

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار - The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Loyalty -Case Study of the Algeria Water Enterprise, Bechar-

د. بريايوي كمال<sup>1</sup> \*، أ. قناشي آمنة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة طاهري محمد بشار، [k\\_berbaoui@yahoo.fr](mailto:k_berbaoui@yahoo.fr)

<sup>2</sup> جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، [amina.guenachi@gmail.com](mailto:amina.guenachi@gmail.com)

النشر: 2019/06/01

القبول: 2019/03/07

الاستلام: 2019/01/27

### ملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي فمن أجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة (عمال مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار)، وتم الاعتماد على برنامج SPSS من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية والولاء التنظيمي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارات الفردية، الولاء التنظيمي

رموز JEL: M12، M14.

### Abstract:

The study aimed to determine the relationship between transformational Leadership and organizational loyalty. In order to reach this objective, a questionnaire was developed and distributed to the study sample (Algerian Water Workers Unit of Bechar) for the purpose of data collection. The statistical analysis of this study has been relying on the spss program. The findings of the study show that there are statistically significant relationships between transformational leadership and organizational loyalty, idealized influence and organizational loyalty, inspirational motivation and organizational loyalty, , intellectual simulation and organizational loyalty, and between individual attention and organizational loyalty.

**Keywords:** Transformational Leadership - Idealized Influence - Inspirational Motivation - Individual attention - Organizational Loyalty..

**(JEL) Classification :** M12, M14.

## 1. مقدمة:

شهدت العقود القليلة الماضية اهتماما متزايدا بموضوع القيادة من قبل العلماء والمفكرين في مختلف المجالات وأدى هذا الاهتمام إلى ظهور عدد من النظريات الحديثة تشمل في محتواها وأساليبها خصائص ومميزات تؤدي إلى التكامل والإبداع، وكذلك الشمول والتعاون مع الحاضر والمستقبل، ومن بين هذه النظريات الحديثة التي نالت اهتماما كبيرا بين الباحثين والدارسين في السنوات الأخيرة، نظرية القيادة التحويلية والتي يشير اسمها على أنها العملية التي تغير الأفراد وتحولهم. وهي قيادة تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ورفع مستواهم لتحقيق الانجاز والتنمية الذاتية. أما مسألة الولاء لتنظيمي فقد أخذت حيزاً كبيراً من اهتمام خبراء الإدارة الذين يدرسون أساليب تحفيز الموظفين لثبيت ولائهم وحبهم لمؤسساتهم، وهذا الأمر لا يتحقق بين عشية وضحاها، بل تحتاج المؤسسة إلى سلسلة من الإجراءات والبرامج، لكي تنال ولاء موظفيها وحبهم، وفي الوقت ذاته تقنعهم بولائها وحبها لهم. وليس من الغريب أن يحظى موضوع القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، باهتمام كبير من طرف السلوكيين والإداريين لما له من دور كبير في تحقيق أهدافها، والسبب الرئيسي لدراسة هذا الموضوع هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المؤسسة.

### 1.1. إشكالية البحث:

وبالتالي يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

" ما هي علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بشار؟"

### 2.1. فرضيات الدراسة:

#### 1.2.1 الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

#### 2.2.1 الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

## 2. مفهوم القيادة التحويلية:

- يعرفها Burns "أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". (محمد علي العامري، 2005)
- عرفها Bass "أنها القيادة التي تعمل على توسيع وتعاضم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة". (جمعان الغامدي، 2012، ص 34)
- يعرفها العامري أنها " القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية". (محمد بازيباشي، 2010، ص 4)
- يعرفها Conger «أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة". (محمود الشنطي، 2016، ص 37)
- تعرف القيادة التحويلية أيضا أنها " القيادة التي تضع رؤية واضحة لمؤسساتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل". (خالد الزريقات، 2012، ص 8)
- عرفها كل من قريفيين ومورهان Griffin & Moorhen "أنها مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو إبداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية". (شهيناز أحمد، 2008، ص 99)
- من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك من اعتبر القيادة التحويلية أنها تطوير وتشجيع المرؤوسين واعتبرت أيضا أنها تستخدم الرؤى المشتركة وكذا بأنها النهوض بكل من القائد والجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. ومن هذه التعاريف يمكن القول أن القيادة التحويلية هي قيادة التغيير التي تسعى من أجل تحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق أقصى ما يمكن من قدراتهم في العمل و الحصول على نتائج غير عادية.

### 1.2 عناصر القيادة التحويلية:

- يرى "باس" أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة عناصر وقد أطلق عليها Four I's ولأنها تبدأ بالحرف اللاتيني (I) وهي كالتالي: (محمد بزيغ العازمي، 2006، ص 13)

### 1.1.2 التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized Influence:

في هذه الخاصية يسلك القادة طريقة تجعل منهم نموذج يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ويتصفوا بالمثالية ويأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين، كما يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية. وكلمة Charisma يونانية الأصل وتعني الموهبة (أمل علي وأكرم اليساري، 2009، ص116) ويستخدم هذا المفهوم في ميدان العلوم الاجتماعية والسياسية والتي تمثل سلوكيات القائد الموهوب الذي يكون قادراً على رسم صورة المستقبل وقت الأزمات.

### 2.1.2 التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation:

يتصرف القادة وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام التابعين وخلق روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفائل في إنجاز الأعمال، والتشجيع على طرح أفكار جديدة ودراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، وكذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويستخدم القادة رموز وشعارات لتوجيه الجهود وشرح الأغراض والمهمة بطريقة مبسطة.

### 3.1.2 الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) Intellectual Simulation:

في هذه الحالة يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم ويحثونهم على التجديد والابتكار وتوعيتهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق طرق ومداخل جديدة لحل المشكلات، وحسب هذه الخاصية يتجنب القادة التحويليين النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة وقوع خطأ أو في حالة طرح أفكار جديدة. وفي نفس الوقت ينشط التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره أو الاستغناء عنه أو حتى إزالته.

### 4.1.2 الاعتبار الفردي Individual attention:

وفقاً لهذه السمة يعطي القائد اهتمام خاص بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، يهتم بكل النواحي الشخصية لكل منهم ويعمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم ومراعاة الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، كما يجب على القائد أن يكون مستمع جيد ويبعث الثقة والاطمئنان في نفوس المرؤوسين عند طرح الأفكار أو التحاور. كما يعمل القائد أيضاً على تفويض المهام واستخدامها كوسيلة لتنمية الأتباع مع المراقبة للتعرف على ما إذا كان المرؤوسين بحاجة إلى توجيه إضافي أو تقييم.

## 2.2 مكونات القيادة التحويلية:

من خلال عناصر القيادة التحويلية يمكن استخلاص مكوناتها والتي تتمثل في: (ماهر صبري، 2009،

ص108)

**1.2.2 الرؤية:** يتعين على القائد أن يكون قادرا على الإفصاح على رؤية حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط سلوكيات تتلاءم مع تلك التوقعات.

**2.2.2 أسلوب الاتصال الفعال:** وهي قدرة القادة التحويليين على توليد الثقة والاحترام ويعملون مع تحفيز وإثارة المرؤوسين ذهنيا.

**3.2.2 التمكين:** على القائد التحويلي أن يكون قادرا على تمكين الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم ويعطيهم الإحساس بالثقة وأن يتعامل معهم كأشخاص متميزين.

**4.2.2 تنفيذ الرؤية:** يعمل القادة على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.

## 3.2 خصائص القائد التحويلي:

ولكي يستطيع القائد إدارة التغيير وتحويل مؤسسته نحو الأفضل فإنه ينبغي توفير مجموعة من

الخصائص أهمها: (عبد المحسن نعياني، 2008، ص7-8)

- القائد التحويلي قادر على خلق رؤية ورسالة للمؤسسة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تدفع المرؤوسين لاعتناقها.
- القائد التحويلي يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية لأنه يتمتع بثقة ذاتية عالية.
- للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل كونه يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- القائد التحويلي محب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.
- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة.

وهناك من ينظر إلى أن خصائص التي يجب أن يتميز بها القائد التحويلي تتمثل في:

([www.soudileadership.org](http://www.soudileadership.org))

- يمتلك رؤية ثابتة تمكنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة.
- يزرع الثقة في الآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
- يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز من استثمارها.

- يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات.
  - يخلق التحديات في الأعمال والمهام بما يحقق أهداف المؤسسة بفعالية.
  - يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبنيها.
  - يسعى إلى بناء الإجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.
  - يتسم بطرح الأفكار الابتكارية وينمي مصادرها لدى الآخرين.
  - تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.
- ويمكن توضيح أهم الاختلافات في الخصائص بين القائد التحويلي والقائد العادي في الجدول الآتي:

**الجدول 1: الاختلاف بين القائد التحويلي والقائد العادي**

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد العادي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير
الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهرى للوضع الراهن	تتبع من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مماثلة لتحقيق التميز على الأفضل	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود واثارة الحماس والرغبة فيتحمل المخاطر	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	خبرة في استخدام المتوفر له في الوسائل وما محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف
السلوك	معايير سلوكية غير اعتيادية	معايير سلوكية تقليدية
التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لا يرتكن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية
أساس القوة ومصادرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة واعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي
العلاقة بين القائد والتابعين	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة

المصدر: أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة 2010، ص 21.

## 4.2 تعريف الولاء التنظيمي

على الرغم من أن الولاء بمفهومه العام قد حظي باهتمام الباحثين والمنظرين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع، منذ فترة زمنية طويلة إلا أنه لم يلقى الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينيات من هذا القرن إذ أكدت بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة خاصة في الدول الغربية تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته، حيث تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها ويعرف الولاء التنظيمي كما يلي:

\* يعرفه "حبيب الصحاف" بأنه "إخلاص الموظف لعمله ومؤسسته، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني". المقصود من هذا إن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة و إخلاص. (مراد الكساني، 2000، ص 41- 42)

\* وعرف بوشنان (Buchanan) الولاء التنظيمي بأنه "ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المؤسسة وقيمها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها. وقد فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي هي:

- الإحساس بالانتماء: ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار للمؤسسة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
- المشاركة : من قبل الفرد والتي تتبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
- الولاء : والذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل في المنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. (سلامة رتيبة محمد، 2003، ص 78)

فهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه "يتمثل في رد الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص المؤسسة التي ينتمي إليها، كما يعنى إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المؤسسة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية وليس من أجل مصالحه الخاصة". (ناصر الفوزان، 2002، ص 05)

وعرفه "التو" و "هربينك" (*allutto and herlinilq*) "أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المؤسسة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة". (محمد الصيرفي، 2002، ص 86)

## 5.2 أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

يعود ضعف الولاء في المؤسسات لجملة من الأسباب ندون في أدناه وأهمها:

- تقصيرا لإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته، ينعكس على درجة ولائه.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- فرص الترقى والتقدم ووقوف إدارة المؤسسة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

## 6.2 مظاهر نقص الولاء التنظيمي:

- إن مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء في عموم المؤسسة يأخذ أشكالا مختلفة منها:
- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.
- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه، وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرسبين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي.
- تعالى القيادة الإدارية المؤسسة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم. (شوقي جواد، 2010، ص282-283).

## 3. الإطار التطبيقي:

### 1.3 الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية:

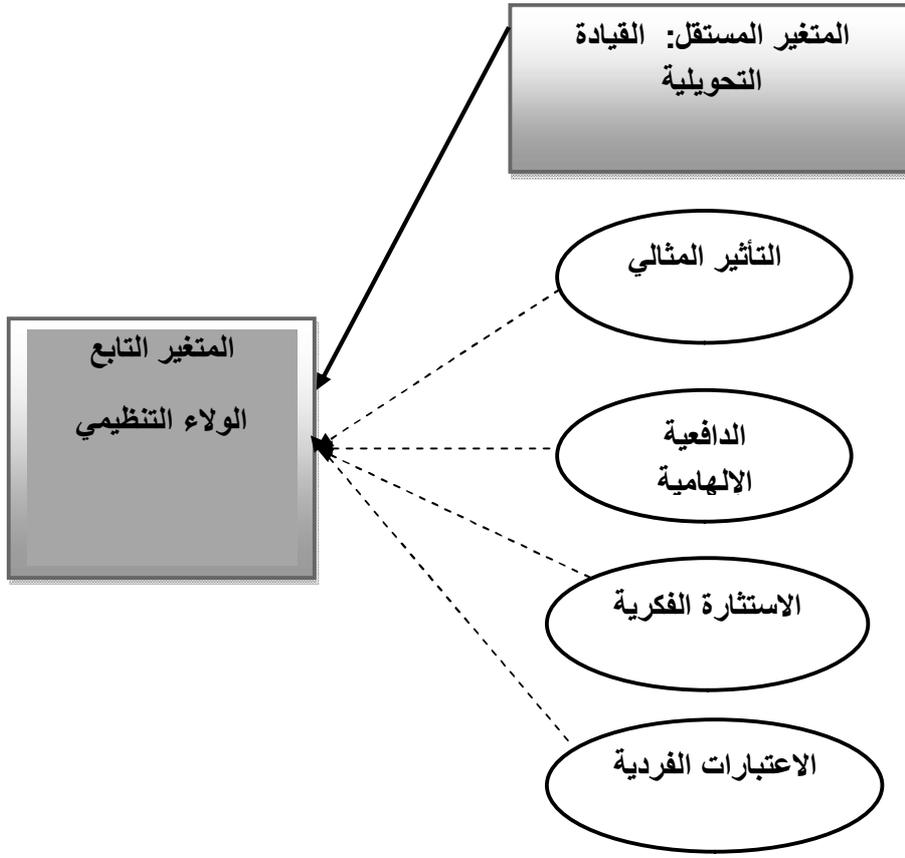
#### 1.1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

اختيار العينة بصفة عشوائية من عمال المؤسسة فقدر عدد المستجوبين في العينة ب 85 عامل من مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بشار حيث تم توزيع 85 استمارة و تم استرجاع 80 تم استبعاد ثلاث منها لوجود أسئلة لم يتم الإجابة عنها فبقي 77 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي.

#### 2.1.3 متغيرات الدراسة:

نموذج الدراسة يتكون من المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية بعناصرها الأربع: التأثير المثالي، الدافعية لإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية والمتغير التابع وهو الولاء التنظيمي، كما هو موضح في الشكل رقم (01).

## الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

## 2.3 أدوات وأساليب الدراسة الإحصائية:

تم جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال إعداد استبيان التي تم إعداده خصيصا من أجل هدف الدراسة وفق لبرنامج SPSS19 الذي يعمل على ماييلي: جمع البيانات، التحليل الإحصائي للبيانات، استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، قياس معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات عن طريق الانحدار الخطي البسيط، كما تم قياس كافة العناصر باستخدام مقياس من خمس نقاط "ليكرت" هي: موافق بشدة: (5 درجات)، موافق: (4 درجات)، محايد: (3 درجات)، معارض (2 درجات)، معارض بشدة: (درجة واحدة).

## 3.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب قيمة "ألفا كرونباخ"، وهو يمثل معامل الثبات و قد قدر بـ 0.910 أي 91% مما يؤكد أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 4.3 النتائج ومناقشتها:

#### 1.4.3 خصائص المتغيرات الشخصية:

من خلال الجدول (2) يتضح أن أغلب أفراد العينة هم جنس الذكور بنسبة 72.7% في حين نسبة الإناث هي 27.3%، كما أن الأغلبية ضمن الفئة العمرية بين 20-30 سنة بنسبة 32.5%، ثم تليها الفئة العمرية بين 41-50 سنة بنسبة 29.9% ثم نسبة 20.8% للفئة بين 31-40 سنة و 16.9% لأكثر من 50 سنة، كما نجد الأغلبية من أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة 48.1% أما النسبة المتبقية ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 28.6% ومتوسط بنسبة 15.7% وابتدائي بنسبة 7.8%، في حين نجد أقصى نسبة في الخبرة المهنية هي نسبة 29.9% وهم ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، ونسبة 20.8% كأدنى نسبة وهم ذوي خبرة أكثر من 16 سنة، أما فيما يخص المركز الوظيفي فنجد الإطارات هم الأغلبية نسبة 51.9% وتليها نسبة أعوان التنفيذ بنسبة 32.5% تم أعوان التحكم بنسبة 15.6%.

الجدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	56	72,7%
	أنثى	21	27,3%
السن	20-30 سنة	25	32,5%
	31-40 سنة	16	20,8%
	41-50 سنة	23	29,9%
	أكثر من 50 سنة	13	16,9%
المستوى التعليمي	ابتدائي	6	7,8%
	متوسط	12	15,6%
	ثانوي	22	28,6%
	جامعي	37	48,1%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	23	29,9%
	من 5-10 سنوات	20	26,0%
	من 11-15 سنة	18	23,4%
	أكثر من 16 سنة	16	20,8%
المركز الوظيفي	إطار	40	51,9%
	عون تنفيذ	25	32,5%
	عون تحكم	12	15,6%

المصدر: من إعداد الباحثان

### 2.4.3 اختبار الفرضيات

أ. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الولاء التنظيمي

نلاحظ من الجدول (3) إلى أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي كانت 0.708 أي بنسبة 70.8% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (R- deux) 0.502 أي أن 50.2% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في القيادة التحويلية، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0,000 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي ، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الولاء التنظيمي (Y) والقيادة التحويلية (X) كما يلي:  $Y=0.401X+1.095$

الجدول 3: الانحدار الخطي البسيط بين القيادة التحويلية و الولاء التنظيمي

المتغير التابع: الولاء التنظيمي				خط مقطع الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: القيادة التحويلية
Sig مستوى دلالة	F المحسوبة	قيمة R- deux	قيمة R			
0.000	75.575	0.502	0.708	1.095	0.401	

المصدر: من إعداد الباحثان وفق مخرجات spss.v19

ب. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الولاء التنظيمي

نلاحظ من الجدول (4) إلى أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي كانت 0.672 أي بنسبة 67.2% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (R- deux) 0.452 أي أن 45.2% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في التأثير المثالي، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0,000 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي ، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الولاء التنظيمي (Y) و التأثير المثالي (X<sub>1</sub>) كما يلي:  $Y=0.443 X_1+1.480$

الجدول 4: الانحدار الخطي البسيط بين التأثير المثالي و الولاء التنظيمي

المتغير التابع: الولاء التنظيمي				خط مقطع الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: التأثير المثالي
Sig مستوى دلالة	F المحسوبة	قيمة R- deux	قيمة R			
0.000	61.851	45.2	0.672	1.480	0.443	

المصدر: من إعداد الباحثان وفق مخرجات spss.v19

### ج. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية و الولاء التنظيمي

يشير الجدول (5) إلى أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين الدافعية الإلهامية والولاء التنظيمي كانت 0.782 أي بنسبة 78.2% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (R- deux) 0.611 أي أن 61.1% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في الدافعية الإلهامية، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0,000 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المدعومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية والولاء التنظيمي ، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة

الانحدار بين الولاء التنظيمي (Y) و الدافعية الإلهامية (X<sub>2</sub>) كما يلي:  $Y=0.607 X_2+1.059$

#### الجدول 5: الانحدار الخطي البسيط بين الدافعية الإلهامية و الولاء التنظيمي

المتغير التابع: الولاء التنظيمي				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: الدافعية الإلهامية
مستوى Sig	F المحسوبة	قيمة R- deux	قيمة R			
0.000	117.92	0.611	0.782	1.059	0.607	

المصدر: من إعداد الباحثان وفق مخرجات spss.v19

### د. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية و الولاء التنظيمي

من الجدول (6) نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي كانت 0.435 أي بنسبة 43.5% فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد (R- deux) 0.189 أي أن 18.9% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في الاستثارة الفكرية، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0,000 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المدعومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي ، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة

الانحدار بين الولاء التنظيمي (Y) و الاستثارة الفكرية (X<sub>3</sub>) كما يلي:  $Y=0.288 X_3+1.363$

#### الجدول 6: الانحدار الخطي البسيط بين الاستثارة الفكرية و الولاء التنظيمي

المتغير التابع: الولاء التنظيمي				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: الاستثارة الفكرية
مستوى Sig	F المحسوبة	قيمة R- deux	قيمة R			
0.000	17.497	0.189	0.435	1.363	0.288	

المصدر: من إعداد الباحثان وفق مخرجات spss.v19

#### هـ. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية و الولاء التنظيمي

من الجدول (7) نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي كانت 0.314 أي بنسبة 31.4% فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد (R- deux) 0.099 أي أن 9.9% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في الاعتبارات الفردية، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0,005 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المدعومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي ، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الولاء التنظيمي (Y) و الاعتبارات الفردية (X<sub>4</sub>) كما يلي:

$$Y=0.184 X_4+1.891$$

#### الجدول 7: الانحدار الخطي البسيط بين الاستثارة الفكرية الإلهامية و الولاء التنظيمي

المتغير التابع: الولاء التنظيمي				خط مقطع الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: الاعتبارات الفردية
مستوى sig دلالة	F المحسوبة	قيمة R- deux	قيمة R			
0.005	8.220	0.099	0.314	1.891	0.184	

المصدر: من إعداد الباحثان وفق مخرجات spss.v19

#### 4. الخاتمة:

- من خلال التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية يمكن استخلاص النتائج التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية و الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية و الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05
- وبناء على نتائج البحث يمكننا إعطاء بعض التوصيات التالية:
- تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمؤسسة وتعميق ممارستها بين العاملين.
  - تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية من أجل زيادة وتعميق الولاء لدى الأفراد العاملين.
  - محاولة عقد تدريبات و ندوات تكوينية في تكوين قيادات تحويلية لأن الاعتماد على هذا النمط القيادي قد يؤدي مثلا إلى تحقيق الغرض المنشود من التغيير و الحد من مقاومته.
  - البحث المستمر دائما في المتغيرات التي تحول من تطوير الولاء التنظيمي لدى العاملين .

إعداد القادة الإداريين إعداداً يركز على إيجاد وتعزيز مهارات القائد التحويلي الذي يؤمن بالولاء التنظيمي على أنه سبيل التقدم والنجاح للمؤسسة.

## 5. المراجع:

- 1- العامري. محمد علي شيبان؛ 19/18 صفر 1426 هـ، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، مقال من الملتقى الإداري الثالث "إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة السعودية،
- 2- الغامدي. جمعان بن خلف جمعان؛ 1433/1432 هـ، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- 3- بازرباشي. محمد وسيم؛ 2010، القيادة التحويلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم الدراسات العليا، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 4- الشنطي. محمود عبد الرحمن، 2016، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12.
- 5- الزريقات. خالد خلف سالم، نور. محمود إبراهيم؛ 2012، أثر القيادة التحويلية في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد 33.
- 6- فاضل أحمد. شهبناز؛ 2008، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 7- العازمي. محمد بزيغ حامد بن تويلى؛ 2006، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية.
- 8- محمد علي. أمل عبد، اليساري. أكرم؛ 2009، أثر القيادة التحويلية وتفانيتها في أداء العمليات، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية،.
- 9- صبري. ماهر؛ 2009، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78.
- 10- نعساني. عبد المحسن؛ 2008، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1.
- 11- الحربي. عبد الله مداري؛ نظريات القيادة التحويلية، صحيفة سبق الالكترونية، موقع القيادة، السعودية، بتاريخ 2017/09/11 ([www.soudileadership.org](http://www.soudileadership.org))
- 12- الكساني، مراد أحمد، 2000، أثر الضغوط الوظيفي على الولاء التنظيمي "دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في المحافظة الزرقاء" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البيت فلسطين.
- 13- سلامة رتيبة محمد، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2003.
- 14- ناصر بن محمد الفوزان؛ 2002، أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، (السعودية، دار النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود.
- 15- الصيرفي. محمد؛ 2002، تطوير التنظيمي، (الإسكندرية، دار الفكر الجامعي لنشر.
- 16- ناجي جواد. شوقي؛ 2010، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.