

القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

د. عزا لدين لرقم

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة قسنطينة 2
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا جامعة
عنابة ، الجزائر

ملخص

تشير الدراسات في السلوك التنظيمي إلى أن الولاء التنظيمي يرتبط بنمط القيادة التحويلية السائد في المنظمة. تركز القيادة التحويلية على القيم والأخلاق مع تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم الإنسانية والاجتماعية والمهنية. جاء هذا البحث للإجابة على السؤال التالي: ما هي طبيعة علاقة القيادة التحويلية السائدة بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة بمستويات الولاء التنظيمي للعاملين؟

Résumé

Les études ont démontré l'existence d'une relation entre le leadership transformationnel et les déterminants de la loyauté organisationnelle. En effet, le leader transformationnel augmente la loyauté organisationnelle en stimulant le sentiment de confiance, la passion pour l'organisation, et incite les subordonnés à travailler pour leur propre intérêt, et celui de l'organisation.

مقدمة

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

فالسلك القيادي للمدير وأداء المرؤوسين يشكلان أحيانا عوامل بناء وأحيانا أخرى عوامل هدم في المنظمة، فعلى منظمات العمل أن تعمل على ضرورة التناغم الإيجابي بين مصالح التنظيم ومصالح الأفراد. وما يضمن هذه المقاربة هو التناغم بين السلوك القيادي وأداء المرؤوسين من أجل تعزيز الفعالية التنظيمية باعتبارها عاملا حاسما في نجاح المنظمات وفشلها، ولتعزيز الفعالية

التنظيمية على القائد الفعال البحث عن الوسائل والمصادر التي تجعل الفرد يسعى لتحقيق أهداف منظمته قبل أهدافه الشخصية ومن أبرز

هذه المصادر الولاء التنظيمي " إذ لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية ودرجة ولاء عالي للمنظمة مع تفهم لاحتياجاتهم ومطالبهم (1). نظرا لما للولاء التنظيمي من أهمية كمتغير تابع وما له من آثار على رفع الإنتاجية و كمتغير محقق للفعالية وجب على الباحثين والدارسين البحث في العوامل المساعدة على تكوينه وعليه فقد توصلت العديد من هذه الدراسات والأبحاث إلى تحديد العوامل التالية:

إشباع حاجات العاملين، المكانة الاجتماعية، وضوح الأهداف، الرضا الوظيفي، نظام الحوافز المناخ التنظيمي و أسلوب القيادة من خلال التمعن في هذه العوامل وتفحصها نجد أن للقيادة دور في تعزيز وجود هذه العوامل. فالقيادة هي عملية تبادلية بين القائد وتابعيه، حيث يقدم القائد للموظفين مكافآت لأداء العمل بينما يحصل بالمقابل على مهام منجزة هذا إذا كان القائد يسعى إلى الحفاظ على الاستقرار في المنظمة بدلا من تعزيز التغيير ، لكن المنظمات المعاصرة هي في حاجة إلى تغيير مستمر لمواكبة تلك التغيرات الحاصلة في محيطها لذا فهي بحاجة إلى نوع آخر من القيادة وهي القيادة التحويلية التي تعرف على أنها تلك القيادة التي تعتمد على قدرة القائد في التأثير على دافعية الأفراد ونقل أفكارهم ليصبحوا أكثر قدرة على إدراك مخرجات المهمات التي يؤدونها، وفي نفس الوقت تفعل انتمائهم للمؤسسة بحيث يرتقون بفكرهم ليكونوا فوق نزاعاتهم وميولهم الشخصية بهدف إعلاء شأن المؤسسة أي الوصول بهم إلى أعلى مستوى من الولاء التنظيمي (2) وبالتمعن في الأدبيات يتمتع القائد التحويلي بالخصائص التالية: الجاذبية القيادية، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الإنساني.

وباعتبار أن المؤسسات بحاجة إلى تغيير مستمر لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية فهي تسعى دوما لتحقيق الفعالية الأمر الذي يوجب عليها تعزيز ولاء أفرادها حتى تستطيع مواجهة التحديات والتحويلات ونظرا لصعوبة التحكم في المتغيرات الأخرى للولاء خارج قوة وقدرة القائد وجب عليها البحث على النمط القيادي الفعال، القادر على رفع مستوى الولاء التنظيمي لأعلى مستوياته، وخاصة تلك المنشآت التي لا تتمتع بالاستقلال المالي حيث يصعب عليها التحرك بمرونة عند الإنفاق لدى تعتمد على مهارة قادتها في الوصول لولاء أفرادها بصيغ قائمة على التسيير وفق المبادئ والأسس النفسية ونظرا لكون مؤسسات التكوين المهني تمر بتحويلات و تعرف تغييرا مستمرا استجابة

للتغيرات الحاصلة في محيطها فهي في حاجة لولاء أفرادها. وعليه فتساؤلنا الجوهري هو: هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمات؟ ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي حاولنا طرح تساؤلاتنا كالتالي:

- هل تتوافر خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة؟

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة؟

- هل توجد علاقة بين الجاذبية القيادية لدى الرؤساء والولاء التنظيمي للمرؤوسين بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة؟

- هل توجد علاقة بين التحفيز الملهم لدى الرؤساء والولاء التنظيمي للمرؤوسين بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة؟

- هل توجد علاقة بين التشجيع الإبداعي لدى الرؤساء والولاء التنظيمي بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة؟

- هل توجد علاقة بين الاهتمام الفردي لدى الرؤساء والولاء التنظيمي للمرؤوسين بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة؟

ولغرض الإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

أولاً: الفرضية العامة :

توجد علاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى العاملين بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة.

الفرضيات الجزئية:

1- توجد سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بميدان الدراسة.

2- مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى المرؤوسين بميدان الدراسة.

3- توجد علاقة بين الجاذبية القيادية لدى الرؤساء والولاء التنظيمي للعاملين بميدان الدراسة.

4- توجد علاقة بين التحفيز الملهم لدى القادة والولاء التنظيمي للعاملين بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة؟

5- توجد علاقة بين التشجيع الإبداعي لدى القادة والولاء التنظيمي للعاملين بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة؟

6- توجد علاقة بين الاهتمام الإنساني لدى القادة والولاء التنظيمي للعاملين بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة؟

ثانيا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن النقاط التالية :

- 1- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة؟
- 2- التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القادة بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة؟
- 3- التعرف على ما إذا كانت خصائص القيادة التحويلية ستساعد على رفع مستوى الولاء التنظيمي بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة
- 4- وضع مؤشرات علمية وميدانية أمام مسؤولي القطاع حول متغير الولاء التنظيمي والقيادة التحويلية بميدان الدراسة للعمل على رفع مستوى الولاء التنظيمي داخل قطاعهم.
- 5- تشخيص الجوانب الفاصرة في السلوك القيادي للإطارات المسيرة بالقطاع وفق نموذج القيادة التحويلية.ومن خلال ذلك يمكن المساهمة في صياغة برامج تكوين أو تدريب لأجل رفع مستوى الأداء القيادي بالشكل الذي يضمن تحقيق الفعالية.

ثالثا: أهمية الدراسة

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

رابعا- مصطلحات البحث :

1-القيادة التحويلية :

نظرا لحدثة استعمال هذا المفهوم لا نجد مفهوم واحد واضح لدى كل الكتاب فهناك من يعرفها على أنها:

- "القيادة التي تعمل على رفع مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والتي تروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات" (3).

- القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع التابعين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية. (4)

- القيادة التي تخلق رؤية جديدة مشتركة بين القائد وأعضاء الجماعة، وهذه الرؤية تؤدي إلى زيادة مستويات الولاء للمهمة التي تؤديها الجماعة والمنظمة التي ينتمون إليها (5).

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

1-/- الجاذبية القيادية:

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

2/التحفيز الإلهامي :

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

3-/- التشجيع الإبداعي:

يكون القائد مشجعا للأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة ويشجع روح المبادرة من خلال الامتناع عن النقد العلني، عن الإخفاقات ولذا فهو يقوم بقبول الأفكار المبتكرة حتى وإن

تعارضت مع أفكاره كما يعلم الأتباع بأن الصعوبات ما هي إلا مشكلات تحتاج إلى حل.

4/الاهتمام الإنساني:

يعطي القائد اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز و النمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع و صديق، والوقوف إلى جانب أفراد فريق عمله ويسهم في حل مشكلاتهم الخاصة.

2--الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها كما يعرف أيضا بأنه "قوة انتماء الفرد لمنظمتها ومساهمته الفعالة بها" (6) وفي هذا البحث يقصد بالولاء التنظيمي سعي موظف مؤسسة التكوين المهني للارتقاء بمستوى أعمالها وتحسين سمعتها أمام الآخرين والرغبة في البقاء بها.

خامسا / مفهوم القيادة التحويلية وخصائصها :

1- مفهوم القيادة التحويلية

إن كانت القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين من خلال عملية الاتصال لتحقيق أهداف مخططة مسبقا، فالقيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها (7) ، مع توسيع مداركهم للنظر لما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية لأجل الصالح العام للمنظمة (8). إن القيادة التحويلية تعني السعي لإحداث تغييرات ايجابية في طرق العمل، فالقائد التحويلي لا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي، وبالتالي فهو يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء (9).

كما عرفها الهواري بأنها القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية (10) عرفها Bass بأنها "القيادة التي تلهم و تدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية لما فيه صالح المجموعة والمنظمة، فالمرؤوسين يصبحون محفزين لتقديم جهد أعظم أكثر مما هو متوقع منهم (11) كما يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها تلك القيادة التي ترفع مستوى المرؤوسين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية كما تعمل على تنمية وتطوير المجموعات

والمنظمة (12). من خلال التعاريف السابقة نؤكد أن القيادة التحويلية تتضمن ما يلي:

- 1-تستثير في المرؤوسين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت التي تعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم.
- 2-تشجع المرؤوسين من خلال تحفيزهم ،وجعلهم يرتقون بقيمهم الشخصية ،وذلك لإشباع حاجات أعلى لهم .
- 3-تغير أهداف المرؤوسين من مجرد حرص واهتمام على البقاء وحسب إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي وبالتقدم والتنمية الذاتية.
- 4-تتطلع لقيم أخلاقية وتتطلب تضمين ذلك في القادة في كافة المستويات التنظيمية.

2-خصائص القائد التحويلي :

- لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير ورفع مستوى ولاء أتباعه ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي : (13)
- 1-ينظر لنفسه على أنه وكيل تغيير ،والتغيير في نظره وسيلة وليس نقطة وصول .
 - 2- شجاع محب للمخاطرة المحسوبة ،شجاع في مواجهة الواقع .وفي نقل الحقائق والوقائع للآخرين حتى ولو كان ذلك مؤلماً، حتى وإن كانوا لا يريدون سماعها.
 - 3-يؤمن بقيمة الناس .لا يكون دكتاتورياً إلا أنه قوي وحساس لمشاعر البشر ويسعى لتزويدهم بالطاقة.
 - 4-موجه بالقيم الأخلاقية المحورية ويتصرف في ضوء تلك القيم .إنه يخلق حضارة إنجاز مبنية على قيم انجاز ،لأن الإنجاز الغير عادي لا يأتي صدفة.
 - 5- يتعلم طول حياته ،وعندما يخطئ ينظر للخطأ على أنه تجربة استفاد منها .
 - 6- قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، كونه باحث يعمل بنظريات ويقوم بصياغة فرضيات ويختبرها للوصول لنظريات جديدة .

7- صاحب رؤية قادر على أن يحلم، وقادر على ترجمة هذه الأحلام و الرؤى للآخرين ليتقسموها معه كما حدد كل من تيكى و ديافانا الخصائص التي يتمتعون بها القادة التحويليين في المنظمات وهي(14) :

- 1- القادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير مهمهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود.
- 2- أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق.
- 3- القادة التحويليين يتقنون في قدرات الآخرين وهم أقوىاء وحساسون اتجاه الآخرين.
- 4- موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ، ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم.
- 5- الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم .
- 6- يتعلمون مدى الحياة و يستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها .
- 7- يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.
- 8- ذو البصيرة أي له القدرة على تحريك الأفراد باتجاه أحلام مشتركة.

سادسا - مفهوم الولاء التنظيمي ومراحل نموه

1- مفهوم الولاء التنظيمي

إن تحديد المفاهيم والتعاريف في العلوم السلوكية أمر يكتنفه نوع من الصعوبة، وتزداد تلك الصعوبة عند البحث في الولاء التنظيمي عند العاملين، نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه ، والنتيجة عنه وفيما يلي نورد مجموعة تعاريف .

عرفه سعد بن عبدالله الكلابي "هو عبارة عن شعور الموظف الإيجابي تجاه منظمته ومدى ارتباطه بها ورغبته في مدى البقاء عضوا فيها" (15). وجاء معنى الولاء في موسوعة علم النفس " بأنه توحد الفرد مع جماعته وانتماؤه لها على أن يتوافر له الإحساس بالأمان والرضا والفخر والاعتزاز بها" (16).

ويعرفه الرواشدة "بأنه الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم ، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة

لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضليها على غيرها وافتخاره بالانتماء لها". (17)
وعرفه موسى اللوزي على أنه "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه" (18).
ومن خلال التمعن في هذه التعاريف، وما كتبه آخرون في هذا المجال حول تعريف الولاء التنظيمي، يمكننا استنتاج المقومات الأساسية للولاء التنظيمي فيما يلي:

- 1- قبول أهداف وقيم المنظمة
- 2- المساهمة بصورة ايجابية في تحقيق أهداف المنظمة (19)
- 3- توفر مستوى عال من الولاء للتنظيم (20)
- 4- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم
- 5- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة ايجابية.

2/مراحل نمو الولاء التنظيمي

تمر عملية الولاء التنظيمي عبر عدة مراحل إلا أن الكتاب والباحثين لا يتفقون على هذه المراحل فهناك من قسمها إلى (21):

- مرحلة الطاعة:

وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على مقابل سواء كان مادي أو معنوي.

- مرحلة الاندماج مع الذات:

وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء، لكونه ينتمي للمنظمة .

1- مرحلة الهوية:

هي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل، بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية . هناك من يرى أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل هي (22):

أ- مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد عمله، ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي إلى تأمين قبوله في المنظمة، والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات المنظمة، وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته

في أدائه، وتظهر خلال هذه المرحلة الكثير من الخبرات مثل : تحديات العمل، وتضارب الولاء، ووضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة وإدراك التوقعات، ونمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة .

ب- مرحلة العمل والانجاز :

وتتراوح مدتها، بين عامين و أربعة سنوات وتلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، وتتصف هذه المرحلة بخبرات معينة مثل : الأهمية الشخصية، والتخوف من العجز، ووضوح الولاء للمنظمة والعمل .

ج- مرحلة الثقة بالمنظمة :

وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولائه، التي تكونت في المرحلتين السابقتين، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج. كما هناك من يرى أن تكوين الولاء وتطوره يمر بثلاث مراحل وهي (23):

1- مرحلة ما قبل العمل: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للمنظمة، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل .

2- مرحلة البدء في العمل :

وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها خلال الأشهر الأولى من عمله، والتي يكون لها دور هام في اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له والانخراط كعضو في التنظيم.

3- مرحلة الترسخ:

وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولائه وانخراطه الاجتماعي، وتتفوق فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

سابعاً: الدراسة الاستكشافية:

1: ميدان الدراسة:

أجريت الدراسة الاستطلاعية بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة وهذه المؤسسات من المؤسسات الإدارية التي يعود لها الفضل في تكوين التقنيين الساميين والتقنيين واليد العاملة المؤهلة التي تعتبر القلب النابض للمؤسسات الاقتصادية .

2: وصف مجتمع الدراسة

يضم مجتمع الدراسة 397 فرداً موزعين كما يلي :

المجموع	المعاهد
155	أبوبكر بلقايد
166	ديدوش مراد
76	الحجار
397	المجموع

من خلال استعراض هذه البيانات وبالاطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا استغلالها في صياغة الفروض وخاصة تلك المتغيرات التي بينت دراسات سابقة تأثيراتها على المتغير التابع في دراستنا مثل: السن والمستوى التعليمي والأقدمية .

3: عينة الدراسة من خلال ما تم عرضه حول مجتمع الدراسة من حيث الحجم والخصائص فقد ارتأينا أخذ نسبة 25 % كعينة من المجتمع الأصلي

واعتبرنا ذلك الحجم ممثلاً لضمان التمثيلية أكثر اعتمادنا الاختيار العشوائي بالتناسب ومنه كانت النسب كالتالي:

$$\text{أبو بكر بالقايد: } 155 \leftarrow 25\% \leftarrow \frac{25 \times 155}{100} = 38.75 \cong 39$$

$$\text{ديدوش مراد: } 166 \leftarrow 25\% \leftarrow \frac{25 \times 166}{100} = 41.5 \cong 42$$

$$\text{الحجار: } 76 \leftarrow 25\% \leftarrow \frac{25 \times 76}{100} = 19$$

ومنه جاءت عينتنا العشوائية بحجم 100 فرد موزعين بين المعاهد الثلاثة حسب النسبة الممثلة في المجتمع الأصلي.

4: المنهج المستخدم:

تماشياً مع طبيعة وأهداف موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي للكشف عن العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة.

5: أداة جمع البيانات :

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح به، والإمكانات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الدراسة هي الاستمارة. وهي عبارة عن مجموعة من العبارات التي تعد إعداداً محدداً وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانياً.

ولقد مرت عملية إنجاز استمارة البحث بعدة مراحل يمكن حصر أهمها فيما يلي:

عرضت الاستمارة في صورتها الأولية على محكمين وهم أربعة (05) أساتذة بقسمي علم النفس وعلم الاجتماع، من جامعة باجي مختار عنابة وجامعة منتوري قسنطينة وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة. وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة، حيث تم حذف البند الخاص بالسكن الوظيفي بالنسبة للبيانات الشخصية، أما في المحور الأول

تم إعادة صياغة البند الثالث والبند العاشر وعلى مستوى المحور الثاني تم إعادة صياغة البند التاسع والعاشر والبند الثالث عشر

ثبات الاستمارة

أما للتأكد من ثباتها فقد استعملنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار - Test Retest حيث تم تطبيق الاختبار على عينة تتكون من 10 أفراد وقد سحبوا عشوائياً من القائمة الإسمية وحذفوا لاحقاً من العينة النهائية، بعد 15 يوم أعيد تطبيق الاختبار وبحساب معامل الارتباط تحصلنا على النتائج التالية:

$$0.809 = \frac{2544.5}{3143.939} = \frac{2544.5}{\sqrt{2568.9 \times 3847.7}} = r$$

مما يؤكد ثبات الاستمارة، ومن خلال هذه النتائج تم اعتماد الاستمارة في شكلها النهائي كوسيلة عدت مناسبة لإجراء هذه الدراسة لتمتعها بالثبات والصدق معا قد صيغت وفق الشكل التالي:

- بيان الهيئة المشرفة على البحث و التعليمات.

- بيانات شخصية: من سن ومستوى تعليمي والأقدمية والاستفادة من التكوين والتربصات. وفي نفس الوقت ضمت محورين :

المحور الأول: من البند 01 إلى البند 28, خصصت للكشف عن توافر خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء، حيث خصصت البنود من 1 إلى 07 للكشف عن خاصية الجاذبية القيادية، البنود من 08 إلى 14 خصصت للكشف عن خاصية التحفيز الإلهامي والبنود من 15 حتى 21 للكشف عن التشجيع الإبداعي والبنود من 22 حتى 28 خصصت للكشف عن خاصية الاهتمام الإنساني .

المحور الثاني: فقد تضمن بنود كانت غايتها الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين وعدد بنوده 15 بندا .

6: أساليب المعالجة الإحصائية: لمعالجة البيانات المجمعة بواسطة الاستمارة وبالنظر لطبيعة المتغيرات فقد تم اللجوء إلى أساليب المعالجة الإحصائية من خلال الاعتماد على:

- **النسب المئوية** في الكشف عن توافر سمات القيادة التحويلية عن طريق إحصاء إجابات الأفراد المبحوثين.

- **خصائص النزعة المركزية** *الوسط الحسابي *

-كاف مربع أستعمل في معرفة مدى تأثير المتغيرات السوسيوديمغرافية على الولاء التنظيمي

-معامل ارتباط "بيرسون" للبيانات الكمية: واستعمل للكشف عن العلاقة الموجودة بين:

- الجاذبية القيادية والولاء التنظيمي
- التحفيز الملهم والولاء التنظيمي
- التشجيع الإبداعي والولاء التنظيمي
- الاهتمام الفردي والولاء التنظيمي.

ثامنا- البيانات السوسيوديمغرافية

توزيع العينة حسب الجنس: من خلال البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور ،حيث مثلت نسبة الذكور 40%، أما نسبة الإناث 60% هذا يدل على أن المعاهد عند التوظيف لا تعطي أهمية كبيرة للجنس وهذا راجع لطبيعة نشاط المعاهد .

توزيع العينة حسب السن:بالاعتماد على بيانات ميدان الدراسة أن معدل السن هو 39 سنة وبالتالي فاليد العاملة التي تنتمي لهذه المعاهد هي يد عاملة نشيطة قادرة على العطاء إن توفرت لها البيئة الملائمة كونها فئة قادرة على تقبل التغيرات الحاصلة في القطاع ككل كما يفسر التدفق المستمر لليد العاملة الجديدة الوافدة لهذه المعاهد.

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي : من قراءتنا للبيانات يظهر أن أفراد العينة المدروسة يتمتعون بمستوى علمي مقبول حيث مثلت نسبة الجامعيين 50% والثانوي 44% أما المتوسط فكانت نسبة تمثيلهم هي 6% وهي نسبة ضئيلة نسبيا بالمقارنة مع الفئات الأخرى وهذا راجع لاعتماد المعاهد على الكفاءات العلمية مند إنشائها في بداية التسعينات من القرن الماضي على عكس ما كان سائد في قطاع التكوين المهني قبل إنشاء المعاهد الوطنية المتخصصة .

توزيع العينة حسب الأقدمية:معدل سنوات الأقدمية حسب العينة هو 14.70% وهي مدة كافية لبناء ولاء تنظيمي ذو مستوى عالي إن لم تكون هناك عوامل طاردة للولاء التنظيمي ،حيث نلاحظ ما نسبته 28% من حجم العينة الكلية له أدمية مابين الخمسة والعشرين سنة والثلاثون سنة وهي مدة كافية حتى يكون الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في أعلى مستوياته ،فعلى الرؤساء العمل على تعزيز العوامل المؤدية للولاء والحد من تلك العوامل الطاردة للولاء التنظيمي .

توزيع العينة حسب الاستفادة من التكوين و التربصات

من خلال الجدول نلاحظ أن الغالبية قد استفادت على الأقل على تكوين واحد وهذا راجع للسياسة المتبعة من قبل الوصاية حيث فرضت على أغلب الأفراد تربصات وتكوينات مختلفة داخل الوطن وخارجه خاصة تلك المناصب التي لها علاقة بالناحية البيداغوجية، كما وفرت فضاءات لكل الأصناف لغرض التكوين في مجالات مختلفة، حيث مثلت الفئة التي استفادت من تكوين ما نسبته 80% من حجم العينة .

تاسعا-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1-توجد سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء بميدان الدراسة مدى توافر سمة الجاذبية القيادية

من خلال البيانات المتحصل عليها بميدان الدراسة نلاحظ أن نسبة 30% من حجم العينة توافق بشدة على مجموع البنود الممثلة لسمة الجاذبية القيادية، و37% توافق على توافر هذه السمة في الرؤساء، كما نجد نسبة 16% محايدة و 10% غير موافقة على توافر هذه الخاصية لدى الرؤساء و7% ترفض بشدة وجود هذه السمة، من خلال هذه النسب يتضح أن الغالبية مع توافر هذه السمة لدى الرؤساء بميدان الدراسة أي أن سمة الجاذبية القيادية متوافرة بمعهد التكوين المهني لولاية عنابة .

مدى توافر سمة التحفيز الإلهامي لدى الرؤساء: أتضح أن ما نسبته 32% توافق بشدة على وجود هذه السمة لدى الرؤساء ونسبة 39 % توافق على وجودها بالإضافة إلى 12% محايدة من حجم العينة بالمقابل ترفض وجود هذه السمة ما نسبته 10% وترفضه بشدة بنسبة 7%، من خلال هذه النتائج يتضح أن الغالبية من حجم العينة المدروسة توافق على توافر هذه السمة لدى الرؤساء بميدان الدراسة

مدى توافر سمة التشجيع الإبداعي لدى الرؤساء: تبين أن ما نسبته 28% توافق بشدة على توافر سمة تشجيع الإبداعي لدى الرؤساء وما نسبته 38% توافق بشدة على توافر هذه السمة مع حياد 11% من حجم العينة المدروسة وبالمقابل هناك ما نسبته 15% ترفض توافر هذه السمة وما نسبته 8% ترفض بشدة توافر هذه السمة لدى الرؤساء ومن هذه النتائج نتوصل إلى أن سمة التشجيع الإبداعي متوافرة لدى الرؤساء بميدان الدراسة.

مدى توافر سمة الإهتمام الإنساني لدى الرؤساء

أتضح أن ما نسبته 31% توافق بشدة على وجود سمة الاهتمام الإنساني لدى الرؤساء و33% توافق على وجودها و13% محايدة بالمقابل ترفض وجدها ما نسبته 16% وترض بشدة توافرها 7% وبالتالي فالغالبية من حجم العينة المدروسة مع توافق هذه السمة لدى الرؤساء بميدان الدراسة.

مما سبق أن السمات الأربعة متوافرة لدى الرؤساء بميدان الدراسة وهذا يعني أن القيادة التحويلية هي موجودة لدى الرؤساء بميدان الدراسة.

2- مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى المرؤوسين بميدان الدراسة

توزيع العينة حسب فئات التكرارات لمستوى الولاء

من خلال البيانات يتضح لنا أن منظمة البحث تحتوي على مستويات متباينة فيما يخص متغير الولاء التنظيمي حيث نجد منعدمي الولاء يمثلون 2%، كما يمثل الولاء المنخفض تحت المتوسط نسبة 8% بالمقابل نجد أن نسبة الولاء المتوسط تمثل 61% أما نسبة الولاء العالي فهي 29% .

3- توجد علاقة بين الجاذبية القيادية لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى

المرؤوسين

بتطبيق معامل ارتباط "بيرسون" $r=0.11$ بما أن معامل الارتباط موجب نقول توجد علاقة موجبة بين الجاذبية القيادية لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى الأفراد إلا أنها ليست قوية كون أن للولاء التنظيمي محددات عديدة والنمط القيادي هو إحدى محددات الولاء التنظيمي وسمة الجاذبية القيادية يكون لها تأثير إيجابي أي ظهورها لدى القائد يدفع المرؤوسين إلى ولاء أكثر للتنظيم وذلك لما يتمتع به القائد الذي تتوفر فيه هذه السمة من احترام وتقدير و محكاة من قبل المرؤوسين وهذا يؤدي لزيادة الولاء التنظيمي لدى الرؤساء .

4- توجد علاقة بين التحفيز الملهم لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى

المرؤوسين

وبتطبيق علاقة معامل "بيرسن" $r=0.03$ بما أن معامل الارتباط موجب نقول توجد علاقة موجبة بين التحفيز الملهم لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى الأفراد إلا أنها ليست قوية كون أن للولاء التنظيمي محددات عديدة والنمط القيادي هو إحدى محددات الولاء التنظيمي وسمة التحفيز الملهم الذي يعتمد

عليه القائد التحويلي يكون لها تأثير إيجابي أي ظهورها لدى القائد يدفع المرؤوسين إلى ولاء أكثر للتنظيم وذلك لما يتمتع به القائد الذي تتوفر فيه هذه السمة من جعل أعمال مرؤوسيه ومسؤولياتهم أكثر تحدي وذات قيمة ومن خلال إشراك مرؤوسيه في بناء الرؤية المستقبلية كما يجعلهم ذوي دراية كاملة بما هو متوقع منهم كما يستعمل الشعارات لتوجيه وتوحيد الجهود المبذولة من طرف مرؤوسيه و يدفعهم للعمل على تحقيق أهداف التنظيم إيماناً منهم بأن تحقيق أهداف التنظيم ينعكس مباشرة على تحقيق أهدافهم الخاصة وبالتالي رفع مستوى ولائهم للتنظيم .

5- توجد علاقة بين التشجيع الإبداعي لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى المرؤوسين

وبتطبيق معامل ارتباط "بيرسون" $r=0.11$ بما أن معامل الارتباط سالب نقول توجد علاقة سالبة بين التشجيع الإبداعي لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى الأفراد إلا أنها ضعيفة هذه العلاقة أي تشجيع الرؤساء مرؤوسيهم على الابتكار قد يؤدي لارتفاع الولاء للرؤساء على حساب الولاء للتنظيم، حيث نجد المرؤوسين يسعون لتحقيق أهداف رؤسائهم على حساب أهداف التنظيم وهذا لا اعتقادهم أن تحقيق أهداف الرؤساء هو الكفيل بالاستمرار في التجريب والمحاولة والخطأ لتحقيق دواتهم دون الاكتراث بأهداف التنظيم وهذا ما يفسر العلاقة العكسية بين التشجيع الإبداعي لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى المرؤوسين وفقاً لنتائج البحث .

6- توجد علاقة بين الإهتمام الفردي لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى المرؤوسين

وبتطبيق معامل ارتباط "بيرسون" $r=0.05$ بما أن معامل الارتباط موجب نقول توجد علاقة موجبة بين الإهتمام الفردي لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى الأفراد إلا أنها ضعيفة، فالقائد الذي يتميز بسمة الإهتمام الإنساني.

نجد أنه يهتم بالمشاكل الفردية لكل فرد موجود ضمن فريق عمله كما يساهم في حل مشاكلهم الخاصة هذا يؤدي إلى شعور الفرد بأن التنظيم هو القادر على حل مشاكله وبالتالي فتحقيق أهداف المنظمة يؤدي إلى حل مشاكله الخاصة وهذا ما يرفع من مستوى ولائه لمنظّمته للولاء

7- توجد علاقة بين القيادة التحويلية لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى المرؤوسين

وبتطبيق معامل بيرسن $r=0.08$ بما أن معامل الارتباط موجب نقول توجد علاقة موجبة بين القيادة التحويلية لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى الأفراد إلا أنها ليست قوية كون أن للولاء التنظيمي محددات عديدة والنمط القيادي هو إحدى محددات الولاء التنظيمي. فالمنظمة التي يكون الرؤساء بها يتمتعون بخصائص القيادة التحويلية يدفعون المرؤوسين برفع مستوى ولائهم.

عاشرا- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات الصفرية

- الجنس يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي
- المستوى التعليمي لا يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي .
- سنوات الأقدمية تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي.
- السن لا يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي.
- التكوين يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي .

الخاتمة

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

بعد إتباع كل الخطوات البحثية وتفريغ البيانات واستقرائها تم التوصل للنتائج التالية :

- هناك أربع سمات للقيادة التحويلية متوافرة لدى الرؤساء بمعاهد التكوين المهني.
- أفراد العينة يتمتعون بولاء تنظيمي حيث بينت النتائج أن 29% من حجم العينة.
- يتمتعون بولاء عالي و69% يتمتعون بولاء فوق المتوسط.
- أما فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي ، فبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة هذا

ما يوحي بأن الرؤساء بمعاهد التكوين المهني يعملون من خلال نمطهم القيادي على رفع مستوى الولاء التنظيمي كما بينت الدراسة العلاقة الموجودة بين سمات القيادة التحويلية الأربعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي حيث ظهرت العلاقة بين الجاذبية القيادية والولاء التنظيمي علاقة إيجابية وكذلك العلاقة بين الاهتمام الفردي والولاء التنظيمي علاقة موجبة ضعيفة أما التشجيع الإبداعي جاءت سلبية ضعيفة وفي الأخير جاءت العلاقة بين التحفيز الملهم والولاء التنظيمي علاقة إيجابية.

اقتراحات وتوصيات :

بناء على ما توصنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والتي تناولنا فيها العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي تبين لنا ضرورة تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية :

- إعطاء اهتمام أكثر بالفرد والتدخل في حل مشاكله الخاصة من قبل الرؤساء خاصة تلك المشاكل الناشئة داخل التنظيم إن كانت لهم القدرة على ذلك.
- إعطاء أهمية قصوى لخصائص القيادة التحويلية عند تعيين الرؤساء
- إعداد برامج تدريبية للرؤساء خاصة بتحديد الأهداف المستقبلية حتى تكون لهم القدرة على رسم أهداف واضحة للمرؤوسين .
- إجراء دراسة حول وسائل التأثير في الولاء التنظيمي داخل معاهد التكوين المهني من أجل معرفة المحددات الأكثر إسهاما في رفع مستواه لغرض الوصول بالمرؤوسين لأعلى مستوى ممكن .

المراجع

1. مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي . عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،عمان،2002، ص11.
2. رافدة الحريري:مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية.الأردن،دار المناهج للنشر والتوزيع،2008.ص:47.
3. رافدة الحريري،مرجع سابق، ص46.
4. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون ،عمان ،،2008. ص 94 .
5. سهيلة عباس،القيادة الإبتكارية والأداء المتميز "حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري"،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص31 .
6. طارق السويدان، محمد العدلوني، خماسية الولاء. دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ،بيروت،2003، ص 69

7. Michel Decoste, François Pichaut, traité de sociologie du travail , 2eme édition de book université, paris,1998,p :466
8. جمال حسن غنيم ، القيادة التحويلية مفهوم جديد للتغيير ،مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، مصر،العدد 109 ،2005. ،ص15
9. مصطفى أحمد سيد،المدير في عالم متغير.دار الكتب ، القاهرة، 1999.ص38
10. سيد الهواري، مالمح مدير المستقبل :من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية،مكتبة عين شمس ،القاهرة ،ط4، 2006 .،ص85
11. ماجد بن عبد الرحمان البيهال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية،درجة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية،2008.،ص50
12. Robert Papin, L'Art de Diriger, DUNOD, Paris, 1995, p27
13. سيد الهواري ،مرجع سبق ذكره ،ص59
14. محمد بزيح بن تويلى ،القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع، رسالة ماجستير،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،إشراف عبد الشافي محمد أبو الفضل،السعودية ،2006. ص 29
15. دانيال جولمان، ريتشارد بوياتزيس، أني ماكي: تعريب عثمان الجبالي، بشير أحمد سعيد،القادة الجدد(تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج)،دار المريخ للنشر،الرياض، السعودية ،2004 ، ص91
16. سعد بن عبد الله الكلابي ، نحو أنماط قيادية جديدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية،جامعة الإسكندرية، 2003 ، ص 201
17. الرواشدة خلف سليمان ،صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار الحامد،عمان ، 2007، ص88.
18. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ،أساسيات ومفاهيم حديثة ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط2، 2003،ص119 .
19. Thierry Hougron ,La Conduite de Projets :les 81 règles pour piloter vos projets avec succès ;Dunod ;paris ;2003 ;p105
20. نفس المرجع ،ص120.
21. حمادات محمد حسن ،قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس،دار الحامد،عمان،2006، ص 69.
22. شجاع بن متعب البيضاني: مرجع سبق ذكره، ص81.
23. ردايدة صالح حسن ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومي ، رسالة ماجستير ،جامعة اليرموك ،الأردن ، 1988 ، ص13.