



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي

سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان:

القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الالتزام والولاء

التنظيمي لدى الأفراد

دراسة حالة مؤسسة نفضال - سعيدة -

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف الأستاذة (ة)

د. بن عزة محمد أمين

❖ جلطي نور الهدى

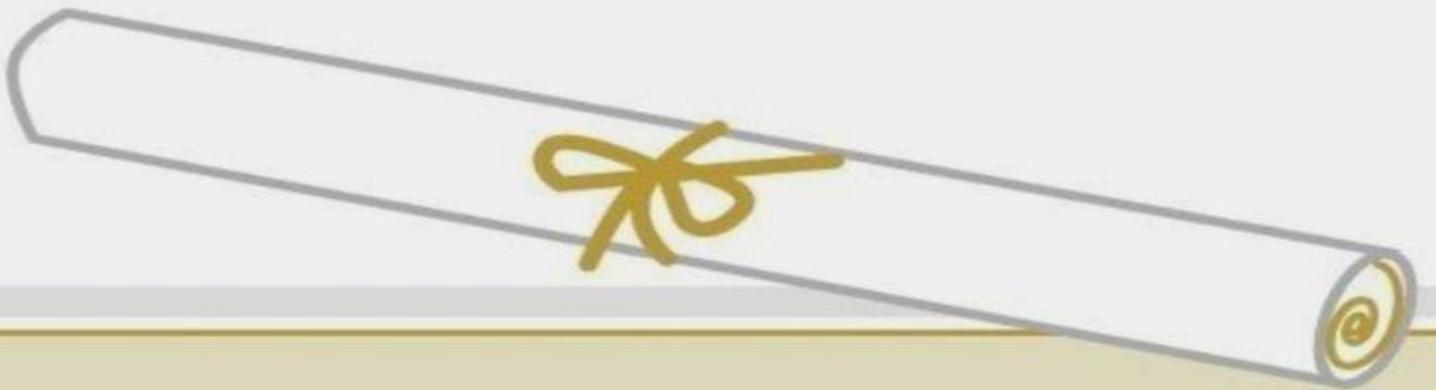
❖ قرين هناء

السنة الجامعية: 2024-2023



كلمة شكر

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا
الصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله كثيرا. نتقدم بجزيل الشكر
والتقدير الى أستاذ الدكتور المشرف " بن عزة محمد أمين " على كل من
قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في
جوانبها المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر الى أعضاء اللجنة المناقشة
الموقرة لقبولهم الاطلاع وتقييم هذا العمل المتواضع ولنصائح التي سوف
يقدمونها لنا



الإهداء

الحمد لله الذي ملأ السموات والارض سبحانه العزيز الحميد

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من قال فيهما الرحمان " : واخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي رحمهما كما ربياني صغيرا"

الى من كلَّ عرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي الا بصبر وإسرار

الى النور الذي أنار دربي سراجا الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا والذي استمدت منه قوتي و اعتزاز بذاتي

والذي العزيز حفظه الله واطال في عمره

الى من جعل جنة تحت أقدامها وسهلت إليّ شدائد بدعائها الى انسانية العظيمة التي طالما تمننت أن تقرّ

عينها لرؤية في يوم كهذا أمي العزيزة حفظها الله واطال في عمرها

الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إخوتي نعيمة، رجاء، شيماء حفظهم الله

وبالأخص استاذنا المؤطر بن عزة محمد أمين

وإلى صديقتي هناء

وأخيرا الى كل من ساعدني، وكان له دور قريب او بعيد في اتمام هذه الدراسة .سائلة المولى عز وجل أن

يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة

نور الهدى



الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد أهدي هذا العمل المتواضع أُمِّي وأبي العزيزين حفظهما الله لي اللذان سهرا وتعبا على تعليمي في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد ...

وإلى أفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل
وإلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء وكما لا أنسى صديقتي واختي نور الهدى التي كانت
سندا لي في إنجاز هذا العمل إلى أستاذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة وبالأخص استاذي المؤطر بن عزة
محمد أمين وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة
المتريصين المقبلين على التخرج

هنا



ملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف الى مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة نפטال، ولهذا قمنا بتصميم قائمة الاستبيان تكونت من ثلاثة محاور، وقد تم توزيع هذه قائمة على بعض العاملين في المؤسسة لـ30 عامل واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات اللازمة وتحليلها وإختبار فرضياتها. وقد توصلت دراستنا الى مجموعة نتائج أن القيادة التحويلية تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة. **كلمات مفتاحية:** القيادة التحويلية، الالتزام والولاء التنظيمي، المؤسسة.

Résumé:

Cette étude visait à identifier dans quelle mesure le leadership transformationnel, dans ses différentes dimensions, contribue à l'engagement organisationnel et à la fidélisation des employés de Naftal Corporation. Pour cette raison, nous avons conçu une liste de questionnaires composée de 3 axes. Cette liste a été distribuée à une partie des employés de l'organisation pour 30 travailleurs, et cette étude s'est appuyée sur l'approche descriptive. Analytique pour collecter les données nécessaires, les analyser et tester ses hypothèses. Notre étude a abouti à un ensemble de résultats selon lesquels le leadership transformationnel contribue positivement à l'engagement organisationnel et à la loyauté des employés d'une organisation.

Mots clés : leadership transformationnel, engagement et fidélité organisationnels, organisation.

Abstract :

This study aimed to identify the extent to which transformational leadership, in its various dimensions, contributes to achieving organizational commitment and loyalty among employees of the Naftal Corporation. For this reason, we designed a questionnaire list consisting of 3 axes. This list was distributed to some of the organization's employees for 30 workers, and this study relied on the descriptive approach. Analytical to collect the necessary data, analyze it, and test its hypotheses. Our study reached a set of results that transformational leadership contributes positively to achieving organizational commitment and loyalty among employees in an organization.

Keywords: transformational leadership, organizational commitment and loyalty, organization.

فهرس المحتويات

كلمة شكر

الإهداء

ملخص

أ مقدمة عامة:

الفصل الأول: الجانب النظري

1 تمهيد

1.1. نبذة تاريخية عن القيادة التحويلية ومفهومها

1.2. أهداف القيادة التحويلية وأهميتها

1.3. خصائص القيادة والأسس النظرية للقائد التحويلي

1.4. أنماط ومستويات القيادة التحويلية

2. مدخل عام حول الالتزام والولاء التنظيمي

2.1. مفهوم ومستويات ومكونات الالتزام التنظيمي وأبعاده

2.1.1. مفهوم الالتزام التنظيمي

1.1.3. تعريف الالتزام التنظيمي

1.1.4. أبعاد الالتزام التنظيمي

1.1.5. مستويات الالتزام التنظيمي

2.2. أهمية ومزايا الالتزام التنظيمي

2.2.1. أهمية الالتزام التنظيمي

1.1.1. مزايا الالتزام التنظيمي

2.3. مفهوم ومقومات الولاء التنظيمي

2.4. خصائص وأبعاد الولاء التنظيمي

2.4.1. خصائص الولاء التنظيمي

1.1.1. أبعاد الولاء التنظيمي

29	3. الدراسات السابقة
29	3.1. دراسات المتغيرات معا
30	3.2. دراسات باللغة العربية
32	3.3. دراسات باللغة الاجنبية
34	3.4. مقارنة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية
34	3.4.1. المساهمة الجديدة في الموضوع
35	1.1.1. التعليق على الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

39	تمهيد:
40	1. نظرة عامة حول مؤسسة نفطال
40	1.1. نظرة عامة حول مؤسسة نفطال
42	1.2. الهيكل التنظيمي للشركة ومصالحها
44	2.2.1. دراسة مختلف الدوائر الموجودة على مستوى الشركة
48	2. أهداف ومهام المؤسسة
48	1.2. أهداف المؤسسة
48	2.2. مهام المؤسسة
48	3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
50	3.2. دراسة تطبيقية لمؤسسة نفطال ولاية سعيدة
55	3.3. مناقشة الفرضيات
57	3.4. تحليل الفرضيات
60	خلاصة الفصل:
63	خاتمة
63	قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	
49	الأوزان النسبية (الاهمية النسبية)	1

50	معاملات ثبات الأداة	2
50	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب الصنف	3
51	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	4
52	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5
52	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	6
53	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	7
54	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	8
55	يبيّن معامل الارتباط	9
55	يبيّن مؤشرات المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري	10
57	أحادي التباين ANOVA	11

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
الفصل الأول: الجانب النظري والدراسات السابقة		
1	أنماط القيادة الأكثر فعالية	5
2	مستويات تنمية الالتزام التنظيمي	18
3	يوضح أهمية الالتزام التنظيمي وأثره على المستويات المختلفة	20
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي		
1	يوضح الهيكل التنظيمي لشركة نفط	
2	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب الجنس	50

51	يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	3
52	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	4
53	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	5
54	يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	6

مقدمة عامة

تعتبر القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الادارية، وهو أسلوب يركز على إلهام وتحفيز لتحقيق أداء إستثنائي ونمو شخصي، يهدف القادة التحويلين في المنظمات إلى خلق رؤية للمستقبل وتشجيع فرقهم من خلال تركيز على المورد البشري والمؤهل والملتزم.

تزايد في أونة الأخيرة إهتمام المنظمات بالالتزام التنظيمي الذي يعبر عن قوة إندماج الموظف مع منظمته وهو بذلك يعد ركن أساسي بالعملية الادارية ، أما مسألة الولاء التنظيمي فقد أخذت حيزاً كبيراً من الاهتمام خبراء الادارة الذين يدرسون التحفيز الموظفين لتثبيت ولأئهم لمؤسستهم والذي يمثل عنصراً هاماً في ربط منظمة وأفراد العاملين بها، وهنا تحتاج المؤسسة مجموعة من الإجراءات لكي تنال ولاء موظفيها بالالتزام مبادئ وقيم أخلاقيات المهنة وممارستها بشكل صحيح الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وفي وقت ذاته تجتهد للإقناعهم حتى تحقق ولأئهم الصادق لها.

❖ الإشكالية:

تعد القيادة التحويلية أحد أهم الأساليب التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى اعتبارها أهم المواضيع الحساسة والتي تكتسي أهمية كبيرة داخل أي منظمة، وذلك من خلال تأثيرها على سلوكيات الأفراد وتعزيز قناعة التزامهم وولائهم للمنظمة، حيث تتضح أهميتها من خلال قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وعليه تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي لدى الافراد، وذلك بهدف بلوغ الأهداف المختلفة وتعزيز الاستقرار والثقة بين القادة والعاملين ومنظمتهم من أجل التطوير والبقاء والإستمرار، ومنه إشكالية الدراسة تتمثل فيما يلي:

كيف تساهم القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي لدى الأفراد؟

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ✓ ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات في مؤسسة نفضال بسعيدة؟
- ✓ ماهي العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي؟
- ✓ ماهي العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي؟
- ✓ ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة نفضال؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.
- توجد العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.
- يوجد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

❖ سبب إختيار الموضوع:

من أهم أسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع:

(1) دوافع موضوعية:

- إثراء الرصيد المعرفي بخصوص موضوع القيادة التحويلية.
- محاولة معرفة القيادة التحويلية داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي.

(2) دوافع ذاتية:

- إهتمام الشخصي بالموضوع والرغبة بالتعمق.
- مطابقة الموضوع للتخصص.

❖ أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الاهداف المعنية تتجلى في:

- الاحاطة والتعرف على كل جوانب القيادة التحويلية ومعرفة دورها في تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي؛

- التعرف على أشكال تطبيق القيادة التحويلية بمؤسسة نفعال؛
- إعطاء تصور واضح ودقيق لمفهوم القيادة التحويلية ومفهوم كلا من الالتزام والولاء التنظيمي؛
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة نفعال بسعيدة؛
- الاجتهاد في إيجاد حلول وإقتراحات تفيد المؤسسة في تبنيها لنمط القيادة التحويلية لضمان ولاء وِالتزام الموظفين؛
- إستنباط توصيات العامة حول أثر القيادة التحويلية في تحقيق الولاء والالتزام التنظيمي لدى أفراد ومحاولة تعميمها بمختلف المؤسسات؛

❖ أهمية الدراسة:

تتمثل القيادة التحويلية التي تحظى بإهتمام بالغ من قبل الباحثين والمفكرين في مجال الادارة نظرا لأبعادها المختلفة(التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستشارة الفكرية، إعتبرات الفردية) كما تساعد على تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي الذي هما ركنان أساسين لبلوغ الاهداف المختلفة للمنظمة.

❖ منهجية الدراسة:

لقد إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسير وتحليل منطقي مبني على دلائل وبراهين صحيحة.

❖ صعوبات دراسة:

قلة الدراسات السابقة التي بحثت في الموضوع الدراسة

❖ حدود الدراسة:

إشتملت الدراسة في بعدها المكاني على دراسة القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الإلتزام وولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة نفضال GPL سعيدة، أما البعد البشري فقد إقتصرت على 30 عينة، أما البعد الزمني فإن الدراسة إمتدت من 2024/01/24 إلى 2024/02/07.

❖ مصطلحات دراسة:

- القيادة التحويلية: هي تكوين الرؤية، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري التي تغير الافراد وتحولهم وترتكز هل القيم والاخلاق والمعايير واهداف طويلة الاجل.
- التأثير المثالي: هو عنصر الكاريزمي للقيادة التحويلية حيث يفوز القائد دائما بثقة واحترام أتباعه من خلال أفعاله.
- تحفيز الهامي: هو تعزيز رؤية ورسالة وقيم متسقة الأعضاء.
- الاستشارة الفكرية: ذلك من خلال تشجيع التفكير الابداعي لدى العاملين وطرح أفكار الجديدة وحل المشكلات وإعادة النظر في العمليات وهياكل المنظمة.
- الاعتبار الفردي: وذلك من خلال إدراك القائد التحويلي للفروق الفردية بين المرؤوسين والتعامل مع كل واحد منهم وفقا لظروفه الخاصة والحرص على ايجاد نظام اتصال فعال بينه وبينهم.
- الإلتزام التنظيمي: هو مستوى الارتباط الذي يشعر به الموظف تجاه عمله.
- الولاء التنظيمي: هو اندماج الفرد وارتباطه بعمله ومنظمته ورغبته القوية في استمرار داخلها ولامتثال لقيمها.

الفصل الأول: الجانب النظري

تمهيد

من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه مؤسساتهم، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة ومفهوم القيادة التحويلية وأبعادها وإلى وظائفها ومبادئها.

1.1 نبذة تاريخية عن القيادة التحويلية ومفهومها

أولاً: نشأة القيادة التحويلية

في عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل العديد من الباحثين والعلماء، ففي عام (1985م) قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل Bass & Avolio وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، كذلك برنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة التحويلية. كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة منقطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية حكومية كانت أم خاصة¹.

أما في بداية عام 1991 قام Bass & Avolio بتطوير ما يسمى بنموذج القيادة كاملة المدى، يحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر للقيادة التحويلية التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي، الاهتمام الفردي) وثلاث عناصر للقيادة التبادلية الثواب الشرطي، الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم التدخل) وفي عام (1994) صنفها إلى صنفين (صنف فعال وصنف غير فعال). حيث يشمل الصنف الفعال القيادة التحويلية بعناصرها الأربعة (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي، الاهتمام الفردي)²، التي تحقق الرضا والأداء الأفضل للعاملين، بينما يشمل الصنف الغير فعال للقيادة التبادلية على عنصرين هما (الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم التدخل)، أما عنصر الثواب الشرطي فيقع بين صنفين، وطبقا ل hartong فان نظرية Bass اعتمدت على دمج الأفكار من نظريات

¹ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، 2012، ص33.

² أنس هباز، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في المسار (علوم التسيير، العلوم الاقتصادية...) تخصص: تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -، السنة الجامعية: 2014-2015، ص41.

السمات والسلوك والموقف¹.

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة الأمر الذي نتج عنه تعدد التعاريف من أهمها: عرفها Bass (1994م) على أنها : القيادة التي تعمل على توسيع وتعاضم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة².

وعرفت على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة³.

كما يرى العمري أن القيادة التحويلية: هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل⁴.

وعرفت كذلك على أنها: تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق⁵.

كما تعرف بأنها: مزيج من الجاذبية والإلهام والذكاء، إذ يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد، ويتسم بالقدرة المرتفعة على إحداث التغيير والتعامل مع الأزمات ورفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز⁶.

¹ صالح بن محمد الربيعه، كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 30، 31.

² جمعان بن خلف جمعان الغامدي، مرجع سابق، ص 34.

³ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012، ص 25.

⁴ أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 14.

⁵ سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود السعودية، 2005، ص 6.

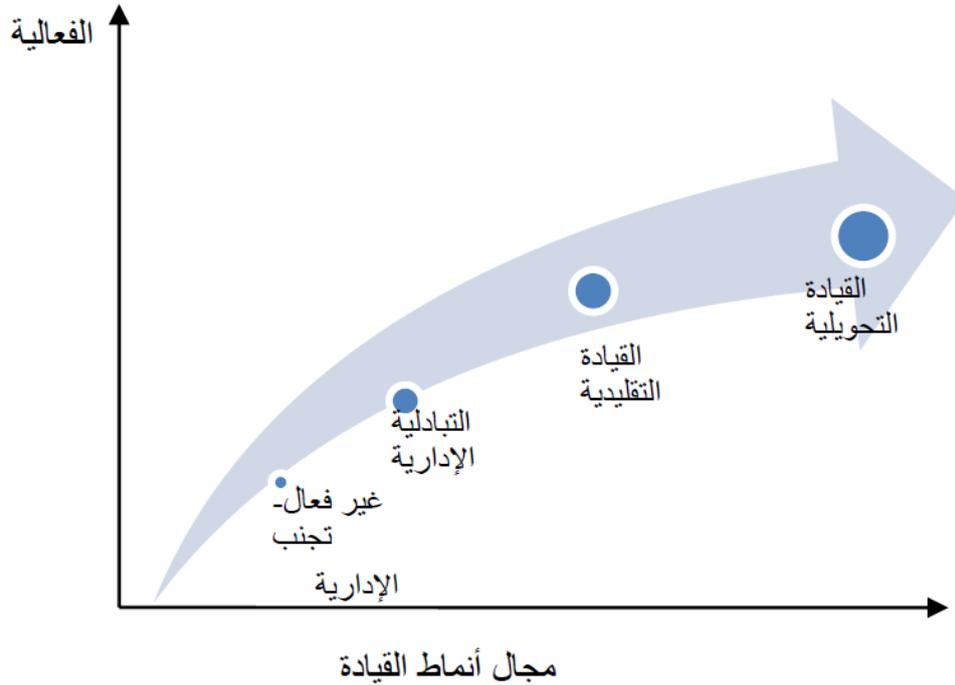
⁶ جمال الدين محمد مرسى، ثابت محمد عبد الرحمان إدريس الإدارة الاستراتيجية، ط1، الدار الجماعية، مصر، 2006، ص 569.

من خلال كل التعاريف السابقة يمكن ان نلخص أهم النقاط المرتبطة بمفهوم القيادة التحويلية على النحو التالي:¹

- * القائد التحويلي يرفع مستوى التابعين في الإنجاز والتطوير الذاتي، ويروج في الوقت نفسه لعملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها.
- * القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي للمنظمة التعليمية فهو قادر على تطوير صورة مستقبل المنظمة وقادر على توصيل هذه الصورة للتابعين.
- * القائد التحويلي يشرك التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.
- * القائد التحويلي يشجع النمو الذاتي للتابعين فهو الذي يشخص حاجات كل عضو من التابعين ويتعرف على قدراته، ثم ينصح ويشجع النمو للتابعين وعادة ما يكون على مستوى الأفراد.
- * القائد التحويلي يستخدم استراتيجية خلاقة ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق اهداف المراد تحقيقها، فالقادة التحويليون يشجعون على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة.
- القيادة التحويلية تعد مدخلا جديدا للقيادة الإدارية حيث حسب (الشكل 1-1) هناك سلسلةمتصلة من الأداءالتي تم توفيرها تعطي نتائج قيادة فعالة.

¹ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، مرجع سابق، ص ص35،36.

الشكل رقم: (1-1): أنماط القيادة الأكثر فعالية



Source : Ghazi Ben Saad, Muzaffar Abbas, The Influence of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: An Empirical Case Study of Pakistan, Amazonia-investiga, Vol. 8 Núm. 21 /Julio - agosto 2019, p 120 <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/amazonia-investiga>, ISSN 2322- 6307

1.2 أهداف القيادة التحويلية وأهميتها

أولاً: أهداف القيادة التحويلية

حدد (Lethwood) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على الالتزام بها وهي على النحو التالي¹:

✓ مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية:

وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوسين، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة

¹ محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير، دمشق. جامعة دمشق، 2016، ص ص 36،35.

لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير.

✓ مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:

فالمشاركة بين العاملين والمديرين تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناءً على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات¹.

✓ تعزيز تنمية العامل:

فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي، وبالتالي تنمية وتعزيز العاملين تكون من خلال إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المنظمة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الأهداف.

ثانياً: أهمية القيادة التحويلية

أخذت القيادة التحويلية اهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن الماضي، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها هذه الأهمية والتي يمكن تلخيصها في أربعة نقاط وهي²:

¹ أمحمدي محمد وبسود مبارك، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير الأكاديمي تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، الموسم الجامعي 2019-2020، ص 8-9.

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، ص 21.

- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا؛
- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي؛
- تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛
- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

1.3. خصائص القيادة والأسس النظرية للقائد التحويلي

أولاً: خصائص القيادة التحويلية

- لكي تتمكن القيادة التحويلية من احداث التغيير الفاعل وتحويل مسار المنظمة وعضائها نحو الافضل فإنه من الاهمية ان يتسم سلوكها بالسمات والخصائص الآتية¹:
- * القدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة وايجاد الحلول بأفكار وطرق متجددة، وتحمل مسؤولية المخاطر المحسوبة.

¹علي فاضل فوزي، أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن و الستين - نيسان 2022، ص89.

- * الشجاعة والعقلانية في مواجهة المشكلات وكشف الحقائق مهما كانت قاسية ومصارحة المرؤوسين بها.
- * الفهم الواعي لرؤية ورسالة المنظمة، وقدرة تأثير شخصية لإيصالها للمرؤوسين بطريقة تدفعهم الى الايمان بها.
- * الايمان بالآخرين وبقدراتهم ومشاركتهم في الرؤى والقرارات.
- * تفهم واستيعاب حاجات المرؤوسين والعمل على تنميتها الى مستوى اعلى من النضج واعدادهم ليكونوا قادة المستقبل.
- * الحضور المؤثر الواضح الذي يتجاوز الجمود او الاستقرار غير الديناميكي الذي لا يوفر فرص التغيير والتطوير.
- * الثقة العالية بالنفس والسعي لتحقيق الذات من خلال المنظمة وحفز المرؤوسين بهذا الاتجاه¹.

ثانياً: الأسس النظرية للقائد التحويلي

أ- تعريف القائد التحويلي:

يمكن أن نعرف القائد التحويلي انه القائد الذي يرفع مستوى التابعين من أجل انجاز والتنمية الذاتية وكذا تنمية الآخرين والمؤسسة، وتكون له صفات وسمات قيادية تظهر في سلوكه وتعطيه جاذبية منها نجد²:

- له رؤية مستقبلية: رؤية مشرقة للمستقبل الذي يجب ان تبلغه المؤسسة؛
- القدرة على الاتصال مع مختلف الأفراد من حيث أفكارهم وقدراتهم؛
- المصداقية: النزاهة والعدالة والاستقامة والدافعية؛

¹حورية، علي شريف ويوسف، علي شريف، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 12، العدد 1، 2019، ص525-539.

²نعيمية شبعوات، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث، فرع علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، السنة الجامعية:2022-2023، ص25

- الثقة بالنفس: يزرع الثقة بالنفس من خلال الإلهام ووضع معايير في الأداء وتوزيع المهام والمسؤوليات حسب القدرات والإمكانات؛

ب- خصائص القائد التحويلي:

- القدرة على التركيز الانتباه؛
- تحمل المخاطرة؛
- الثقة بالنفس وبالآخرين؛
- احترام الذات؛
- القدرة على الاتصال؛
- الاحساس بالآخرين؛
- كما أضاف العلماء¹:
- يرون أنفسهم أنهم وكلاء التغيير؛
- الإيمان بقدرات الآخرين؛
- يصنعون الرؤيا؛
- يستطيعون التعامل مع التعقيد والغموض وعدم اليقين؛

1.4 أنماط ومستويات القيادة التحويلية

أولاً: أنماط القيادة التحويلية

يرى "تيريز أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن²:

¹Peter Hawkins, Leadership team coaching: developing collective transformational leadership, Great Britain and the United States in 2011 by Kogan Page Limited, ISBN 978 0 7494 5883 6

²محمد كريم وحسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية - غزة، 1431هـ/2010م، ص25-26.

أ القيادة العقلانية Intellectual Leadership

ب القيادة الإصلاحية Reform Leadership

ج القيادة الثورية Revolutionary Leadership

د القيادة البطولية Heroes Leadership

هـ - القيادة الأيديولوجية Ideologues Leadership

وعلى الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها. يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها، وذلك على النحو التالي:

أ - القيادة العقلانية Intellectual Leadership

مصطلح " عقلي " Intellectual في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبنى أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيما وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل الأفكار مع والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرًا Theorist أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلمًا أخلاقيا Moralist وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانياً. والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة

ب - القيادة الإصلاحية Reform Leadership

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبًا لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائدًا إصلاحيًا حقيقيًا فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدريج ولكن إلى أن تكون لديه أيضًا الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه،

ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي:

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع.
- قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا والعمل على حلها.
- غياب الإحساس بالهدف العام.

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءا من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييرا جوهريا¹.

ج- القيادة الثورية Revolutionary Leadership

الثورة عكس الإصلاح، حيث إن الثورة تعنى إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرة ويدل على ذلك بأن لينين Linm" قد مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط كما أن "ماو Mao" و فيدل كاسترو" وقليلين جدًا غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوى تحويلية، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لابد وأن تتوفر لها عدة خصائص منها:

- أن تكون مكرسة تماما لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.

¹محمد كريم وحسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مرجع سابق، ص25-26.

- أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.
- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

ثانياً: مستويات القيادة التحويلية

تمر دورة القيادة التحويلية بثلاث مستويات وهي كالاتي¹:

◀ **القيادة التحويلية من الدرجة الأولى:** القدرة على قيادة الذاتما يطلق عليها القيادة التحويلية الإبتدائية ، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل بالنسبة للمجتمع من خلال اتباع نهج استباقي لحل المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حول أن تكون صممت من أجلهم ، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر والتركيز بوضع الأمور في مكانها وضمان نتائج مريحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية باعتبارها القاعدة الأساسية الا أن أغلب المؤسسات تفتقر لها².

◀ **القيادة التحويلية من الدرجة الثانية القدرة على قيادة الآخرين:** ويطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانية، يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخر للفوز أولاً ، يهتم القائد التحويلي هنا بإستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح، ويقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء عمل جماعي، إضافة الى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد،

¹طبايبيبة قطر الندى وآخرون، الأبعاد الإتصالية للقيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص علاقات عامة جامعة 8 ماي 1945 قالمة، السنة الجامعية: 2022-2023،ص29.

²زهري نهاد، بالصوف برهان الدين، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، اطروحة الماجستير، جامعة عبد الحفيظ بالصوف،2021، ص35.

مما تقدم أصبح واضحاً تماماً أنه لا يمكن قيادة الآخرين بفاعلية دون تعلم القيادة الذاتية أولاً، وبالتالي فإن الحاجة إلى ضرورة وضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية تمهيداً لنجاح القيادة التحويلية الثانوية¹.

◀ **القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة: القدرة على قيادة قادة الآخرين:** تأثير هذه المرحلة بعد الإستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن إرادة القادة الآخرين والقيام بذلك يتطلب قدر كبير من النضج والصبر والذكاء، وهو ما يشير إليه دائماً بالرؤية وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة وفتح الأبواب لشركات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف².

2. مدخل عام حول الالتزام والولاء التنظيمي

الالتزام التنظيمي جزء أساسي من سلوكيات تنظيمية وهو أحد أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تتعدد مضامينه، نظراً للعوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه، لهذا لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له.

2.1 مفهوم ومستويات ومكونات الالتزام التنظيمي وأبعاده

2.1.1 مفهوم الالتزام التنظيمي

سوف يتم استعراض مفهوم الالتزام التنظيمي من منظور القرآن الكريم ومنظور اللغة والباحثين:

أولاً: مفهوم الالتزام في القرآن الكريم

لقد حث الدين الإسلامي على الالتزام بأوامر ونواهي الله عز وجل وذكرت كلمة الالتزام في القرآن الكريم في أكثر من موقع دليلاً على أهميته.

¹ هلال محمد علي سيف السيفاني وآخرون، واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية العدد 8 مارس 2021 ص 35.
² زهري نهاد، بوالصوف برهان الدين، مرجع سابق ص 35.

فقال سبحانه في كتابه الكريم: {أَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ إِنَّ ذَلِكُمْ وَصَاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ}.¹

قول الحق تبارك وتعالى: {حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَى وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ}²

ثانياً: مفهوم الالتزام لغة

ولقد ورد مفهوم الالتزام في اللغة نحو كلمة لزم ولزم الشيء لزوماً، أي ثبت ودام، والزمه الشيء فالترمه ولالترام هو اعتناق.³

1.1.3 تعريف الالتزام التنظيمي

بعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بأن كل باحث قد تناول موضوع الالتزام التنظيمي بمنظور يختلف عن الآخر، ويمكن تلمس الاختلافات في وجهات النظر المختلفة لباحثين حول تحديد مفهوم محدد:

بوشان (Buchanan1974) عرف الالتزام التنظيمي بأنه: "اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمتها"⁴.

أما (Chatman)1986&Orailly فيعرفه بأنه: "ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المؤسسة"⁵.

¹سورة الأنعام، الآية 153.

²سورة البقرة، الآية 238.

³Hadi Athab Salman, The Role Of The Contemporary Leadership styles in Ths Achievement of The Organisational commitment, Analytical study of the Opinions of a Sample of Sample of Senior Managerial Leaderships in Industrila Companies, the council of st clements University as part of the Requirements of the Ph.DDegree in General Administration, Baghdad,2013,p78-79.

⁴مخلص شياع علي الجميلي،"العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار"، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد4، العدد 9 جامعة الانبار، العراق، 2012، ص295.

⁵علي محمد احمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام، عمان، 2015، ص48.

ويري شندير ونجرين هول (Nygrenholl&Schneider) أن الالتزام التنظيمي " يمثل العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فكلما بذل الفرد سلوكا متطوعا يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما دل ذلك على التزامه"¹.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بالمؤسسة، واقتناعه بأهدافها وقيمها وبذل قصاوى جهده لنجاح هذه المؤسسة.

وينر 1982 (Wiener) يعرفه بأنه: "مجموعة الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في عمله لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل المنافع والعوائد المدركة"².

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الالتزام التنظيمي ينبع من صفقات محفزة بين المؤسسة والفرد كي يدرك الأفراد أن المنافع التي يحصلون عليها أنها عناصر إيجابية والتي تسهم بالمقابل الرغبة في البقاء والاستمرار.

وكما عرفه (Meyer et al1991) الالتزام التنظيمي "بمدى اندماج الفرد مع المؤسسة التي يعمل بها". هذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد: (Tay 2009)

- الاعتقاد القوي بقيم المؤسسة وأهدافها وقبولها.
- الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المؤسسة.
- الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المؤسسة³.

¹ ابن صافية فاطمة الزهرة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية"، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات مجلد 1، العدد 3، جامعة الجزائر 2، ص7.

² عبد الله أحمد عبد الرحمن السيد، "تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقه على جهاز الشرطة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص7.

³ علي محمد احمد المصاروة، مرجع سابق، ص48.

نستنتج من هذا التعريف الالتزام التنظيمي بأنه الإيمان القوي للفرد والقبول بقيم المؤسسة وأهدافها والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل فيها والرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف للالتزام التنظيمي بأنه: " هو شعور يعبر عن مدي قبول الفرد لأهداف المؤسسة ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها مع رغبته القوية في بقاء والاستمرار في العمل بها".

ذكرت عدة دراسات وتطرق إلى الالتزام التنظيمي ومفهوم الولاء التنظيمي حيث يرى بعض الباحثين أنهما مفهومان مترادفان، وبعضهم ذهب إلى أنهما مختلفان وسوف أعرض بعض تلك الآراء، حيث يشير الثمالي(2002) إلى أن الإلتزام Commitment والولاء Loyalty لفظان اختلف في كونهما مترادفين، وقد ورد في كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي أنهما مترادفان رغم اختلاف ترجمة الحرفية لهذين المصطلحين، وهذا ماذهب إليه العديد من الباحثين في الدراسات التي تناولت موضوع الإلتزام التنظيمي. بينما فرق الشوداني (2002) بين المصطلحين باعتبار أن الولاء التنظيمي يشمل تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين عن المؤسسة، بينما الإلتزام التنظيمي هو سلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

بينما يرى الغامدي(2010) إلى أن علاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو أحد عناصر الإلتزام وليس مرادفا له فالفرد الذي لديه ولاء لمؤسسته وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري¹.

والعاطفي إلى عمل فعلي بذل حقيق لا يكون لديه التزام تنظيمي وإن وجد لديه الولاء. ومن خلال استعراض كثير من التعريفات أستخلص أن الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي

¹محمد إسماعيل داود الجماصي، "العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، 2016، ص ص 11-12.

مفهومان مترادفان حيث ينظر للولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة والالتزام لتحقيق أهدافها، أما الالتزام هو سلوك، فالفرد في بداية عمله لا يملك أي قرار بشأن الاستمرار في عمله، ولكن بعد فترة يبدي هذا العاملولاءه للمؤسسة نتيجة لمواقف متعددة.

لتحقيق الاستفادة بشكل كبير من قدرات وإمكانيات العاملين لابد من الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أبعاد الالتزام التنظيمي والعوامل المساعدة في تكوينه وإلى كيفية تحقيق الالتزام والآثار المترتبة عليه.

1.1.4. أبعاد الالتزام التنظيمي

ميز ماير والين وسميت بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي، هي¹:

أولاً: الالتزام العاطفي (Affective Component): يعبر عن الارتباط العاطفي بالمؤسسة، والتطابق بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف وقيم المؤسسة، والانغماس أو الانهماك في أنشطة وأعمال المؤسسة، وبالتالي العاملين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها.

ثانياً: الالتزام الأخلاقي (المعياري) (Normative Component):

يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المؤسسة، كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها اعتقادات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمؤسسة، ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

يؤدي الالتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج أكبر لدى العاملين، بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي، ورفع

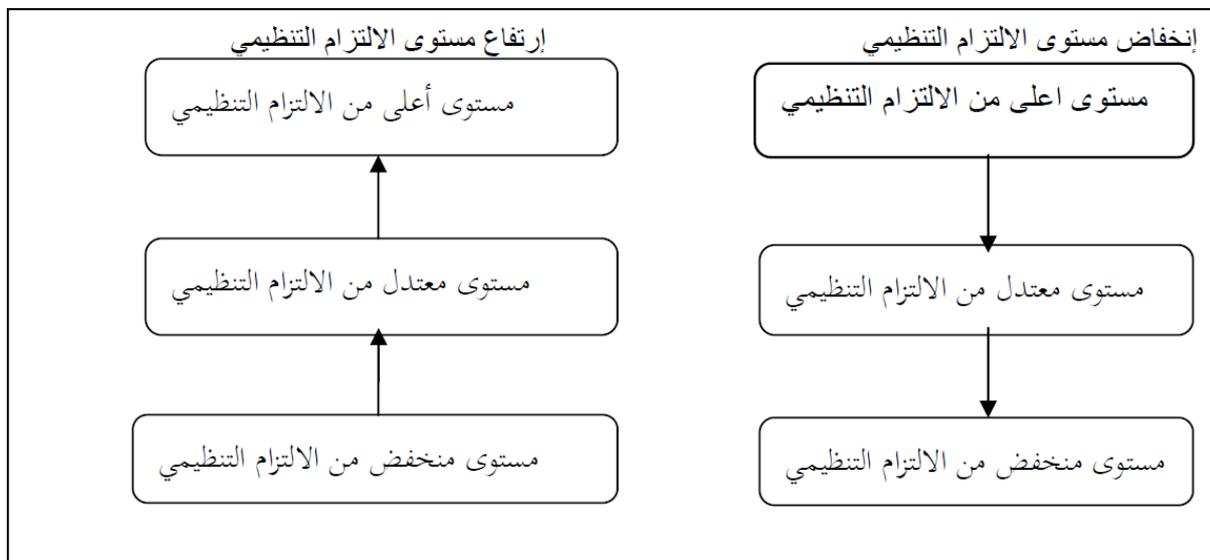
¹يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، "العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق"، مجلة للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، المجلد37، العدد2، جامعة تشرين، سوريا، 2015، ص 265.

سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشرها داخل المؤسسة، وخفض معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات الحضور ويصبح لدى العاملين فرص أكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم. ثالثاً: الالتزام المستمر (Continuance Component) يشير إلى إدراك العاملين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، وبالتالي العاملين الذين يرتبطون بالمنظمة بناء على هذا النوع من الالتزام يفعلون ذلك لحاجتهم للعمل ووعيهم للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المؤسسة أو مغادرتها، ويلاحظ إن تقييم العامل لأهمية بقائه في المؤسسة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

1.1.5. مستويات الالتزام التنظيمي

هناك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي تربط بتنمية الفرد من خلال التزامه التنظيمي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-2) مستويات تنمية الالتزام التنظيمي



المصدر: هدى درنوني، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل (غير منشورة)، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص132.

يوضحنا هذا الشكل مستويات الالتزام التنظيمي عندما يزداد وعندما يأخذ في التناقص، فمستوى الالتزام التنظيمي لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي. وفيما يلي وصفا لمستويات الالتزام التنظيمي:

أولاً: مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي

ويتسم بمستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المؤسسة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المؤسسة "إرادة للبقاء"، والالتزام التنظيمي يوحي بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الإلتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء.

ثانياً: مستوى معتدل من الإلتزام التنظيمي

ويتميز بمستوي معتدل من الإلتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية، وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المؤسسة، يمكن الإطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاماً جزئياً، أي بمثابة التزام معقول أو متوسط، وهو إسناد الإلتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعياري للإلتزام بالأفراد بالبقاء في المؤسسة لأنه ينبغي أنيفعلوا ذلك.

2.2. أهمية ومزايا الإلتزام التنظيمي

2.2.1. أهمية الالتزام التنظيمي

إن أهمية الالتزام التنظيمي لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالفرد أو المؤسسة، وإنما تتعدى ذلك لتشمل المستوي الاجتماعي والمستوي القومي، وتبدوا هذه الأهمية فيما يترتب على الالتزام التنظيمي من آثار كما يلي:

أولاً: على مستوى الفرد

تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد العديد من المخرجات حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان والنظرة الايجابية للذات والقوة وتحديد الأهداف في الحياة، إن الأفراد الملتزمين يحصلون على مكافآت من أجل تشجيعهم، وتشمل آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد¹:

- العامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة.
- يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الفرد والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه.
- يحفز العاملين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل ويجعلهم أقل رغبة في ترك العمل.
- يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمؤسسة التي يعملون بها ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يمكن أن يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

ثانياً: على مستوى المؤسسة

- الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران.

¹محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال (غير منشور)، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص18.

- العمل، فمن المفترض إن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها¹.
- الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين، وإضعاف الروح المعنوية، وتدني الإنتاجية، وارتفاع تكاليف التوظيف مجدداً.
- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير في مصلحة المؤسسة.
- يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل. الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المؤسسة، ويدركون قيمتها وأهمية التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

ثالثاً: على المستوى الاجتماعي

- ❖ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
- ❖ تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

رابعاً: على المستوى القومي

- * يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة².

ويوضح الشكل رقم (1-3) أهمية الالتزام التنظيمي وأثاره على المستويات المختلفة:

الشكل رقم (1-3): يوضح أهمية الالتزام التنظيمي وأثاره على المستويات المختلفة

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص182.

²محمد محمد مصطفى أبو جياب، مرجع سابق، ص18.

المستوى القومي	المستوى الاجتماعي	مستوى المؤسسة	المستوى الفردي
<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الناتج القومي كحصيلة لزيادة كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين في المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز العلاقات الاجتماعية • الارتباط العائلي والسعادة الشخصية والشعور بالرضا 	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الانتاجية • تحسين الجودة • تقليل الغياب/التسرب الوظيفي • التنبؤ بسلوك العاملين • تقبل العاملين للتغيير • تبني الافراد لاهداف المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> • الأمان • الاستعداد التضحية • الشعور بالرضا والاستقرار • رفع الروح المعنوية • ايجاد هدف في الحياة

المصدر: محمد محمد مصطفى أبو جياب، "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص19.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج والمخرجات الايجابية للفرد، مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمان...، وكلما زادت درجات الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل، وهذا يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، وتحسين جودتها وانخفاض الغياب والتأخير وكذلك إلى زيادة جاذبية المؤسسة بالنسبة للأفراد الموجودين خارجها الآن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية عن المؤسسة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

1.1.1. مزايا الالتزام التنظيمي

نظرًا لأن الالتزام التنظيمي يحدد المدة التي سيبقى فيها الموظفون مع مؤسستك، فإن الموظفين الملتزمين هم أصول كل مؤسسة. فيما يلي بعض الفوائد والمزايا الرئيسية للالتزام التنظيمي¹:

◀ إنتاجية عالية للموظفين

الموظفون الملتزمون منتجين للغاية. يؤمنون بالمنظمة وأهدافها ورؤيتها ورسالتها وفريق القيادة. لا يُظهر هؤلاء الموظفون مستويات عالية من الإنتاجية فحسب، بل يضمنون أيضًا أن زملائهم وأعضاء الفريق يعرضون نفس الشيء أيضًا.

◀ تقليل التغيب عن العمل

سيقوم الموظفون الملتزمون والمتحمسون بالإبلاغ عن تغيب أقل بكثير من أقرانهم. يتطلع الموظفون الملتزمون إلى الذهاب إلى العمل، وإكمال عملهم، ومساعدة المشاريع، والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

◀ فريق ممتاز

نظرًا لأن الموظفين المتفانين يستثمرون بشكل كبير في المنظمة، ونجاحها، فهم رائعون في التعاون والعمل في فرق. يساهمون بشكل كبير في زيادة إنتاجية الفريق.

◀ يصنع داعمين أقوياء

يؤمن الموظفون المخلصون والملتزمون بمؤسستهم، وبالتالي فهم مؤيدون فعالون وإيجابي لأرباب عملهم. إنهم مؤمنون ومؤيدون أقوياء لمنتجات صاحب العمل وخدماته وسياساته.

2.3. مفهوم ومقومات الولاء التنظيمي

يعتبر لفظ الولاء من الألفاظ المثيرة للجدل، والتي دائما ما يتطور معناها، فارتبطت قديما بالسلطة والحرب حديثا بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية، وبالرغم من أن الولاء قديما قيمة من القيم التي تطالب بالتمسك بها، إلا أنها ترتبط بمشكلات كثيرة، منها ما يتعلق

¹متاح على الموقع: <https://blog.ajsrp.com/>

بطبيعة الولاء ومدى الحاجة إليها، وما إذا كان فطريا أم مكتسب.

وتعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها فيعرفه "حبيب الصحاف" بأنه إخلاص الموظف لعمله ومنظّمته، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظّمته وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني¹. المقصود من هذا أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة وإخلاص.

وأما "بروس" فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة والمودة والصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة أو (التنظيم) وأن الولاء التنظيمي، نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي²:

التطابق: وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للعامل في التنظيم. **الاستغراق:** والمقصود به الانهماك والانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

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

ويعتبر مودي " 1974, Steers and Parter, owday, من أهم الباحثين الذين ويستيرز وبورتر اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه: "مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها". وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع

¹مراد أحمد الكاساني، أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي: دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، مقدم أطروحة جامعية درجة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2000، ص 41-42.

²بوعمامة بن زيادي، القيم التنظيمية وتأثيرها في الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة غرداية، السنة الجامعية: 2018 م/2019م، ص 36-41.

مؤسستها العاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد والتنظيمي، ومن هذه الصفات:

* اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.

* استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها.

* الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضوية الفرد في المؤسسة.

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

فهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة. لذلك يعد الولاء التنظيمي بأنه تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف والقيم والأدوار وتلاشي المصالح الخاصة لكل منهما¹.

يذكر " جايمون " Jaemoon 2000 بأن هناك من الباحثين من أعطى تعريف شاملاً للولاء التنظيمي يرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف وقيم المنظمة، وتوفر الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة، وكذلك الرغبة في الاستمرار مع المنظمة.

لدى فالولاء التنظيمي حالة شعورية تتجسد بقبول أهداف وقيم المنظمة والسعي للاستمرار فيها.

عرفه " التو " و" هربينك " : Allutto and herlinilq أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي ، أو الحرية المهنية ، أو علاقات الصداقة².

يوضح هذا المفهوم أن الولاء هو عدم تفكير الفرد في ترك المنظمة، مهما كان

¹بوعمامة بن زيادي، القيم التنظيمية وتأثيرها في الولاء التنظيمي، مرجع سابق، ص 36-41.

²خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر الأردن، ط 1، ص 86.

السبب خاص أو عام.

كما يعرف الولاء المؤسسي أو التنظيمي بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة¹. يتضح من خلال هذا المفهوم أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد الشديدة في الارتباط بالمنظمة والانجذاب لأهدافها وتعلقه بها، والمشاركة بحماس لتحقيق أهدافها. وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة يمتثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على العضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه"². ومنه الولاء التنظيمي اندماج بين الفرد ومنظمتها في القيم والأهداف، ويمكن بالرغبة في العضوية الدائمة.

كما يرى "بوشنان" Buchanan 1974 أن الولاء التنظيمي يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة وقيمتها بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المنظمة. يعني الولاء التنظيمي بالنسبة لهذا التعريف حدوث انسجام قوي بين الأفراد والمنظمة التي يعملون بها وشعورهم بتقديم كل ما لديهم بغض النظر عن العائد المادي. كما يقصد بالولاء التنظيمي الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة ويكون فيها رغباً لبذل المزيد من الجهد من جانبه. وبعبارة أخرى الولاء التنظيمي هو انصهار الفرد مع منظمته، وهذا ببذل أقصى مجهوداته.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل للولاء التنظيمي هو: حالة شعورية نفسية تتمثل في مدى الإخلاص والوفاء، والارتباط والانسجام الذي يوليه الفرد تجاه منظمته وينعكس ذلك على سلوكياته وتقبله لأهداف وقيم هذه المنظمة، والرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف.

¹مدحت محمد أبو النصر، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة سنة 2008، ص45.

²موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 1994، ص119.

2.4. خصائص وأبعاد الولاء التنظيمي

2.4.1. خصائص الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي عدة خصائص تميزه نذكر منها¹:

- إن الولاء التنظيمي يمثل شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة.
- إن الولاء التنظيمي نسبي يتحمل أن يرتفع أو ينخفض وفقاً لعدة أسباب، لكنه يتميز بالثبات النسبي نوعاً ما مقارنة بالظواهر الإدارية الأخرى.
- إن الولاء التنظيمي المرتفع يتحمل أن يساهم في قبول وتبني أهداف المنظمة، وبذل جهد كبير لتحقيقها ومحاولة البقاء والاستمرار في عضوية الموظف والمنظمة.
- إن مستوى الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر، ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثار الظاهرة على شعور الموظف تجاه المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد.
- إن الولاء التنظيمي يتكون من عدة أبعاد أو مكونات مختلفة و متميزة عن بعضها البعض. ولشرح خاصية تعدد الأبعاد نجد أن أي منظمة مكونة من عدة فئات وهذه الفئات تشمل ما يلي:

✓ الموظفين التنفيذيين (rank and file employees)؛

✓ العملاء أو المستفيدين (clients / Customer)؛

✓ الإدارة العليا (top managers / Owners)؛

✓ الموظفون عموماً (Pulicat large)؛

وإن كل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات فيهدف واحد².

¹تركية صغير، الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري، مذكرة ليسانس في العلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الوادي، 2013، ص04-05.

²العتيبي سعود الصواط طلق، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه مجلة الإداري، مسقط، 1997، ص ص16-

1.1.1. أبعاد الولاء التنظيمي

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

ويتفق هذا مع "ستاو" و"سلانيك" staw and slanick عندما حدد أبعاد الولاء بأنها:

أولاً: المدخل الإتجاهي

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

ثانياً: المدخل السلوكي

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

نستخلص مما سبق ان أبعاد الولاء التنظيمي عديدة ومختلفة باختلاف الباحثين، ولكن البحوث المتقدمة ترى مدخلين رئيسيين لها، فالأول ركز على الاتجاهات أي تلاحم أهداف وقيم المنظمة والفرد فهو مدخل نفسي والثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد

بالمنظمة¹.

3. الدراسات السابقة

3.1. دراسات المتغيرات معا

الدراسة الأولى: دراسة المصري، (2016) بعنوان "القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة الى معرفة أثر القيادة التبادلية والتحويلية لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وتحديد مستوى ممارسة القيادة النسائية لهذين النمطين في المنظمات المبحوثة. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حددت حجمها بـ 320 شخص من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والذين يعملون تحت إمرة رئيس مجلس إدارة امرأة، وقد تم استرداد 294 استبانة بنسبة استرداد 91.9% وحلت نتائجها باستخدام الرزم الاحصائية (SPSS) وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

أن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية المبحوثة كان بدرجة كبيرة. القيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة، توفير مستلزمات الأداء) مطبق بنسبة 67.85% ولكن البعد "توفير مستلزمات الأداء" هو أكثر أبعاد القيادة التبادلية تأثيراً في تحقيق الأهداف.

¹بوعامة بن زايد، مرجع سابق، ص44.

القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، التحفيز الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) مطبقة بنسبة 67.24% وكان البعد الحفز الذهني أو الاستشارة الفكرية هو أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الدراسة الثانية: دراسة الطاهر بوشلوش 1991 بعنوان صراع القيم لدى العمال الصناعيين من أصل ريفي دراسة سوسولوجية بمركب السيارات الصناعية روية، الجزائر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الإجتماع الصناعي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على بعض مظاهر صراع القيم وتغيرها لدى عينة من العمال الصناعيين من أصل ريفي.
- التعرف على أهم التغيرات التي طرأت على القيم وأنماط السلوك.
- الكشف على أهم القيم لدى العمال.

نتائج الدراسة:

بعض مظاهر صراع القيم تتركز في تباين الآراء والاتجاهات بين الآباء والأبناء ولا سيما الذكور منهم الصراع نتيجة إختلاف الأصول الثقافية. بالنسبة لبيئة العمل فيتضح أن هناك عدة عوامل وأسباب يشتكي منها هؤلاء العمال كصعوبة العمل الصناعي وعدم التلائم مع المواعيد وسوء التفاهم مع الرؤساء وذلك نتيجة القيم التي يأتون بها من الريف تتعارض مع القيم السائدة والموجودة في الوسط الجديد.

3.2. دراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى: دراسة نهاية التلباني، ورامز بدير، وأحمد الرقب (2013) بعنوان علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الحفز الفكري) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد توصل الباحثون إلى أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الحفز الفكري متوفرة في الجامعات قيد الدراسة وأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة.

الدراسة الثانية: دراسة محمد بزيع حامد بن نوبلي العازمي (2006) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية تتلخص مشكلة البحث في التساؤل ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية أما أهم التساؤلات المطروحة ما العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوفر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية. التعرف على مدى توفر خصائص وسمات القائد التحويلي لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية. أما المنهج المستخدم من طرف الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

لقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية لدى وزارة الداخلية.
- مفردات مجتمع البحث يرون بأن تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى قيادات المدنية بوزارة الداخلية وأبرز هذه السمات التالية:

* القائد المدني يدرك الحاجة لتغيير نحو الأفضل.

* القائد المدني يتمتع بثقة ذاتية عالية.

* القائد المدني يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير .

الدراسة الثالثة: دراسة الأستاذ الدكتور سليمان الفارس (2011) أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27 العدد الأول، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتباين العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربعة مؤسسات وبأخذ 324 مفردة دراسية موظفون من مختلف المستويات) ومن أهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:

- ✓ عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.
- ✓ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العمر الخبرة، المرتبة، المؤهل العلمي).
- ✓ وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العلمية وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.

3.3. دراسات باللغة الاجنبية

الدراسة الاولى: دراسة وودكوك سنة 2010 القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والدور المعتدل للدعم التنظيمي المدرك هدفت الدراسة لدعم العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، كما استهدفت ايضا معرفة دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة واستعان بالاستبانة كأداة 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 والالتزام التنظيمي، وجود تأثير مهم للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بيئة التطبيق و مجتمع الدراسة.

الدراسة الثانية: دراسة وانق ورود القيادة التحويلية وابداع العاملين سنة 2010 هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على ابداع 212 المرؤوسين في ظل تفاعل القيادة التحويلية مع متغيرات مناخ تنظيمي يحفز الابداع والتفاهم العالي بين القائد والمرؤوسين.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تطبيق الدراسة على 71 فريق عما تابعة ل 55 منظمة في الجزء الجنوبي للولايات المتحدة، وتتكون افراد الدراسة من مرؤوسا و71 مشرفا، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج اهمها إن القيادة لا تتعلق إلى حد كبير بابداع الموظف وعلى النقيض من الابحاث السابقة التي وجدت علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية وابداع الموظف، كما أشارت الدراسة بان التفاعل الثلاثي للقيادة التحويلية مع متغيرات هي مناخ تنظيمي يحفز الابداع وتفاهم عال بين القائد مرؤوسيه يزيد من تأثير القيادة التحويلية على ابداع المرؤوسين.

واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في انها هدفت إلى التعرف عن أثر القيادة التحويلية على ابداع العاملين في ظل تفاعل القيادة التحويلية مع متغيرات المناخ يحفز على الابداع والتفاعل في حين هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي بشركة الهندسة المدنية.

الدراسة الثالثة: دراسة (2012) **Freydon & Seyyed Ali Akbar Ahmadi**

Ahmadi Effect of the Leadership Styles on the Mina Zohrabi Organizational Commitment Given the Staff Personality Traits (The Case study: Iran's State Retirement Organization). هدفت هذه الدراسة إلى

التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للموظفين وتأثير السمات الشخصية للموظفين على هذه العلاقة، واستهدفت هذه الدراسة عينة من الموظفين العاملين بمنظمة التقاعد الحكومية الإيرانية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لنمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) على أبعاد الالتزام التنظيمي؛ كما أن هناك تأثير للصفات الشخصية على الالتزام التنظيمي.

3.4. مقارنة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية

3.4.1. المساهمة الجديدة في الموضوع

انطلاقاً من الدراسات السابقة ووفقاً على حيثيات هذا الموضوع تظهر مساهمة هذه الدراسة في: التعرف على مدى الاهتمام بالقيادة التحويلية كنمط قيادي من طرف قيادات النقابات العمالية لولاية ادرار بصفة عامة ونقابة UNPEF بصفة خاصة، وإلى أي مدى يصل تطبيق هذا النمط من القيادة، ومدى تأثيره على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للنقابات العمالية من وجهة نظر منخرطي النقابة.

عالجت الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية درجة تأثير ابعاد القيادة التحويلية على متغيرات أخرى مثل الصراع التنظيمي، الأداء المستدام للموظف الابداع... أما الدراسات التي تناولت الأهداف الاستراتيجية فقد ربطتها كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة أخرى مثل التطوير التنظيمي، تمكين العاملين... وجاءت دراستنا لترتبط بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والأهداف الاستراتيجية كمتغير تابع لتشابه في ذلك دراسة (منصور والقانوع، 2016 مع الاختلاف في عينة ومجتمع الدراسة، وكذا دراسة (المصري 2016 مع اختلافت في كون هذه الأخيرة اقتصرت على دراسة القيادة النسائية فقط بنمطي القيادة التبديلية

والتحويلية وتأثيرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالإضافة الى اختلاف عينة ومجتمع الدراسة كذلك.

أن أغلبية الدراسات تناولت القيادة التحويلية والاهداف الاستراتيجية في مجتمعات الأعمال والقطاعات التجارية وحتى بعض المؤسسات الرسمية والخاصة وهي بشكل عام مؤسسات ربحية او تقدم خدمة عمومية الشيء الذي جعل أهدافها الاستراتيجية متشابهة الى حد ما لكن هذه الدراسة طبقت الموضوع على منظمة حقوقية لا تهدف للربح وهي النقابة العمالية وهو ما يجعلها تختلف عن المنظمات الأخرى لاختلاف الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.

1.1.1. التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية والولاء التنظيمي فقد استخلصنا العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تثري هذه الدراسة:

- أكدت الدراسات السابقة على ضرورة تبني نمط القيادة التحويلية لدى القيادات في المنظمة. كما أكدت على أن سلوك القائد التحويلي يساهم في الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- كما أكدت أيضا على أن الاعتبار الفردي يعزز من مكانة العامل في المنظمة. أظهرت الدراسات أن الولاء التنظيمي له فروقات تعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي وكذا عدد سنوات الخبرة.
- في حين لم تتطرق السابقة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى أيضا لم تتطرق إلى دور القيادة التحويلية في تطوير أداء الموارد البشرية.

- وقد استفدنا من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لهذه الدراسة، وفي بناء أداة البحث وكذا التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نجد أن نمط القيادة التحويلية أحد أهم أساليب القيادة الإدارية، حيث أصبح يمثل عنصراً هاماً في تسيير الموارد البشرية، إلا أنه لم يحظى بالاهتمام الكافي في الأبحاث والدراسات وخاصة في مجتمعات دول العالم الثالث مازال يرتبط المفهوم قدراً من الغموض لدى الدارسين والممارسين لهذا الموضوع على حد سواء رغم ارتباطه بالعديد من قرارات تسيير الموارد البشرية، حيث نجد أن العلاقة مع العمال ومعرفة احتياجاتهم أمر ضروري للاستفادة من قدراته ومهاراته حتى تتحقق أهدافه وأهداف المؤسسة.

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

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعدها قمنا باستعراض الجانب النظري للدراسة من خلال الفصل الأول الذي خصصناه للتعريف بالمفاهيم والمصطلحات الأساسية المتعلقة بالدراسة، سنقوم بإسقاط تلك المفاهيم والتحقق من صحة الفرضيات المقترحة على عينة من العمال في مؤسسة نفطال فرع سعيدة بغية الإجابة على التساؤلات المقترحة في الجانب النظري والتوصل إلى حل الإشكالية محل البحث وسنتناول الدراسة من خلال الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة وتفسيرها ومناقشتها.

اعتمدنا في هذا الفصل على ثلاثة مباحث:

1. نظرة عامة حول مؤسسة نفطال فرع سعيدة
2. دراسة تطبيقية.
3. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1. نظرة عامة حول مؤسسة نפטال

1.1. نظرة عامة حول مؤسسة نפטال

أولاً: تقديم وحدة نפטال للتوزيع سعيدة

تم بناء نפטال من طرف شركات أجنبية سنة 1973، ولقد أنشأت وحدة نפטال بسعيدة في 31 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديريةية CLP، وهو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و16 بلدية .

- تضم منطقة سعيدة 16 نقاط ومراكز بيع

- GD 03 (تسيير مباشر)

- GL 04 (تسيير حر)

- RO 04 (بائع عادي)

ومؤخرا في سنة 1989 لما أعيدت الهيكلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UNP في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

L'UND سعيدة هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية سعيدة، البيض، النعامة بمواد GPL والوقود، أما فيما يخص المناطق.

التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين وقود، الزيوت، الزفت، المطاط، (CLPS) لمراكز تجميع قدرة إنتاجية 1600 قارورة يوميا.

- مركز CDS لتخزين والتوزيع له القدرة على التخزين.

- مركز متعدد الإنتاج بالبيض والمشرية له قدرة التخزين وكذلك عين الصفراء.

- شركة نפטال السابقة البيض والنعامة في أبريل 1992.

- المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100000 كلم².

- سعيدة :6612 كلم².
- البيض (الأبيض سيدي الشيخ): 66420 كلم².
- النعامة (المشرية، العين الصفراء): 27137 كلم².
- وإجمالي عدد السكان يقدر بـ: 1042200 نسمة يتوزعون كالتالي:
- سعيدة 441000 نسمة.
- النعامة 2900000 نسمة.
- مؤسسة نפטال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين والتوزيع وشبكة تظم 16 محطة
- 01 محطة (GP) (تسيير مباشر).
- 02 محطتان (GL) (تسيير حر).
- 13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر تراب ثلاث ولايات.
- ولاية سعيدة مركز لتمبيع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة تخزين 1000 طن بوتان سائل والبروبان 150 سائل و50000 قارورة بوتان و800 قارورة بروبان وإنتاج يقدر 14000 قارورة من B13 و600 قارورة من P35 يوميا.
- النسبة التحتية للأشغال.
- 01 مدخل للملأ.
- 24 ميزان للبوتان.
- 04 موازين للبروبان.
- وتتم عملية التخزين والتوزيع على مستوى فريقين:
- 05 مراكز تسيير مباشر.
- 01 مركز تسيير حر.
- 07 مراكز بيع خاص.
- 02 مركزين لبائع عادي.

ولاية النعامة: مركزان متعددان الإنتاج، 1 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء

- 04 تسيير مباشر.

- 01 تسيير حر.

- 02 مراكز خاصة.

- 03 مراكز بيع عادي.

ولاية البيض: 01 مركز متعدد الإنتاج بـ 13000 م³ من الوقود و50000 م³ من B13،

01 مخزن وقود ببوقطب بـ 300 م³ (لاستقبال الوقود عن طريق السكة الحديدية).

ثانيا: موقع مؤسسة نفضال بسعيدة

شركة نفضال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، ويغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات: سعيدة، البيض والنعامة في التمويل وتوزيع المنتجات البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) وجنوبا خط السكة الحديدية الرابط بين المحمدية وبشار وغربا مؤسسة المواد الكاشطة وشرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر بـ 04 هكتارات منها:

- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE 3200 م³

- المساحة المغطاة للإدارة 800 م³

- الهاتف: 048.43.35.97

- عدد عمال مؤسسة نفضال

مؤقتين	الدائمين	البيان
144	139	الإطارات الإدارية
18	62	الإطارات المديرية
35	160	مستخدمي الإنتاج

1.2. الهيكل التنظيمي للشركة ومصالحها

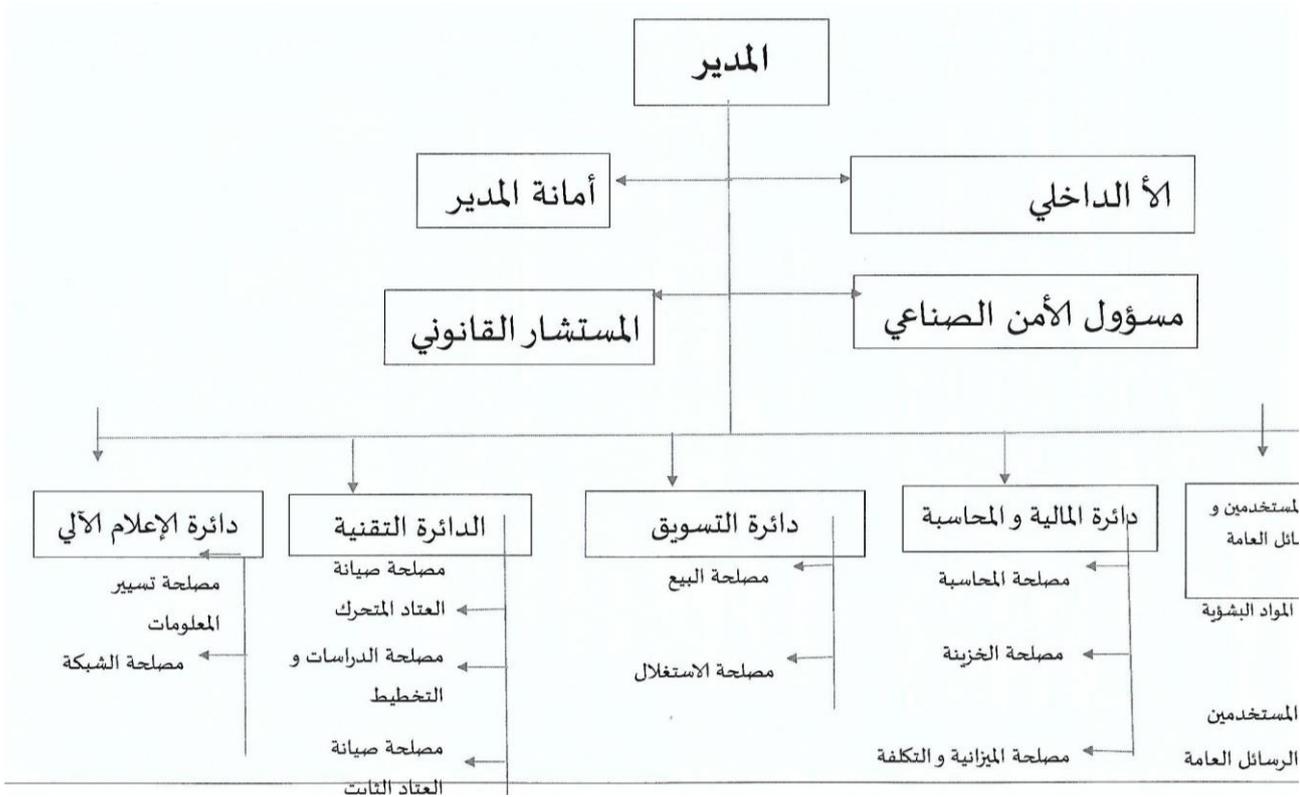
1.2.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

هيكل المؤسسة يمثل مجموعة من العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فيما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحتواء الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفضال من خلال التغييرات الاقتصادية السريعة، خاصة في مجال المحروقات، وإعطائها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها وذلك من أجل تغطية جميع المناطق للتراب الوطني والتوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما ونوعا.

الشكل الثاني يوضح الهيكل التنظيمي للمقاطعة التسويقية نفعال

شكل 1-2 يوضح الهيكل التنظيمي لشركة نفعال



2.2.1. دراسة مختلف الدوائر الموجودة على مستوى الشركة

1- مديرية المقاطعة CLP:

الرئيس المدير العام هو المكلف السياسة والتوجيهات العامة للشركة العامة إضافة إلى التنسيق الرابط بين مختلف الوحدات في المؤسسة والعمال على التسيير والتخطيط الإستراتيجية.

2- الأمانة العامة:

يمثلها أمين الشركة يقوم بالمراسلة وترتيب الوثائق لوصول الإرسال وهو يساعد المدير على تأدية المهام.

3- مصلحة الإعلام والتسيير

تقوم بجمع المعلومات من إيصالها إلى المديرية العامة فيما يخص الاحتياجات السنوية ومتابعة التحقيقات البشرية هاته المعلومات تعبر عن قاعدة الحساب ومجموع وللمؤشرات الاقتصادية لتسيير ويمكننا اعتبارها تلك المعلومات.

4- الدائرة التقنية:

أ- **مصلحة الدراسات والانجازات:** هذه المساحة تضع مختلف الدراسات المتعلقة بالبنية التحتية للتخزين والتوزيع وذلك من قبل الدراسات والإنشاءات الجديدة وعمليات التوسع وتجديد التخزين وقاعدة التجهيزات الموجودة والثابتة.

ب- **مصلحة صيانة العتاد:** هاته المصلحة تقوم بوضع مجموع التجهيزات والعتاد من اجل الاستغلال على مستوى البنية التحتية للتخزين والتوزيع بطرق الإيصال.

ت- **مصلحة التوزيع:** تضع كل الوسائل المتعلقة بنقل المنتجات وتقسّم إلى ثلاث مستويات.

5- دائرة الإدارة والوسائل

أ. **مصلحة الوسائل العامة:** تسيير أنشطة النقل والمستخدمين والصيانة السكن...وهي مكلفة بتحقيق الرغبات والاحتياجات المادية للمستخدمين وتسهر على توفير الوسائل المادية والبشرية لتحقيق نظافة أماكن التسيير الحسن للسكن الوظيفي وضمان شراء وتوزيع بدلات العمل.

ب. **مصلحة الإدارة:** تهتم بتسيير ملفات الإدارية للمستخدمين، متابعة الغيابات والعطل وأوراق تسجيل الحضور وتسيير ومراقبة المنح العائلية والملفات والمصاريف، أجرة المستخدمين الدائمة والمؤقتة.

ج. مصلحة الموارد البشرية: تقوم بمراقبة وتسيير حياة العامل منذ بداية عمله إلى نهايته (التقاعد)، المخططات السنوية للتكوين وتطبيق قوانين التمهين

6- دائرة المالية والمحاسبة:

أ. مصلحة الميزانية والأسعار: مراقبة الاستثمارات ووضع أسعار السلع والتعاون

ب. مسؤولي الأقسام ورؤساء المراكز:

• مصلحة الخزينة: مهمتها تتمثل في مراقبة المداخل، رفض الشيكات التي هي بدون رصيد ومراقبة المخرجات.

ج. مصلحة المحاسبة: بعد مراقبة الشيكات والصكوك تسلّم إلى مصلحة المالية، أما الوثائق كالفاتورات ووصول التسديد ترسل إلى خلية الإعلام الآلي من أجل التسجيل ثم تسحب الأعباء (مستخدمي الأشغال) متبوعة باستثمارات الممولين والناقلين ثم توضع مخططات الإنتاج والمالية.

7- دائرة التسويق:

يعتبر هذا الفرع من أهم فروع شركة نفضال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويتكون هذا الفرع من:

• مصلحة الزبون والعجلات:

أ. مصلحة الزبون من مهامها:

- ضمان التموين والتسويق للزبون والمواد الخاصة على التراب الوطني.
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه.
- تأسيس خطط التسويق من تأمين تنفيذها.
- إعداد ووضع تحت التصرف نظام محاسبي للمواد الإنتاجية.
- تنسيق وتنمية نشاطات استرجاع الزيوت المستعملة وضمان تسويقها.

○ وضع بنك المعلومات الإحصائية حول المبيعات حسب نوع المواد.

ب. مصلحة العجلات من مهامها:

- تحديد سياسة التسويق للعجلات.
- ضمان تمويل تسويق العجلات على مستوى التراب الوطني.
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه.
- تأسيس خطط التسويق من تأمين تنفيذها.
- إعداد وضع تحت التصرف نظام محاسبي للمواد الإنتاجية.
- تنسيق وتنمية نشاطات استرجاع العجلات المستعملة وضمان تسويقها.
- وضع بنك للمعلومات الإحصائية حول المبيعات حسب نوع المواد.

ج. مصلحة الوقود من مهامها:

- ضمان التمويل والتسويق للوقود في المنطقة.
- إعداد وإتباع خطط التمويل.
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه.
- تأسيس خطط التوزيع وضمان التنفيذ.
- تحضير مراحل الاستغلال وخطط الصيانة للمستودعات والتأكد من تنفيذها.
- تطوير مراحل الاستغلال بما يتماشى مع الحماية الصناعية والسهر على تطبيقها.

مصلحة الشبكات

يعتبر هذا الوضع الفرع ذو أهمية بالغة وأثر كبير في نشاط الشركة حيث يلعب دور أساسي في ضمان التمويل المنتظم والإمداد وذلك من منابع محطات التكرير والتصفية إلى المخازن الرئيسية، تسيير وسائل ومعدات التخزين والنقل (الأنابيب، الشاحنات، سكك الحديد...) وكذا تطوير وتنمية وصيانة البنيات الأساسية للتوزيع.

2. أهداف ومهام المؤسسة

1.2. أهداف المؤسسة

من خلال مزاولو الشركة يتضح انه لديها هدف مزدوج في متابعة مهمة التوزيع للمنتجات البترولية، وعليه فالخطط الأساسية التي تتحملها نفعال تتمثل في:

- تطوير وإعادة النظر في هياكل التخزين.
- الأخذ بعين الاعتبار عند القيام بالتجهيز، حماية البيئة والأمن الصناعي.
- تطوير وتمديد الخدمات التي تقدمها المحطات الموجودة في شبكتها.
- تجديد وسائل النقل البري.
- الترويج بالمنتجات الخاصة مثل البنزين بدون رصاص.

2.2. مهام المؤسسة

تتمثل مهام وحدة نفعال في ثلاث نقاط أساسية

- ❖ التوزيع: حيث يتم توزيع مختلف المنتجات الموجودة بالوحدة.
- ❖ التخزين: تخزين المنتجات وتسويقها.
- ❖ الصيانة: لمختلف آلات ومعدات الوحدة.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية بشقيها: الإحصاء الوصفي والاستدلالي، كما تم الاعتماد الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. v. 26 للحصول على نتائج بغرض إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي للإجابة عن التساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص الدراسة.
2. معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

4. الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاور متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من العبارات إلى جانب المحاور، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات و تشتتها) علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.
5. اختبار التوزيع الطبيعي من خلال حساب معامل الالتواء (skweness) وذلك للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
6. اختبار الانحدار البسيط للدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
7. معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
8. تحليل التباين ANOVA بغرض اختبار فرضيتي الفروق، بمعنى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو محددات الأداء الوظيفي وأداء العاملين وكذا خصائص المستجوبين الآتية: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
9. الوزن النسبي (الأهمية النسبية) والذي تم تحديده وفق مقياس الآتي:
 - طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات.
 - طول الفئة = $0.8 = 5 / (1 - 5)$. وبذلك تكون الأوزان النسبية كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول 1-2 الأوزان النسبية (الأهمية النسبية)

الاتجاه	الوسط الحسابي
موافق بشدة	من 1.00 الى 1.79
موافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
غير موافق	من 3.40 الى 4.19

من 4.20 إلى 5	غير موافق بشدة
---------------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبين مرسلتي وحاجي، مذكرة ماستر 2022-2023، ص 56.

3.2. دراسة تطبيقية لمؤسسة نفضال ولاية سعيدة

1- دلالة صدق الأداة وثباتها

اعتبرت الطريقة التي بنيت فيها الاستبانة دلالة صدق منطقي لها. ولغرض تحديد "ثبات الأداة" تم استخدام اختبار Cronbach's Alpha، بحيث يأخذ قيمة تتراوح بين [1.0] فإذا كانت قيمة المعامل تساوي الصفر يعني لا يوجد ثبات في البيانات وعلى العكس أي المجال المعمول به ما فوق 0.5 والجدول يوضح ذلك:

الجدول 2-2 معاملات ثبات الأداة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha deCronbach
القيادة التحويلية	20	0.981
الالتزام التنظيمي	15	0.928
الولاء التنظيمي	10	0.969
الاستبانة ككل	45	0.951

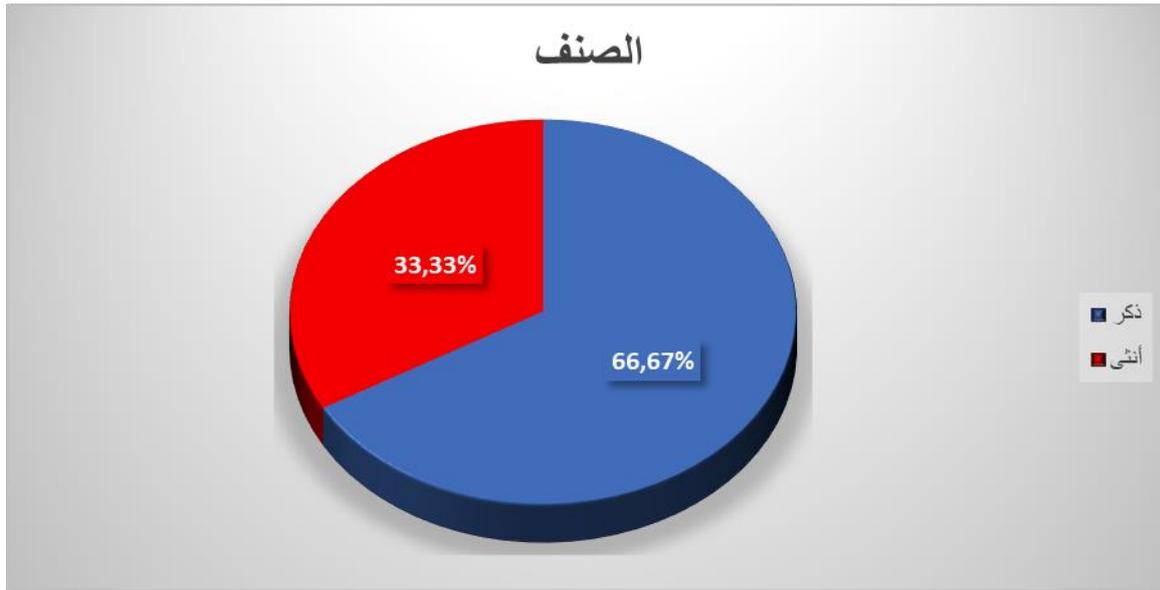
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

يوضح الجدول معامل alphacranbach لمتغيرات الاستبانة التي نجدها مرتفعة وتعكس ثبات الاستبانة، كما نجد معامل الاستبانة ككل تقدر قيمته 0.951 وهي مرتفعة، وهذا ما يعزز وجود ثبات وصدق في أداة الدراسة.

الجدول 2-3 يبين توزيع أفراد العينة حسب الصنف

النسبة	التكرار	الصنف
66.7%	20	ذكر
33.3%	10	أنثى
100%	30	مجموع

الشكل 2-2 يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

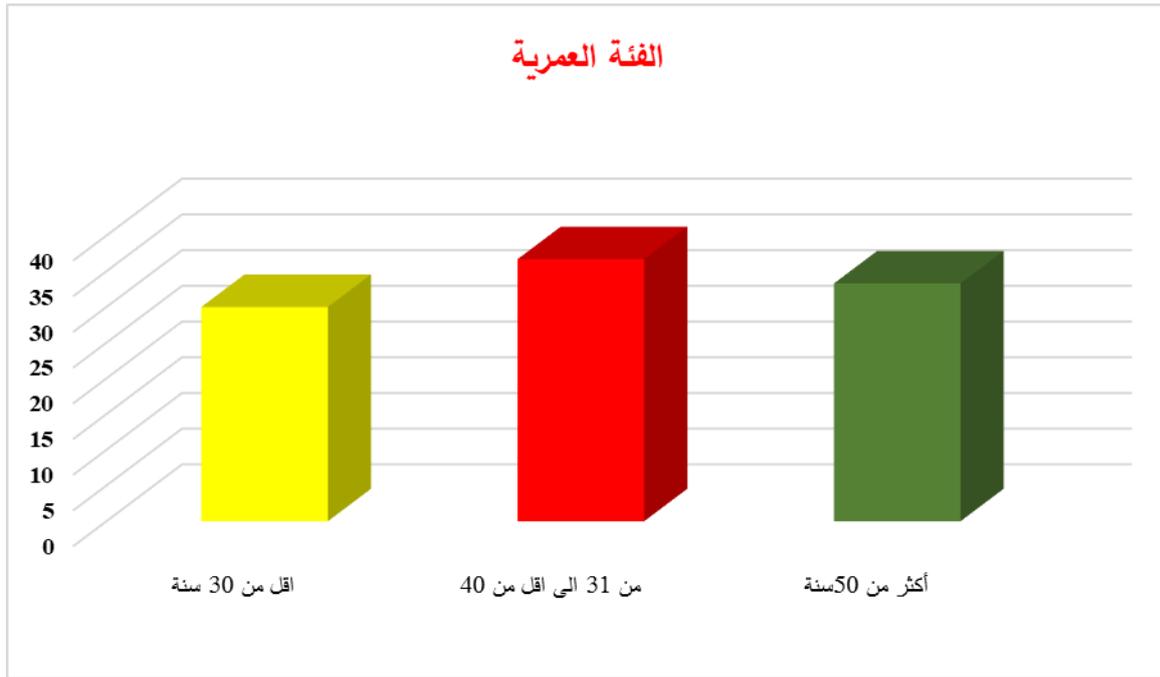


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26 من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة الذكور حاضرة بقوة وخاصة في مؤسسة نفضال وخاصة في القسم الموارد البشرية حيث قدرت نسبة الذكور بـ 66.67% في حين نجد نسبة الإناث بـ 33.33% حسب ما أسفرته نتائج الإستبيان.

الجدول 3-4 يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
30%	9	اقل من 30 سنة
36.7%	11	من 31 الى اقل من 40
33.3%	10	أكثر من 50 سنة
100%	30	مجموع

الشكل 2-3 يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



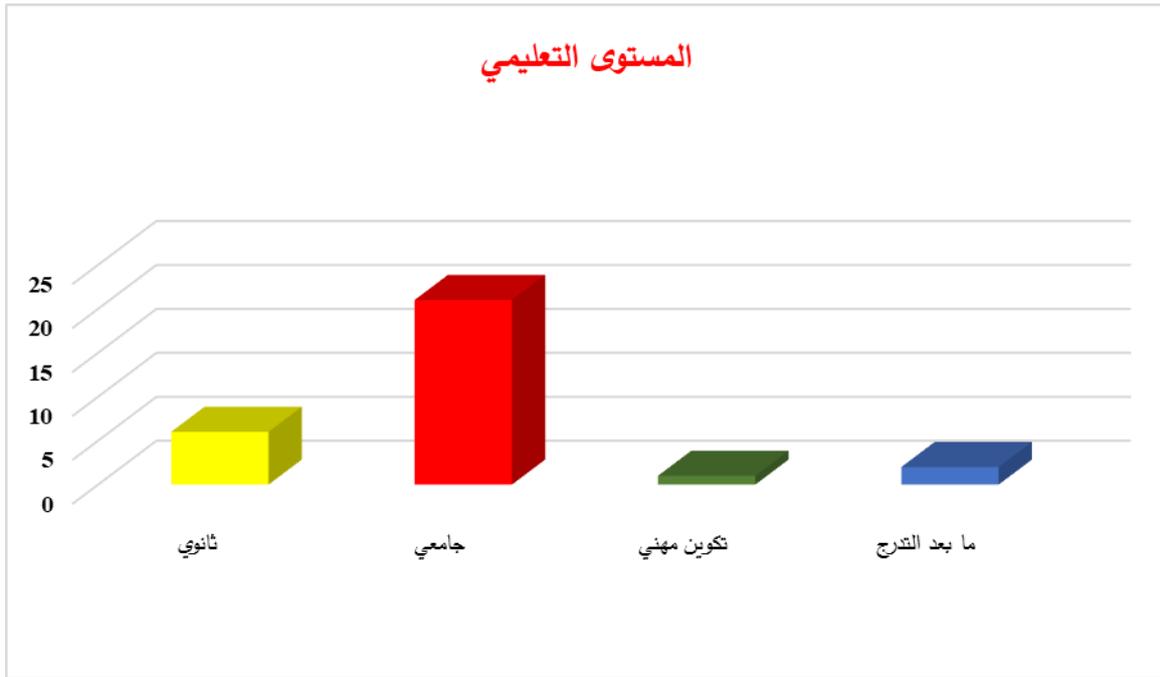
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الشكل نلاحظ أنّ الفئة التي تملك عمر من (31 إلى 40 سنة) هي الأكثر حضور في مؤسسة نفضال، حيث قدرت نسبتها بـ 36.7% بتكرار 11 عامل(ة)، ونجد الفئة التي تملك عمر (أكثر من 50 سنة) بنسبة 33.3% بتكرار 10 عامل(ة)، ونجد الفئة التي لها عمر (أقل من 30 سنة) بنسبة 30% بتكرار 9 عامل(ة).

الجدول 2-5 يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
20%	6	ثانوي
70%	21	جامعي
3.3%	1	تكوين مهني
6.7%	2	ما بعد التدرج
100%	30	مجموع

الشكل 2-4 يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26 من خلال الشكل نلاحظ أنّ الفئة التي تملك أعلى نسبة هي "الفئة التي لها شهادات جامعية" هي الأكثر حضوراً في هذه المؤسسة وهذا يدل على أنّها تعتمد على الكفاءة لكي يضمن السير الحسن وبلوغ أهدافه الإستراتيجية، حيث قدرت نسبتها بـ70% أي ما يعادل 21 عامل(ة).

جدول 2-6 يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

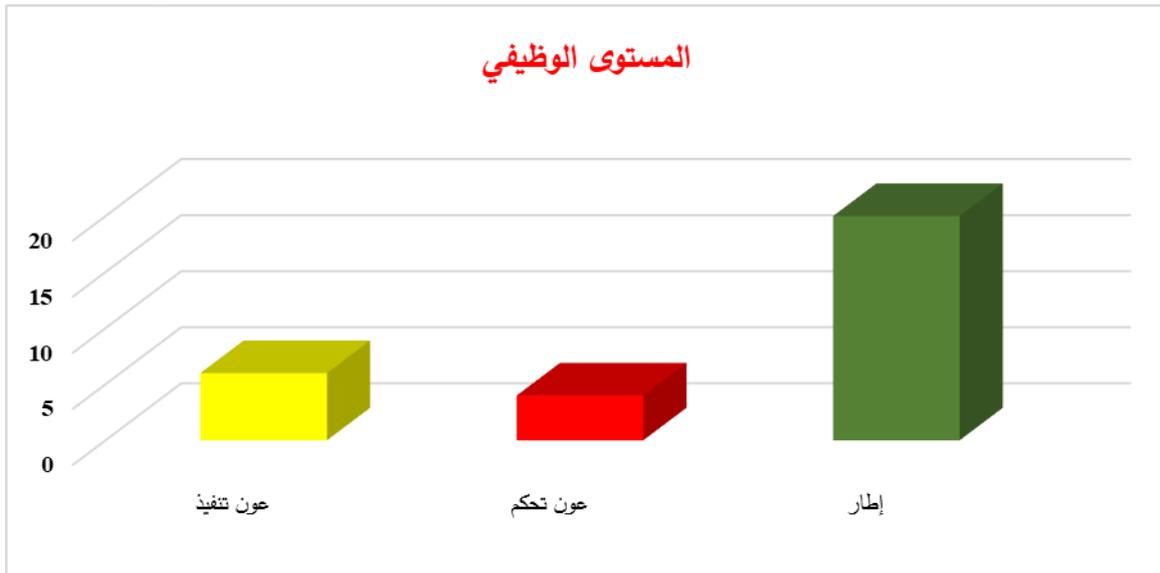
النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
6.7%	2	من 6 الى اقل من 10 سنوات
20%	6	من 11 الى اقل من 15 سنة
73.3%	22	أكثر من 15 سنة
100%	30	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26 من خلال الشكل نلاحظ أنّ الفئة التي تملك أعلى نسبة هي "الفئة التي تملك خبرة مهنية (من 11 سنوات إلى 15 سنة" في مؤسسة نفضال فرع سعيدة وذلك لاعتمادها على فئة التي لها خبرة مهنية، وذلك لاعتماد المؤسسة على العمال الذين يملكون خبرة مهنية أطول لتخفيض التكاليف.

الجدول 2-7 يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
20%	6	عون تنفيذ
13.3%	4	عون تحكم
66.7%	20	إطار
100%	30	مجموع

الشكل 2-5 يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

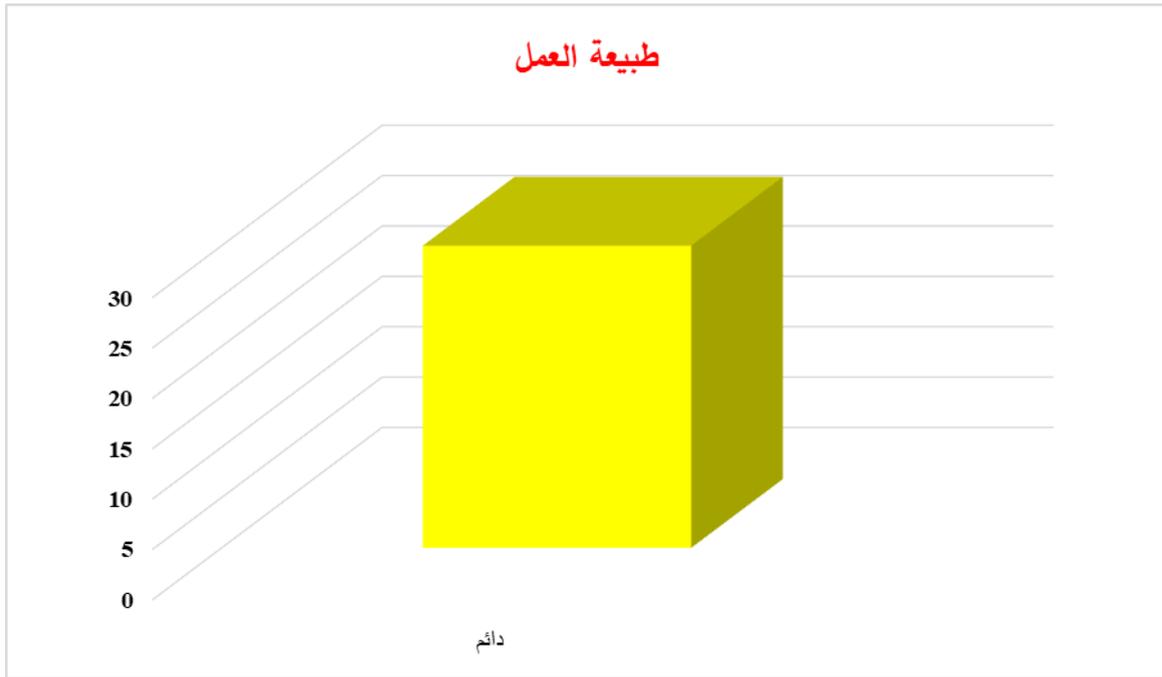


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26 من خلال الشكل نلاحظ أنّ الفئة الأكثر حضوراً هي الإطارات وهذا أمر عادي بالنسبة لمؤسسة من حجم نفعال التي تبحث دائماً عن سبل التطوير منتجاتها وتسهيل خدماتها وبلوغ إستراتيجيتها، حيث قدرت بنسبة 66.7% أي ما يعادل 20 عامل(ة).

الجدول 2-8 يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
100%	30	دائم

الشكل 2-6 يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الشكل نلاحظ أنّ كل العمال الذي تم استجوابهم هم عمال دائمين وهذا يدل على أنّ هذه المؤسسة لا تقوم بتوظيف عمال جدد.

3.3. مناقشة الفرضيات

جدول 2-9 يبين معامل الارتباط

المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	
0.911**	0.825**	1	المحور الأول
0.867**	1	0.825**	المحور الثاني
1	0.867	0.911**	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ معامل الارتباط أكبر من 0.5^{**} وهذا يعني أنّ معامل

الإرتباط موجب وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط بين المحاور الثلاث.

جدول 2-10 يبين مؤشرات المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري

المحور الأول: القيادة التحويلية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التقديرات
1- التأثير المثالي				
1	يشعرني العمل مع رئيسي بالفخر	2.03	0.765	موافق
2	يتخطى رئيسي مصلحة الذاتية من أجل مصلحة الجماعة	2.20	0.805	موافق
3	يشدد رئيسك عن أهمية العمل كفريق	1.90	0.662	موافق
4	تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس	2.10	0.885	موافق
5	يعمل على دعم روح الفريق الواحد	1.83	0.699	موافق
2- الحافز الالهامي				
1	أشعر بالحماس من خلال عمل مع رئيسي	2.13	0.806	موافق
2	يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بالتفاؤل	2.00	0.695	موافق
3	يثق رئيسي بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف	2.27	1.048	موافق
4	يحفزني رئيسي لتحقيق أكبر أداء لدي	2.00	0.695	موافق
5	يقوي التزامي بأهداف المؤسسة	1.92	0.740	موافق
3- الاستشارة الفكرية				
1	يشجعني على حل المشكلات بطرق مبتكرة	1.97	0.964	موافق تماما
2	يسمح لي بالتعبير عن أفكارتي	1.87	0.819	موافق تماما
3	قادر على التعامل مع مواقف الغامضة والمعقدة	1.87	0.681	موافق
4	يثق بقدرة المرؤسين بشكل كبير	2.17	0.874	موافق
5	يخطط لمواجهة المشكلات الممكن حدوثها	1.93	0.640	موافق
4- إعتبارات الفردية				
1	يعامل كل مرؤوس حسب ظروفه وطبيعته	2.00	0.788	موافق
2	يقضي وقتا في توجيه وتدريب مرؤوسيه	2.43	1.040	موافق
3	يحرص على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعملتي	2.17	0.648	موافق
4	يقبل رئيسي أعداري في حالة الغياب المبرر	1.90	0.885	موافق
5	يهتم بظروف خاصة للعاملين أثناء تأدية العمل	2.07	0.828	موافق

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التقديرات
الالتزام العاطفي				
1	أشعر بالفخر والاعتزاز لأنني أعمل في هذه المؤسسة	1.90	0.607	موافق
2	أشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة دائما في مشاكل الخاصة بي	1.97	0.669	موافق
3	أحدث بإيجابية عن هذه المؤسسة	1.97	0.765	موافق

4	أشعر بأننا نعمل كأسرة واحدة في هذه المؤسسة	1.77	0.568	موافق
5	أشعر بانتماء لهذه المؤسسة	1.90	0.607	موافق
الالتزام المعياري				
1	لن أعاد المؤسسة حالياً لأنني أشعر بالتزام ومسؤولية تجاه الأشخاص العاملين بهذه المؤسسة	2.23	1.135	موافق
2	أنا ملتزم بالبقاء في المؤسسة حتى سن التعاقد	2.13	1.008	موافق
3	أرى أنه من الخطأ أن أترك عملي حالياً لألتحق بعمل آخر	1.87	0.571	موافق
4	هذه المؤسسة تستحق مني العمل بإخلاص ووفاء	1.90	0.607	موافق
5	ارتباطي بالعمل في هذه المؤسسة قرار صائب	1.87	0.571	موافق
الالتزام الاستمراري				
1	أرغب في الاستمرار بالمؤسسة مهما توفرت لي فرص بديلة	2.17	1.085	موافق
2	الفوائد التي أحصل عليها في هذه المؤسسة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل بها	2.10	0.995	موافق
3	أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أستمر بالعمل بها	2.30	1.119	موافق
4	إذا تغير وضعي الوظيفي سأفكر في ترك المؤسسة	2.33	1.061	موافق
5	استمراري في العمل يعتبر استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي	1.87	0.776	موافق

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التقديرات
1	تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها	2.03	0.809	موافق
2	تقدم لي المؤسسة تقنيات عمل تساعدني على البقاء في المؤسسة	1.93	0.640	موافق
3	مستعد لبذل أكبر جهد لنجاح هذه المؤسسة	1.97	0.669	موافق
4	أحس بالتقدير والاحترام في المؤسسة	1.90	0.607	موافق
5	أشعر بولاء كبير للمؤسسة لدرجة أتحدث للآخرين بأنني جزء من تنظيم المؤسسة	2.07	0.828	موافق
6	أحرص على عدم إضاعة وقت العمل	1.97	0.669	موافق
7	وجودي بالمؤسسة يشعرني بمكانة اجتماعية أفضل	1.90	0.845	موافق
8	تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها	2.10	0.995	موافق
9	راضي على نظام حوافز في المؤسسة	1.90	0.759	موافق
10	لدي استعداد لإنهاء عمري التقاعدي في المؤسسة	1.97	0.669	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

3.4. تحليل الفرضيات

لدينا الفرضيات التالية:

- * توجد علاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.
- * توجد علاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.
- * يوجد مستوى متوسط للولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة نפטال.

الفرضية الأولى:

لدينا فرضيتين H_1 فرضية بديلة و H_0 فرضية صفرية حيث:
 H_0 : لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$
 H_1 : توجد علاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الجدول 2-11 أحادي التباين ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	12,443	8	1,555	260,492	0,000
Intragroupes	0,125	21	0,006		
Total	12,568	29			

عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

من خلال الجدول نجد أنّ معامل $\text{Sig}=0.000$ أصغر من α يعني أن جدول أحادي التباين معنوي، وهنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية وهذا يدل على وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والقيادة التحويلية.

الفرضية الثانية:

لدينا فرضيتين H_1 فرضية بديلة و H_0 فرضية صفرية حيث:
 H_0 : لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$
 H_1 : توجد علاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	12,271	6	2,045	158,074	,000
Intragroupes	,298	23	,013		
Total	12,568	29			

الدلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

من خلال الجدول نجد أنّ معامل $\text{Sig}=0.000$ أصغر من α يعني أن جدول أحادي التباين معنوي، وهنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وهذا يدل على وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والقيادة التحولية.

الفرضية الثالث:

لدينا فرضيتين H_1 فرضية بديلة و H_0 فرضية صفرية حيث:

H_0 : لا يوجد مستوى متوسط للولاء التنظيمي لدى العاملين عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

H_1 : يوجد مستوى متوسط للولاء التنظيمي لدى العاملين عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور_الثالث	16,132	29	0,000	1,97333	1,7231	2,2235
المستوى الوظيفي	16,490	29	0,000	2,467	2,16	2,77

من خلال الجدول نجد أنّ معامل $\text{Sig}=0.000$ أصغر من α يعني أن جدول أحادي التباين معنوي، وهنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وهذا يدل على وجود مستوى متوسط للولاء التنظيمي لدى العاملين.

نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- توصلت الدراسة أن المؤسسة نفضال تتميز بالأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز

إلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي) وهذا بناء على إجابات المبحوثين حيث

كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد.

- 2- فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي للقيادة التحويلية كانت إيجابية، حيث بلغ متوسط لهذا المتغير (2,0383) مما يشير إلى تمتع القادة العاملين في المؤسسة المبحوثة التي تمكنهم من التأثير في مرؤوسيههم و توجيههم إلى تحقيق أهداف مؤسستهم.
- 3- توصلت نتائج التحليل احصائي نحو الالتزام التنظيمي كانت إيجابية، حيث بلغ متوسط لهذا المتغير (2,0178) مما يشير إلى قدرة العاملين في المؤسسة المبحوثة إلى تقوية الروابط بينهم و إنجاز ما هو مطلوب منهم على أتم وجه.
- 4- بينت نتائج التحليل الإحصائي نحو الولاء التنظيمي كانت إيجابية، حيث بلغ متوسط لهذا المتغير (1,9733) مما يشير إلى سعي القادة العاملين في المؤسسة المبحوثة إلى مساعدة مرؤوسيههم على ولأئهم لمؤسستهم ونشر روح التطوير لديهم.

خلاصة الفصل:

بعدما اختبرنا كل من تساؤلات و فرضيات الدراسة بأساليب الاحصائية اللازمة لذلك توصلنا الى مجموعة من النتائج المهمة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية ، الالتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي) والتي بينت أن ممارسة القيادة التحويلية بالمؤسسة المبحوثة قد كانت بمستوى مرتفع ايجابيا ، كذلك الالتزام التنظيمي مستواه مرتفع هو الاخر ، أما فيما يخص مستوى الولاء التنظيمي فقد كان مستواه مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة ، فكتشفت نتائج الدراسة أن جميع الفرضيات التي قمنا بصياغتها مسبقا تحققت

خاتمة عامة

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي هدفت أساسا للتعرف على اسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي. الحافز الإلهامي. الاستشارة الفكرية. والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي لدى الافراد وذلك لبلوغ اهداف التنظيمية وتعزيز الثقة بين القادة والعاملين من أجل التطوير. ولقدحاولنا تحليل هذه المتغيرات وحاولنا إيجاد مجموعة العلاقات فيما بينها. توصلنا الى نتائج التالية:

- ✓ أهمية القيادة التحويلية تتمثل في مساعدة المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات وتطورات إدارية وتكنولوجية.
- ✓ تعمل على تحفيز العاملين بها من أجل النمو.
- ✓ تقوية الروابط بينهم وبين القادة داخل المؤسسة.
- ✓ القيادة التحويلية تعمل على تطوير مهارات العاملين وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة نقدم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- الاهتمام بنشر ثقافة القيادة التحويلية بين العاملين في مؤسسة نفعال.
- تحسين بيئة العمل مما يساعد في ممارسة القيادة التحويلية وضمان ولاء العاملين والالتزامهم اشراك العاملين في اتخاذ القرار.
- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة نفعال.
- إعداد برامج تكوينية للقيادات في المؤسسة حول كيفية تعزيز الولاء التنظيمي لدى أفراد.
- اهتمام بحاجات الافراد وتلبيتها.

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

- أثر القيادة التحويلية في تكمين النفسي.

خاتمة عامة

- دراسة دور القيادة التحويلية على سلوك المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية
- مستويات القيادة التحويلية في قطاع العام والخاص.
- محددات الولاء التنظيمي لدى المؤسسات الإنتاجية.
- دراسة مقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في المؤسسات الإنتاجية.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

الكتب:

1. جمال الدين محمد مرسي، ثابت محمد عبد الرحمان إدريس الإدارة الاستراتيجية، ط1، الدار الجماعية، مصر، 2006.
2. علي محمد احمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام، عمان، 2015.
3. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
4. خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر الأردن، ط 1.
5. مدحت محمد أبو النصر، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة سنة 2008.
6. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 1994، ص119.

مذكرات ورسائل جامعية

1. جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، 2012.
2. أنس هباز، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في المسار (علوم التسيير، العلوم الاقتصادية...) تخصص: تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -، السنة الجامعية: 2014-2015.

3. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012.
4. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
5. محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير، دمشق. جامعة دمشق، 2016.
6. أمحمدي محمد وبسود مبارك، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، الموسم الجامعي 2019-2020.
7. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2011.
8. ¹محمد كريم وحسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية - غزة، 1431هـ / 2010م.
9. طبايبية قطر الندى وآخرون، الأبعاد الإتصالية للقيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص علاقات عامة جامعة 8 ماي 1945 قالمة، السنة الجامعية: 2022-2023.
10. زهري نهاد، بوالصوف برهان الدين، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي،

- اطروحة الماجستير، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، 2021.
11. عبد الله أحمد عبد الرحمن السيد، "تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقه على جهاز الشرطة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
12. محمد إسماعيل داود الجماسي، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، 2016.
13. محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، "رسالة ماجستير إدارة الأعمال (غير منشور)، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
14. مراد أحمد الكاساني، أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي: دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، مقدم أطروحة جامعية درجة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2000.
15. بوعمامة بن زيادي، القيم التنظيمية وتأثيرها في الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة غرداية، السنة الجامعية: 2018 م/2019م.
16. نعيمة شبعات، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث، فرع علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، السنة الجامعية: 2022-2023.
17. تركية صغير، الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري، مذكرة ليسانس في العلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الوادي، 2013.

مجلات وملتقيات

1. صالح بن محمد الربيعة، كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012.
2. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود السعودية، 2005.
3. علي فاضل فوزي، أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والستين - نيسان 2022.
4. حورية، علي شريف ويوسف، علي شريف، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 12، العدد 1/، 2019.
5. هلال محمد علي سيف السيفاني وآخرون، واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية العدد 8 مارس 2021.
6. مخلص شياع علي الجميلي، "العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار"، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9 جامعة الانبار، العراق، 2012.
7. بن صافية فاطمة الزهرة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية"، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات مجلد 1، العدد 3، جامعة الجزائر.
8. العتيبي سعود الصواط طلق، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه مجلة الإداري، مسقط، 1997.
9. يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، "العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق"، مجلة للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، المجلد 37، العدد 2، جامعة تشرين، سوريا، 2015.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Peter Hawkins, Leadership team coaching: developing collective transformational leadership, Great Britain and the United States in 2011 by Kogan Page Limited, ISBN 978 0 7494 5883 6
2. Hadi Athab Salman, The Role Of The Contemporary Leadership styles in The Achievement of The Organisational commitment, Analytical study of the Opinions of a Sample of Sample of Senior Managerial Leaderships in Industrila Companies, the council of st clements University as part of the Requirements of the Ph.DDegree in General Administration, Baghdad,2013.

الملاحق

الملحق رقم (01)



جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات

استبيان

أخي الموظف أختي الموظفة... تحية طيبة وبعد:

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة "القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التزام والولاء التنظيمي لدى الأفراد" وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة. لذا نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم.

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف:

أ.د. بن عزة محمد أمين

• جلطي نور الهدى

• قرين هناء

البيانات الشخصية:

الصف: ذكر أنثى

الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي تكوين مهني ما بعد التدرج

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المستوى الوظيفي:

عون تنفيذ عون تحكم إطار

طبيعة العمل:

دائم

مؤقت أو متعاقد

المحور الأول: القيادة التحويلية

رقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1- التأثير المثالي						
1	يشعري العمل مع رئيسي بالفخر					
2	يتخطى رئيسي مصلحة الذاتية من أجل مصلحة الجماعة					
3	يشدد رئيسك عن أهمية العمل كفريق					
4	تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس					
5	يعمل على دعم روح الفريق الواحد					
2- الحافز الالهامي						
1	أشعر بالحماس من خلال عمل مع رئيسي					
2	يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بالتفاؤل					
3	يثق رئيسي بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف					
4	يحفزني رئيسي لتحقيق أكبر أداء لدي					
5	يقوي التزامي بأهداف المؤسسة					
3- الاستشارة الفكرية						
1	يشجعني على حل المشكلات بطرق مبتكرة					
2	يسمح لي بالتعبير عن أفكاري					
3	قادر على التعامل مع مواقف الغامضة والمعقدة					
4	يثق بقدرة المرؤسين بشكل كبير					
5	يخطط لمواجهة المشكلات الممكن حدوثها					
4- إعتبرات الفردية						
1	يعامل كل مرؤوس حسب ظروفه وطبيعته					
2	يقضي وقتا في توجيه وتدريب مرؤوسيه					
3	يحرص على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعملتي					
4	يقبل رئيسي أعذارني في حالة الغياب المبرر					
5	يهتم بظروف خاصة للعاملين أثناء تأدية العمل					

رقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
-----	----------	-------------	-------	-------	----------------	-----------

الالتزام العاطفي

					1	أشعر بالفخر والاعتزاز لأنني أعمل في هذه المؤسسة
					2	أشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة دائما في مشاكل الخاصة بي
					3	أتحدث بإيجابية عن هذه المؤسسة
					4	أشعر بأننا نعمل كأسرة واحدة في هذه المؤسسة
					5	أشعر بانتماء لهذه المؤسسة

الالتزام المعياري

					1	لن أعاد المؤسسة حاليا لأنني أشعر بالتزام ومسؤولية اتجاه الأشخاص العاملين بهذه المؤسسة
					2	أنا ملتزم بالبقاء في المؤسسة حتى سن التعاقد
					3	أرى أنه من الخطأ أن أترك عملي حاليا لألتحق بعمل آخر
					4	هذه المؤسسة تستحق مني العمل بإخلاص ووفاء
					5	ارتباطي بالعمل في هذه المؤسسة قرار صائب

الالتزام الاستمراري

					1	أرغب في الاستمرار بالمؤسسة مهما توفرت لي فرص بديلة
					2	الفوائد التي أحصل عليها في هذه المؤسسة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارني في العمل بها
					3	أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أستمر بالعمل بها
					4	إذا تغير وضعي الوظيفي سأفكر في ترك المؤسسة
					5	استمراري في العمل يعتبر استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي

• المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

قائمة الملاحق

رقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها					
2	تقدم لي المؤسسة تقنيات عمل تساعدني على البقاء في المؤسسة					
3	مستعد لبذل أكبر جهد لنجاح هذه المؤسسة					
4	أحس بالتقدير والاحترام في المؤسسة					
5	أشعر بولاء كبير للمؤسسة لدرجة أتحدث للآخرين بأني جزء من تنظيم المؤسسة					
6	أحرص على عدم إضاعة وقت العمل					
7	وجودي بالمؤسسة يشعري بمكانة اجتماعية أفضل					
8	تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها					
9	راضي على نظام حوافز في المؤسسة					
10	لدي استعداد لإنهاء عمري التقاعدي في المؤسسة					

