادي سواءا من حيث الطبيعة أو الإفراد العاملين بها.

ادت الدراسات المتوالية خلال السنوات الاخيرة في الفكر الاداري إلى ايجاد اطار نظري متكامل يتم اعتماده كاساس لتوجيه و ترشيد العمل الاداري و ينبع من نموذج العلاقات الانسانية الذي يقوم على مبدأ هام هو اعتبار العنصر البشري اكثر العناصر حيوية في التنظيم، تدور حوله كافة المظاهر التنظيمية الخاصة باهداف المؤسسة.

و هذا لا يتاتي الا من خلال الاخذ بعين الاعتبار الجهود التي يمكن ان يقدمها الفرد، فعملية التاثير على سلوك هذا الفرد نحو تحقيق الاهداف المرغوبة تحت مظلة العملية القيادية من شأنه تحفيز الإفراد على بدل اكبر مجهود لديه.

نظرا لاهمية القيادة في دفع المؤسسة نحو الافضل سعت المنظمات إلى التمييز بين الاساليب القيادية التي من أهمها اسلوب القيادة التحويلية ، الذي يسعى إلى ضرورة اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار بالاظافة إلى تعزيز مكانتهم داخل المنظمة.

و لاهمية القيادة التحويلية حاولنا ان ندرس تأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة، فكانت الدراسة تتعلق بالقيادة التحويلية و اثرها على الولاء التنظيمي.

ومن هدا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية التالى:

مامدى تاثير القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة المدنية بتقرت ؟

#### الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة الهندسة المدنية بتقرت؟
- -2 ما هو مستوى تطبيق القيادة التحويلية على العاملين في شركة الهندسة المدنية بتقرت -2

- 3- ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية و الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة الهندسة المدنية بتقرت؟
- 4- هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية لاجابات افراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية )؟

#### فرضيات البحث:

- 1- يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة الهندسة المدنية بتقرت.
- 2- يوجد مستوى عالى من تطبيق القيادة التحويلية على العاملين في شركة الهندسة المدنية بتقرت.
- 3- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة التحويلية و الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة الهندسة المدنية بتقرت.
- 4- توجد فروقات ذات دلالة احصائية لاجابات افراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية ).

#### مبررات اختيار الموضوع:

- محاولة معرفة القيادة التحويلية داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الولاء التنظيمي؟
  - تقارب الموضوع من التخصص؟
    - حداثة الموضوع؛
  - اعتبار اسلوب القيادة التحويلية محددا لجهود و انجازات الإفراد..

#### أهداف الدراسة و أهميتها:

- أ) أهداف الدراسة: نسعى من خلال قيامنا بمده الدراسة إلى:
  - اظهار اهمية القيادة التحويلية في مؤسسة الهندسة المدنية؛
- معرفة مدى اعتماد المؤسسة على نظام القيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي؟
  - الخروج بنتائج واقتراحات حول فعالية القيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي.

#### ب) - الأهمية :

تتجلى اهمية البحث كونه يعالج مشكلة حساسة تمس اهم مورد بالمؤسسة، وهي فئة العمال، حيث يرتبط هذا الموضوع باسلوب ادارة هذه الفئة وصولا إلى تحقيق ولائهم للمؤسسة.

#### حدود الدراسة

-المجال المكاني : فيما يخص الإطار المكاني للدراسة الميدانية فكانت مؤسسة الهندسة المدنية -تقرت والتي سيتم التعرف عليها في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة؟

-المجال الزماني:الثلاثي الأول من سنة 2017.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية بالتحديد دراسة النمط القيادي التحويلي من خلال ابعاده الاربعة المتمثلة في التاثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، مراعاة الشعور الفردي، بالاظافة إلى دراسة الولاء التنظيمي من خلال مفاهيم عامة دون التطرق إلى تخصيص ابعاده.

#### -منهج البحث والأدوات المستخدمة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا استخدمنا المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسات الاجتماعية، إذ يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة المدروسة

فهذا النوع من المناهج يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية من خلال:

منهج دراسة الحالة: في الجزء التطبيقي (الدراسة الميداني)، بغية تحليل وتحديد وضعية المؤسسة افي استخدام القيادة التحويلية وقياس مستوى الولاء التنظيمي

لذلك قمنا بدراسة ميدانية على مؤسسة الهندسة المدنية بتقرت.

مرجعية الدراسة : في الجزء النظري، وهذا باستعمال مجموعة من المراجع والمصادر والمتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية

#### صعوبات الدراسة

- صعوبة في الحصول على المعلومات بسب الظروف و المشاكل التقنية التي تمر بها المؤسسة.

#### هيكل الدراسة:

من أجل معالجة اشكالية الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين، حيث خصص الفصل الأول لدراسة الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية وتأثيرها على الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة المدنية، من خلال دراسة الاطار المفاهيمي المتعلق بالقيادة التحويلية من حيث خصائصها، وظائفها، متطلباتها وأبعادها، و التطرق إلى بعض المفاهيم العامة حول الولاء التنظيميو محاولة تحديد العلاقة بينهما، اضافة إلى بعض اللموضوع، أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية في مؤسسة الهندسة المدنية بتقرت.

#### تمهيد:

يمتاز موضوع القيادة التحويلية بالأصالة و الحداثة في آن واحد، فهي أحد أهم أساليب القيادة الإداراية، و لأن اتجاهاتها لم تكن معروفة من قبل، حيث تدخل هذه العملية في كافة مجالات نشاط الإنسان وهي وظيفة دائمة و عملية مستمرة ينبغي القيام بما من حيث اعتبارها نظام لضبط أداء العامل و ضمان لتحقيق أهداف المنظمة، إذ تحتل القيادة مكانة هامة في النظام العام للمؤسسة.

ولم تعد القيادة تقتصر على توجية الأفراد فقط بل امتدت لأكثر من ذلك من خلال أنماطها الحديثة وعلى رأسها النمط التحويلي، فالمهارة في تطبيق هذا النمط أمر ضروري لتحقيق الأهداف والخطط التي جاءت من أجلها، وذلك في ظل الأخذ بعين الإعتبار متطلبات الأفراد بإعتبارهم محرك أساسي لكافة أنشطة المؤسسة ولا يتحقق ذلك إلا بالعمل على تنسيق النشاط القيادي بما يضمن كسب ولاء أفرادها وإستمراريتها.

#### المبحث الأول: الإطار النظري لأثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي

تعد القيادة التحويلية من اهم الاساليب القيادية بالمؤسسات المعاصرة، حيث تعمل على دفع الإفراد نحو اكبر مستويات الاداء.

#### المطلب الأول: القيادة التحويلية

الفرع الأول: ماهية القيادة الادارية والقيادة التحويلية

وسنتطرق إلى تعريف القيادة والقيادة التحويلية بالاظافة إلى ابعاد القيادة التحويلية:

#### 1/مفهوم القيادة الادارية:

تعرف على انها النشاطات والفعاليات التي ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة لتحقيق اهداف المؤسسة. 1

#### 2/ مفهوم القيادة التحويلية:

-2.1 يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موائمة الوسائل والغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية؛  $^{2}$ 

2.2- تعني مدى سعي القائد إلى الارتقاء بمرؤوسيه من اجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل؟

من خلال التعريفين نتوصل إلى تعريف القيادة التحويلية على انها الأنشطة التي تعمل على ضرورة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار بما يضمن تعزيز روح التعاون داخل المنظمة.

3 ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الاولى، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن، 2009، ص 92.

<sup>1</sup> عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2016، ص 31.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> المرجع السابق، ص52.

 $^{1}$ ابعاد القيادة التحويلية: تشتمل القيادة التحويلية على العناصر التالية:

#### - التاثير أو الجاذبية القيادية:

يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الاخرون معمرور الوقت، فيصبح اهلا للاعجاب والاحترام والثقة، ومن الاشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفو بالفعالية إن ياخذو في اعتبارهم احتياجات الاخرين وايثارها عن احتياجاتهم، وإن يكون على استعداد للتضحية بمكاسبه ومصالحه الشخصية لمكاسب الغير، وإن يشارك القادة في الاخطار التي قد يتعرض لها الاتباع، وان يتفادو استخدام نفوذ القوة في تحقيق استخدام مصالحم الشخصية، بل يستخدمون ذالك في تحريك الافراد والجماعات لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة؟

#### - الدفع و الإلهام أو التحفيز الملهم:

يتصرف القادة هنا بطرق تعمل على تحفيز والهام اولئك المحيطين بهم وذالك لاعطاء المعنى لما يقوم به المرؤوسين وتغليب روح الجماعة وجعلهم يفكرون في بدائل مستقبلية جديدة ومتعددة؛

#### - التشجيع الابداعي:

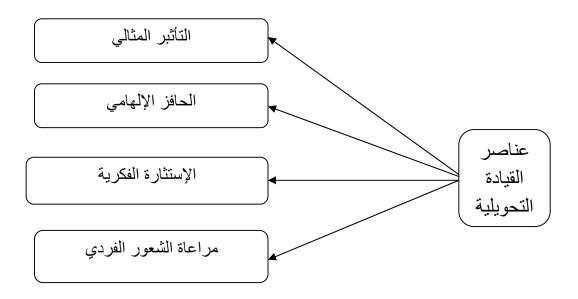
يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود اتباعهم لكي يكونو مجددين ومبتكرين وذالك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبنى مداخل جديدة لحل المشاكل، فوفقا لهذه الخاصية لا يقوم القادة بنقد عضو من الجماعة مهما كان الخطا بل يعملون على ابتكار مناهج جديدة لتصحيح لخطا وهو ما يرفع روح الابداع لدى الاتباع؛

#### - الاهتمام الفردي أو مراعاة شعور الإفراد:

يعطى القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويرة والارتقاء بمستوى اداءه، فيعمل كناصح وصديق وموجه لكل منهم، مع الاخذ في الاعتبار الفروق الفردية بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم.

<sup>1</sup> محمد يزيع حامد بن تويلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بدوان وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في علوم الإدارة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم لإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، سنة 2006، ص 22.

#### الشكل (1-1): عناصر القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

#### الفرع الثاني: خصائص ووظائف القائد التحويلي

التخيير بالمؤسسة ينبغي عليه إن يحوز على على القائد التحويلي ادارة التغيير بالمؤسسة ينبغي عليه إن يحوز على عدد من الخصائص، والتي اهمها:  $^{1}$ 

- القائد التحويلي هو شخص قادر على صياغة رؤية ورسالة المنظمة وايصالها بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم لاعتناقها؟
  - يرى إن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية؟
  - له حضور واضح ونشاط بديي متفاعل حيث يشارك الناس مشاكلهم ويقدم حلولا لها؟
    - يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة؛
    - يسعى للوصول بمرؤوسيه إلى انتاجية عالية تفوق الاهداف المتوقعة؛
  - هو عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير؛

<sup>1</sup> احمد صادق الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد للعلوم الادارية، جامعة الازهرر، غزة – فلسطين، سنة 2010، ص 19.

- القادة التحويليون يعتبرون انفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني احداث التغيير المرغوب؛
  - هم اشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق.

#### $^{-}$ وظائف القائد التحويلي: اهمها $^{-}$

- ادارة التنافس: أي ادارة العمليات المتعلقة بانشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذالك من خلال:
  - وضع معايير النجاح المحكمة بشكل موضوعي؟
  - وضع نظام معلومات شخصية ومعلومات تنظيمية؟
  - وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.
- ادارة التعقيد: وتعني بقيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغير والغموض واختلاف الاهداف وتوسع المنطقة الجغرافية؟
  - تكييف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذالك يجب على القائد القيام بما يلي:
    - وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته؛
      - تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
- ادارة الفرق العالمية: يجب على القائد تشكيل فرق قادرة على التواصل العالمي بحيث تمثل كافة المستويات الادارية اظافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية التي تمكن المؤسسة من التعامل مع المؤسسات العالمية؛
- ادارة المفاجآت وعد م التاكد: على القيادات التحويلية تطوير قناعاتما الفكرية والسلوكية نحو الاستعداد للمفاجآت والتغيرات المستمرة، وان تنمى قدراتما لاتخاذ القرارات في الاوضاع غير المستقرة؛
- ادارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية لايجاد نظام تعليمي وتدريبي مستمر في المنظمة المخابكة التغييرات المستمرة والتي تتطلب مهارة للتعامل معها.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، <u>اثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار بشركات التامين</u>، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، سنة 2012، ص 25.

#### الفرع الثالث: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية

يعمل القادة التحويليون دورا محوريا في صياغة قيم وثقافة المنظمة ولكنهم لا يستطيعون القيام بهذا الدور الا في حالة اثبات مهاراتهم الشخصية والتفاعلية ومن هذا المنطلق تتحدد المتطلبات التي يجب إن تتوفر في القائد التحويلي، ومن اهمها: 1

- الوعى الذاتي والقدرة على ادارة الذات؛
- الرؤية المستقبلية المتمركزة نحو مستقبل المنظمة؛
- التعامل مع الاخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة ؟
- استيعاب متطلبات العولمة والتاقلم معها بشكل يتناسب مع مبادء وقيم المنظمة؟
  - توفر مهارات التسهيلات، وتطوير اساليب الاتصال بما يخدم تحقيق الاهداف؛
    - القدرة على موجهة التغييرات واحداث التطوير الاداري؟
      - القدرة على الابتكار والابداع الاداري والفني.

#### الفرع الرابع: التحديات التي تواجه القيادة لتحويلية في المنظمات

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت العولمة تحديات امام القيادات التحويلية التي الزمتها بضرورة العمل على مواجهتها لاجل تحقيق الاهداف، ومن اهم هذه التحديات نجد: 2

المنافسة: من اهم التحديات التي افرزتها العولمة ، وبالتالي اصبح على كل المنظمات تهيئة نفسها للسيطرة على اكبر مساحة في السوق، وذالك من خلال خفض التكلفة إلى اقصى حد ممكن؟

العولمة: ادى التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصال إلى تحويل العالم لقرية صغيرة شديدة المنافسة ما استوجب على القيادات التحويلية العمل على استيعاب هذه التغييرات

القدرة على الاستخدام الامثل للموارد:عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار تاتي الحاجة الماسة لاستعمال الموارد

<sup>1</sup> ماهر صري، القيادة التحويلية و دورها في ادارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، العراق، سنة 2009، ص 109.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الظباط المبدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الادارية، الرياض، جامعة نايف العربية، سنة 2011، ص 31.

المتاحة استخداما امثلا، ما يلزم على القيادات البحث عن الحلول المناسبة لتطبيقها مع ضرورة الاهتمام بالعنصر الزمني خاصة في عصر السرعة؛

الجودة الشاملة: لقد اصبحت جودة السلع والخدمات مقياس تميز المؤسسات، كما اصبحت سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، فقد اصبحت هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز الحدود الجغرافية زمن هذا المنطلق يبدا القادة التحويليون يسعون للحصول على شهادة الايزو المختلفة؛

التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة احد اكبر التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في العصر الحالي، وذالك لمعرفة قدرة تلك القيادات في تبني تلك الالت والتقنيات لتخفيض التكلفة ورفع الجودة للوصول إلى التميز؛

اتخاذ القرار في عالم متغير: يتوقف تحدي القيادات التحويلية هنا على مدى قدرتهم في العمل على ضوء رؤية مستقبلية واضحة تمكن من مواجهة التحديات.

#### المطلب الثاني:الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي موضوعا مهما للافراد والجماعات، اذ تنبع اهميته من إن رضا الفرد عن وظيفته سيؤدي إلى شعوره بالرضا النفسي والاجتماعي والذي يؤدي إلى رفع كفاءته الانتاجية، وهي ما تؤدي بدورها إلى تحقيق ولاء الإفراد للمؤسة، وبالتالي ينعكس ذالك ايجابيا على المنظمة التي يعمل بها اذ يصبح هدف المؤسسة العام من هدفه الخاص.

#### الفرع الاول: ماهية الولاء التنظيمي

تعربف الولاء التنظيمي: تعددت التعاريف بالنسبة للولاء التتنظيمي والتي منها،

تعريف1: عرفه هابوك انه كل الظروف النفسية والفيويولوجية والوظيفية والاوضاع البيئية التي تجعل الشخص يقرر بانه راض عن عمله؛ 1

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر ، تنمية المهارات (بناع وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة)، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ،ط الأولى، سنة 2005، ص 60.

تعريف2: يعرف الولاء على انه درجة تطابق الفرد مع منظمته و رغبته في بذل اكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة ؛

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الولاء التنظيمي هو الاخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد لمهنته نتيجة عدة عوامل ايجابية قد تحيط به في عمله.

2/ اهمية الولاء التنظيمي: إن طبيعة العمل الحديث مع تعاظم التاكيد على اهمية التكنولوجيا في العمل والمساءلة، تعد من العوامل الضاغطة، وكذا الشعور بالعزلة، كلها عوامل توضح مدى الحاجة للعناية بالفرد وتفهمه لكسب ولائه، ومن هنا تاتي اهمية الولاء التنظيمي المتضمنة في النقاط التالي: 2

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والافراد؛
- إن ولاء الإفراد للمنظمات التي يعملون بها عتبر عاملا هاما اكثر من الرضا الوظيفي في التنبو ببقائهم في المؤسسة أو تركها؟
  - كلما زاد شعور الإفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذالك على تقبلهم لاي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها؟
    - يؤدي الولاء التظيمي إلى تنمية السلوك الابداعي لدى الإفراد في المنظمة؛
      - إن ولاء الإفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة؛
- إن الولاء التنظيمي من اكثر المسائل التي اخذت تشغل بال ادارة المنظمات كونها اصبحت تتولى مسؤولية المنظمات؛
  - إن شعور الإفراد بالولاء يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين وبالتالي سهولة في تحقيق الاهداف.

#### الفرع الثاني: مراحل تحقيق الولاء التنظيمي

لم يأتي الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه إلى مؤسسة مهنية و إنما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض الباحثين في مجال التنظيم، وهي ثلاث مراحل متتالية: 3

<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، التنظيم الادارية في الاجهزة الحكومية و اثره على الرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي ( بحوث محكمة ومقتناة)، المنظمة العربية لتنمية البحوث الادارية، القاهرة؛ ص 56.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد النشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2007، ص 46. <sup>3</sup> النايلي خدوج، الولاء التنظيمي و علاقته بالمواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر اكاديمي، كلية العلوم الانسانية، جامعة ورقلة، سنة 2016، ص 14.

#### **اولا**: مرحلة التجربة

تطلق على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة و تمتد لمدة عام واحد، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل و الاهتمام بالحصول على الرضا و القبول من طرف المؤسسة و لما كانت هذه الفترة هي فترة تدريب و اختبار فان العامل فيها يبذل أقصى جهده ليبرز و ليحقق الإبداع و التميز، ومن مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل و تضارب الولاء و وضوح الدور و بروز دور الجماعة و نمو اتجاهاتها والشعور بالصدمة؛ ثانيا: مرحلة الانجاز والعمل

وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة ، وهي تمتد من سنتين إلى اربعة سنوات، وفيها يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتاكيد على ما حقه من انجازات ويمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الاهمية الشخصية و الخوف من العجز وظهور قيم الولاء للمنظمة والعمل، كما يكون العامل في هذه الفترة اكثر تكيفا مع العمل؛

#### ثالثا: مرحلة الثقة بالمنظمة

تبدا هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذالك، ويبدا العامل فيها في تقوية الرباط والاخلاص لها وترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة والتي انتقلت من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

#### العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

 $^{1}$ تتعدد العوامل التي تؤثر في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل اهمها:

1-التدريب والتطوير: يلعب التطوير والتدريب دورا اساسيا في التأثير على زيادة كفاءة وفعالية المنظمات وقد اصبح التدريب من النشاطات الاساسية المسندة لادارة الموارد البشرية، بعد إن ازداد ادراك ارباب العمل لحقيقة انه قد يكون سبب من اسباب نجاح أو فشل المنظمة؛

#### 2-الاجر المناسب:

لا يمكن الفصل بين الحوافز والاجور ، وبين العمل والاداء، فالانسان يعمل شرط الحصول على جزء و اذ انعدم أو قل هذا الاخير فان الاستمرار في العمل و ولاء العمال للمؤسسة يصبح محل شك، ولابد للادارة من تفهم

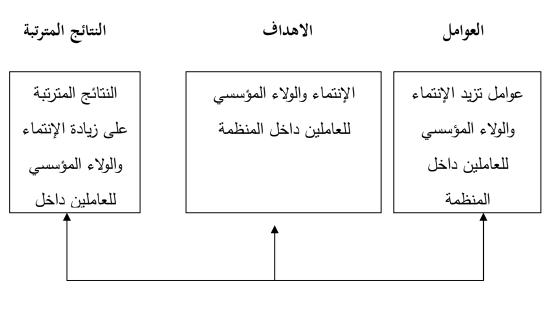
<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر، **مرجع سابق**، ص ص 67، 68.

دوافع الإفراد، وتعد انظمة الاجور والرواتب من بين الانظمة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لاهميتها في المحافظة على العاملين وكسب اخلاصهم للمؤسسة؛

#### 1-نمط القيادة:

يمكن تعريف الولاء على انه درجة انسجام الفرد مع منظمته و رغبته في تقديم افضل ما لديه لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وتعتبر القيادة من اهم العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي.

الشكل (2-1): عوامل بناء و تدعيم الولاء التنظيمي النتائج المترتبة



التغدية العكسية

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 67.

#### المطلب الثالث: اثر ابعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي

تلعب القيادة التحويلية دورا كبيرا على مستوى منظمات الاعمال من خلال تاثيرها المباشر على رضا العمال في مناصبهم ومن ثم عن ولائهم للمنظمة ككل من خلال علاقة ابعادها بمدى تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة.

#### الفرع الاول: التاثير المثالي واثره على الولاء التنظيمي

يعرف التاثير المثالي على انه درجة انجذاب المرؤوسين في القيام بمهامهم لما ينصه عليهم القائد، اذ تعتبر الشخصية أو الكاريزم الخاص بالقائد عجلة تدع المرؤوسين لتقديم اكبر مستويات الاداء من خلال شعورهم بالامان داخل المنظمة، وهو ما يضمن عدم تخوفهم من الرؤية المستقبلية للمنظمة

فالقائد الذي يملك شخصية قوية وثقة بالنفس عالية يمكنه جذب اتباعه نحو تحقيق افضل النتائج دون شعورهم بالملل، فرضا العامل عن منصبه يساهم في رفع كفاءته وتعزيز ولائه المنظمة التي يعمل بما؟

#### الفرع الثاني: الحافز الالهامي واثره على الولاء التنظيمي

يعتبر التحفيز قدرة القائد على توصيل شعوره للاخرين بحيث يعملون وفقا لافكاره دون إن ينصها عليهم، ذالك من خلال ايصال توقعاته العالية للاخرين والتعبير عن الاهداف المهمة بطرق بسيطة.

القائد المتفائل يزيد من حماسة مرؤوسيه من خلال التنبؤ بالمستقبل الايجابي دائما مهما كانت المتغيرات، فالقائد التحويلي يميل دائما إلى الالهام والحث على الافضل من خلال تشجيع العمل التعاويي وهو ما ينمي روح الولاء لدى اعضاء الفريق؛

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> عبد الله عبده محمد الفهيدي، أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية و علاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الاقسام العاملين معهم، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، في التربية، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009، ص 45.

#### الفرع الثالث: التشجيع الابداعي واثره على الولاء التنظيمي

يشير هذا البعد إن القائد التحويلي يبحث عن افكار جديدة ويعمل على توفير الظروف المناسبة لتحسيدها، وتشجيع حل المشاكل بطرق ابداعية والعمل على تطويرها.

ويصف هذا البعد نمط القئد المفكر الذي يشجع المرؤوسين لابداء ارائهم للوصول إلى حلول مناسبة في ظروفها المناسبة، فالعمل على اكتشاف بدائل وطرق للحل في ظل التغيرات المتوقعة يؤدي ذالك إلى ضمان وزيادة الالتزام والولاء التنظيمي؟

#### الفرع الرابع: مراعاة شعور الإفراد واثره على الولاء التنظيمي

عمل القائد التحويلي على فهم حاجيات كل فرد يعمل تحت ظله ولبحث عن طريقة تلبية هذه الحاجيات أمر مهم لتعزيز الولاء التنظيمي لدى الفرد.

اختلاف الحاجيات والظروف بين الرئيس ومرؤوسيه قد تؤدي إلى تعارض المصالح وبالتالي صعوبة تحقيق الاهداف المسطرة، فالقائد التحويلي يتوقف نجاحه في ضرورة مراعاته شعور كل فرد على حدى ومحاولة التنسيق بينها وبين متطلبات العمل بالمنظمة، فاحساس الفرد بالتحقيق الذاتي في مكان عمله يؤدي به إلى الشعور بالانتماء وولائه اتجه المؤسسة.

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الخطوة الرئيسية لبداية البحث، فهي من أهم المصادر التي يتم الاستفادة منها عند القيام بأي دراسة متعلقة بموضوع البحث، لدي يتطلب منا استعراض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع من خلال أهم النتائج التي تم التوصل اليها لا والتوصيات حول القيادة التحويلية واثرها على الولاء التنظيمي .

#### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

- الدراسة الاولى محمد يزيع حامد بن تويلي العازمي القيادة التحويلية واثرها على الابداع الاداري ، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الابداع الاداري لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية والتعرف على مدى توافر الخصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية

اعتمد الطالب على المنهج المسحي الوصفي في الجانب النظري واعتمد على التعبير الكمي الرقمي في دراسة الجانب التطبيقي كما استعمل الاستبانة كاداة للمعالجة الاحصائية

حيث توصل إلى نتائج اهمها: وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص القائد التحويلي، وامتلاك مرؤوسيها لمهارات وقدرات ابداعية كما توصل إلى إن خصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من خلال ربط القيادة التحويلية بالابداع الاداري على عكس دراستنا التي ربطت القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي .

#### الدراسة الثانية:

- سوسن الحسيني، ابراهيم البلتاجي - القيادة التحويلية والابتكار الاداري- دراسة مقارنة بين التعليم العالى العام والخاص- مركز البيان للدراسات و التخطيط- العراق- في 2016

تهدف الدراسة إلى دراسة التاثير القيادة التحويلية على المنتج وعملية الابتكار والاختلافات بين هذه الاثار في مؤسسات التعليم العالى الحكومية، والخاص في العراق.

استعملت الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري لتحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع، بينما اعتمدت على المقابلة الشخصية في الجانب التطبيقي وتم توزيع استبيانات ل 439 عضو هيئة تدريس و 10 من قادة مؤسسات التعليم العالي العام والخاص.

توصل الباحثان إلى إن القيادة القيادة التحويلية تلعب دورا محوريا في تعزيز المنتج وعملية الابتكار، وان الاسلوب من شأنه إن يكون مثاليا في السياق التعليمي العراقي.

تختلف الدراسة مع الدراسة الحالية في الادوات التحليلية حيث اعتمدت على الاستبيان و المقابلة معا، في حين اكتفت الدراسة الحالية بالاستبانة فقط.

#### الدراسة الثالثة:

دراسة أحمد صادق محمد الرقب، سنة 2010، تخصص إدارة أعمال بعنوان علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعة الفلسطسنية بقطاع غزة، دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة القيادة بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطنية بقطاع غزة

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها في الجانب النظري كما إعتمد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث إشتملت العينة على (660) عامل وإستردت (567) إستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة ،وأن سلوكيات ( التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفكرية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية مايدل على وجود علاقة إيجابية بين التمكين والقيادة التحويلية بأبعادها.

إختلفت الدراسة عن الدراسة الحالية: أن عينة الدراسة كانت حول مجموعة الجامعات الفلسطينية على عكس الدراسة الحالية التي تمت في مؤسسة واحدة مختلفة الطبيعة.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبوسن ،سنة 2015، تحت عنوان أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية لمجوعة شركاء هائل سعيد أنعم وشركاءه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية،

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، إستخدم الباحث المنهج الوصفي لإستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها.

وكذا تم إستخدام عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة ومن أهمها: الإستبانة والمقابلة، وقد تم إختيار مجموعة شركات هائل سعيد وشركاءه كممثلة لمنظمة الأعمال اليمنية، وتم أخد عينة عشوائية بنسبة 10% من عدد العاملين لهذه الشركات .

توصلت الدراسة إلى: وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي، وجود علاقة عالية بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي، حيث إختلفت مستويات وجود الولاء لدى العاملين حسب نوع الولاء المدروس وفق المعايير الشخصية للفرد.

إختلفت الدراسة مع الدراسة الحالية في العينة المعتمدة وكان تحليلها للولاء التنظيمي من خلال تجزءته على عكس الدراسة الحالية التي شملت الولاء كمتغير تام من خلال التحليل الإجمالي لمستوى ولاء العامل بالمؤسسة.

#### الدراسة الخامسة:

دراسة الدكتور ماهر صبري سنة 2009، بعنوان القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثامن والسبعون.

حيث هدفت إلى دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير وتحليل طبيعية العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في المنظمة. ولمعالجة البيانات وتحليلها إعتمد الباحث على الإستبيان لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة .

وتوصلت هذه الدراسة إلى إلى أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية والتي تعتبر الأكثر ملا ئمة لقيادة التغيير بالمنظمة.

ومايميز الدراسة عن الدراسة الحالية إعتماد الباحث على النموذج الإفتراضي في الإطار النظري والذي تفرعت عنه مجموعة من الفراضيات لتحديد مفاهيم القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

#### الدراسة السادسة:

دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الاردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، سنة 2012

هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الاردنية، استخدم الباحث الاستبانة كاداة رئيسية لجمع و تحليل البيانات، و قد شملت عينة الدراسة المديرين العاملين في الادارة العليا و الوسطى في شركات التامين الاردنية البالغ عددهم 489، حيث توصلت الى نتائج اهمها: وجود اثر للقيادة التحويلية بابعادها، التاثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، التشجيع، على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين، وجود علاقة بين ابعاد القيادة التحويلية و عملية اتخاذ القرار ، كما تختلف شدة فاعلية اتخاد القرار من بعد لاخر

اختلفت الدراسة عن الدراسة الحالية في اشتمالها على العاملين من الادارة العليا و الوسطى على عكس الدراسة الحالية التي ركزت على الادارة الوسطى و التنفيدية .

#### الدراسة السابعة:

دراسة عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، لبقيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية و مستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و تم استخدام الاستبانة كأداة

لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين ممن يحملون رتبة رائد، نقيب، ملازم، الذين يعملون بقيادة حرس الحدود، توصلت إلى عدة نتائج اهمها إن افراد الدراسة يرون إن القيادات بالحرس يمارسون سلوك قيادي تحويلي بابعاده الاربعة، وان افراد الدراسة يرون إن الضباط الميدانيين بالحرس لديهم مستويات ولاء تنظيمي بدرجة متوسطة.

اختلفت الدراسة مع الدراسة الحالية إن السلوك القيادي التحويلي في مؤسسة الهندسة المدنية تختلف درجة اعتماده من بعد لآخر.

#### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

#### الدراسة الاولى:

دراسة وودكوك سنة 2010 القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي و الدور المعتدل للدعم التنظيمي المدرك، هدفت الدراسة لدعم العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي، كما استهدفت ايضا معرفة دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي و استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة و استعان بالاستبانة كاداة لجمع البيانات ، تمثلت العينة في 123 طالب من جامعة شمال اليونيز ممن يعملون اعمالا اضافية ، وخلصت الدراسة لعدة نتائج اهمها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي ، وجود تاثير مهم للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي .

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بيئة التطبيق و مجتمع الدراسة .

#### الدراسة الثانية:

دراسة وانق و رود القيادة التحويلية وابداع العاملين سنة 2010، هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة التحويلية مع متغيرات مناخ تنظيمي يحفز الابداع و التفاهم العالى بين القائد و و المرؤوسين.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تطبيق الدراسة على 71 فريق عما تابعة ل55 منظمة في الجزء الجنوبي للولايات المتحدة، و تتكون افراد الدراسة من 212 مرؤوسا و 71مشرفا، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج اهمها إن القيادة لا تتعلق إلى حد كبير بابداع الموظف وعلى النقيض من الابحاث السابقة التي وحدت علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية وابداع الموظف، كما اشارت الدراسة بان التفاعل الثلاثي للقيادة التحويلية مع متغيرات هي مناخ تنظيمي يحفز الابداع و تفاهم عال بين القائد و مرؤوسيه يزيد من تاثير القيادة التحويلية على ابداع المرؤوسين.

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في انها هدفت إلى التعرف عن اثر القيادة التحويلية على ابداع العاملين في ظل تفاعل القيادة التحويلية مع متغيرات المناخ يحفز على الابداع و التفاعل، في حين هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي بشركة الهندسة المدنية.

#### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نجد أن نمط القيادة التحويلية احد اهم اساليب القيادة الادارية، حيث أصبح يمثل عنصرا هاما في تسيير الموارد البشرية، إلا انه لم يحظى بالاهتمام الكافي في الأبحاث و الدراسات وخاصة في مجتمعات دول العالم الثالث، مازال يرتبط المفهوم قدرا من الغموض لدى الدارسين والممارسين لهذا الموضوع على حد سواء رغم ارتباطه بالعديد من قرارات تسيير الموارد البشرية، حيث نجد أن العلاقة مع العمال و معرفة احتياجاتهم امر ضروري للاستفادة من قدراته ومهاراته حتى تتحقق أهدافه وأهداف المؤسسة.

مما يدفعه لزيادة اداءه إذا اهتمت المؤسسة بمساره بشكل يلبي احتياجاته، حيث نجد أن هذا ما يحقق ولاء العاملين اتجاه منظماتهم بشكل مستمر .

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

#### تمهيد الفصل:

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول موضوع القيادة التحويلية و اثرها على الولاء التنظيمي ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دارسة تطبيقية لمعرفة أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات .

في هذا البحث سنحاول في هذا الجزء إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى:

• المبحث الاول : طرق وأدوات الدراسة

• المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

#### المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة

يتناول هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة، واهم الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل ( مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، صدق وثبات ....).

المطلب الاول: طريقة الدراسة

الفرع الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

#### - التعريف بمؤسسة الهندسة المدنية

يتمثل مجتمع دراستنا في مؤسسة سيفينكو كإختصار ل company civil engeineering "، التي يمكن تعريفها على أنها مؤسسة ذات مسؤولية محدودة براسمال قدره 10500000 دج، والتي يبلغ عدد عمالها 250 عامل، تنشط في تركيب الغرف المسماة بالغرف الصحراوية الجاهزة و انجاز الهياكل المعدنية، صناعة الهندسات المدنية، أشغال التوصيلات " VRD " ملاعب رياضية من نوع MATICO "، صناعة المباني الجاهزة.

مقرها الاجتماعي بمنطقة النشاط الصناعي الاقتصادي جوار الطريق الوطني رقم 03 تتربع على مساحة قدرها 18790م مربع، منها 2966 مغطاة بين الادارة و المخازن و ورشات الانجاز

اما اهم اهداف المؤسسة نحد: اكتساح السوق الجزائرية، تدريب و رسكلة العمال، تحقيق الربح من اجل استمرار المؤسسة و تطورها، البحث و التنمية و ذلك من أجل مواكبة العصر و تطوير الوسائل عن طريق تطويرالإنتاج.

وسنتطرق الى الهيكل التنظيمي في الملحق رقم (01)

# الفرع الثاني: طرق الدراسة

# أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في التعرف على مؤسسة الهندسة المدنية بالمنطقة الصناعية بتقرت؛ حيث تم إجراء الدراسة على مجموعة من عمال المؤسسة.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم توزيع 50 استبيان على عمال المؤسسة، وقد تم استرجاع 42 استمارة الموزعة.

ثانيا: متغيرات الدراسة

جدول رقم (1-2): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	Name
المتغير التابع: الولاء التنظيمي	Y
المتغير المستقل: القيادة التحويلية	X

المصدر: من إعداد الطالبة

# المطلب الثاني: أدوات الدراسة

# أولا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفريغ البيانات في Excel من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفريغ البيانات في SPSS النسخة 19، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي :

- ♦ استخدام التكرارات والنسب المؤوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؟
  - ❖ استخدام المتوسطات الحسابية؟
  - استخدام الانحرافات المعيارية؟

- ♦ أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين القيادة التحويلية و الولاء التنظيمي؟
  - معامل الثبات معيار الفاكرونباخ؛
  - ♦ احتبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)

# ثانيا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدارسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية للمؤسسة.

# \* الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم القيادة التحويلية و تاثيرها على الولاء التنظيمي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الجزء الاول: ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال مؤسسة الهندسة المدنية بتقرت مثل: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال العمل، الرتبة الوظيفية).

الجزء الثاني : يتعلق بمفهوم القيادة التحويلية ويحتوي على 18 عبارة.

الجزء الثالث : يتعلق بالولاء التنظيمي ويحتوي على 10 عبارات.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس "ليكارت" ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا الجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الثلاثي " كما يلي:

- ♦ موافق تعطى لها ثلاث درجات؛
  - 💠 محاید تعطی لها درجتان،
- 💠 غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكارت الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

# جدول رقم (2-2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من1 الى 1.66	قليل
من1.67 الى 2.34	متوسط
من2.35 الى 3	مرتفع

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (8-1=2) ثم نقسمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: ( من 1 الى 1.66 قليل ومن 1.67 الى 2.34 عنوسط ومن 2.35 الى 3 مرتفع).

# ❖ الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها.

#### ❖ الملاحظة العلمية:

بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح الجحال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل وملاحظة سلوك وعلاقات العمال .

### ثالثا: صدق وثبات الاستبيان

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

# √ صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا الجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

#### √ ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس آلفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ ان معامل الثبات لمؤسسة الهندسة المدنية نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة. بحيث يجب ان لا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (3-2) :معاملات الثبات لمؤسسة الهندسة المدنية باستخدام طريقة آلفا كرونباخ

المؤسسة	مؤسسة الهندسة المدنية
معامل آلفا كرونباخ	0.804

# المصدر: بناءا على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى 80.4% ،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: نتائج الدراسة ومناقشتها

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

# المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

# أولا: خصائص عينة الدراسة و تحليلها

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كمايلي:

الجدول رقم(2-4): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكوار	النسبة %
ذكر ا	31	73.8
أنثى أ	11	26.2
المجموع	42	100

المصدر: بناءا على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج لspss

. يشير تحليل متغير الجنس الى غلبة نسبة الرجال على نسبة النساء في العينة،حيث تقدر نسبة الرجال، في العينة ب يشير تحليل متغير الجنس الى علم المنطق المن

و الملاحظ للتركيبة البشرية في المؤسسة يجد أن غالبية العاملين فيها رجال ، إذ يقدر عدد النساء في مجتمع الدراسة بما يعادل 11عاملة ، أما عدد الرجال فيبلغ 31 عامل ، و يرجع هذا التباين بين عددالنساء و الرجال في المؤسسة إلى طبيعة العمل و طابع نشاط المؤسسة .

السن

من خلال تحليل إجابات الاستبيان استطعنا أن نكون فئات عمرية لأفراد عينة الدراسة ، تمتد الفئة الأولى للفئات العمرية الأقل من 30سنة ، أما الفئة الثانية ما بين 40 الى 50 سنة ، و المعمرية الأقل من 30سنة ، أما الفئة الرابعة تشمل الإفراد اكثر من 50 سنة ، و الجدول التالى يوضح دلك :

الجدول رقم(2-5): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكوار	العمر
35.7	15	أقل من 30 سنة
35.7	15	من30إلى 40 سنة
21.4	9	من 40 إلى 50 سنة
7.1	3	أكثر من 50 سنة
100	42	المجموع

المصدر: بناءا على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج لspss

الملاحظ من خلال الجدول رقم (5-2) المتعلق بمتغير العمر أن ما يفوق نصف أفراد العينة، كانت أعمارهم في الفئتين الاقل من 30 سنة و ال الفئة بين 30 و 40 سنة بنسبة متساوية بلغت 35.7 بالنسبة لكل فئة .

تليها فئة مابين 40-50 سنة ، حيث تقدر نسبة الأفراد الدين ينتمون الى هده الفئة 21.4 %، و تليها الفئة الاكثر من 50 سنة هدا يعنى أن غالبية أفراد العينة ينتمون الى أقل من 30 سنة و ما بين 30 سنة و الفئة وهذا راجع إلى وجود الطاقات الشابة في المؤسسة و التي تعبر عنها الفئات العمرية الأقل من 30 سنة و الفئة التي تليها كثيرة مقارنة مع الفئة الأكثر من 50 سنة و التي كانت نسبتها قليلة جدا حيث بلغت نسبتها 7.1 % فقط.

الجدول رقم ( 6-2 ) خصائص العينة من حيث متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكوار	المستوى التعليمي
14.3	6	أقل من ثانوي
28.6	12	ثانوي
45.2	19	جامعي
11.9	5	دراسات عليا
100	42	الجحموع

المصدر: بناءا على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج لspss

يتضح من الجدول رقم (2-6) أن العاملين في المؤسسة يملكون مستويات عالية في غالبيتهم، حيث أن معظمهم ينتمي للمستوى الجامعي، و هو ما يعادل 19عاملا، أي ما يقارب نسبة 45.2 %.

وتليها فئة الثانوي بنسبة 28.6 أي ما يعادل 12 عامل و تليها الفئة الاقل من ثانوي بنسبة 14.3 ، أي ما يعادل 5 عمال، و تليها فئة الدراسات العليا و التي كانت نسبتها قليلة جدا حيث بلغت 11.9، ما يعادل 5 عمال .

# الخبرة ( الأقدمية في العمل )

كما هو الحال بالنسبة لمتغير السن ، استطعنا أن نكون فئات لسنوات الخبرة أو الأقدمية في العمل لأفراد العينة ، كانت هذه الفئات على النحو الذي يبرزه الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 2-7 ) خصائص العينة من حيث متغير الخبرة

النسبة %	التكوار	الخبرة
40.5	17	أقل من 5 سنوات
28.6	12	من 5 إلى 10 سنوات
19.0	8	من 10 إلى 15 سنة
11.9	5	أكثر من 15 سنة
100	42	الجموع

المصدر: بناءا على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج لspss

الدراسة التطبيقية الفصل الثاني:

يوضح الجدول رقم ( 2-7 ) أن غالبية العاملين في المؤسسة ليست لديهم أقدمية في المؤسسة

الوظيفة

حيث يبلغ عدد العمال الذين تتجاوز مدة عملهم الى أقل من 05 سنوات في المؤسسة 17عامل ، ما يعادل نسبة 40.5 %من حجم العينة ،أي تقريبا نصف العمال وتليها مباشرة فئة العمال ذوي الخبرة ما بين 5 إلى اقل من 10 بنسبة 28.6 ما يعادل 12 عامل و هذا إن دل على شيء فانما يدل على عدم دوران العمالة وبقاء العمال في مؤسستهم و ولائهم لها، و تليها الفئات من 10 إلى 15 سنة و اكثر من 15 بنسب ضعيفة على التوالى 19.0 و 11.9 فقط.

تغير الوظيفة	حيث ه	من	سائص العينة	) خم	الجدول رقم (2-8
--------------	-------	----	-------------	------	-----------------

النسبة %	التكوار	الوظيفة
21.4	9	إطار
38.1	16	عون تحكم
40.5	17	عون تنفيدي
100	42	الجموع

المصدر: بناءا على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج لspss

يوضح الجدول رقم ( 2-7 ) التغير الوظيفي حسب الثلاث متغيرات المشار اليها، حيث يظهر ان غالبية العمال بالمؤسسة اعوان تنفيذ و تحكم ، مايعادل 33عامل بمعدل 38.1% لاعوان التحكم و 40.5 لاعوان التنفيذ، وهذا ما يدل على ضرورة الاهتمام بالمصالح و الاقسام الخاصة بالادارة الوسطى نظرا لطبيعة النشاط الصناعي للمؤسسة في حين بلغ عدد الاطارات 9 عمال بنسبة 21.4 .

# ثانيا : تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم القيادة التحويلية و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارت" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:

1. مفهوم القيادة التحويلية الجدول رقم (8-2) تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم القيادة التحويلية

قليل متوسط	.86653 85404	1.9286 2.3810	يتطلع رئيسك لحاجاتك الخاصة ويعمل على تلبيتها يحترم رئيسك ظروفك التي تمر بما في العمل	16 17
متوسط	.76357	1.6190	يهتم لحل مشاكلك الخاصة	15
متوسط	.87154	1.8571	يساعدك رئيسك في القيام بعملك	14
	<u> </u>		ة الفكرية	الاستثارة
متوسط	.86653	1.9286	يساعدك على التعامل مع المواقف الغامضة	13
متوسط	.87818	1.9048	يسعدك رئيسك على تحويل افكارك إلى حقيقة	12
متوسط	81650	2.3333	يدفعك لابتكار حلول جديدة لحل المشكلات	11
متوسط	.89909	2.1429	يسمح لك رئيسك على التعبير عن افكارك	10
الحافز الالهامي				
مرتفع	1.53416	2.5000	يزيد من التزامك وانظباطك في العمل	09
متوسط	.79048	2.2381	يحفزك رئيسك بتصرفاته لتحقيق اكبر أداء لديك	08
مرتفع	.75938	2.3571	يعتبر رئيسك قدوة لك في عملك	07
متوسط	.80251	2.1190	تشعر بالحماس من خلال عمل رئيسك	06
		2.7 200		التأثير الم
متوسط	.92110	1.9286	يشدد رئيسك عن اهمية العمل كفريق	05
مربقع	.79633	2.0000	تسعر باحترام رئيسك نار حرين تظهر على رئيسك علامات القوة والثقة بالنفس	03
مرتفع	74080.	2.5000	يسرم رئيسك بالحصور في الوقت المناسب للعمل تشعر باحترام رئيسك للآخرين	03
مرتفع متوسط	88509	2.2619	يعببر رئيسك عصو فعال في الموسسة يلتزم رئيسك بالحضور في الوقت المناسب للعمل	02
- 37 -	المعيار <i>ي</i> 90167.	الحسابي 2.3555	يعتبر رئيسك عضو فعال في المؤسسة	01
الاتحاه	الانحراف	المتوسط	العبارة	الرقم

يتضح من خلال الجدول رقم (2-8) ان المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بمفهوم القيادة التحويلية لمؤسسة الهندسة المدنية بلغ (2.1473) وانحراف معياري (36825) وقد احتلت العبارات رقم (، 9، المؤسسة المراتب الأولى بمتوسطات حسابية متساوية (2.5000) وانحراف معياري (74080) للعبارة 18 و المرتبة الأخيرة 1.53416 للعبارة 9 و 74080 للعبارة رقم 3 ، في حين جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.62) وانحراف معياري (76357).

كما لوحظ في الأخير أن أغلب العبارات في جدول المتوسطات الحسابية كانت بين مرتفعة و متوسطة ، كما يظهر مما يدل على انه هناك درجة متوسطة من العمل القيادي بالمؤسسة و طبيعة العلاقة بين عمال المؤسسة تحتاج لرفعها من خلال توفير المعلومات الضرورية لهم و البحث عن متطلباتهم، ومنه نقبل الفرضية قبولا نسبيا اي ان هناك ممارسة ولكنها ليست بعالية للقيادة التحويلية على العاملين في المؤسسة.، ومن هنا نحصل على الجواب المتعلق بالسؤال الثاني على أنه هناك مستوى نسبي لتطبيق القيادة التحويلية من قبل المؤسسة .حيث توصلت إلى ان استمرارية المؤسسة في ممارسة اسلوب القيادة التحويلية على العمال يعتبر عنصر أساسي لابد من العمل عليه.

-2 الولاء التنظيمي الجدول رقم (9-2) ) تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الولاء التنظيمي

الاتجاه	الانحراف	المتوسط	العبارة	älı
الا تخاه	المعياري	احسابي	354,501	الرقم
مرتفع	.7034	2.5714	أشعر بالانتماء إلى الجحموعة	01
مرتفع	.69217	2.6429	احس بالتقدير والاحترام في المؤسسة	02
مرتفع	.73726	2.4286	مستعد لابذل جهد اكبر لانجاح عمل المؤسسة	03
متوسط	.78310	2.1429	راضي على نظام الاجور في المؤسسة	04
متوسط	.83791	1.9286	اشعر بالعدالة في الحصول على المكافآت	05
مرتفع	.72655	2.3571	تقدم لي المؤسسة تقنيات عمل تساعديي على	06
			البقاء في المؤسسة	

مرتفع	.77264	2.4762	اساعد زملائي الاقل مني سنا وخبرة في القيام	07
			بعملهم	
متوسط	89000	2.1905	يعجبني العمل في فريق مختلط من النساء والرجال	08
متوسط	89423	1.9286	لا أترك عملي حتى لو عرض علي عمل أخر بأجر عالي	09
مرتفع	.72134	2.355	لدي استعداد لانهاء عمري التقاعدي في المؤسسة	10
	.36825	.2.3888	ظيمي	الولاء التن

يتضح من حلال الجدول رقم (2-9 ) ان المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بمفهوم الولاء التنظيمي لمؤسسة الهندسة المدنية بلغ (2.3888) وانحراف معياري (36825)، وقد احتلت العبارات رقم (02) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.692)، تليهاالعبارة رقم (01) بمتوسط حسابي الأولى بمتوسط حسابي بلغ (70.340). في حين ان المرتبة رقم 5 و 10 جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ 1.92 و المخراف معياري بلغ 1.8379، بالنسبة للعبارة رقم 5 و 89423. بالنسبة للعبارة رقم 10 ما لوحظ في الأخير أن اغلب العبارات في جدول المتوسطات الحسابية مرتفعة أو متوسطة هذا يوضح بأن مؤسسة الهندسة المدنية محل الدراسة لديها ولاء حيد تنظيمي عالي. ومنه نقبل الفرضية البحثية  $H_1$  ونرفض فرضية العدم  $H_0$  أي وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدي العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من تحقيق هذا المستوى، ومن هنا نحصل على الجواب المتعلق بالسؤال الاول على أن مستوى وجود الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان عالي لدرجة ما .حيث توصلت الدراسة الى ان قيادات مؤسسة الهندسة المدنية تمارس وتطبق اسلوب القيادة التحويلي في علاقاتهم من خلال العمل على معرفة رغبات الإفراد والعمل على تحقيقها ما يقابله إلتزام الأفراد بواجباتهم و بالتالي استمرارية العمل بالمؤسسة.

### 3 - تحليل الانحدار الخطى باستخدام طريقة المربعات الصغرى

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو القيادة التحويلية و المتغير التابع هو الولاء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطى بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

# جدول رقم (2-2) يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لمؤسسة الهندسة المدنية

# Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

				Erreur
Modèl		R-	R-deux	standard de
e	R	deux	ajusté	l'estimation
1	.523 <sup>a</sup>	.273	.255	.31783

المتغير المستقل: القيادة التحويلية . a

نلاحظ من الجدول السابق ان معامل الارتباط الخطي بين القيادة التحويلية و الولاء التنظيمي بالنسبة لمؤسسة الهندسة المدنية ذو مستويات ايجابية حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية فيما بين المتغيرين بـ (52.3%) وهي قيمة ايجابية متوسطة وليست سلبية حيث تثبت وتؤكد على الدور المهم لعملية القيادة التحويلية و أهميتها في تعزيز الولاء التنظيمي، ولإثبات هذه الإجابة نقوم بتحليل الانحدار الخطي وذلك باستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية 0.05% فإنه يتضح معامل الارتباط الذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين يبلغ ارتباط متوسط بينهما، وبالتالي نقبل فرضية البحثية بدرحة نسبية التي ترى ان هناك علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين، حيث ان مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (27.3%) وبالتالي نلاحظ من خلال هذه النتيجة والتي قدرت بـ (27.3%) من ممارسة اسلوب القيادة التحويلي يعود ذلك الى وعي قيادات المؤسسة واستغلالها لاغلب الوسائل التي تؤدي الى تطبيقها بشكل كبير على مستوى العلاقة مع العمال والإداريين على حد سواء. والنسبة المتبقية ترجع لعدة عوامل أحرى نذكر منها:

المتغير التابع: الولاء التنظيمي .b

#### • العوامل الشخصية:

- عمر الموظف ومدة حدمته: فقد راينا إن معظم العاملين بالمؤسسة اعمارههم لا تتعدى 50 سنة ،أما بخصوص مدة الخدمة فالموظفون الجدد يظهرون مستوى ولاء مرتفعة مقارنة بالموظفين القدامي.
- المؤهل التعليمي والخبرة :حيث نجد ان المؤهل له دور في الرفع من مستوى الولاء الوظيفي لدى العامل، كما ان الخبرة تعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة كراحة النفسية للموظف عند ممارسة عمل مؤهل له ولديه خبرة عملية سابقة.
- الدوافع الذاتية: تعتبر حاجات الفرد الداخلية للانجاز وتحقيق الذات مصدرا لرضا العامل و كسب ولائه، فهي قوى داخلية تحرك العامل للقيام بعمله وتدفعه للاستمرار داخل المؤسسة
- المركز الوظيفي للموظف : وتشمل منصب ومركز الموظف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث نجد الموظفين الذين أمضوا حدمة طويلة في العمل بالمؤسسة يصبح لديهم قناعات معينة في أدائهم لعملهم، كما انه يولد لديهم مشاعر ايجابية تنعكس على سلوكيات دورهم الإضافي نحو مؤسستهم.

#### • العوامل التنظيمية:

- فريق العمل :وهي تعتبر إحدى الوسائل الناجحة التي تحرص على الانجاز مختلف المهام، كما أنها تحترم التخصص وتسعى للمشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى، وذلك بغية تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.
- طبيعة الوظيفة :هي مجموعة الواجبات والمهام والمسؤوليات المكلف بما الفرد. حيث نجد كل موظف مطالب بأداء وظيفته على أكمل وجه لتحقيق أهداف المؤسسة.أي ان وضع الموظف في المكان المناسب له يمكنه من أداء عمله على أكمل وجه يمنحه الشعور بالرضا مما يؤثر على ممارسة القيادة التحويلية .

# أ- تباين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس " مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات "

# جدول رقم ( 11-2 ) تحليل تباين خط الانحدار

# **ANOVA**<sup>b</sup>

		Somme		Moyenne		
Mo	dèle	des carrés	ddl	des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.519	1	1.519	15.04	$.000^{a}$
					1	
	Résidu	4.041	40	.101		
	Total	5.560	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية القيادة المستقل المتغير

b. Variable dépendante : التابع المتغير : التابع المتغير

# من خلال الجدول السابق نحد مايلي:

بحموع مربعات الانحدار يساوي (1.519) ومجموع مربعات البواقي هو (4.041) ومجموع المربعات
 الكلى يساوي (5.560)؛

درجة حرية الانحدار df هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 40

 $\triangleright$  معدل مربعات الانحدار هو (1.519) ومعدل مربعات البواقي هو (0.101)؛

﴿ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (15.041)؛

ب- مستوى دلالة الاختبار (0.000) أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها وبالتالي
 خط الانحدار يلاءم المعطيات.

ت- دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملا خط الانحدار لمؤسسة الهندسة المدنية .

ة الهندسة المدنية	الانحدار لمؤسسة	قيم معاملات خط	(2-2): يوضح ق	جدول رقم
-------------------	-----------------	----------------	---------------	----------

	Coefficients non		Coefficients		
	standardisés		standardizes		
	Erreur				
Modèle	A	standard	Bêta	Τ	Sig.
1 (Constante)	1.242	.277		4.481	.000
المتغير المستقل القيادة	.493	.127	.523	3.878	.000
التحويلية					

a. Variable dépendante : التابع المتغير : التابع المتغير

المصدر: بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان:

- مقطع خط الانحدار يساوي 1.242 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم Y=a+bx ما ميل خط الانحدار b الدي المستقل b وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل b متغير b متغير b متغير b متغير b متغير b متغير مستقل b

- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 3.878، ومقطع خط الانحدار 4.481؛

وعند دراسة قيم  $\sin$  نجد ان القيم 0.000، هي قيم مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة فتصبح معادلة خط الانحدار هي Y=1.242+0.493x.

2- اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين للقيادة التحويلية وأهميتها في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة المدنية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين للقيادة التحويلية وأهميتها في تعزيز الولاء التنظيمي اتبعا للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الرتبة الوظيفية).

أ- حسب الجنس

1 جدول رقم (2-13): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين للقيادة التحويلية وأهميتها في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة المدنية حسب الجنس

**ANOVA** 

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

	Somme		Moyenne		Significa
	des carrés	Ddl	des carrés	F	tion
Inter-	.208	1	.208	1.556	.220
groupes					
Intra-	5.352	40	.134		
groupes					
Total	5.560	41			

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي ان القيمة الإحصائية لمتغير الجنس Sig=0.2 كانت اكبر من مستوى المعنوية 0.0% وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على الإحابات حول القيادة التحويلية في المؤسسة، ومنه تتغير إحابات المستحوبين حول اسلوب القيادة التحويلية حسب جنس العامل في المؤسسة محل الدراسة.

ب- حسب العمر

3- جدول رقم ( 2-14): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين للقيادة التحويلية وأهميتها في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة المدنية حسب العمر

#### **ANOVA**

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

	Somme		Moyenne		Significa
	des carrés	ddl	des carrés	F	tion
Inter-groupes	.297	3	.099	.716	.549
Intra-groupes	5.263	38	.138		
Total	5.560	41			

نتيجة تحليل التباين لنتغير العمر لمؤسسة مطاحن جديع كانت قيمة Sig=0.549 وهي اكبر من 0.05% و بالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05% بين العمر و اسلوب القيادة التحويلية بالمؤسسة إذ ان عمر المستجوبين لا يؤثر على تطبيق الاسلوب القيادي التحويلي بالمؤسسة.

# ج-حسب المستوى التعليمي

4- جدول رقم ( 2-15 ): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين للقيادة التحويلية وأهميتها في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة المدنية حسب المستوى التعليمي

ANOVA

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

	Somme		Moyenne		Significa
	des carrés	ddl	des carrés	F	tion
Inter-	.082	3	.027	.189	.903
groupes					
Intra-	5.478	38	.144		
groupes					
Total	5.560	41			

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي ان القيمة الإحصائية لمتغير المستوى التعليمي 0.903 كانت اكبر من مستوى المعنوية 0.05% وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي اسلوب القيادة التحويلية في المؤسسة، ومنه متغير المستوى التعليمي للمبحوثين لا يؤثر على ممارسة اسلوب القيادة التحويلية في المؤسسة. أي ان اسلوب القيادة التحويلية ليست له علاقة بالمستوى التعليمي، وهذا مايلزم المؤسسة بضرورة العمل و السعي لاستقطاب اليد العاملة ذو المستوى التعليمي الحسن الذي يساعدها في العمل.

د- حسب الخبرة

5 - جدول رقم ( 2 - 16 ): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين للقيادة التحويلية وأهميتها في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة المدنية حسب الخبرة

**ANOVA** 

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

	Somme		Moyenne		Significa
	des carrés	ddl	des carrés	F	tion
Inter-	.341	3	.114	.827	.487
groupes Intra-	5.219	38	.137		
groupes Total	5.560	41			

تبين نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة لمؤسسة محل الدراسة ان القيمة الإحصائية لمتغير الخبرة 0.487 كانت اكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين للاسلوب القيادي التحويلي و اهميته في تحقيق الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة، وبالتالي فان خبرة العامل في المؤسسة لاتؤثر في تطبيق اسلوب القيادة التحويلية حيث وجدنا ان المؤسسة تتمتع بعمال ذوي اقدمية وكفاءة متوسطة في العمل.

# ه - حسب الرتبة الوظيفية

1- جدول رقم ( 2-17 ): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين للقيادة التحويلية وأهميتها في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة المدنية حسب الوظيفة

ANOVA

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

	Somme		Moyenne		Significa
	des carrés	ddl	des carrés	F	tion
Inter-	.041	2	.021	.146	.864
groupes					
Intra-	5.519	39	.142		
groupes					
Total	5.560	41			

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي ان القيمة الإحصائية لمتغير المستوى التعليمي Sig=0.864 كانت اكبر من مستوى المعنوية 0.05%وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوظيفة والقيادة التحويلية في المؤسسة، ومنه متغير الوظيفة للمبحوثين لا يؤثر على ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة. أي ان تحقيق الاسلوب القيادي التحويلي ليس مربوط بالوظيفة التي يشغلها العامل.

# خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة الهندسة المدنية حول القيادة التحويلية و اثرها على الولاء التنظيمي، حيث تم التطرق فيها على مؤسسة محل الدارسة والتعرف عليها، وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصرت على 42 استبيان صالح لتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي :

- -1 بحيث أتضح أنه يوجد هناك مستوى متوسط للقيادة التحويلية لدى العاملين بالمؤسسة -1
  - 2 كما تبين أن هناك مستوى حيد من الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- 3- حيث بينت النتائج كذلك أن هناك علاقة طردية نسبية لتاثير القيادة التحويلية على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.



تعتبر القيادة التحويلية احد اهم الانماط القيادية في المؤسسة ،التي لايمكن الاستغناء عنها من اجل كسب ولاء العاملين بها، وضمان حسن سير العمل وذالك من خلال محاولة الالمام بمتطلبات الإفراد و فهم احتياجاتهم مما يزيد من مستويات رضاهم وبالتالي استمراريتهم داخل المنظمة وهو ما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في قطاع اعمالها.

تم التعرف على الفصل الاول من خلال الادبيات النظرية حول تاثير القيادة التحويلية على الولاء الوظيفي والنظريات التطبيقية المتمثلة في اهم الدراسات السابقة ، حيث تضمنت الدراسة مفاهيم واضحة حول الموضوع، من خلال الدراسات العربية و كذا الاجنبية التي كانت لها علاقة بلاطار النظري للدراسة.

وتم ذالك من خلال تحديد الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومحاولة التنسيق فيما بينها بغية الالمام الكافي بموضوع الدراسة.

#### اختبار الفرضيات:

الفرضية الاولى: يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة الهندسة المدنية بتقرت.

ثبتت صحة الفرضية من خلال اجابات العمال حول الاسئلة المتعلقة بالولاء كرضاهم عن نظام الأجور بالمؤسسة و العمل في فريق واحد

الفرضية الثانية: يوجد مستوى عالي من تطبيق نمط القيادة التحويلية على العاملين في شركة الهندسة المدنية بتقرت

ثبت نفي الفرضية على انه يوجد مستوى متوسط يؤول إلى الانخفاض بالنسبة للقيادة التحويلية من خلال قلة وعي القياديين بالمبادئ الاساسية لهذا النمط القيادي، كالعمل على تخفيز العاملين ودفعهم نحو العمل اكثر، وذالك من خلال مساعدتهم في انجاز المهام التي قد تكون صعبة

الفرضية الثالثة: توجد علاقة الارتباطية طردية قوية بين القيادة التحويلية و الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة الهندسة المدنية بتقرت

ثبت نفي الفرضية من خلال تناسب ابعاد القيادة التحويلية مع الولاء التنظيمي، حيث كان هناك ارتباط ايجابي بين العبارات، لكن بشكل متوسط حيث ثبت ان القائد يعمل على تعزيز روح الفريق و العمل الجماعي ما يضمن تسهيل المهام، في حين يهمل بعض الجوانب التي قد تؤثر بدرجة اكبر في تحقيق الولاء التنظيمي و يظهر ذالك من خلال العبارات المتضمنة هذا

الفرضية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية لاجابات افراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية(العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

ثبتت صحة الفرضية، حيث ان ولاء العمال ليست له اي علاقة بالمتغيرات الشخصية للفرد.

هذا مايجيب على الإشكالية الرئيسية للبحث حول مدى تأثير القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي من خلال التوصل إلى أن هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي بالمؤسسة له إرتباط طردي مع أبعاد القيادة التحويلية بالمؤسسة ، ولكن ارتباطها كان بدرجة متوسطة تبقى دائما في حاحة للتحسين من أجل الوصول إلى أعلى درجات التأثير.

النتائج: من خلال الدراسة تحصلنا على جملة من النتائج اهمها :

- عدم دراية العمال الكافية بالانماط القيادية بالمؤسسة؛
- تعتمد المؤسسة بشكل غير مباشر على الاسلوب القيادي التحويلي؛
  - لا تربط المؤسسة بين النط القيادي و متطلبات الإفراد.

#### التوصيات:

من خلال الجانب النظري والتطبيقي قدمنا جملة من التوصيات ، كانت كالتالي :

- تشجيع العمال و توعيتهم بمدى اهمية المشاركة في تحقيق اهداف المنظمة ؟
- ضرورة مرونة العمليةا االقيادية وتوافقها مع اهداف المؤسسة والعامل في إن واحد ؟

- ضرورة السهر على ضمان حقوق العامل ، وتلبية حاجياته وطلباته موضوع المهنة ،من اجل كسب ولائه .

#### الاقتراحات:

- زيادة الوعى حول اسلوب القيادة التحويلية ؟
- اعتماد نمط القيادة التحويلية بشكل مباشر في المؤسسة ؟
  - اشراك العاملين في اتخاذ القرار ؟
  - الاهتمام بحاجات الإفراد وتلبيتها؟
- اجراء دورات تكوينية حول الاسلوب القيادي و محاولة ربطها بموضوعات تهم المورد البشري بالمؤسسة.

#### افاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة نقترح مواضيع قد تكون دراسات لبحوث مستقبيلية:

- دراسة دور القيادة التحويلية على سلوك المورد البشري في المؤسسات الانتاجية؟
- دراسة مقارنة بين القيادة التحويلية و القيادة التبادلية في المؤسسات الانتاجية؛
  - تاثير الخصائص الشخصية على أداء العاملين لتحقيق الولاء التنظيمي .

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

#### أولا: الكتب

1/ ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة ، الطبعة الاولى، المكتبة الوطنية ، عمان، الاردن، 2009؛

2/خلف سليماف الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن؛

3/ عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي ( وجهة نظر تربوية معاصرة)، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2016؛

4/ رفعت عبد الحليم الفاعوري، التنظيم الاداري في الاجهزة الحكومية و اثره على الرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي ( بحوث محكمة ومقتناة)، المنظمة العربية لتنمية البحوث الادارية، القاهرة؛

5/ محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا و الولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الاعمال)، الطبعة الاولى، زمزم للنشر و التوزيع، الاردن، 2011؛

6/ مدحت محمد أبو النصر، تنمية المهارات ( بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة)، إيتراك للطباعة والنشر، ط الأولى، سنة 2005.

### ثانيا: المذكرات

1/ النايلي خدوج، الولاء التنظيمي و علاقته بالمواطنة التنظيمية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي، كلية العلوم الانسانية، جامعة ورقلة، سنة 2016.

2/ احمد صادق الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، كلية الاقتصاد للعلوم الادارية، جامعة الازهر، سنة 2010؛

3/ حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار بشركات التامين، شهادة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، سنة 2012؛

4/ عبد الله عبده محمد الفهيدي، أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية و علاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الاقسام العاملين معهم، رسالة ماحستير في التربية كلية العلوم التربوية حامعة،الشرق الاوسط للدراسات العليا، سنة 2009؛

5/ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الظباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على شهادة ماجستير، الرياض، سنة 2011؛

7/ محمد يزيع حامد بن تويلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحسة على العاملين المدنيين بدوان وزارة الداخلية ، دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، سنة 2006؛

#### ثالثا: المقالات

\*- ماهر صري، القيادة التحويلية و دورها في ادارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، العراق، سنة 2009، ص 109.



الملحق رقم (1): إستمارة إستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

الطالبة: غربي سهيلة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير حول موضوع القيادة التحولية واثرها على الولاء التنظيمي ، وذالك في مؤسسة الهندسة المدنية بتقرت .

ولانجاز هذا العمل نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة وإفادتنا بالمعلومات اللازمة والمناسبة لانجاز هذا البحث من اجل استعمالها للغرض العلمي ، شاكرين تعاونكم .

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة الموافقة لرأيك :

المعلومات الشخصية:

		الجنس:
أنثى		ذكر
		العمر:
من 40 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة
		من 50 سنة فاكثر

المستوى التعليمي:

أقل من	ثانوي ثانوي جامعي	دراسات ع	
الخبرة المه	هنية:		
اقل من	5 سنوات من 5 إلى اقل من 10	من 10 واقل من 15	
اكثر من	15 سنة		
الوظيفة	:		
إطار	عون تحکم	عون تنفيذي	
أسئلة مة	علقة بالمتغير الأول القيادة التحويلية		
الرقم	الفقرة	غير محايد	موافق
		موافق	
التأثير المث	غالي		
01	يعتبر رئيسك عضو فعال في المؤسسة		
02	يلتزم رئيسك بالحظور في الوقت المناسب للعمل		
03	تشعر باحترام رئيسك للاخرين		
04	تظهر على رئيسك علامات القوة والثقة بالنفس		
05	يشدد رئيسك عن اهمية العمل كفريق		
الحافز الا	الهامي		
06	تشعر بالحماس من خلال عمل رئيسك		
07	يعتبر رئيسك قدوة لك في عملك		
08	يحفزك رئيسك بتصرفاته لتحقيق اكبر أداء لديك		
09	يزيد من التزامك وانظباطك في العمل		
الاستثارة	الفكرية		
10	يسمح لك رئيسك على التعبير عن افكارك		
11	يدفعك لابتكار حلول جديدة لحل المشكلات		
12	يسعدك رئيسك على تحويل افكارك إلى حقيقة		

# الملاحق

	يساعدك على التعامل مع المواقف الغامضة	13		
الشعور الفردي				
	يساعدك رئيسك في القيام بعملك	14		
	يهتم لحل مشاكلك الخاصة	15		
	يتطلع رئيسك لحاجاتك الخاصة ويعمل على تلبيتها	16		
	يحترم رئيسك ظروفك التي تمر بما في العمل	17		
	يقبل رئيسك أعذارك في حالة الغياب المبرر	18		

# اسئلة متعلقة بالمتغير الثاني: الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي				
	أشعر بالانتماء إلى المجموعة	1		
	احس بالتقدير والاحترام في المؤسسة	2		
	مستعد لابذل جهد اكبر لانجاح عمل المؤسسة	3		
	راضي على نظام الاجور في المؤسسة	4		
	اشعر بالعدالة في الحصول على المكافآت	5		
	تقدم لي المؤسسة تقنيات عمل تساعدني على البقاء في المؤسسة	6		
	اساعد زملائي الاقل مني سنا وخبرة في القيام بعملهم	7		
	يعجبني العمل في فريق مختلط من النساء والرجال	8		
	لا أترك عملي حتى لو عرض علي عمل أخر بأجر عالي	9		
	لدي استعداد لانهاء عمري التقاعدي في المؤسسة	10		

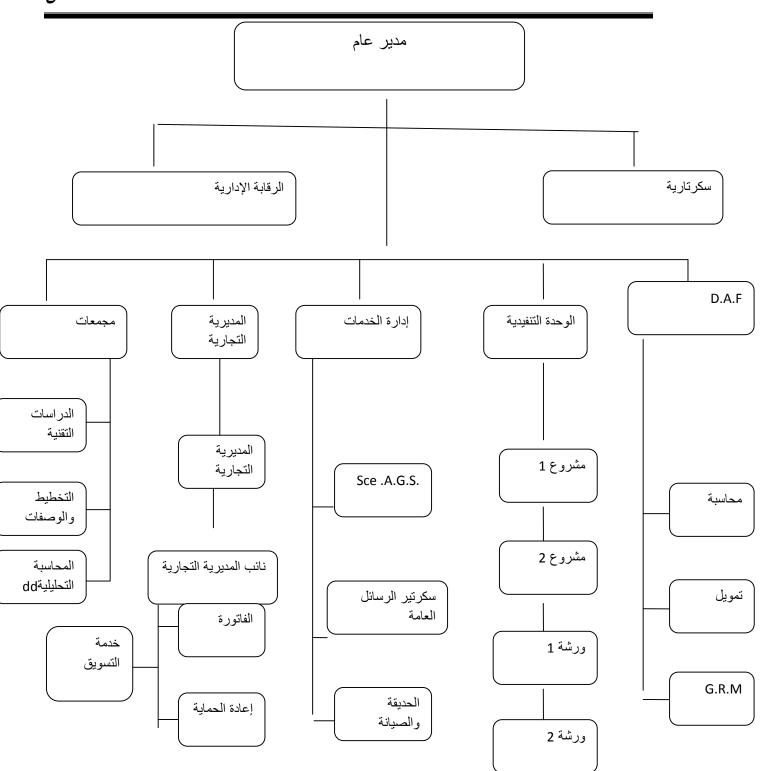
شكرا جزيلا على تعاونكم لزيد من المعلومات يمكن الاتصال بالبريد الإلكتروني:

souhilagherbi @gmail.com

الملحق رقم 2: قائمة أسماء المحكمين

الدرجة العلمية	أسماء المحكمين	الرقم
أستاذ محاضر	الحاج عرابة	01
أستاذ محاضر	مناصرية رشيد	02
أستاذ مساعد	بن شويحة بشير	03
أستاذ مساعدة	بالأطرش حورية	04

الملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الهندسة المدنية -بتقرت



معام اتساق الفاكرونبخ

Statistiques de fiabilité

	Nombre	
Alpha de	d'élément	
Cronbach	S	
.804	28	

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها،وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإحابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

					Pourcenta
		Effecti	Pourcent	Pourcenta	ge
		fs	age	ge valide	cumulé
Vali	1.00	31	73.8	73.8	73.8
de	2.00	11	26.2	26.2	100.0
	Tot	42	100.0	100.0	
	al				

العمر

					Pourcenta
		Effecti	Pourcent	Pourcenta	ge
		fs	age	ge valide	cumulé
Vali	1.00	15	35.7	35.7	35.7
de	2.00	15	35.7	35.7	71.4
	3.00	9	21.4	21.4	92.9

4.00	3	7.1	7.1	100.0
Tot	42	100.0	100.0	
al				

# التعليم

					Pourcenta
		Effecti	Pourcent	Pourcenta	ge
		fs	age	ge valide	cumulé
Vali	1.00	6	14.3	14.3	14.3
de	2.00	12	28.6	28.6	42.9
	3.00	19	45.2	45.2	88.1
	4.00	5	11.9	11.9	100.0
	Tot	42	100.0	100.0	
	al				

# الخبرة

_					Pourcenta
		Effecti	Pourcent	Pourcenta	ge
		fs	age	ge valide	cumulé
Vali	1.00	17	40.5	40.5	40.5
de	2.00	12	28.6	28.6	69.0
	3.00	8	19.0	19.0	88.1
	4.00	5	11.9	11.9	100.0
	Tot	42	100.0	100.0	
	al				

الوظيفة

					Pourcenta
		Effecti	Pourcent	Pourcenta	ge
		fs	age	ge valide	cumulé
Vali	1.00	9	21.4	21.4	21.4
de	2.00	16	38.1	38.1	59.5
	3.00	17	40.5	40.5	100.0
	Tot	42	100.0	100.0	
	al				

Statistiques descriptive						
		Moye	Ecart			
	N	nne	type			
يعتبر رئيسك عضو فعال في المؤسسة	42	2.3333	.90167			
يلتزم رئيسك بالحضور في الوقت المناسب للعمل	42	2.2619	.88509			
تشعر باحترام رئيسك للآخرين	42	2.5000	.74080			
تظهر على رئيسك علامات القوة والثقة بالنفس	42	2.0000	.79633			
يشدد رئيسك عن اهمية العمل كفريق	42	1.9286	.92110			
تشعر بالحماس من خلال عمل رئيسك	42	2.1190	.80251			
يعتبر رئيسك قدوة لك في عملك	42	2.3571	.75938			
يحفزك رئيسك بتصرفاته لتحقيق اكبر أداء لديك	42	2.2381	.79048			
يزيد من التزامك وانظباطك في العمل	42	2.5000	1.5341			
			6			
يسمح لك رئيسك على التعبير عن افكارك	42	2.1429	.89909			

يدفعك لابتكار حلول جديدة لحل المشكلات	42	2.3333	.81650
يسعدك رئيسك على تحويل افكارك إلى حقيقة	42	1.9048	.87818
يساعدك على التعامل مع المواقف الغامضة	42	1.9286	.86653
يساعدك رئيسك في القيام بعملك	42	1.8571	.87154
يهتم لحل مشاكلك الخاصة	42	1.6190	.76357
يتطلع رئيسك لحاجاتك الخاصة ويعمل على تلبيتها	42	1.9286	.86653
يحترم رئيسك ظروفك التي تمر بما في العمل	42	2.3810	.85404
يقبل رئيسك أعذارك في حالة الغياب المبرر	42	2.5000	.74080
أشعر بالانتماء إلى الجحموعة	42	2.5714	.70340
احس بالتقدير والاحترام في المؤسسة		2.6429	.69217
مستعد لابذل جهد اكبر لانحاح عمل المؤسسة	42	2.4286	.73726
راضي على نظام الاجور في المؤسسة		2.1429	.78310
اشعر بالعدالة في الحصول على المكافآت	42	1.9286	.83791
تقدم لي المؤسسة تقنيات عمل تساعدني على البقاء في	42	2.3571	.72655
المؤسسة			
اساعد زملائي الاقل مني سنا وخبرة في القيام بعملهم	42	2.4762	
يعجبني العمل في فريق مختلط من النساء والرجال	42	2.1905	.89000
لا أترك عملي حتى لو عرض علي عمل أخر بأجر عالي	42	1.9286	.89423
لدي استعداد لانهاء عمري التقاعدي في المؤسسة	42	2.3333	.72134
التأثير المثالي	42	2.2048	.46431
الحافز الالهامي	42	2.2714	.55140
الاستثارة الفكرية	42	2.0060	.54238
مراعاة الشعور الفردي	42	2.1071	.47544
المتغير المستقل القيادة التحويلية	42	2.1473	.39071
المتغير التابع: الولاء التنظيمي	42	2.3888	.36825

# اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (القيادة التحولية ) والمتغير التابع هو (الولاء التنظيمي ) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطى بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

# Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèl	Variables	Variables	Métho
e	introduites	supprimées	de
1	المتغير المستقل		Entrée
	القيادة التحويلية		

- a. Toutes variables requises saisies.
- b. Variable dépendante : التابع المتغير التنظيمي

# Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

				Erreur
Modèl		R-	R-deux	standard de
e	R	deux	ajusté	l'estimation
1	.523 <sup>a</sup>	.273	.255	.31783

- a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة المستقل المتغير التحويلية
- b. Variable dépendante : التابع المتغير : التابع المتغير

# **ANOVA**<sup>b</sup>

		Somme des		Moyenne		
Mod	dèle	carrés	ddl	des carrés	D	Sig.
1	Régressio	1.519	1	1.519	15.041	$.000^{a}$
	n					
	Résidu	4.041	40	.101		
	Total	5.560	41			

- a. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية القيادة المستقل المتغير
- b. Variable dépendante : التنظيمي الولاء : التابع المتغير

# Coefficients<sup>a</sup>

				Coefficient		
		Coeffici	ents non	S		
		standardisés s		standardisés		
			Erreur			
Modèle		A	standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1.242	.277		4.481	.000
	المتغير المستقل القيادة	.493	.127	.523	3.878	.000
	التحويلية					

# Coefficients<sup>a</sup>

				Coefficient		
		Coefficients non		S		
		standardisés s		standardisés		
		Erreur				
Mod	dèle	Α	standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1.242	.277		4.481	.000
	المتغير المستقل القيادة	.493	.127	.523	3.878	.000
	التحويلية					

a. Variable dépendante : التابع المتغير :

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ أولا علاقة الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس

# **ANOVA**

المتغير التابع : الولاء التنظيمي

	Somme		Moyenne		Significa
	des carrés	ddl	des carrés	F	tion
Inter-	.208	1	.208	1.556	.220
groupes					
Intra-	5.352	40	.134		
groupes					
Total	5.560	41			

# ثانيا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

#### **ANOVA**

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

	Somme		Moyenne		Significa
	des carrés	ddl	des carrés	F	tion
Inter-	.297	3	.099	.716	.549
groupes Intra-					
Intra-	5.263	38	.138		
groupes Total					
Total	5.560	41			

ثالثا علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

#### **ANOVA**

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

	Somme		Moyenne		Significa
	des carrés	ddl	des carrés	F	tion
Inter-	.082	3	.027	.189	.903
groupes Intra-	5.478	38	.144		
groupes Total	5.560	41			

رابعا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

#### **ANOVA**

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

	Somme		Moyenne		Significa
	des carrés	ddl	des carrés	F	tion
Inter-	.341	3	.114	.827	.487
groupes Intra-	5.219	38	.137		
groupes Total	5.560	41			

خامسا علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

#### **ANOVA**

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

	Somme		Moyenne		Significa
	des carrés	ddl	des carrés	F	tion
Inter-	.041	2	.021	.146	.864
groupes Intra- groupes	5.519	39	.142		
groupes Total	5.560	41			

III	الملخص
	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
Erreur! Signet non de	مقدمةمقدمة
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
6	تمهيد:
7	المبحث الأول: الإطار النظري لأثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي
	المطلب الأول: القيادة التحويلية
7	الفرع الاول: ماهية القيادة والقيادة التحويلية
	الفرع الثاني: خصائص ووظائف القائد التحويلي
11	الفرع الثالث: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية
	الفرع الرابع: التحديات التي تواجه القيادة لتحويلية في المنظمات
12	المطلب الثاني:الولاء التنظيمي
12	الفرع الاول: ماهية الولاء التنظيمي
13	الفرع الثاني:مراحل تحقيق الولاء التنظيمي
16	المطلب الثالث: اثر ابعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي
16	الفرع الاول: التاثير المثالي واثره على الولاء التنظيمي

16	الفرع الثاني: الحافز الالهامي واثره على الولاء التنظيمي
17	الفرع الثالث: التشجيع الابداعي واثره على الولاء التنظيمي
17	الفرع الرابع: مراعاة شعور الإفراد واثره على الولاء التنظيمي
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
22	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
24	خلاصة الفصل :
انية	الفصل الثاني : الدراسة الميدا
26	تمهيد الفصل :
27	المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة
27	المطلب الاول : طريقة الدراسة
27	الفرع الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
28	الفرع الثاني : طرق الدراسة
28	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
32	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها
32	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
48	خلاصة الفصل :
Erreur! Signet non déf	<b>ini</b> خاتمة
54	قائمة المراجع
57	ملاحقملاحق
Erreur! Signet non déf	<b>ini</b> : الفهرس