

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال مالية

الموضوع:

دور القيادة التحويلية في رفع مستويات الولاء التنظيمي
- دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة
08 ماي 1945
بقالمة-

تحت إشراف
الأستاذة: وداد بورصاص.

من إعداد الطالبتين:
- وفاء عساسلة.
- حسناء مخلوفي.

السنة الجامعية: 2012-2013

شكر وعرفان

أول الشكر هو لله رب العالمين الذي رزقنا العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى.

في بداية هذا العمل المتواضع الذي نسأل له القبول، لا يسعنا إلا أن ننسب الفضل لذويه، فنخص بالذكر الأستاذة الفاضلة " بورصاص وداد " التي تفضلت بالإشراف على هذه الدراسة، والتي لم تأل جهداً في التوجيه والمساعدة بكل ما هو مفيد ولكل ما أبدته من إرشادات قيمة، جزاها الله عنا خير الجزاء. كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لجميع أساتذة قسم علوم التسيير الذين تلقينا على أيديهم مناهل العلم.

وإلى كل من أسدى لنا مشورة وقدم لنا معونة.

إهداء:

إلى والدينا الكريمين أطال الله في عمرهما وجعلهما لنا سراجا منيرا.
واللذان كان لدعائهما الأثر البالغ في مشوارنا الدراسي.
وإلى إخوتنا حفظهم الله...
وإلى زوجي العزيز...
إلى كل الأحباب والأصدقاء وزملاء الدراسة.
إلى كل طالب علم يسعى للنجاح.
نهدي هذا العمل المتواضع...

وفاء وحسنا

الفهرس

مقدمة عامة

الفصل

الأول:

أساسيات

عن

القيادة

التحويلية

01.....

02.....

تمهيد

المبحث

الأول:

مدخل

عام

إلى

القيادة

(ماهية

03.....

القيادة)

03.....

المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة

أولاً-

القيادة

في

الإدارة

المصرية

(مصر

03.....

الفرعونية)

03.....

ثانياً- القيادة في الإدارة الصينية

04.....

ثالثاً- القيادة في الحضارة اليونانية

رابعاً-

القيادة

في

عصر

الحضارة

04.....

الرومانية

خامساً-

القيادة

في

عهد

الحضارة

العربية

04.....

الإسلامية

سادساً-

القيادة

في

ظل

الحضارة

المدرسة

04.....

الكلاسيكية

سابعاً-

القيادة

في

ظل

النظريات

05.....

السلوكية

ثامناً-

القيادة

في

ظل

النظريات

05.....

الحديثة

القيادة

مفهوم

الثاني:

المطلب

05.....

وعناصرها

05.....

أولاً- مفهوم القيادة

06.....

ثانياً- عناصر القيادة

1-

عملية

التأثير

التي

يمارسها

المدير

على

06.....

مرؤوسيه

2-

توجيه

المرؤوسين

وتوحيد

جهودهم

07.....

08.....

3- تحقيق الهدف الوظيفي

المطلب

الثالث:

مهارات

القائد

في

تنمية

الاتصالات

10.....

بالمرؤوسين

أولاً-

زيادة

فعالية

نقل

المعلومات

بين

الإدارة

10.....

والعاملين

ثانياً-

تنويع

برامج

نشر

12.....

المعلومات

ثالثاً-

تحسين

علاقات

العمل

مع

النقابات

والتنظيم

غير

13.....

الرسمي

المطلب	الرابع:	النظريات	الخاصة	بأساليب	القيادة.
أولاً- نموذج المصفوفة الإدارية وموتون نموذج للمنحنى المعياري (نقد النموذج).	14.....				
ثانياً- نموذج القيادة التحويلية كمثل للمنحنى المعياري متعدد الأبعاد (نقد النموذج).	14.....				
ثالثاً- النظرية الموقفية لهيرس كمثل لنموذج القيادة الموقفية (عيوب النظرية).	17.....				
المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية.	18.....				
المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية.	21.....				
المطلب الثاني:	21.....	مفهوم	القيادة	التحويلية	
وأبعادها.	22.....				
أولاً- مفهوم القيادة التحويلية.	22.....				
ثانياً- أبعاد القيادة التحويلية.	24.....				
المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية.	27.....				
المطلب الرابع: مبادئ القيادة التحويلية.	27.....				
المبحث الثالث: أساسيات		حول	القائد	التقليدي	والقائد
التحويلي.	29.....				
المطلب الأول:		خصائص	وظائف	القائد	
التقليدي.	29.....				
أولاً- خصائص القائد.	29.....				
ثانياً- وظائف القائد.	31.....				
المطلب الثاني: مفاهيم حول القائد التحويلي.	32.....				
أولاً- خصائص القائد التحويلي.	33.....				
ثانياً- وظائفه.	35.....				
ثالثاً- طرق تفكير القائد التحويلي.	38.....				
رابعاً- التحديات التي تواجه		القيادات	التحويلية	في	
المنظمات.	38.....				
خامساً- موقف القائد		التحويلي	من	التحديات	
المستقبلية.	40.....				
المطلب الثالث: مقارنة		بين	القائد	التحويلي	والقائد
التقليدي.	42.....				
خلاصة الفصل	43.....				
الفصل الثاني: الولاء التنظيمي وعلاقته بالقيادة التحويلية.	44.....				
تمهيد.	45.....				
المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي.	46.....				
المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.	46.....				

المطلب	الثاني:	أهمية	الولاء
التنظيمي.....	49.....		
المطلب الثالث: مراحل الولاء التنظيمي.....	50.....		
المطلب	الرابع:	أنواع	الولاء
التنظيمي.....	51.....		
المبحث الثاني: آثار الولاء التنظيمي واستراتيجياته والنماذج المفسرة له.....	52.....		
المطلب الأول: آثار الولاء التنظيمي.....	52.....		
المطلب الثاني: استراتيجيات الولاء التنظيمي.....	54.....		
المطلب	الثالث:	النماذج	المفسرة للولاء
التنظيمي.....	56.....		
أولاً- نموذج اتزيوني.....	56.....		
ثانياً- نموذج ستيرز.....	56.....		
ثالثاً- نموذج ساو وسلانك.....	58.....		
رابعاً- نموذج انجل وبيري.....	58.....		
خامساً- نموذج كانتور.....	59.....		
المطلب	الرابع:	العوامل	المعيقة للولاء
التنظيمي.....	60.....		
المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء			
التنظيمي.....	61.....		
المطلب الأول: دور السياسات والأهداف في خلق الولاء			
التنظيمي.....	61.....		
المطلب الثاني: دور تحسين المناخ التنظيمي وتطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في تحقيق الولاء التنظيمي.....	62.....		
المطلب الثالث: دور الحوافز المناسبة والثقافة التنظيمية الإيجابية في تحقيق الولاء التنظيمي.....	64.....		
المطلب الرابع: دور تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في تحقيق الولاء التنظيمي.....	64.....		
خلاصة الفصل.....	67.....		
الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في رفع مستويات الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة.....	68.....		
تمهيد.....	69.....		
المبحث الأول: لمحة تاريخية عن جامعة			
قالة.....	70.....		
المطلب الأول: التعريف بجامعة 8 ماي			
1945.....	70.....		

المطلب الثاني: المهام الأساسية والهيكل التنظيمي لجامعة	قائمة.....71
المطلب الثالث: التعداد الفعلي للأساتذة التابعين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم	
التسيير حسب الرتب والأقسام للسنة الجامعية	
2012.....82	المبحث الثاني:
منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة.....83	المطلب
الأول: أداة الدراسة.....83	
المطلب الثاني: منهجية الدراسة.....84	
أولاً- هيكل الاستبيان.....84	
ثانياً- هدف الدراسة.....85	
ثالثاً- عينة الدراسة.....85	
رابعاً- حدود الدراسة.....86	
خامساً- صعوبات الدراسة.....86	
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها	
وتفسيرها.....86	
المطلب الأول: البيانات الشخصية والمعلومات	
الوظيفية.....86	
المطلب الثاني: تحليل أجوبة الاستبيان.....89	
أولاً- وصف وجهات نظر المستجوبين المتعلقة بالقيادة	
التحويلية.....90	
ثانياً- وصف وجهات نظر المستجوبين المتعلقة بالولاء	
التنظيمي.....95	
المطلب الثالث: التحليل الإحصائي و اختبار	
الفرضيات.....98	
أولاً- صدق أداة الدراسة.....98	
ثانياً- اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى ارتباط أبعاد القيادة التحويلية بالولاء	
التنظيمي.....99	
خلاصة الفصل.....101	
الخاتمة العامة.....103	
قائمة المراجع.....108	

المقدمة

تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفوة والفعالة إلا أن ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل، وعليه فإن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف والتجديد المستمر عن طريق تجربة الإبداعات والمبتكرات الجديدة حتى تستطيع مواجهة المنافسة وضمان البقاء، ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال والتي تتميز بديناميكية عالية وتغير دائم، مما تتطلب التخلي عن المفاهيم والأنماط التقليدية في القيادة الإدارية والمبنية على تبادل المنافع بين القائد والمرووسين، والبحث عن نموذج حديث في القيادة يتميز بقدرته العالية على التكيف ومواجهة التغيرات البيئية وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها، وتعرف القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يعتبر نموذج القيادة التحويلية بديل مكمل لنموذج القيادة التقليدية.

إن مقتضيات الإدارة الحديثة تتطلب من أجل تطويرها ورقيتها إلى الدرجات العليا، توفر الولاء التنظيمي أو الانتماء الوظيفي والقاضي بتكريس الفكر الوظيفي والمؤسسي في عقول المنتسبين للوظائف على اختلاف درجاتهم ومواقعهم الوظيفية، ففكر الانتماء الوظيفي من شأنه تحقيق التواصل والفهم المشترك والمتبادل بين أركان الإدارة بمستوياتها العليا والوسطى والدنيا، كما أنه يعزز بناء جسور الثقة بين الكوادر بعضها ببعض وبينها وبين الوظيفة، وأخيراً بينها وبين التنظيم أي المنظمة. والولاء في الفكر الإداري المعاصر هو تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها، وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

إن الولاء التنظيمي للأفراد يتأثر بعدة عوامل ومن ضمنها العوامل التنظيمية، ويعد النمط القيادي أحد أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي، حيث تعمل القيادة على توفير الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل، وهي لا تصدر أوامر وتعليمات فقط، بل توجد تأثيراً نابغاً من الأمانة والاستقامة، بحيث ينتج عنه الثقة والالتزام من قبل التابعين. ومن الأنماط القيادية نمط القيادة التحويلية الذي يركز على تحفيز العاملين بإشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور الذين يقومون به والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة، مما يعزز الولاء التنظيمي لديهم.

وحيث أن القطاع الجامعي من ضمن المنظمات التعليمية التي تحتاج كغيرها من المنظمات إلى هذا النمط القيادي الذي يمكن أن يعمل على رفع مستويات الولاء التنظيمي لدى الأساتذة العاملين بها، مما يسهم في بذل المزيد من الجهد في تحقيق أهداف الجامعة المتمثلة في الارتقاء بمستوى التعليم العالي وتكوين مجتمع متعلم ومتقّف، لذا رأينا أن هناك حاجة لدراسة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي لإدارة الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بولاية قالمة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الأساتذة العاملين بها.

الإشكالية:

يعد القطاع الجامعي أحد أهم القطاعات التعليمية، الموكّل إليها تكوين جيل متعلّم حامل لشهادات عليا، وهذا بدوره يستوجب أن يكون الأساتذة التابعين لها على مستوى عالٍ من الولاء لبذل أقصى درجات الجهد لأداء الواجبات والمهام الموكّلة إليهم بكفاءة عالية، وتحقيق الأهداف المنشودة بفعالية، ومن الضرورة أيضاً وجود مستوى عالٍ من ممارسة القيادة التحويلية التي تعمل على إيجاد نقلة نوعية في سلوكيات العاملين، وفقاً لمتطلبات الظروف المعاصرة، وذلك من خلال فتح المجال للمرؤوسين للابتكار والإبداع، كما تعمل على تلمس احتياجاتهم وإشباعها، واستثمار أقصى طاقاتهم لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وذلك بإشعارهم بأهميتهم وأهمية العمل الذي يقومون به.

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بولاية قالمّة في رفع مستويات الولاء التنظيمي لدى أساتذة الكلية؟.

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى ممارسة إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بولاية قالمّة للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الخمسة (التأثير الكاريزمي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، والتمكين)؟.
- هل يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء التنظيمي؟.
- هل يوجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين القيادة التحويلية وولاء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟.

نموذج الدراسة: وهو التصور المقترح من طرفنا للعلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.

القيادة التحويلية

التأثير الكاريزمي	التحفيز الملهم	الاستثارة الفكرية	الاهتمام الفردي	التمكن
----------------------	----------------	----------------------	-----------------	--------

الولاء التنظيمي

الولاء المستمر	الولاء العاطفي	الولاء المعياري
----------------	----------------	-----------------

الفرضيات: لمعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تمارس إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بولاية قالمة السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الخمسة.

الفرضية الفرعية الأولى: تتمتع إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالتأثير الكاريزمي.

الفرضية الفرعية الثانية: تطبق إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التحفيز الملهم.

الفرضية الفرعية الثالثة: تعمل إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على استثارة أساتذة الكلية فكرياً.

الفرضية الفرعية الرابعة: تقوم إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاهتمام بأساتذة الكلية.

الفرضية الفرعية الخامسة: تتبنى إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أسلوب التمكن.

الفرضية الرئيسية الثانية: يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء.

الفرضية الفرعية الأولى: يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء المستمر.

الفرضية الفرعية الثانية: يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء العاطفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء المعياري.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وولاء أساتذة الكلية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التأثير الكاريزمي وولاء أساتذة الكلية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التحفيز الملهم وولاء أساتذة الكلية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الاستثارة الفكرية وولاء أساتذة الكلية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الاهتمام الفردي وولاء أساتذة الكلية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التمكين وولاء أساتذة الكلية.

أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مدى تبني إدارة الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الخمسة (الكاريزما، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي، التمكين).

2- التعرف على مستويات الولاء التنظيمي بأنواعه الثلاثة (الولاء المستمر، الولاء العاطفي، الولاء المعياري) لدى الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945.

3- التعرف على درجة الارتباط بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الخمسة (التأثير القائم على القدوة والمثال، الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، والتمكين) ومستويات الولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945.

أهمية الدراسة.

تتجلى أهمية الدراسة في:

1- محاولة التعرف على أبعاد القيادة التحويلية المستخدمة داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بولاية قلمة.

2- أن تعطي نتائج الدراسة تصوراً واضحاً للمسؤولين في الكلية المدروسة عن مدى ممارسة القيادة التحويلية ومستويات الولاء التنظيمي لدى الأساتذة العاملين بها، لتكون منطلقاً لبرامج التطوير والتدريب المستقبلية.

3- محاولة لفت أنظار إدارات المنظمات إلى ضرورة معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي ومحاولة إبراز أهمية القيادة التحويلية في أداء المدير لعمله وأثرها على مستويات الولاء التنظيمي مما يساعدهم في التفكير لتطوير أساليبهم القيادية للسعي لرفع درجات الولاء التنظيمي.

4- قد تسهم هذه الدراسة في إضافة شيء من المعرفة للباحثين والممارسين والدارسين في مجال الأعمال.
منهج البحث

انطلاقاً من طبيعة إشكالية وفرضيات البحث، والمعلومات المراد الحصول عليها استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها وهذا ما ورد في فصلنا النظري، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى وهذا ما ورد في فصلنا التطبيقي. كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.
هيكل الدراسة:

بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة قسمنا هذه الدراسة إلى جانبين : جانب نظري تطرقنا من خلاله إلى الإطار المفاهيمي إلى كل من القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، وجانب تطبيقي خصصناه للدراسة التطبيقية لمعرفة مدى تبني إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة لأبعاد القيادة التحويلية، ومعرفة درجة ولاء الأساتذة العاملين بها، إضافة إلى معرفة درجة الارتباط بين متغيري الدراسة.

وعليه وبغرض الإحاطة الشاملة بالموضوع والوصول إلى الاستنتاجات ذات الصلة به، وبهدف التحقق من الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى:
مقدمة عامة.

الفصل الأول: أساسيات عن القيادة التحويلية.

المبحث الأول: مدخل عام إلى القيادة (ماهية القيادة).

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية.

المبحث الثالث: أساسيات حول القائد التقليدي والقائد التحويلي.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي وعلاقته بالقيادة التحويلية.

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي.

المبحث الثاني: آثار الولاء التنظيمي واستراتيجياته والنماذج المفسرة له.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في رفع مستويات الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن جامعة قالة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

خاتمة عامة.

تمهيد

تعد القيادة من أهم الموضوعات إثارة في العلوم الإدارية، حيث أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي منظمة، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها.

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية الذي يتميز بقدرته العالية على قيادة المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين، وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، حيث أن هذا النمط يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بالمنظمة، وإتاحة الفرصة لهم للبحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة.

ومما لا شك فيه فإن الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه، وإيجاد الأشخاص المبدعين، والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري لكافة المنظمات.

المبحث الأول: ماهية القيادة.

إن للقيادة أهمية بالغة على جميع الأصعدة، ويظهر ذلك من خلال مراحل تطورها عبر العصور (من العصر القديم إلى العصر الحديث)، إضافة إلى اجتهادات العديد من العلماء والباحثين في تعريفها، وتحديد دورها في المنظمة، وكذا مختلف النظريات المتعلقة بها، وهذا ما سنحاول توضيحه في مبحثنا هذا.

المطلب الأول : التطور التاريخي للقيادة

يرجع أصل كلمة "القيادة" إلى الفكر اليوناني وأيضاً الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة من الانجليزية من الفعل "Leader ship" بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني "Agere" ومعناه يحرك أو يقود.

أما في اللغة العربية فإن القيادة مشتقة من "القاد" وضدها "السوق" ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يمتلك القدرة وقوة التأثير على الآخرين.¹

كما أن موضوع القيادة له جذور تعود في تاريخها إلى الحضارة القديمة، حيث ترجع أصولها إلى بداية التفاعل بين الجماعات وتوزيع العمل بين الأفراد اللذان عرفتاهما الإدارات القديمة. وفيما يلي سنحاول استعراض أهم المفاهيم الإدارية ذات الصلة بالقيادة الإدارية في الحضارات القديمة ثم الكلاسيكية، ثم المدرسة السلوكية وأخيراً المدرسة الحديثة. أولاً: القيادة في الإدارة المصرية (مصر الفرعونية):

شهدت الإدارة المصرية (2900-2475 قبل الميلاد) درجة عالية من التنظيم بتركيز السلطة في يد الملك "الفرعون" الذي كان يستعين بمجموعة من الوزراء كمساعدين له، وطبقت الإدارة المصرية نظاماً للحوافز يقوم على الحوافز المادية والمعنوية للموظفين، حيث كان مفهوم القيادة في تلك الفترة يقوم على التحفيز والتنسيق التام للجهود الاقتصادية لتحقيق أعلى درجة ممكنة من الرخاء للأفراد، ومن أمثلة هذه الحوافز: السماح لهم باستخدام المركبات الملكية.²

ثانياً: القيادة في الإدارة الصينية:

في هذه الحضارة اتبعت صورة من التخطيط والتنظيم ذي المستوى العالي، واهتمت بالاتصالات بصورة مميزة، ففي عهد الإمبراطور "شن الكبير" (2200 قبل الميلاد) كانت الإدارة على مستوى عالي من التنظيم حيث يتكون الجهاز الحكومي من الحاكم ويساعده تسعة مستشارين يشرفون على تسعة إدارات تتولى تنفيذ الخطة العامة. وقد عرفت هذه الحضارة أيضاً أسلوب الامتحان كمعيار لشغل المناصب الإدارية، وكانت الامتحانات موجهة للكشف عن معرفة المرشح لأمر الوظيفة التي سيشغلها من جهة وعلى مستواه الأدبي والتعليمي من جهة ثانية، ومواهبه واستعداداته وقدراته الإبداعية. وقد كانت هذه الأساليب تطبيقاً لتعاليم الفيلسوف العظيم عندهم "كونفوشيوس" الذي وضع لها قواعد عديدة، والذي كان يرى أنه على الإدارة إتباع الأسلوب الديمقراطي فيما يخص القيادة القائمة على الحكومة والقوة الحسنة وضرورة احترام آراء التابعين.³

ثالثاً: القيادة في الحضارة اليونانية:

عرفت الحضارة اليونانية نظام المجالس المنتخبة لكل مدينة، وطبقت مبدأ الوظيفة الدورية المؤقتة المأجورة. كما أخذت بمبدأ تكافؤ الفرص حسب سقراط في مقولته "الإدارة مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة، وهذا لا يعني الاهتمام بالمواهب والقدرات الشخصية للقائد بصورة أكبر من الاهتمام بالمعرفة الفنية التي يمكن اكتسابها من خلال العمل".

¹ بوهزة محمد و مرزوقي رفيق، مداخل حول القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري من موقع:

www.iefpedia.com، يوم 10.01.2013.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 26.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

وحسب أفلاطون: "القائد شخص لا يلتزم بالعمل، وإنما مهمته توجيه مرؤوسيه القادرين على التنفيذ" فهو يدعو إلى التخصص وتقسيم العمل.¹
رابعاً. القيادة في عصر الحضارة الرومانية:

في هذه الحضارة كان الاعتماد على أصحاب الكفاءات والقدرات الذهنية والعلمية في الإدارة، بعدما كان حكراً على العائلات الأرستقراطية في تولي مناصب حساسة في الدولة، فأصبح الجهاز الحاكم يقوم على مبدأ التسلسل الإداري، وشغل المناصب القيادية يقوم على توافر الخبرة الإدارية الطويلة والثقافة القانونية.²
خامساً. القيادة في عهد الحضارة العربية الإسلامية:

شهدت الإدارة العربية في عصورها الأولى تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، وعرفت كثيراً من المبادئ في مجال القيادة الإدارية، حيث أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية. وكانت الإدارة في عهد الرسول (ص) تأخذ بمبدأ الشورى ولاسيما لمن عرف بالعقل والحكمة والبصيرة، كما تبعه الخلفاء الراشدون في نفس الأسلوب القيادي القائم على الديمقراطية والسلوك الحسن والأمانة.³
سادساً. القيادة في ظل المدرسة الكلاسيكية:

ركزت معظم النظريات الكلاسيكية (النظرية الإدارية العلمية، نظرية مبادئ الإدارة، النظرية البيروقراطية) اهتمامها على تطبيق المنهج العلمي في تحليل وفهم القيادة في محاولة لإيجاد التنظيم الفعال، وتنسيق النشاط بين العاملين فيه. كما ركزت على الحوافز الاقتصادية كمحرك للأفراد، وأوضحت مبادئ لترشيد سلوك المديرين وضمان حسن أدائهم لمهامهم. ويأخذ عليها إهمالها لأهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد والتنظيمات غير الرسمية الناشئة عنها والتي تؤثر في سلوكهم.⁵

سابعاً. القيادة في ظل النظريات السلوكية:

أخذت النظريات السلوكية نقاط مختلفة في تحليلها للتنظيم الإداري، مما أدى إلى تعدد تصورات روادها حول موضوع القيادة الإدارية، ورغم أهميتها في تطوير مفهوم القيادة، فإنه يأخذ عليها اهتمامها الزائد بالعناصر البشرية وتجاوزها لحدود التنظيم الإداري، وربطت ذلك بمعلومات من العلوم الأخرى ذات الصلة بالسلوك الإداري كعلم الاجتماع وعلم النفس.¹
ثامناً. القيادة في ظل النظريات الحديثة:

تنظر هذه النظريات للقيادة بناءً على الانتقادات التي قدمت للنظريات الكلاسيكية والسلوكية، محاولة بذلك تدارك نقائصها، حيث ركزت نظرية النظم على حسن تحكم القائد في: المدخلات، العملية الإدارية، المخرجات، التغذية العكسية وتفاعلها وتفسير آثارها ونتائجها بالمنطق. كما ركزت الإدارة اليابانية على تنمية العنصر البشري، وأن القائد فيها يتفهم عملية اتخاذ القرار ويسهر على تطبيق أسلوب حلقات الجودة، أما الإدارة الكورية

⁵ محمد قاسم القريوتي، التطور الإداري: المفهوم وآليات التنفيذ، المؤسسة العربية للدراسات، عمان، 1996، ص31.

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، ط2، الأردن، 2004، ص103.

فاعتمدت على نمط القيادة الأبوي، حيث تعتبر المنظمة امتداد لمفهوم الأسرة وهو تأكيد على التنظيم المركزي.²

المطلب الثاني: مفهوم القيادة وعناصرها

فيما يلي سنتعرض إلى كل من مفهوم القيادة وعناصرها.

أولاً. مفهوم القيادة:

إن القيادة بمفهومها العام تعني عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكاتهم لتحقيق أهداف معينة. وقد تكون عملية التأثير منصباً على النشاط الإداري، كما قد تكون منصباً على غيره من الأنشطة.

يتضح معنى القيادة من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الإدارة والتي نذكر منها:

يرى البعض أن القيادة تتمثل في: "عملية التأثير في نشاطات فرد أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة".³

ويعرف آخرون القيادة: "أنها النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".⁴

كما تعرف بأنها: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يعملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".⁵

ويعرفها آخرون بأنها: "تلك المجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً".⁶

وعرفت القيادة أيضاً بأنها: "التأثير في الآخرين بحيث يصبح لديهم استعداد لإنجاز المهام الممنوعة بهم".¹

وتعرف أيضاً بأنها: "نشاطات وفعاليات ينتج منها أنماط متناسقة، وتتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة".²

ويرى البعض بأنها: "دالة تفاعل بين كل من خصال شخصية القائد، وتوقعات الأتباع لأدائه وخصال شخصية الأتباع ومتطلبات الأداء، كما يدركه الأتباع ويتفاعل فيه كل من القائد والأتباع".³

وعرفها آخرون بأنها: "عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حيث يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة بأقصى عائد اقتصادي وأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد".⁴

من خلال التعاريف السابقة نجد أن القيادة تتمحور حول النقاط التالية :

- القيادة عملية تأثير في نشاط الفرد أو الجماعة وتوجيههم وإرشادهم بهدف تحقيق أهداف محددة.

² صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، الأردن، 2004، ص 412.

³ محمد بن يوسف العطيات، إدارة التغيير والتغيرات العصرية للمدير، دار حامد، ط1، السعودية، 2006، ص 98.

⁴ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 98.

⁵ طارق السويدان، صناعة القائد، وكالة المطبوعات الجامعية، ط3، الكويت، 2004، ص 41.

⁶ شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، مصر، 1992، ص 34.

¹ المهدي طاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب الوطنية، ط1، ليبيا، ص 215.

² محمد رسلان الجبوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة، ط1، الأردن، 2000، ص 131.

³ شوقي طريف، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁴ مصطفى صبحي الغيث، القيادة الإدارية في العصر الحديث، مكتبة صبري أبو علم، مصر، ص 108.

- القيادة هي النشاط الذي يؤثر به الرئيس (القائد) على مرؤوسيه.
- القيادة قدرة المدير في كسب طاعة واحترام وولاء مرؤوسيه.
- القيادة نشاط هادف يقوم به القائد لتحقيق أهداف مشتركة بين الأفراد والمنظمة.
- القيادة فن التأثير في الآخرين تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- تقوم القيادة على السمات الشخصية التي يتصف بها القائد.
- القيادة عملية تفاعل بين خصال شخصية القائد وتوقعات الأتباع لأدائه ومتطلبات الأداء.
- القيادة عملية التأثير في الآخرين بحيث يتولد لديهم الاستعداد لإنجاز المهام.
- تهدف القيادة إلى نيل تعاون العاملين وحفزهم على العمل.
- تلعب القيادة دورا إرشاديا، توجيهيا وتحفيزيا.

ثانياً. عناصر القيادة :

تتركز القيادة على عدة عناصر نذكر منها:

1- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه:

تتركز القيادة الإدارية على عملية التأثير التي تقوم على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه، واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبقدر ما تكون درجة التأثير فعالة في سلوك المرؤوسين وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون القيادة ناجحة وفعالة. كما تعددت الأساليب التي تقوم عليها قوة التأثير، والمتمثلة في القوة النفسية والاجتماعية التي تستهدف سلوك الأفراد، وقد تعددت الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير من أهمها:⁵

- قوة التأثير القائمة على الإثابة: حيث تعتبر المكافأة عاملا هام في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط، فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديرا لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعد على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.

- قوة التأثير القائمة على الإكراه: هذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء، وهذه الوسيلة تبرز لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة. فالجزاء كوسيلة للتأثير تعمل على كبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بين المرؤوسين وقائدهم وشكهم في سلوكه، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الروح العدوانية لديهم ضد قائدهم.

- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية: وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم، وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم، فإذا أدرك المدير أن جماعة الموظفين في التنظيم تتكون من أفراد يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم أمكنه أن يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: تزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة، وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات وميولات مرؤوسيه وتقاليدهم، من خلال ترشيد سلوكهم لفهم العلاقات

⁵ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.

الاجتماعية الغير رسمية التي تنشأ بين العاملين، وإدراكه لأبعادها ومعرفته لاتجاهات أفرادها، ويكون أثر قوة وفعالية التأثير التي يمكن أن يمارسه على مرؤوسيه من خلال هذه العلاقات.

2- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف. فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون في جوانب متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية، والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم، وهذه هي الصفة المميزة للقادة. ولتحقيق التعاون الفعال بين المرؤوسين على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة، وفي تكوين فريق متعاون، وأهم هذه القوى:

- وحدة المكان والتقارب الجغرافي.
- اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- تمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه من مديرهم باعتباره مساعداً لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم المشترك.
- تعريضهم إلى موقف المنافسة مع العاملين في إدارة أخرى، مما يدفعهم للتعاون بهدف التفوق على مجموعة العاملين في الإدارة المنافسة.
- توفير المناخ الملائم في العمل الذي يحقق الانسجام والتجاذب بين أفراد الإدارة الواحدة نحو بعضهم البعض.
- تفهم المدير القائد لمشكلات التنظيم وظروفه، وعنايته الخاصة بالعلاقات الإنسانية، يكون لديه القدرة على حمل موظفيه على التعاون معه تعاوناً اختيارياً في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة. وفاعلية التعاون تستمد من تعاون كل أولئك الذين يشتركون في نشاطات التنظيم، فالتعاون بين العاملين هو الذي يؤدي إلى عملية الخلق والإبداع، ولكن القائد هو الذي يستطيع بفضل قدراته وجهوده أن يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود، وتفجير الطاقات لدى المرؤوسين.

3- تحقيق الهدف الوظيفي:

إن الهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيد جهودهم هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم. إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يساعد على تحقيق الأهداف الأخرى. ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية أن نتفهم أهداف كل مجموعة منها:¹

- أهداف التنظيم:

فالمدير القائد في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم. وأهداف التنظيم هي الأهداف المرسومة التي وجد التنظيم لتحقيقها وقد حدد " تيد " أهداف التنظيم الإداري في ستة أهداف هي:

- ✓ الهدف القانوني: الذي يتمثل في إتباع التنظيم للقوانين التي تؤثر فيه، وهو أكثر وضوحاً في الأجهزة الإدارية الحكومية عنه في قطاع الأعمال، حيث يستند الإداري إلى صدور تشريع معين أو مجموعة تشريعات.
- ✓ الهدف الوظيفي: هو تفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل في التنظيم.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

- ✓ الهدف الفني: هو الامتياز في الإدارة، أو تحقيق ما يسمى بامتياز المهارات في أداء العمل.
 - ✓ الهدف الربحي: الذي يبدو واضحاً في المشروع الخاص بحيث لا يكون دائماً هو الغاية في الإدارة العامة، ولكن ما يقابله هو تقديم خدمات فعالة.
 - ✓ الهدف الشخصي: الذي يعني إتاحة الفرصة أمام الفرد العامل في التنظيم للتطوير والتقدم بالشكل الذي يتوافق مع أهداف التنظيم.
 - ✓ الهدف العام: وهو المساهمة في رفاهية الشعب، أو على الأقل عمل يوافق عليه الجمهور.
- إلا أن هذه الأهداف في الغالب لا تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للموظف لتحفيزه على تحقيقها، ومن هنا يقع على عاتق القائد أن يستخدم الحوافز التي يكون لها صلة وثيقة بحاجات الموظف ورغباته، والعمل على إشباعها .

• أهداف مجموعة أعضاء التنظيم:

- تبرز أهمية هذه الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم والتي تتكون في الغالب من الموظفين الذين يلتقون يومياً بحكم عملهم وجها لوجه، وتبرز الأهداف التي تنشدها هذه التجمعات من خلال تفاعلها أثناء العمل، وإن كانت غير معلنة إلا أنها تعكس اتجاهات هذه التجمعات وميولها وما تنوي القيام به. ومهمة القائد في مثل هذه المواقف هي استخدام تأثيره لتسهيل وصول هذه المجموعات إلى أهدافها وتحقيقها، وتتوقف فاعلية تأثير المدير القائد في توفير السبل أمام هذه التجمعات لتحقيق أهدافها في إطار أهداف التنظيم
- الأهداف الشخصية للموظف:

إن الأساليب الإدارية التي يستخدمها المدير القائد تستهدف على اختلافها تأثيره في سلوك موظفيه لاستمالتهم وحفزهم على العمل والوصول إلى الهدف المنشود، إلا أن المشكلة الرئيسية التي تواجه المدير القائد هي كيفية جعل مرؤوسيه يتقبلون أهداف التنظيم، والوسائل التي يستطيع من خلالها تشجيع موظفيه وتحفيزهم على تقبل هذه الأهداف، ومن أهم الصعوبات التي تواجه المدير القائد لمواجهة هذه المشكلة هي كيف يمكن له دفع الموظف لتقديم ولائه للتنظيم على مصالحه الشخصية؟ وترجع هذه الصعوبات إلى أن اهتمام غالبية الأفراد العاملين يتجهون نحو تحقيق ذاتهم وسلامتهم واطمئنانهم في العمل. فإذا استطاع المدير القائد أن يكيف المواقف بحيث يجعلهم يدمجون مصالحهم الشخصية مع اهتمامهم بعملهم، فإنه بذلك يحصل على تجاوبهم وتقبلهم لأهداف التنظيم من خلال تهيئة الجو الملائم، وتوفير الأمن والاستقرار الذي يجعل العامل راضياً ومتقبلاً للعمل وكذلك تيسير قيام الموظف بعمله، كل هذا يجعل المرؤوسين يشعرون أن قائدهم يؤازرهم لتحقيق أهدافهم الشخصية التي لا يمكن لهم تحقيقها منفردين وبدون تأزره معهم.

• الأهداف الشخصية للمدير:

تكون دوافع المدير لتحقيق أهدافه الشخصية في بعض الحالات ظاهرة ويمكن الإحساس بها، ولكنها في أغلب الأحيان تكون غير ظاهرة. ويحاول المدير في كثير من الأحيان أن يوجه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق أهدافه الشخصية، وإن كان ذلك تحت ستار حرصه على تحقيق أهدافهم أو تحقيق أهداف التنظيم. وتحقيق المدير القائد لأهدافه الشخصية وإشباعه لحاجاته من خلال مركزه القيادي قد يتخذ صور متعددة، فقد يكون إشباعه لرغباته في وصوله إلى مركز الرئيس الأعلى للتنظيم، أو في جعل مرؤوسيه يطيعونه وينفذون أوامره، أو فيما يبيده مع من يتعامل معهم سواء داخل التنظيم أو خارجه، أو رغباته الشخصية فيما يتقاضاه من مرتب أو يحصل عليه من ترقية وتقدير. وكلها تشكل أهدافاً شخصية للمدير القائد. وهكذا يتبين أن تحقيق الهدف الوظيفي يرتبط بمجموعة من الأهداف الأخرى، مما يترتب عليه تعقد دور القائد

في إيجاد نوع من التوازن والتوفيق بين الأهداف المتعددة، ليصل إلى تحقيق أهداف التنظيم في الأخير.

المطلب الثالث: تنمية اتصالات القائد بالمرؤوسين.

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الأساسية التي بدونها لا يتم انجاز العمل، فأي قصور في اتصالات القائد بمرؤوسيه، أو بزملائه في نفس المستوى الإداري يؤثر سلباً على مستوى الأداء.

وفيما يلي سنحاول توضيح كيفية تنمية القادة الإداريين لعلاقاتهم بمرؤوسيه ونشرهم للمعلومات وطريقة تحسينهم لعلاقاتهم الصناعية.

أولاً- زيادة فعالية نقل المعلومات بين الإدارة والعاملين:

تبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، ومن الضروري أن نوضح في البداية مفهوم الاتصال حيث:

يعرف بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك الجماعات داخل التنظيمات، بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية".¹

وتعرفه الجمعية الأمريكية للتدريب على أنه: "تبادل للأفكار والمعلومات للتوصل إلى تفاهم متبادل وبناء علاقات إنسانية جيدة، أو هو أي سلوك من طرف مصدر معين يفرض نقل معنى مطلوب إلى مستقبل هذا السلوك حيث ينتج عن ذلك استجابة سلوكية مرغوبة عنده".²

ويعرفه آخرون بأنه: "إنتاج وتجميع البيانات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية بشكل يمكن من خلاله لكافة المعنيين بها تعديل سلوكهم وفقاً لها وحسب الوجهة المطلوبة".³ من خلال ما سبق يمكننا تعريف الاتصال بأنه عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة، ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل، فهي عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعاً لطبيعة الرسالة الاتصالية.

وقد يترتب على تعثر عملية الاتصال شلل الإدارة واختلالها نتيجة انخفاض الروح المعنوية، وضعف الإنتاج، وتبديد الموارد والوقت، ولا يمكن للقادة الإداريين ضمان فعالية ونشاط أي منظمة دون وجود نظام فعال للاتصالات، فهي ضرورية في كافة الوظائف الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، والتي هي في حقيقة الأمر يقوم بها القائد الإداري، إن عمل هذا الأخير على استغلال اتصالاته داخل المنظمة وخارجها يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف كتسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين الأعلى والتنفيذي، من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات، وتمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، بالإضافة إلى تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول وكيفية تنفيذ العمل. كما تساعد أيضاً في عمليات ضبط السلوك التنظيمي والجماعات، فخطوط الهياكل التنظيمية والسياسية مؤشرات يلتزم المرؤوسين باتباعها في عمليات الاتصال برؤسائهم، حيث تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم،

¹ عبد الغفار وعبد السلام أبو قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص 146.

² المهدي الطاهر غنية، إدارة الأعمال - الأسس والوظائف -، الجامعة المفتوحة، ط1، طرابلس، 2000، ص 230.

³ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص313.

وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحهم، وهذا ما يمكن القادة الإداريين من أخذها بعين الاعتبار بما يخدم التوازن المطلوب في سلوك الفرد.⁴

ورغم اختلاف أوجه النشاط الذي تزاوله المنظمات (صناعي، خدماتي، ... الخ) فإننا نجد أن القادة الإداريين يعتمدون على الاتصال كدعامة رئيسية في الإدارة، وذلك من منطلق المهام التي يؤديها القائد الإداري حيث تتمثل هذه المهام في:¹

1- المهمة الإعلامية للاتصالات:

تظهر من خلال تدفق المعلومات إلى كافة المستويات الإدارية والتنفيذية. والقائد الناجح هو الذي يتخذ القرارات المناسبة بالاعتماد على كمية هائلة من المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، ويعتمد نقص المعلومات على مدى فعالية الاتصال، ففي المستوى التنفيذي نجد أن المرؤوسين في حاجة إلى الكثير من المعلومات المتعلقة بالأداء الوظيفي الذي تتغير نوعيته بقدر تدفق المعلومات.

2- المهمة الانضباطية للاتصالات :

يعتمد سير العمل بالمنظمات على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ورقابة وتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وبالتالي يستلزم وضع وتنفيذ الإستراتيجية وجود مجموعة من التعليمات والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية التي توضح لأفراد المنظمة ما يجب إتباعه أو تجنبه، ولن يتم كل هذا إلا بعملية الاتصال، وتستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطقتين رئيسيتين:

*الأول: يرتبط بقدرة الإدارة على التحكم في نقل المعلومات لكونها مركز للسلطة.

*الثاني: من كون اقتصار المعلومات والوسائل والمعاني الصادرة عن الإدارة فيما يتعلق بالعمل وظروفه.

3- المهمة الإقناعية للاتصالات:

أحياناً لا يكفي تمتع القائد الإداري بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن وجهة النظر، وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء، وتظهر أبعاد المهام الإقناعية للاتصال من خلال إعطاء الفرصة للمستقبل (المرؤوسين) لطرح استفساراتهم بقصد الإقناع بشيء معين، ومما لا شك فيه أن القائم على الإقناع يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر بصرف النظر عن ما يجول في خاطر الفرد.

4- المهمة التكاملية للاتصالات:

تتبع أبعاد المهمة التكاملية للاتصالات من كونه يعبر عن الممارسات المختلفة بحيث يتفاعل الأفراد من أجل تحقيق التكامل الاجتماعي، "وتساعد المهمة التكاملية في سيادة روح الانتماء بالنسبة للمنظمة. مما يستلزم توفير وسيلة يستطيع بها الفرد التعرف نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما في المنظمة".²

ومن الطبيعي أنه لا يمكنه مزاولة المهام التكاملية في فروع المنظمة دون عملية الاتصال، حيث يعتمد القادة الإداريون على الاتصال في صور مختلفة في محاولتهم الربط

⁴ سعيد عامر محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سرفيس، ط2، مصر، 1998، ص364

¹ سعيد عامر محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 364 .

² Bernarddobhechi, **Communication des entreprises et des organisation**, Elhipes , Paris, 1996, p87.

بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وخلق جو من التكامل البناء لتقليل احتمالات النزاعات المختلفة بين الأفراد في مختلف إدارات المنظمة.
ثانياً- تنويع برامج نشر المعلومات:

إن الاتصالات الإدارية بأي صورة كانت هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة. وحتى يضمن القادة الإداريون استثمار اتصالاتهم المختلفة من خلال عملهم وحتى خارجها، فإنهم يعلمون على تنويع طرق وقنوات نقل المعلومات إلى مرؤوسيهم وزملائهم وكذلك رؤسائهم، حيث يتطلب العمل بين كل من القادة والمشرفين وممثلي العاملين برامج متنوعة لتسهيل الاتصال بين هذه الأطراف الثلاثة. وسنحاول التطرق إلى أهم برامج تسهيل الاتصالات في المنظمات المعاصرة وأكثرها شيوعاً واستعمالاً:¹

1- برامج نقل المعلومات:

تعد المعلومات من مصادر القوة في المفاوضات، كما أن تداولها يساهم في نقل المعرفة لكل العاملين فيها، وشعورهم بأهميتهم من خلال السيطرة والتمكن في أداء الوظائف، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن للقائد الإداري الاعتماد عليها في نشر المعلومات بين مختلف الوحدات والأفراد العاملين فيها، لتوضيح التصرفات والسلوكيات المطلوبة منهم، كالمذكرات والقوائم المالية ولوحات العرض وتكنولوجيا الاتصالات السمعية والبصرية كالبريد الصوتي.

2- برامج التغذية الراجعة:

هي تصميم لتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال إعطائهم فرصة لصناعة القرارات، وصياغة السياسات التنظيمية، وضمان اتخاذ الإجراءات اللازمة حول الشكاوي والتطلعات الصادرة منهم، ومن أهم البرامج في هذا المجال استقصاء اتجاهات العاملين (تشخيص درجة الرضا عن الأجور، وظروف العمل والفرص المتاحة لهم من قبل المنظمة، والإجراءات الخاصة بتميز قرارات الإدارة) بالإضافة إلى إعطاء الفرص للعاملين لمقابلة القائد الإداري، وعرض وجهة نظرهم لمناقشة المشاكل التي تواجهها، سواء بشكل مباشر أو عبر النقابات والاتحادات المهنية.

3- برامج مساعدة العاملين:

تساعد هذه البرامج العاملين في التكيف مع المشاكل التي تواجههم خاصة تلك التي تؤثر على أدائهم الوظيفي (المشاكل العائلية والاجتماعية). فهذه البرامج تقدم المساعدة اللازمة للعاملين عندما يتطلب الأمر ذلك، وقد تكون هناك مساعدات للعاملين الذين تكثروا مشاكلهم وسلوكياتهم السلبية، وهذا يدخل في صميم الإستراتيجية التي تهتم بتوفير الجو المناسب لعمل الأفراد داخل المنظمة.

4- برامج تميز العاملين :

وهي برامج تهتم باقتراحات العاملين المتميزين، وتضعها في خدمة المنظمة والتطور التنظيمي، خاصة التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية، لذا يجب على القائد الإداري أن يهتم بالأفراد الذين يرغبون في تميز جهودهم ومنحهم الفرصة للمشاركة بأفكارهم لتحسين العمل.

5- برامج انضباط العاملين:

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص241.

يلعب اتصال القادة الإداريين بمروسيهم دوراً هاماً في توضيح وبيان نظام الانضباط المعتمد بالمنظمة، وذلك من خلال تعريفهم على المبادئ التي تراعى في هذا النظام وهي:

- التدرج في الإجراءات التأديبية كالبدء في الإنذار الشفوي ثم الكتابي...الخ.
- التدرج في الإجراءات التصحيحية بدلاً من الإجراءات العقابية أو التأديبية.
- توثيق الحقائق حول سلوكيات الأفراد لإقامة الدليل القاطع حول السلوك غير المرغوب فيه، بما يدعم موقف لجان الانضباط.
- الاعتماد على مبدأ "الجزاء المباشر لكل مخالفة"، وعدم الالتزام بالقواعد التنظيمية المحددة وكذلك مبدأ "الثبات" أو التوافق في العقوبات.

ثالثاً- تحسين علاقات العمل مع النقابات والتنظيم غير الرسمي.

تهيئ العلاقات الجيدة بين العاملين والإدارة المناخ التنظيمي المناسب الذي يشعر العاملين أنهم ركيزة العمل وأنهم أصحاب المصالح الأساسية في المنظمة، وبما أن علاقات العمل الفعالة بين الإدارة والعاملين تتطلب تعاون القادة والإداريين وممثلي العاملين، فإن المفتاح الأساسي في بناء هذه العلاقات الجيدة ونجاحها هو الاتصالات التي توفر للعاملين المعلومات المهمة وتمنحهم الفرصة للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم.

ولقد تم تطوير نماذج من العلاقات الصناعية في السنوات الأخيرة من أهمها نموذج "كانتر وكوجان"، حيث يوضح هذا النموذج القرارات المشتركة بين كل الإدارات والنقابات فيما يتعلق بالأجور والقواعد وضمانات العمل والحقوق والمسؤوليات لكل من الإدارة والنقابة، كما وضح هذا النموذج خيارات يمكن أن تكون على ثلاث مستويات¹:

- ◀ في المستوى الأول: تضع القيادات الإدارية الخيارات الأساسية المتمثلة في العمل مع النقابة أو بدونها وإلى أي مدى يمكن التعاون مع هذه النقابات.
- ◀ في المستوى الثاني: يتم إبرام الاتفاقيات الجماعية وتنظيم عمل النقابات.
- ◀ في المستوى الثالث: يتم التنفيذ الفعلي للعقد التشغيلي بما يوفق بين مصالح الإدارة والنقابة.

أما في حالة تبني خيار "تجنب النقابة" فإن القادة الإداريين سيحاولون منع ارتباط العاملين بالنقابة، من خلال بعض التطبيقات على مدخل المبادرة بالاستجابة المستمرة لرغبات العاملين وبالتالي التخفيض من رغبتهم في الانضمام للنقابة أو "مدخل القمع المباشر" باستخدام حازم صلب للتخلص من النقابة من خلال بعض المنافذ القانونية أو الإدارية، رغم المخاطر التي تضمها هذه الخيارات بفقدان المنظمة لسمعتها أمام الجمهور أو سخط النقابة والعاملين فيها.

وعليه يتضح لنا أن الإدارة التي تقيم علاقات عمل جيد مع العاملين، وتشركهم في السياسات الإدارية والتنظيمية المؤثرة على وظائفهم، وتعاملهم بعدالة لا يرغبون في الانضمام إلى النقابات، والعكس يحصل عندما تكون كل من مصالح الإدارة والعاملين متعارضة فتبرز الحاجة لديهم للانضمام إلى جهة تدعمهم وهي النقابة، هذه الأخيرة التي غالباً ما تعمل في مواجهة الإدارة. ولذلك تحدد المنظمة ممثلين عنها يعكسون مصلحتها اتجاه النقابة، وغالباً ما يكون هؤلاء قادة إداريين مختصين في علاقات العمل. بالإضافة إلى ذلك فإن القادة الإداريين في الإدارات المختلفة لهم الدور الواضح في تحمل مسؤوليات علاقات العمل، من خلال فهم مشاكل العمل والقضايا المرتبطة بالنقابات، وفهم أساليب حل النزاعات القائمة بسرعة وتفهم قوانين العمل التي تجنب المنظمة الإجراءات القانونية، هذا بالإضافة إلى دور القادة الإداريين في الاستماع إلى الشكاوي والتطلعات التي يقدمها الأفراد. ولا بد

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص272.

للقائد الذي يحاول تطوير نظام الاتصالات من جانب آخر أن يدرك الصلة العضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال ومساعدة العاملين على وضع ذلك. وترتبط عملية الاتصال بوظيفة القائد الإداري على اعتباره المسؤول عن شرح تعليمات الإدارة وإقناع العاملين بها، ويتحمل المسؤولية عن الأداء الذي تؤديه الجماعة، لذلك عليه أن يعرف العوامل التي تحرك ديناميكية الجماعات، ونمط تكوينها وتفاعلها، وأن يكون قادراً على تسهيل عملها لتؤدي المهام الموكلة إليها. وهذا لا يتحقق إلا إذا فهم القائد الإداري طبيعة المتعاملين معه وكيفية تحفيزهم لبذل جهد أكبر كما يجب أن يعرف كيف يعطي رؤوسه فرص للتعبير عن أنفسهم، والتجاوب معهم بشكل ايجابي يتماشى وأهداف المنظمة.¹

المطلب الرابع: النظريات الخاصة بأساليب القيادة:

نظرا لتعدد النظريات الخاصة بأساليب القيادة وتشعباتها واختلاف الدراسات المتعلقة بها، قمنا باختبار ودراسة النماذج التالية:

أولاً: نموذج المصفوفة الإدارية لبلاك وموتون كنموذج للمنحنى المعياري²:

وضع بلاك وموتون نموذجا لأساليب القيادة تحت مسمى المصفوفة الإدارية، ويعد هذا النموذج امتدادا مباشرا لأبعاد السلوك القيادي التي كشفت عنها دراسات جامعة أوهايو ودراسات جامعة ميتشجان، وهما بعد السلوك المعني بالإنتاج وبعد السلوك المعني بالعلاقات الاجتماعية، حيث أن الإضافة التي يضيفها نموذج بلاك وموتون هي التعامل مع هذين البعدين في حالة تفاعلها مع بعضهما البعض. وقد صممت المصفوفة الإدارية بحيث تفسر كيف يمكن الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد ويشير الاهتمام بالإنتاج إلى كيفية اهتمام القائد بإنجاز المهام التنظيمية، ويتضمن ذلك مدى واسع من الأنشطة مثل: الاهتمام بتطوير المنتجات أو الخدمات وتوزيع أعباء العمل، وغيرها من الأنشطة التي تختص بتحقيق أهداف المنظمة. بينما يشير الاهتمام بالأفراد إلى كيفية اهتمام القائد بإشباع حاجات الأفراد داخل المنظمة والذين يحاولون تحقيق أهداف المنظمة، ويتضمن هذا الاهتمام بناء الثقة والالتزام التنظيمي، وتحسين شعور المرؤوسين بقيمتهم الذاتية، وتوفير بيئة عمل جيد لهم، وضمان حصولهم على أجور مناسبة، والعمل على تطوير علاقات اجتماعية معهم.

وقد "وضع بلاك وموتون" تصور يجمع هذين العاملين في مصفوفة ذات بعدين متقاطعين يمثل البعد الأفقي فيها اهتمام القائد بالإنتاج، ويمثل البعد الرأسي فيها اهتمام القائد بالأفراد، ثم تمثيل كل بعد من هذين البعدين على مقياس من تسعة نقاط 09، يمتد من أقل درجات الاهتمام إلى أعلى درجات الاهتمام 09، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01: المصفوفة الإدارية لبلاك وموتون.

بعد الاهتمام بالإنتاج									
بعد الاهتمام بالأفراد	9-9								9-1
									8
									7
									6
					5-5				5
									4

¹ رقام ليندة، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص 23.

² محمد سعد محمد، أساليب القيادة وصنع القرار، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص ص149-153.

	3								
	2								
	1-1	2	3	4	5	6	7	8	1-9

المصدر: محمد سعد محمد، أساليب القيادة وصنع القرار، إيثراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 150.

وعلى الرغم من أن نموذج المصفوفة الإدارية يقدم احتمالات لوجود 18 تفاعلاً ممكناً بين بعدي السلوك القيادي، فإن بلاك وموتون قاما بتحديد وتعريف خمسة أساليب قيادية كما يلي:

1- أسلوب 1.1 ويطلق عليه أسلوب الإدارة الفقيرة:

ويمثل أدنى درجات الاهتمام بكل من العمل والعلاقات الشخصية، ويسمى أيضاً أسلوب القيادة العقيمة، ويقوم على بذل الحد الأدنى من المجهود لإتمام العمل المطلوب، وذلك لمجرد محافظة القائد على بقائه عضواً في المنظمة، أي العمل بالقدر الذي يتفادى به العقاب، وليس الحصول على الثواب أو المكافأة، ولا يهتم بالعاملين كبشر لهم احتياجات يجب إشباعها. وعادة ما يوصف هذا القائد بأنه غير مبال، وغير ملتزم وانسحابي.

2. أسلوب 1-9 ويطلق عليه أسلوب إطاعة السلطة:

يمثل أقصى اهتمام بالعمل، وأدنى اهتمام بالعاملين، حيث يتم التعامل مع العاملين فقط كأدوات لإنجاز المهام التنظيمية، ويتم التواصل معهم فقط لإعطاء التعليمات الخاصة بإنجاز المهام، ويوصف القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب بأنه متحكم، وله مطالب عديدة، ويغالي في استخدام السلطة، وقد يحقق هذا القائد بعض الكفاءة الإنتاجية على المدى القصير لكنه يخسر جهود العاملين على المدى البعيد نتيجة ترتيب ظروف العمل بطريقة تجعل الاهتمام بالعنصر الإنساني عند أدنى درجة.

3. أسلوب 9-1 يطلق عليه اسم القيادة الإنسانية (أسلوب إدارة نادي الأفراد):

يعتبر هذا الأسلوب نقيضاً للأسلوب السابق حيث يعطي أقصى اهتمام للعاملين وأدنى اهتمام بالعمل. ويهتم القائد في ظل هذا الأسلوب اهتماماً كبيراً بحاجيات الأفراد ومشاعرهم، وضرورة أن يسود بالمنظمة مناخ اجتماعي إيجابي وودي، في حين لا تحظى المهمة الواجب أدائها إلا بقدر منخفض من الاهتمام. ويوصف القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب بأنه مقبول اجتماعياً، متلهف إلى تقديم المساعدة، مريح في علاقاته مع الآخرين، ولا يسعى للخلاف.

4- أسلوب 5-5 وتطلق عليه تسمية أسلوب منتصف الطريق (القيادة المعتدلة):

يمثل هذا الأسلوب درجة من الاهتمام المتوسط بكل من العمل والعلاقات الشخصية، فالقائد يستخدم هذا الأسلوب لتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة، والحفاظ على علاقات دافئة مع المرؤوسين في الوقت ذاته، ويمكن لهذا القائد أن يحقق أداءً كافياً نتيجة تحقيق التوازن بين إنجاز العمل والمحافظة على معنويات العاملين عند مستوى مرض. ويوصف القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب بأنه متوازن، ويفضل الحلول الوسطى، ويمكنه التوفيق بين الأهداف المتصارعة.

5. الأسلوب 9-9 الذي يطلق عليه تسمية أسلوب إدارة الفريق:

ويعطي القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب أقصى اهتمام لكل من بعدي إنجاز المهام والعلاقات الشخصية، حيث يهتم بتحقيق أعلى درجة من المشاركة وعمل الفرق داخل المنظمة، كما يهتم بالعمل على إشباع الحاجات الأساسية للموظفين الملتزمين بتحقيق نتيجة للالتزام الأفراد، والإحساس بالمسؤولية المشتركة، كما يسود مناخ العمل جو من

الثقة والاحترام. ويوصف القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب بأنه مشجع للمشاركة ومتفتح عقليا، ويستمتع بالعمل والإنجاز.

ينتمي هذا النموذج إلى منحى النظريات المعيارية التي ترى أن هناك أسلوبا أمثل للقيادة، يمكن استخدامه بفعالية وكفاءة في كافة المواقف. ويرى بلاك وموتون أن الأسلوب 9-9 هو الأسلوب الأمثل، والذي يعطي أقصى اهتمام لكل من الإنتاج والأفراد.

● نقد نموذج المصفوفة الإدارية: ويأخذ على هذه النظرية أنها:

- تتعامل النظريات المعيارية بوجه عام ونموذج المصفوفة الإدارية بشكل خاص مع المرؤوسين على أنهم مجموعة متجانسة من الأفراد دون مراعاة الفروق الفردية بينهم .

- يشير العديد من الباحثين إلى أن أسلوب إدارة الفريق يعتبر أسلوبا مثاليا لا يمكن تحقيقه في جميع المواقف.

- يشير بعض الباحثين أنه لا توجد دلائل مؤكدة على نجاح أسلوب إدارة الفريق في كافة المواقف، فبعض المواقف قد تكون معقدة بدرجة كبيرة، الأمر الذي يتطلب مزيدا من السلوكيات المعنية بالمهمة بينما تتسم مواقف أخرى بالبساطة وتتطلب مزيدا من السلوكيات المعنية بالعلاقات الاجتماعية.

ثانياً. نموذج القيادة التحويلية كمثال للمنحنى متعدد الأبعاد في القيادة:¹

قدم باس نموذجا لأساليب القيادة يندرج تحت النماذج المتعددة الأبعاد في القيادة، وترى هذه النماذج أن أسلوب القيادة يتحدد بناء على مكوناته الأساسية. وقد قدم نموذجا يتضمن ثلاث أساليب للقيادة هي: أسلوب القيادة التحويلية، أسلوب القيادة الإجرائية وأسلوب القيادة التحريرية، وهذا ما سنحاول أن نستعرضه في ما يلي:

1- أسلوب القيادة التحويلية

يقوم أسلوب القيادة التحويلية بعملية تحويل وتغيير للأفراد المرؤوسين، ويرى باس أن القائد الذي يستخدم أسلوب القيادة التحويلية يمكنه جعل أتباعه وحثهم على القيام بالأمر أكثر مما هو متوقع منهم، من خلال زيادة مستوى وعيهم وإدراكهم لأهمية وقيمة الأهداف المطلوب تحقيقها، وجعل المرؤوسين يضعون أهداف الجماعة أو المنظمة في مرتبة سابقة لأهدافهم واهتماماتهم الذاتية، وأيضا من خلال حث المرؤوسين على إشباع حاجات أرقى. ويختص أسلوب القيادة التحويلية بتحسين أداء المرؤوسين والعمل على تطويرهم لإمكانياتهم الكامنة. والقادة الذين يستخدمون هذا أسلوب لهم القدرة على حث الأتباع على القيام بالتصرفات التي تصب في الصالح العام بدرجة أكبر من مصالحهم الشخصية.

2- أسلوب القيادة الإجرائية:

يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب القيادة التحويلية في أن القادة الذين يستخدمون القيادة الإجرائية لا يهتمون بالحاجات الفردية لمرؤوسيهم، ولا يركزون على تطوير قدرات المرؤوسين الذاتية، فالقادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة الإجرائية يتبادلون المنافع والأشياء ذات القيمة فيما بينهم وبين مرؤوسيهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهم، ويؤثر القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب تأثيرا كبيرا في سلوك المرؤوسين، لأنهم يملكون ما يرغب فيه المرؤوسين، الذين من مصلحتهم أن يتصرفوا بالشكل الذي يرغبه هؤلاء القادة. ويتكون أسلوب القيادة الإجرائية من عاملين أساسيين هما:

¹ محمد سعد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 135-157 .

أ. المكافأة الموقفية: يشير هذا العامل إلى عملية التبادل التي تحدث بين القائد والأتباع، حينما يتم تبادل الجهد الذي يبذله هؤلاء الأتباع بمكافآت محددة. ويحاول القادة الذين يستخدمون أسلوب القادة الإجرائية الحصول على اتفاق مع المرؤوسين حول المهام المطلوب إنجازها، والمقابل المتوقع لمن يقوم بهذا الإنجاز، وتبدأ هذه العملية بمرحلة تفاوضية يتم فيها تحديد ما الذي سوف يتبادل، وما هو مستوى الرضا المتوقع. ويعتمد أسلوب القيادة الإجرائية على القوى المتاحة للقائد، وخاصة قوة إثابة المرؤوسين لما قاموا به من إنجازات، ويؤكد هذا الأسلوب على تحديد ماهية المكافآت التي يمكن أن يتوقعها المرؤوسين في ظل مستويات الجهد والأداء المختلفة.

ب. الإدارة باستثناء: ويتضمن هذا العامل استخدام القائد للنقد البناء والعائد السلبي والتدعيم السلبي، وتأخذ الإدارة بالاستثناء شكلين أساسيين يتضمن الشكل الأول التدخل الفعال من القائد في سلوك المرؤوسين حيث يقوم القائد بالمراقبة الدقيقة لسلوك المرؤوسين لملاحظة وجود أي أخطاء أو انتهاكات لأدوارهم، ويقوم بالتدخل المباشر لتصحيح التدخل الأقل فعالية، حيث لا يتدخل القائد إلا في حالة عدم تحقيق الأهداف وظهور مشكلات خطيرة.

3- أسلوب القيادة التحررية:

يتضمن هذا الأسلوب عاملاً واحداً يصف غياب السلوك القيادي، فالقائد الذي يستخدم هذا الأسلوب يتخلى عن مسؤولياته، ولا يقدم أي عائدات للأداء، ويبدل القليل من الجهد لمساعدة المرؤوسين على إشباع حاجاتهم الشخصية، ويعمل تحت شعار "دع الأمور تسير"، حيث لا يقوم القائد بأية تفاعلات بينه وبين المرؤوسين، ولا يقدم لهم أي محاولات للنمو أو الترقى، ولا يجتمع بهم إلا نادراً، ولا توجد لديه رؤية مستقبلية لنظام العمل في المنظمة.

● نقد النموذج: تعرض نموذج القيادة التحويلية لعدة انتقادات، والتي نذكر منها:

- 1- عدم الوضوح الكافي للمفاهيم المستخدمة في النموذج الخاصة بمفاهيم الكاريزما، والرؤية، والإلهام.
- 2- يرى بعض الباحثين أن أسلوب القيادة التحويلية أقرب إلى السمات الشخصية منه إلى السلوكيات القيادية الصريحة.
- 3- يفترض هذا النموذج أن لدى المرؤوسين درجات مرتفعة من النضج وتقدير الذات، وافترض لا يمكن تأكيده في كافة مواقف القيادة.
- 4- انتقد العديد من الباحثين والمراجعين الضيق المفرط لهذا النموذج، واعتماده على ثلاثة أساليب قيادية، وتجاهل إمكانية وجود أساليب أخرى للقيادة يتبعها المديرون في المنظمات المختلفة.

ثالثاً - النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد كمثال للنماذج الموقفية:¹

تعد النظرية الموقفية في الأساليب القيادة واحدة من أهم النظريات في القيادة وأكثرها قبولاً بين الباحثين. وقدم صاغ هيرسي وبلانشارد هذه النظرية تحت اسم نظرية دورة الحياة في القيادة وذلك عام 1969، ثم قام بتنقيحها ومراجعتها عدة مرات حتى وصلت إلى صورتها الحالية. وقد استخدمت هذه النظرية بشكل مكثف في برامج تدريب وتطوير القيادة في المجال الصناعي والتنظيمي. ومن خلال تسمية النظرية الموقفية في القيادة يظهر لنا بأنها تهتم بدراسة أساليب القيادة في المواقف المختلفة. والفرضية التي تنطلق منها النظرية هي أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة، لذلك على القائد الفعال أن يعرف

¹ محمد سعد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-158.

متى يستخدم أسلوبا معينا في القيادة بحيث يزيد فعالية المرؤوسين وإنتاجيتهم، وروحهم المعنوية والتزامهم.

وتفترض هذه النظرية أن القيادة الفعالة تنتج عن الطريقة التي يعامل بها القائد أحد المرؤوسين من أجل تحقيق هدف محدد، أو إنجاز مهمة محددة. وعلى هذا فإن النظرية الموقفية تتبنى البعدين السلوكيين الأساسيين للقيادة: بعد السلوك المعني بالمهمة، وبعد السلوك المعني بالعلاقات، أو ما يطلق عليه في هذه النظرية ببعد التوجيه، وبعد المساندة. ويتكون أسلوب القيادة من خلال التفاعل بين هذين البعدين السلوكيين. وتتحدد كفاءة الأسلوب من خلال مدى ملاءمته لنوعية المرؤوسين الموجودون في الموقف، وفي ضوء ذلك ينبغي على القائد لكي يكون فعال أن يقوم أولا بتقويم المرؤوسين الموجودين في الموقف من حيث مدى كفاءتهم والتزامهم بأداء مهمة معينة، ثم يقوم باختيار أسلوب قيادي مناسب لهذا الموقف. وترى النظرية الموقفية أن القادة المرنين يمكنهم تغيير أسلوبهم في القيادة استجابة للمواقف المتغيرة، ويعتبر القادة الأكفاء هم الذين ينجحون في اختيار الأسلوب الملائم لطبيعة كل موقف من مواقف القيادة المختلفة.

ويشير هذا النموذج إلى أن القادة الناجحين هم الذين يكتفون أساليبهم القيادية على مدى استعداد أتباعهم للعمل في المواقف المختلفة، وكلمة الاستعداد تعني قدرة ورغبة وثقة الأتباع في قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم في تلك المواقف.¹ وتقسم النظرية الموقفية إلى جزئين أساسيين هما:²

الجزء الأول: أساليب القيادة:

تعرف النظرية الموقفية أسلوب القيادة بوصفه النمط السلوكي المفضل لأحد الأشخاص حينما يحاول التأثير في الآخرين لتحقيق هدف محدد. ويتضمن أسلوب القيادة نوعين من السلوكيات: سلوكيات التوجيه وسلوكيات المساندة، حيث يستخدم القادة السلوكيات التوجيهية لتوضيح العمل المطلوب، وكيفية إنجازه ومن المسؤول عن القيام به، بينما يستخدم القائد سلوكيات المساندة لجعل المرؤوسين يشعرون بالراحة والرضا عن أنفسهم، وعن زملائهم وعن الموقف بشكل عام. وفي ضوء التوازن بين هذين النوعين من السلوكيات تقدم النظرية الموقفية أربعة أساليب للقيادة وهي:

1- أسلوب التوجيه: ويتضمن هذا الأسلوب زيادة سلوكيات التوجيه وانخفاض سلوكيات المساندة، حيث يركز القائد تواصله مع المرؤوسين على تحقيق الأهداف، ويقوم القائد بالإشراف الدقيق والمستمر على عمل المرؤوسين للتأكد من كفاءة أدائهم والتزاماتهم بطريقة العمل التي حددها لهم.

2- أسلوب الرعاية: يتضمن هذا الأسلوب زيادة سلوكيات التوجيه وسلوكيات المساندة معا، حيث يركز القائد تواصله مع المرؤوسين على كل من تحقيق أهداف الجماعة وإشباع الحاجات الاجتماعية والوجدانية للمرؤوسين. ويتطلب أسلوب الرعاية من القائد أن يشارك مع المرؤوسين ويقوم بتشجيعهم وحثهم على بذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف.

3- أسلوب المساندة: يتضمن هذا الأسلوب زيادة سلوكيات المساندة وانخفاض سلوكيات التوجيه، حيث لا يعطي القائد لتحقيق الأهداف كثيرا من الاهتمام، لكنه يستخدم سلوكيات المساندة لمساعدة المرؤوسين على إظهار وتطوير قدراتهم، وذلك من خلال الاستماع، وتقدير الجهد المبذول، وزيادة الدافعية، وتدعيم وتقديم عائد للأداء. ويعطي القائد فرصة

¹ صبيحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة، دار الحامد، الأردن، 2002، ص145.

² محمد سعد محمد، مرجع سبق ذكره، صص 160-166.

للتحكم الجزئي في كيفية تحقيق الأهداف، لكنه يبقى موجودا لمواجهة أي مشكلات تواجه المرؤوسين.

4- أسلوب تفويض السلطة: يتضمن هذا الأسلوب انخفاض سلوكيات المساندة وانخفاض سلوكيات التوجيه معا، حيث يترك القائد مسؤولية التخطيط والضبط وتوضيح الأهداف بعد الاتفاق مع المرؤوسين حول ما هي الأهداف المطلوبة تحقيقها حرية تحديد الكيفية التي سيتم من خلالها انجاز العمل.

ومن ناحية أخرى القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب لا يعطي الكثير من الاهتمام لسلوكيات المساندة والدعم ورفع الروح المعنوية.

الجزء الثاني: المستوى الارتقائي للمرؤوسين.

يمكن تعريفه بأنه الدرجة المطلوبة من الكفاءة والالتزام لدى المرؤوسين لإنجاز المهام أو تحقيق أهداف محددة. وتعد الكفاءة ما يستخدمه المرؤوسين بالفعل من معارف ومهارات للتعامل مع متطلبات موقف محدد، أما الالتزام فهو دالة لكل من الثقة والدافعية. ونميز أربع مستويات ارتقائية محتملة للمرؤوسين تتضمنها النظرية الموقفية وهي:

المستوى الأول: مستوى المبتدأ المتحمس:

في هذا المستوى تكون الكفاءة لدى المرؤوسين محدودة، ولكن يتزايد الالتزام لديهم. ويتضمن هذا المستوى المرؤوسين الجدد أو الذين يتعاملون مع مهام جديدة وغير مألوفة، بحيث لا يعرفون على وجه الدقة ما هو مطلوب، ولكن يغمرهم الحماس والتحدي.

المستوى الثاني : مستوى المتعلم المحبط:

في هذا المستوى يمتلك المرؤوسون قدرا من الكفاءة في انجاز المهام، ولكن ينقصهم الالتزام وتحمل المسؤولية. ويتضمن هذا المستوى المرؤوسين الذين ابتدؤوا في تعلم وظائفهم، ولكنهم فقدوا جزءا من دافعتهم الأولية وحماسهم المبدئية لإنجاز المهام، لذا فهم يحتاجون لكل التوجيه والمساندة.

المستوى الثالث: مستوى المشارك المتردد:

في هذا المستوى يمتلك المرؤوسين قدرا من الكفاءة أعلى من المتوسط في انجاز المهام، غير أن مستوى الالتزام لديهم يكون متذبذبا نتيجة تباين الدافعية أو الثقة أو كليهما معا، ويتضمن هذا المستوى المرؤوسين الذين طوروا مهاراتهم وخبراتهم في العمل، ولكنهم عادة ما يكونون غير واثقين في قدراتهم على انجاز المهام بمفردهم دون تدخل القائد.

المستوى الرابع : مستوى المنجز المعتمد على ذاته (مستوى المرؤوسين عالي الأداء):

في هذا المستوى يمتلك المرؤوسون أقدارا عالية من الكفاءة والالتزام بإنجاز المهام لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم. ويتضمن هذا المستوى المرؤوسين الذين يمتلكون المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الأهداف، ولديهم من الدافعية الذاتية والثقة ما يؤهلهم لتحمل المسؤولية بمفردهم.

• عيوب النظرية الموقفية:

يتمثل العيب الرئيسي في النظرية الموقفية في أنها تعاملت مع أبعاد السلوك القيادي على نحو ثنائي (مرتفع ومنخفض)، ونتج عن ذلك أربعة أساليب للقيادة قدمتها النظرية، غير أنها تجاهلت إمكانية وجود درجات متوسطة، ودرجات متطرفة (مرتفعة جدا ومنخفضة جدا) على هذه الأبعاد السلوكية. إضافة إلى ذلك تعتبر هذه الأساليب غير كافية للتعبير عن واقع

الأساليب القيادية فهناك أساليب أخرى يمكن إضافتها لهذه النظرية كأسلوب التسلط وأسلوب التمكين.¹

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية.

إن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت منظمات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية، وأن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة التي تتميز بالتوجه المستقبلي، فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم، ورسالتها لإحداث التغيير المناسب. ومن أكثر الأنماط القيادية الحديثة القيادة التحويلية والتي سنسلط عليها الضوء فيما يأتي.

المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية.

تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد أفرزت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية. فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريباً على صفات القائد (فضلاً عن التابعين والموقف)، وتحولت الدراسات الحديثة نسبياً لدراسة السلوك الفعلي للقادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد نظرية القيادة التحويلية.¹ وقد تمت صياغة هذا المصطلح (القيادة التحويلية) لأول مرة من قبل داونتون Downton عام 1973، إلا أن ظهوره مدخلاً مهماً في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي الأمريكي جيمس ماكجريجر بيرنز James Mac Gregor Burns في كتابه "القيادة" "Leadership" عام 1978،² وسعى من خلال هذا الكتاب إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز أو التأثير على مرؤوسيه أو الإجراءات المستخدمة لذلك، ووصف بيرنز السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير:³

الفئة الأولى يطلق عليها "القيادة التحويلية" (Transformational Leadership) وبني هذا السلوك على الاعتقاد بأن القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل الأخلاقية.

والفئة الثانية تدعى "القيادة التبادلية" (Transactional Leadership) وتقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع، فالعامل يقوم بإنجاز المطلوب منه مقابل حصوله على عدد من المنافع "كالراتب والإجازات... لذلك يمكن القول أن جوهر القيادة التحويلية يتركز حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين عن طريق تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية.

وبعد فكرة بيرنز عن القيادة التحويلية توالى المفاهيم والنصوص في هذا المجال كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء، ففي عام 1985 قدم باس (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باس

¹ محمد سعد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 166.

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، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011، ص 13.

³ بيترج نورث هاوس، القيادة الإدارية (النظرية والتطبيق)، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2006، ص 187.

³ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

وأفوليو (Bass & Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج (تدريب وتقويم) في نظرية القيادة التحويلية. كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة.¹

وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها "بيرنز" محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين من قبل كثير من العلماء والباحثين نذكر منهم تيشي وديفانا (Tichy & Devana) ويوكل (Yukl)، حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية عند "بيرنز" وأجروا الكثير من التعديلات عليها.²

ويبين العامري أن القيادة التحويلية تعد اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع القيادي الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكاريزمي، والحفز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي.³

المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها.

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية.

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات وجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات ومن أهمها:

ذكر بورنز (Burns) أن القيادة التحويلية: "هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة".⁴

ونظر باس (Bass) إليها على أنها: "القيادة التي تعمل على توسيع و تعاضم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة".⁵ أما كونجر (Conger) فيعرفها على أنها: "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة".⁶

ويرى تروفينو (Trofino) أن القيادة التحويلية تعني: "مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها".¹

¹ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص 33.

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

³ المرجع السابق، ص 15.

⁴ كسنا محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 28.

⁶ محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة -دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 33.

ويرى روبرتس (Roberts) أن القيادة التحويلية هي: "القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تحديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم".²

وينظر كولفن (Colvin) للقيادة التحويلية على أنها: "تركز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويرى أن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير".³

وذكر تيشي وديفانا (Tichy and Devanna) أن "القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية".⁴

كما عرفها ليكرت (Likert) بأنها: "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة".⁵

وعرفها الغامدي بما يأتي: "يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود".⁶

مما سبق يمكن أن نستخلص مفهوماً شاملاً يأخذ بالاعتبار وجهات النظر المختلفة، بحيث يمكن القول بأن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة، وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية، مع الأخذ بالاعتبار تدريب المرؤوسين على تحمل أكبر قدر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم وتحقيق أداءات تفوق التوقعات.

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخرج الممارسات التي تتميز بها القيادة التحويلية والتي تتمثل في مايلي:

- تعتبر التطوير والتغيير التنظيمي عملية مستمرة.
- تعمل على التوفيق بين أهداف المنظمة وبين أهداف العاملين، وتوحيدها في أهداف مشتركة ذات مستوى عال، وتمثل جزءاً من الرسالة العليا للمنظمة.
- تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم للتأثير على المرؤوسين، وتحفيزهم فكرياً وعملياً، والارتقاء بمعنوياتهم لاستثمار أقصى طاقاتهم لتحقيق أهداف مشتركة.

¹ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 26.

² محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 23.

³ ماجد بن عبد الرحمان البهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 60.

⁴ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

^{5,7} المرجع السابق، ص 34.

- تتبى رؤى مستقبلية يؤمن بها المرؤوسون، ويحرصون على تحقيقها.
 - تركز على تنمية المرؤوسين بتدريبهم، وتحمل المسؤولية وفق قدراتهم، وتوسيع مداركهم العلمية والعملية.
- ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية.

تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية عند باس على أربعة عناصر أطلق عليها Four I's حيث يبدأ كل عنصر منها بالحرف اللاتيني (I) وهي:

1- التأثير القائم على القدوة والمثال أو الجاذبية القيادية: (Idealized Influence)
وتمثل "قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص، والتفاني، والإحساس بالهدف المشترك"، وهذا يشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، ويسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم متى توفرت هذه الصفات المثالية، ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم.¹

2- التحفيز الملهم أو الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):
هي "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول".²

ويتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.³

3- التشجيع الإبداعي أو الحفز الذهني (Intellectual Simulation):
وهو "قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها". وفيه يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل

¹ أفوليو بروس، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 73.

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ عبد المحسن نعلاني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، سوريا، 2008، ص 73.

تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين.¹ ويتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددین ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام، لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً، وفي المقابل يحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.²

4- الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد (Individualized Consideration)

" تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور".³

وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالاً، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً، ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.⁴

لقد تمت إضافة بعد آخر جديد للأبعاد التي أشار إليها باس من طرف (Avolio et.al) وهذا البعد هو التمكين.

التمكين:

أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² أفوليو بروس، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ المرجع السابق، ص 75.

⁴ أفوليو بروس، مرجع سبق ذكره، ص 76.

أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية.²

مما سبق يمكن القول أن القائد التحويلي يعمل على تصميم رؤية واضحة ويشرك العاملين في صياغتها، ويركز على تحليل مشكلات العمل، وتطوير مهارات العاملين وإثراء أفكارهم لإيجاد حلول إبداعية لهذه المشكلات، كما أنه يعمل على الرفع من وعيهم لجعلهم أكثر حساسية بأهداف المنظمة ورسالتها.

المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة. وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي:³

أولاً: أن 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 ذاتياً.

ثانياً: صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة. وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين. فيقول باس " إنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري... "ويقول أيضاً " لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة."

ثالثاً: تحمل القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الأخلاقية " التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً 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.

إن القادة التحويليين يحفزون الأفراد للعمل أكثر من المتوقع منهم عادة، فهم يجعلون أتباعهم واعين لأهمية تغيير الأهداف والمخرجات وبالمقابل تمكنهم من تجاوز اهتماماتهم الحالية من أجل مصلحة رسالة المنظمة.¹

رابعاً: أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية 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.

المطلب الرابع: مبادئ القيادة التحويلية

أورد كوهلر وبانكوسكي (Koehler & Pankowski) مبادئ القيادة التحويلية كما يلي:²

² شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية-، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010، ص ص 26-27.

³ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

¹ زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2007، ص 96.

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

1- النظر للمنظمة كنظام

اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

2- إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين

الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سراً.

3- تأسيس نظام إداري

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

5- تمكين الأفراد وفرق العمل

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدراً من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

6- تقييم العمليات الإدارية

يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، والنشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

7- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بمن يبذلون الجهد ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

8- بث روح التغيير المستمر

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

المبحث الثالث: أساسيات حول القائد التقليدي والقائد التحويلي.

القائد هو شخص له قدرة التأثير على سلوك الآخرين وأفعالهم واتجاهاتهم، يمتلك شخصية قوية وقدرة عالية على التواصل مع المرؤوسين والإصغاء لهم ولانشغالاتهم واحتياجاتهم، يعمل على تشجيعهم على الإبداع والابتكار وتنمية روح الجماعة لديهم، كما يعمل على تحفيزهم وهذا لتحقيق أهداف المنظمة. وسنتعرض في ما يأتي إلى كل من خصائص ووظائف القائد التقليدي والقائد التحويلي ثم سنتناول الفرق بينهما.

المطلب الأول: خصائص التقليدي القائد ووظائفه.

يكتسب القائد من المهارات ما يؤهله إلى القيام بمهامه على أكمل وجه، وفيما يلي سنتطرق إلى كل من خصائص ووظائف القائد:

أولاً. خصائص القائد:

تنقسم هذه الخصائص إلى ما يلي: ¹

1- المهارات الذاتية:

تمثل المهارات الذاتية بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، والتي نذكر منها:

أ. السمات الجسمية: تشمل الصفات الجسمية كافة الاستعدادات التي تتعلق بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة والاستعدادات الفيزيولوجية بالمعنى الدقيق كالصحة الجسمية والنفسية. وتتمثل السمات الجسمية في القوة البدنية والعصبية، والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية. فنجاح القائد في أداء دوره يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية وعصبية عالية، وعلى مدى حيويته ونشاطه وصلابته ومدى قدرته على التحمل باعتبار أنها قدرات تمكنه من تشجيع الحيوية والنشاط في مرؤوسيه للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة.

ب. القدرات العقلية: المقصود بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئة والمجتمعات. ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة ويمكن تمييزها من خلال:

- ✓ القدرة على التصور والتعرف على المشكلات و مواجهتها.
- ✓ التمتع بروح المرح والدعابة مما يجعله بعيداً عن الصرامة ويساعده على إقامة علاقة ودية مع مرؤوسيه. ويعتبر الذكاء أحد المؤشرات المهمة التي تدل على احتمال نجاح القيادة وليست بالضرورة نجاحها بمجرد توفره.

¹ ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، الأردن، 2004، ص ص 90-97.

✓ المبادأة و الابتكار: تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسابقاً للغير، ومن ثم يتمكن القائد من اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد، وتوافرها يعني القدرة على التنفيذ، ويرتبط بهذه السمة ثلاث سمات أخرى هي: الشجاعة، القدرة على الحسم، وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة لمواجهتها.

✓ ضبط النفس: نعني بضبط النفس قدرة القائد على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف بهدوء. كما يتطلب منه مواجهة الأزمات والسيطرة على أعصابه في أوقات الخطر مما يساعد القائد على حسن استخدام سائر القدرات السابقة الذكر، وترتبط هذه السمة بسمة أخرى هي الاتزان العاطفي الانفعالي التي تعني التمتع بالنضج الانفعالي. وفي النهاية فانضباط النفس معناه أن يتحكم الشخص (القائد) بمشاعره وعواطفه وتوجيهها وليس التخلص منها.

2- المهارات الفنية :

يقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب.

ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية :

✓ أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة.

✓ أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية، و المقدرة على التحليل في مجال التخصص.

✓ أنها مألوفة أكثر من غيرها من المهارات، حيث أصبحت الوظائف التخصصية بحاجة إلى شغلها بقيادة تتوفر لديهم المعرفة والخبرة العالية كي يتمكنوا من فهم عملهم وإتقانه.

✓ أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى. ومن أهم السمات المرتبطة بها نذكر:

أ. القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور.

ب. الحزم في الأوامر مع مراعاة شعور المرؤوسين، والإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.

3- المهارات الإنسانية :

تعني المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم .

ومن الدلائل التي تدل على توافر المهارات الإنسانية لدى القائد نذكر:

✓ قدرته على التعامل مع الأفراد وما يتطلبه ذلك من قدرة على بناء علاقات طيبة مع الجميع (الأصدقاء أو الأعداء)، وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهم مشاعرهم وثقته بهم، وتقبله اقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة.

✓ إفساح المجال للمرؤوسين لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالأطمئنان في العمل. إضافة إلى تلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

إلا أن وجود هذه الدلائل كما يقول: "كانتز" لا يعني وجود هذه المهارة لدى القائد، لأنها تمثل جزء من سلوكه اليومي من السهل التأكد من وجودها وبما يتضمنه من تصرفات واتصالات في تعامله مع مرؤوسيه وزملائه. وقد أظهرت الدراسات أن أهم سمة للقائد الناجح في الوقت الحاضر، هي كفاءته في بناء علاقة طيبة مع موظفيه، وسلوكه الجيد في التعامل معهم، وثبتت نتائج الدراسات أن هذه السمات أكثر أهمية للقائد من السمات الأخرى.

4- المهارات الذهنية :

تعني المهارات الذهنية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه الأخرى. وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقة التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره. وينبثق من هذه المهارات نوعان من المهارات هما :

أ- المهارات السياسية: وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، ومدى تقديره للصالح العام للدولة.

ب- المهارات الإدارية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم مهام عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم.

ثانياً. مهام القائد (الوظائف):

تصنف وظائف القائد إلى وظائف رسمية وأخرى غير رسمية كما يلي:1

1. المهام الرئيسية للقائد: تتجلى وظائف القائد الرسمية فيما يلي:

1.1. التخطيط: يأتي دور القائد في إبراز الأهداف التي كلفته منظمته بإنجازها وتحديد الأهداف الجزئية والمرحلية لها، عن طريق وضع خطة عمل أو برنامج تنفيذي لكل مرحلة من المراحل. وكما يجب أن يوضح القائد للعاملين في المنظمة طبيعة الأهداف العامة التي أسندت للقيادة السياسية مهمة تنفيذها إلى المنظمة، وأن يستمع إلى وجهات نظرهم ويتعرف على آرائهم بشأن خطة المنظمة لتحقيق هذه الأهداف ومراحل تنفيذها والإمكانيات اللازمة لذلك. وتمثل هذه المشاركة من جانب العاملين ضماناً حتى تتحقق الأهداف المنشودة في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة .

2.1. التنظيم: لكي يسير العمل في المنظمة الإدارية بدقة وانتظام، وتنساب الإجراءات في سهولة ويسر، يجب أن تطبق مبادئ التنظيم الإداري تطبيقاً سليماً على الهيكل التنظيمي للمنظمة. وتحدد الوظائف للإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، ويوزع العاملين توزيعاً يراعي فيه تخصصاتهم وقدراتهم الشخصية.

3.1. التنسيق: تعتبر مهمة التنسيق من المهام الرئيسية لكل قائد، إذ يجب عليه أن يوفق بين نشاطات الفروع المختلفة للمنظمة حيث تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، ولكي يسير العمل الجماعي في المنظمة في طريق تحقيق الأهداف المبتغاة، يعمل القائد الناجح على تذليل الصعوبات والقضاء على المعوقات التي تعترض النشاط في المنظمة، وتحول دون إتمام عملية التنسيق بين الفروع وأقسام المنظمة.

4.1. الاتصالات: يجب على القائد جعل الاتصالات أداة فعالة لمباشرة مهامه القيادية الأخرى من خلال إقامة شبكة الاتصالات المتعددة بين فروع وأقسام المنظمة، وأن يربط هذه الشبكة بالقيادة، وبذلك يضمن علمه المستمر بمجريات الأمور، وسير العمل وتنفيذ القرارات المتخذة، والمشاكل والعراقيل التي تقابل هذا التنفيذ، حتى يستطيع مواجهتها بسرعة قبل أن تتعقد وتتضخم، كما يجب على قائد المنظمة من ناحية أخرى أن يعمل على إيجاد اتصالات سريعة ومنظمة مع المنظمات الأخرى خاصة المنظمات المرتبطة مع منظمته بعلاقات عميل، وبهذا تؤدي الاتصالات دوراً هاماً في القيام بمهام القيادة وبالتالي في نجاحه ونجاح المؤسسة.

¹ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 100-103.

5.1. المتابعة والرقابة: يجب على القائد أن يتابع العمل ليتأكد من سيره وفقاً للخطة الموضوعية، وطبقاً للقرارات التي أصدرها، وأيضاً ليتغلب على ما ينشأ من صعوبات وليضع الحلول لما يطرأ من مشكلات بالنسبة للعاملين بالمنظمة، كما يقوم بتشجيع الفئات النشطة المتحمسة لأهداف المؤسسة. ولا بد للقائد الناجح أن يمارس الرقابة، ليست باعتبارها وسيلة للعقاب أو الجزاء، وإنما كأداة للإصلاح والتقويم، ولتنمية أصحاب القدرات وحفز ذوي الكفاءات.

2. المهام الغير رسمية للقائد:

تتمثل هذه المهام في رعاية القائد للتنظيم الاجتماعي داخل المنظمة الإدارية، الذي يعرف بالتنظيم غير الرسمي، للاستفادة منه في تحقيق التكاثف بين العاملين لصالح المنظمة، ومن ناحية أخرى على القائد الإداري أن يأخذ بالأساليب الديمقراطية في علاقته بمرؤوسيه، ويعمق جذورها في اتصالاته بهم، وهذا ما سنحاول توضيحه كالتالي:

1.2. الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي: تؤثر النواحي النفسية والسلوكية للعاملين على سير العمل في المنظمة وعلى نجاحها في تحقيق أهدافها. لذلك يجب على القائد أن يقترب من العاملين، ويتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي قد يواجهونها ووضع حلول لها، بواسطة كسر الحاجز الذي يفصل بين القائد وبين أفراد الجماعة وذلك بفتح باب مكتبه لهم، وبناء رأيه عنهم على أساس الحقائق والكفاية وليس بالتخمين أو ما يصله من معلومات مشوشة، الأمر الذي يمكن القائد من إقامة علاقة طبيعية بينه وبين أعضاء المنظمة.

2.2. تطبيق الأسلوب الديمقراطي في القيادة: أصبح إلزامياً على كل قائد يريد لقيادته النجاح ولمنظمتها الازدهار أن يأخذ بالأسلوب الديمقراطي في قيادته، بحيث يقيم علاقات إنسانية طيبة مع العاملين معه، من خلال إشعارهم برعايته واهتمامه بحل مشاكلهم وبزيادة الإحساس بالانتماء إلى المنظمة لديهم، وفي إشراك العاملين في التحضير للقرارات الإدارية، من حيث مشاكل العمل وطرق علاجها، إضافةً إلى تنفيذ بعض المهام القيادية عن طريق تفويض بعض اختصاصات القائد الإداري إلى العناصر الممتازة من العاملين.

المطلب الثاني: مفاهيم حول القائد التحويلي.

القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوي وجاذبية مؤثرة يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين واستثارتهم عقلياً وعاطفياً، يحبه المرؤوسون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته* المستقبلية، كما يسعى القائد التحويلي إلى تأمل وفحص ثقافة المنظمة ودفع المرؤوسين لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمنظمة،¹ ويشجع المرؤوسين على التعلم واختيار الأمور والتجدد، وخاصة في الأمور التي تحقق لهم الطموحات والتوقعات المرافقة لانجاز عملهم ضمن الفريق ومصلحته.²

* الرسالة والرؤية: تشير الرسالة للواقع الحالي للمنظمة بينما تصف الرؤية الحالة التي يريد القادة أن تكون عليها المنظمة مستقبلاً.

¹ سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمؤوسين-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 39.

² حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة، ط1، بيروت، لبنان، 2005، ص 444.

أولاً: خصائص القائد التحويلي.

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:¹

- 1- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
- 2- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
- 3- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- 4- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- 5- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
- 6- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

كما حدد كل من تيشي وديفانا الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليون في المنظمات وهي:

- 1- القادة التحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود.²
 - 2- أشخاص يتميزون بالشجاعة والقدرة على الصمود في مواجهة الحالة الراهنة في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة حيث يتميز القادة التحويليون بالمخاطرة والعقلانية والصمود.
 - 3- القادة التحويليون يثقون ويؤمنون بقدرات الآخرين وليسوا تسلطيين، فقوتهم تجعلهم لا يفرضون قراراتهم على الآخرين بل يعملون على تفويض الصلاحيات للآخرين، كما أنهم حساسون تجاههم.³
 - 4- موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.
 - 5- القادة التحويليون يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها.
 - 6- يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.
 - 7- القادة التحويليون أصحاب رؤى يحلمون ويتخيلون ويترجمون كل ذلك إلى حقائق.⁴
- كما قدم كل من كورس وبوسنر خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي، لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات للأفضل، وتحقيق إنجاز استثنائي، وتشمل هذه السمات ما يلي:⁵

^{4,3} محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص 15.

⁵ شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية - بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، الجامعة المستنصرية، دون بلد، 2008، ص ص 99-100.

⁴ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁵ بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونالغاز - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص ص 80-83.

1- رسم نماذج عملية واقعية

يعتبر القادة التحويليون واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل، كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم. إنهم يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليون لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثالا يحتذى وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

2- الإلهام والرؤية الجماعية

يتطلع القادة التحويليون إلى ما وراء الأفق، كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل، ويؤمنون بأن عمل الأفراد معًا يمكنهم من تحقيق المستحيل. إن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

3- تحدي العملية

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة، والتحدي الذي يدفعهم دومًا إلى الإبداع والتجديد فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيدًا أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيدًا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى. وعادةً ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة.

4- تمكين الآخرين من التصرف

لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار، ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليون يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج، لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعلماء والموردين والمواطنين، وجميع من له رؤية في العمل.

5- التشجيع

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحيانًا يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يألو القائد التحويلي جهدًا في تشجيع مرؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم ومساهماتهم، ويشجعون الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة، ويرسلون رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون. وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب، بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو

تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل، لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة.

لقد انصبت الأدبيات بشكل متزايد في محاولات لتحديد خصائص وسمات القائد التحويلي، واختلفت الرؤى باختلاف زاوية النظر. ومهما اختلفت خصائص القائد التحويلي فإنها مرتبطة دائماً بتغيير المنظمة نحو الأفضل، عن طريق الاهتمام الأمثل بالعاملين، لتحقيق رؤية ورسالة واضحة.

مما سبق نستخلص أن القائد التحويلي هو شخص يملك رؤية ورسالة واضحة يعمل على إيضاحها ورفع التزام الأتباع بها من خلال الاهتمام الأمثل بالعمل والعاملين. ثانياً: وظائف القائد التحويلي

إن وظيفة القائد التحويلي ومبرر وجوده هو التغيير، وإن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام نذكرها كما يلي:¹

1- إدراك الحاجة للتغيير:

ويظهر ذلك من خلال قدرته على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير واستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير، محب للمغامرة والمخاطرة لا يحب الاستقرار الذي يؤدي للركود وعدم التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

2- صياغة الرؤية والرسالة:

القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة. ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

3- اختيار نموذج التغيير ومساراته:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

4- تكوين الإستراتيجية الجديدة:

الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة من بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق. لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومساراته من

¹ إيد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر بدمشق-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، 2011، ص ص 394-393.

ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها.

6- إدارة الفترة الانتقالية:

يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضاً من انتمائهم للقديم.

والشكل التالي يوضح الوظائف السابقة:

الشكل رقم (2): وظائف القائد التحويلي

إدراك الحاجة للتغيير
صياغة الرؤية والرسالة
اختيار نموذج التغيير ومساراته
تكوين الإستراتيجية الجديدة
تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة
إدارة الفترة الانتقالية

المصدر: بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونالغاز -دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفنيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 90.

كما حدد رينسميث Rhinesmith وظائف القائد التحويلي كما يلي:¹

- 1- إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات، لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال:
 - وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي.
 - وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية.
 - وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.
- 2- إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة. بغض النظر عن درجة التغير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية، ويمكن عمل ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:
 - إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
 - استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
 - محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

¹ سامي عايد أبو هدا، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوت الدولية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص ص 82-83.

3- تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:

-وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

-تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.

-تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

4- إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتعامل معها.

5- إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات، خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

6- إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة، لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

مما سبق يمكن القول أن وظائف القائد التحويلي هي انعكاس لما يمكن أن يقدمه قادة التغيير، في عالم متغير ومعقد، مليء بالتنافس وعدم التأكدية، فعدم مواكبة متطلبات العصر، والعمل من أجل الاستقرار لا التغيير قد يعني تفهقر أو زوال المنظمة.

ثالثاً: طريقة تفكير القائد التحويلي:

يصف الهواري نمط تفكير القائد التحويلي حيث يقول أنه: صاحب رؤية ويرى شيئاً بعيداً برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، تقلده الناس وتحب أن تنتمي إليه، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة، يستخدم لغة جديدة، يستخدم كل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، يرقى برغبات تابعيه.¹

مما سبق يمكن القول أن القائد التحويلي يتمتع بالجاذبية الشخصية ويمارس أساليب الإلهامية، بالإضافة إلى استثارته لتابعيه عقلياً، واهتمامه بهم وبحاجاتهم ورغباتهم وعمله على إشباعها، مما يؤدي إلى خلق دافعية قوية لديهم وبالتالي تحقيق أداء أكثر مما هو متوقع.

رابعاً: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، وقد حدد عبد الحميد تلك التحديات فيما يلي:²

1- المنافسة.

¹ سناء محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن. ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحدي المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2- العولمة.

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت. إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

3- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد.

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة. فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4- الجودة الشاملة.

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضاً هدفاً لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

5- التحديات التكنولوجية.

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة. إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عدداً من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

6- اتخاذ القرار في عالم متغير.

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفاً على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضاً على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

مما سبق يمكن القول أن هذه التحديات والمتغيرات التي يفرضها النموذج العالمي، تفرض على القيادات الإدارية العمل بجهد مضاعف لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة في ظل الديناميكية والتطور السريع الذي تشهده المنظمات.

خامساً: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية

بعد التعرف على المتغيرات العالمية والمحلية التي تواجه القيادات في هذا العصر نستطيع أن نلاحظ كيفية العمل بجهد مضاعف، لتحويل المنظمات من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات هذا القرن. وحيث إنه يكتنف تغيير المنظمات صعوبات كبيرة، نظراً لأنها بطيئة الحركة. كذلك فإنه ليس من السهل على القادة إجراء التغيير في المنظمات، لأن التغيير يصطدم بلوائح وإجراءات وقوانين وأنظمة تحد من قدرة وسرعة المنظمة على الاستجابة. وهكذا فإنه من السهل على القائد الإداري، قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

ويمكن تلخيص التغير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد، كما بينها كوتر (Kotter) كما يلي:¹

- 1- إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الإستراتيجيات التي تسهم في إنجازها.
- 2- التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لإستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
- 3- إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، ودعمهم للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- 4- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.
- 5- القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة. ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.
- 6- إظهار الفرق بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكافئ به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.

¹ محسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-33.

7- التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية. وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة وإستراتيجياتها، ومن ثم التركيز على تهيئة المرؤوسين، بدلا من تهيئة التنظيم فقط.

8- التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

مما سبق يمكن القول أن الحاجة أصبحت ماسة إلى وجود قائد إداري متجدد، يستطيع التطور والتأقلم مع متغيرات العصر المختلفة، وخاصة في هذه الفترة الحرجة التي انتقل فيها العالم من القرن العشرين إلى القرن الواحد والعشرين.

المطلب الثالث: مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي.

هناك مجموعة من العناصر توضح الفرق بين هذين النوعين من القادة وهي على النحو التالي:

جدول رقم 01: مقارنة بين القائد التقليدي والقائد التحويلي.

الأبعاد السلوكية	القائد التقليدي	القائد التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل
الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والاعتناع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر

الخبرة	خبرة في استخدام الوسائل والأطر وأساليب العمل الاعتيادية ليحقق الأهداف	خبرة استخدام الوسائل الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل
السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
التحسس البيئي	لا يركز على التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن
وضوح الألفاظ	نقص الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية
العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية

المصدر: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009، ص 425.

من الجدول السابق يتضح أن القيادة التبادلية (التقليدية) تعتمد على الاتفاقات بين القائد والموظفين، بحيث يكافئ القائد الموظف مقابل أدائه المتميز ويهدده بالعقاب مقابل أدائه السيئ، بينما تتعدى القيادة التحويلية هذه النظرة إلى محاولة القائد الإداري التأثير المثالي على موظفيه وتحفيزهم ذهنياً وتشجيعهم إبداعياً والاهتمام بهم من أجل تحقيق الغايات الكبرى للمنظمة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستنتج أن سر تنمية المنظمات لم يعد يكمن في مقدرتها على إدارة ثروتها المادية فقط، وإنما أيضاً في كيفية استخدام أنماط قيادية حديثة، تتماشى مع التطور التقني والتقدم العلمي والتغير المستمر في كافة المجالات، ومن بين هذه الأنماط نمط القيادة التحويلية الذي يتميز بنماشيته مع متطلبات العصر، والذي يعتبر أكثر مواءمة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات، كما يركز على الأهداف البعيدة المدى، مع التركيز على بناء رؤية واضحة، وتحفيز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية، مع الأخذ في الاعتبار تدريب المرؤوسين على تحمل أكبر قدر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم وتحقيق أداءات تفوق التوقعات. إن هذا النمط من القيادة يعتمد على اكتشاف وتفجير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة للموظفين، لذلك فإن المنظمات في أمس الحاجة إليه لأنه يرفع من مستوى القادة والمرؤوسين ويشجع الإبداع، ويمكن من مواجهة تحديات العولمة والاستفادة من الفرص التي تطرحها ومن ثم الوصول إلى الأداء المرضي للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.

تمهيد

يعد موضوع الولاء من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ والحديث في الاهتمام، حيث بدأ بدراسته علماء الاجتماع باعتباره موضوعاً يحدد الحاجة إلى الانتماء الاجتماعي للإنسان في جماعات مختلفة من بني جنسه تربطه بهم علاقات اجتماعية مختلفة. وبمرور الزمن ومع تطور المجتمعات اكتسب مفهوم الولاء أهمية كبرى في مجال الفكر الإداري، حيث يشير الولاء التنظيمي في معناه إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها العامل تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل في تحقيق أهدافها.

ويعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسياً مهماً في تحديد مدى انسجام العمال مع منظماتهم، فإذا كان هناك ولاء نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود، والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها، أما الولاء التنظيمي المنخفض ستنبعه آثار سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسرب الوظيفي والغياب المتكرر وغيرها. لذا صار الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لكل المنظمات ومؤشراً دالاً على نجاحها، إذ لابد على المديرين أن يحرصوا كل الحرص على كسب ولاء العمال وتدعيمه لتحقيق التميز والازدهار.

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي.

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل الأساسية التي تساعد على استمرارية المنظمات، باعتبار أن الولاء هدف في حد ذاته تسعى المنظمات إلى تحقيقه، لأن الولاء التنظيمي يعني ارتباط الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، ورغبته القوية في الاستمرار في عضويته فيها، إضافة إلى رغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، وميوله إلى تحقيق أهدافها. ونظراً لأهمية الولاء التنظيمي تطرقنا في هذا المبحث إلى بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالولاء التنظيمي، من مفهوم وأهمية ومراحل وأنواع.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي:

الولاء كلمة ذات قيمة كبيرة ومعنى سامٍ ونبيل. فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب والإخلاص. فعندما نقول أن للأبناء ولأبائهم فإن ذلك يعني انتماءهم وانتسابهم وإخلاصهم إليهم. والولاء بهذا المعنى ينطوي على الارتباط والتماسك والانجذاب تجاه الغير¹.

ويعتبر مفهوم الولاء، مفهوماً قديماً تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك الإنساني حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الأفراد في بيئة اجتماعية منتظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتفاء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف.

وقد أشار هؤلاء العلماء إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

ويعيش الأفراد في مجتمعات يتعرضون فيها لمواقف تساهم في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم. فإذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني وانخفاض مستوى الولاء والانتفاء الوظيفي. أما إذا كانت مشاعر الأفراد إيجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فإن ذلك سيشجع وينمي عامل الولاء والانتفاء الوظيفي لديهم، ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم وبالتالي تستطيع المنظمة المحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها.

ويؤكد علماء الاجتماع على حقيقة أن للولاء الاجتماعي ثلاث ركائز أساسية إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي وبقائه واستمراريته، وهذه الركائز هي:²

1- ركيزة الولاء المستمر: وتعني أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء واستمرارية الجماعة.

2- ركيزة الولاء التلاحمي: وتشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها.

3- ركيزة الولاء الموجه: وتشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها.

لقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي، والتي نذكر منها:

- الولاء التنظيمي هو: "حالة شعورية تفرض طوعياً التزام الفرد بالعمل في المنظمة وفقاً لأهدافها وقيمتها حتى لو كان جزءاً من هذه الأهداف والقيم لا يتوافق مع أهدافه وقيمه الخاصة"³.

- وعرف أيضاً بأنه: "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها"⁴.

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار حامد، ط1، الأردن، 2010، ص 278.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2009، ص 118.

³ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، سوريا، 2011، ص 77.

^{3,2} عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 4+3، سوريا، 2009، ص 292.

- الولاء التنظيمي هو: "عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة والاستمرار فيها".¹
- الولاء التنظيمي هو: "قوة انتماء الفرد لمنظمته ومساهمته الفعالة بها".²
- الولاء التنظيمي هو: "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل".³
- الولاء التنظيمي هو: "مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها، ومدى ارتباطه بها والتزامه بقيمها".⁴
- الولاء التنظيمي هو: "العملية التي تتجانس فيها أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ويبدل الفرد جهده لتحقيق أهدافها ويسعى لأن يستمر في عضويتها".⁷
- الولاء التنظيمي هو: "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها".⁸
- من خلال التعاريف السابقة ارتأينا تقديم تعريف شامل للولاء التنظيمي يأخذ في الاعتبار وجهات النظر المختلفة:

يمكن أن نعرف الولاء التنظيمي على أنه: "شعور إيجابي داخل الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ويظهر هذا الشعور من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله، واستعداده أيضاً إلى تقديم تضحيات لصالح المنظمة، حيث أنه يؤثر مصالح التنظيم على مصالحه الشخصية، رغم غياب بعض الحوافز المادية أو المعنوية، وحتى في حالة غياب الرقابة، إضافة إلى التزامه بقيم وأهداف المنظمة، كما يرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه كالحصول على مكانة أو منصب عمل أفضل أو المكافآت...".

وبعد عرض وجهات النظر المختلفة حول مفهوم الولاء التنظيمي سنعرض في مايلي أهم خصائصه.

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

- أن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، أي أنه يفقد خاصية الثبات، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتعلق بالظواهر

⁴ راتب السعود وسوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2+1، سوريا، 2009، ص 203.

^{6,5} سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، ط1، الأردن، 2010، ص 255.

⁷ إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 32.

⁸ بكر علي أحمد حنون، نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2009، ص 40.

الإدارية الأخرى، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

- أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.¹
- يؤثر الولاء التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والإنجاز.

- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
- يأخذ الولاء التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين، والولاء كقيمة في حد ذاته، والولاء كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية، والعوامل والظروف الخارجية المحيطة.²

- أن الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الولاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.³

المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

تتمثل أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:⁴

- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه.
- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل فيها.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

¹ مصعب بن عبد الهادي القثامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009، ص 28.

² فليه فاروق وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، ط1، عمان، 2005، ص ص، 285-286.

³ حمادات محمد حسن، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 68.

⁴ محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة-، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 39.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي وعلاقته بالقيادة التحويلية

وتولي المنظمات أهمية كبيرة للولاء التنظيمي للأسباب التالية:¹

- 1- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.
- 2- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
- 3- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد ورفع مستوى الأداء في المنظمة.
- 4- إن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إليها يحفزه على العمل لبقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.
- 5- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين من خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.
- 6- إن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية، إلا أن العنصر البشري ممثلاً في العاملين بالمنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية، وهو الذي يستطيع أن يوجهها التوجيه الصحيح.
- 7- إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف العبء على الرؤساء في توجيه المرؤوسين.
- 8- كلما زادت درجة ولاء العاملين بالمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل.
- 9- كلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء إلى المنظمة كلما ساعد على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة، وذلك لإيمانهم بأن مصلحة المنظمة هي مصلحتهم.
- 10- يدفع الولاء التنظيمي العاملين إلى احترام أخلاقيات وثقافة المنظمة وأخلاقيات المهنة، ما يؤثر إيجاباً على صورة المنظمة في المجتمع المحلي.

المطلب الثالث: مراحل تكون الولاء التنظيمي:

ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء، ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر في مراحل مختلفة. وقد بين بوشنان (Bochanan) أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة هي:²

1. مرحلة التجربة والإعداد

وهي فترة ما بعد التعيين، وتمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختيار. ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من منظمته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده ليبدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله.

2. مرحلة العمل والإنجاز

¹ مدحت محمد أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، ابتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 49-50.

² دانا لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص 32.

وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات، ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له

وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله، ويبدأ فيها ترسيخ اتجاهات الولاء نحو المنظمة التي يعمل بها، بحيث تتقوى علاقته بالتنظيم ويتعزز ولاؤه، وتنقل هذه الفترة الفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

نلاحظ أن هناك ثلاثة مراحل يتكون فيها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث نجد أن مرحلة تكون الولاء التنظيمي، تكون بعد تعيين الفرد وخضوعه للتدريب، حيث يقوم الفرد ببذل أقصى جهد سعياً منه للحصول على القبول والإطراء من طرف منظمته ومن حوله، وبعدها تأتي مباشرة المرحلة الثانية أي ما تسمى بمرحلة العمل والإنجاز، حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة سنتان أو ثلاث أو أربع سنوات إذ نجده يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها منظمته وما يميزه في هذه المرحلة عن سابقتها شعوره بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن منظمته أمام الآخرين، وبصفة مباشرة تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة أي مرحلة الثقة في التنظيم، والتي تكون في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم، حيث يقبل أهداف المنظمة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المنظمات الأخرى.

المطلب الرابع: أنواع الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي حالة وجدانية كما ذكر جورج وأصدقائه وهو ذو أبعاد مختلفة ولكن مترابطة، ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثراً، ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات العامل، وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة، وعلى مدى استمراره في عمله أو التخلي عنه.

وهناك من حدد ثلاث أنماط للولاء التنظيمي وهي:

1. الولاء العاطفي أو المؤثر: ويقصد به مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل فيها،¹ ويتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.²
2. الولاء الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لعاملها، والسماح لهم بالمشاركة واتخاذ القرارات، والأخذ باقتراحاتهم، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.³

¹ عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، مرجع سبق ذكره، ص 293.

²، ³، ⁴ ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005، ص ص 49-50.

⁵ راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، جامعة الكويت، الكويت، مجلد 13، العدد 1، ص 51.

3. الولاء المستمر: درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى،⁴ أي أنه مبني على التكاليف التي يرى الموظف أنه سيتحملها في حال تركه للمنظمة.⁵ وتوضيحاً للأبعاد الثلاثة للولاء يشير أصحاب هذا التقسيم إلى أن الموظفين ذو الولاء العاطفي (الاتجاهي) القوي يظلون في عملهم، لأنهم يريدون ذلك، وذوي الولاء المعيارى (الأخلاقي) القوي يظلون في عملهم، لأنهم يشعرون أن عليهم التزاماً بذلك، أما ذوي الولاء المستمر (السلوكي) العالي يظلون في عملهم؛ لأنهم يحتاجون ذلك.⁶ وهناك من صنف الولاء ضمن نمطين شائعين هما:⁷

1. الولاء المؤثر: تعبيراً عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم التنظيمية، والشعور الايجابي تجاه المنظمة وتقديم ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء على أكمل وجه.

2. الولاء المتواصل: تعبيراً عن إدراك العاملين بحقيقة الامتيازات والمكاسب التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمايتهم وولائهم وبقائهم في منظمته، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمكاسب، في حال فقدانهم لعملهم، مثل: امتيازات الأقدمية، والأمن الوظيفي، وراتب التقاعد، والخدمات الصحية...

ونستنتج مما سبق أن الأفراد في ولايتهم إما أن يكونوا مخلصين للمنظمة في كل أعمالهم، أو أن ينظروا إلى أنواع الدعم التي يحصلون عليها في منظمته بعين الرضا، ويخافون من فقدان امتيازات حصلوا عليها، ومن الصعب الحصول على ما يماثلها عند فقدان عملهم، أو يكون هناك نوع من الالتزام الأخلاقي غير المكتوب نتيجة المدة التي قضوها في منظمته مع تحقيقهم لكثير من الحاجات من خلال عملهم.

المبحث الثاني: آثار الولاء التنظيمي واستراتيجياته والنماذج المفسرة له.

إن الولاء التنظيمي يركز على الفرد الذي تظهر لديه حالة وجدانية داخلية تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع منظمته، وتترجم لتظهر على سلوكياته، فالولاء هو مفهوم إدراكي، فحين يشعر الفرد بالولاء لمنظمته، فإنه يكرس معظم طاقاته من أجل تحقيق أهدافها، بل ليرقى بها إلى أعلى تقدير، وأفضل موقع، ويميل دائماً للبقاء في المنظمة. وسنحاول في ما يأتي توضيح آثار الولاء واستراتيجياته والنماذج المفسرة له.

المطلب الأول: آثار الولاء التنظيمي:

تتعدد آثار الولاء التنظيمي لتشمل الفرد والمنظمة، وفيما يلي عرض لهذه الآثار المحتملة على الفرد والمنظمة:¹

أ- آثار الولاء التنظيمي على الفرد : وتتمثل هذه الآثار فيما يلي:

✓ الرضا الوظيفي: الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه

^{6,7} ختام عبد الله علي غنام، مرجع سبق ذكره، ص 50.

¹ بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودى من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص ص 84-89. (*الإبداع : هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي وعلاقته بالقيادة التحويلية

الأهداف. وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطوير الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف.

✓ السلوك الإبداعي: إن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لمنظماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز، ويكونون أكثر حماساً للعمل، و أكثر التزاماً بأهداف التنظيم ويسعون تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيتهم، ويعتبر الولاء التنظيمي من أهم المقومات التي يركز عليها الإبداع(*).

✓ حياة الموظف الخاصة: ومن جهة أخرى فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

✓ التقدم المهني: فالموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقية وتقدماً في المراتب الوظيفية.

كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها هدفاً له، كما أنه من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه.

✓ احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة والأخلاقيات المهنية والالتزام بها: تحرص المنظمات الناجحة على وجود أخلاقيات إيجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة، سواء بين العامل والمنظمة أو بين العاملين أنفسهم، فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي مرتفع تجاه منظمته كلما كان أقرب للالتزام بهذه الأخلاقيات.

وعلى الرغم من كل هذه الفوائد إلا أنه من الجدير بالذكر إلى أن هناك احتمال وجود بعض الآثار السلبية للولاء التنظيمي المرتفع، فالموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع يوجه ويستثمر جميع قدراته وطاقاته لعمله وما يخدم أهداف المنظمة، مما يجعل العمل يستحوذ على جل اهتمامه وتركيزه ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا قد يؤدي إلى عزل الموظف عن الآخرين وإحساسه بالعزلة، مما قد يولد لديه ضغوطاً نفسية قد تؤثر على أدائه وعلى صحته وعلاقاته الاجتماعية الخارجية.

وكنتيجة لإصرار الموظف على البقاء في المنظمة والاستمرار بها قد يضحي بفرص وظيفية أفضل في منظمات أخرى، مما يولد لديه مشاكل وضغوط نفسية وعائلية وقد يصل إلى ركود مهني.

ب - آثار الولاء التنظيمي على المنظمة:

✓ ارتفاع نسبة الإنتاجية: فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، وقد أكدت الدراسة التي قام بها "ايزنبرجر" على وجود علاقات إيجابية بين الولاء التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

✓ الحد من تسرب الموظفين: يعد تسرب الموظفين أي تركهم لمنظماتهم ظاهرة تنظيمية خطيرة، ويعني التسرب الوظيفي "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبة منها". ولهذا التسرب العديد من النتائج هي:

- التكاليف المرتفعة: فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، والاختيار والتدريب، والإعداد وغيرها من المصروفات العالية.

- تعطيل الأداء: ويتعطل الأداء من ناحيتين: فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم، والثاني عن تعطيل العمل، وكلفة البحث عن البديل.
 - ارتباط الأنماط الاجتماعية والاتصالات: إن كان تاركوا العمل من ضمن جماعة عمل متماسكة، فسوف يكون للتسرب آثار سلبية على بقية العاملين، قد لا تقف عند زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء، بل تؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها، وتعوق تعزيز التماسك فيضعف ولاء العاملين.
 - انخفاض المعنويات: عندما يرى العاملون في تنظيم معين أن كثيراً من زملائهم يتركون العمل ويلتحقون بتنظيمات أخرى، فالروابط بينهم تضعف، كما تضعف روحهم المعنوية، فتتخفف نسبة إنجازهم، مما يؤثر تأثيراً سلبياً في المنظمة.
 - زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم: فكثير من المنظمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديل لهم، أو لجهل الإدارة بحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين، أو لجهلها بقدرات الموظفين الحقيقية، فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور والاستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد واستنزاف الطاقة، فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة.
 - ✓ خفض نسبة الغياب: إن شعور العاملين بالولاء التنظيمي يجعلهم محبين لأعمالهم كنتيجة طبيعية لارتباطهم بالمنظمة، ورغبتهم بالبقاء فيها وبالتالي يحرصون على التواجد المستمر لمنع تعطيل الأعمال.
 - ✓ اتخاذ القرار الصحيح: فهناك من أشار إلى أن قوة الولاء تساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمنظمة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بدلاً من إعاقته، فيتم اتخاذ القرارات من منظور الأهداف العامة وذات المستوى الرفيع والمدى الطويل، ويؤدي الولاء إلى تحفيز الموظفين حتى عندما لا يتوقعون مكافآت، كما أنه كلما زاد شعور العاملين بالولاء التنظيمي، كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة، ومن أجل تقدمها وازدهارها وذلك لإيمانهم بأن ازدهار المنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار.
 - ✓ سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة: إن القرار المبدئي من قبل الفرد للانضمام إلى تنظيم معين، إنما يرتبط بما يميل إليه الفرد من ولاء ورضا، لأن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات في الانضمام لها.
- المطلب الثاني: استراتيجيات الولاء التنظيمي:**
- إن المنظمة الناجحة هي التي تبحث عن التميز، وهي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار، وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المنظمة على موظفيها. إن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على جعل موظفيها يفضلون مصالحها على مصالحهم الشخصية، وتكسب ولاءهم لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع الاستراتيجيات الخمس التالية:¹
1. بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:

¹ شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز عناية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص ص 88-90.

حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها، فستستطيع أن تقدم هاته الموارد أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه. فالرؤية المفجرة للطاقت ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثاً محركاً لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمته فينتفنن بدوره في العناية بمصالحها، ذلك أن غياب هذا الشعور يحول "الموظف" من إنسان له تفردته وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه " الوظيفة " مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين ، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.

2. التلاحم والاندماج:

وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمنظمة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية. فعلماء النفس لم يجدوا شعوراً سلبياً يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاغتراب، وهم أيضاً لم يجدوا شعوراً إيجابياً ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يحب أن تكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

3. تحقيق الاستقرار العائلي:

إن المنظمة عندما تولي اهتماماً بالفرد العامل وتحقق له استقراراً في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الأضحى والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المنظمة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية ومن ثمة الحياة الاجتماعية.

4. تعزيز التعلم والتدريب:

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات، ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى، وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي، ويتجلى ذلك في أن المنظمة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل وبالتالي يمنح هذا الأخير المنظمة الولاء وقمة الأداء، والمنظمة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته، بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر أو حتى في منظمة أخرى. وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المنظمة تشجيع التعليم المستمر عن طريق البرامج العلمية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية وتوفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب، الاجتماعات العلمية الهادفة، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية.

5. التمكين وتحرير الفعل:

التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المنظمة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد.

المطلب الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فإننا سوف نستعرض أبرز النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وكان ذلك على النحو التالي:

أولاً: نموذج اتزيوني (Etzioni) 1961

تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:¹

1- الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

2- الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظّمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين أي الفرد والمنظمة.

3- الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها. حيث أن اندماج الفرد مع منظّمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

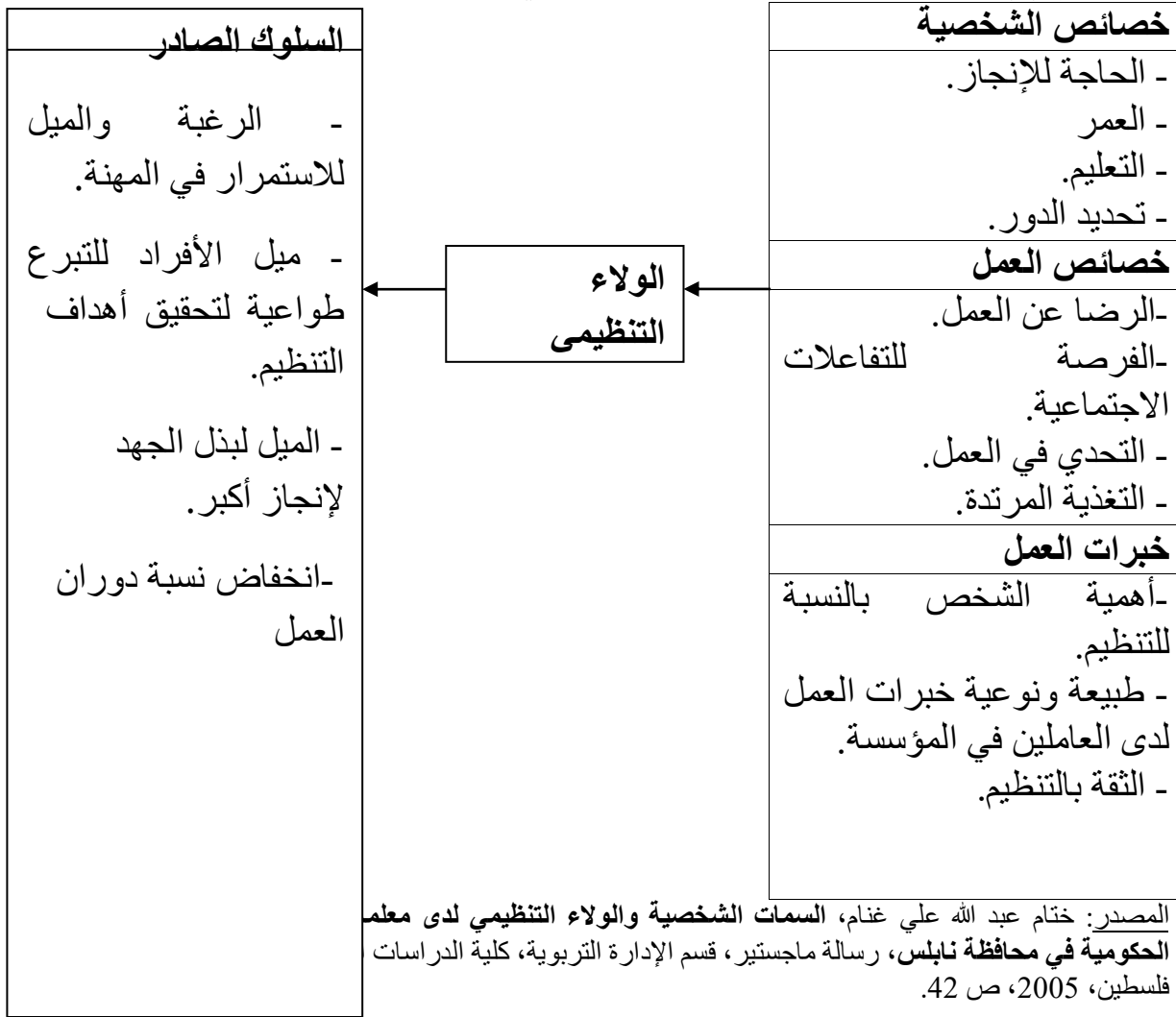
ثانياً: نموذج ستيرز (setters) 1977

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم و مصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات² كما يوضحها شكل رقم (2).

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² المرجع السابق، ص 42.

شكل رقم (3): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز.



من خلال الشكل السابق نرى أن مدخلات الولاء التنظيمي تكونت من ثلاث فئات:

1. **فئة الخصائص الشخصية:** وهي متغيرات تعرّف الفرد مثل: العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والقدرات وغيرها.
2. **فئة خصائص العمل:** وهي المتغيرات التي تعرّف العمل مثل: صعوبات العمل، تحديد المهمة، التفاعل الاجتماعي، التغذية الراجعة.
3. **فئة خبرات العمل:** وهي المتغيرات التي تتعلق بطبيعة ونوعية خبرات الموظف أثناء أدائه لعمله مثل: اتجاهات المجموعة نحو المنظمة، والتبعية التنظيمية، والأهمية الشخصية، وحقيقة توقعات الفرد.

وهذه الفئات الثلاث تتفاعل معًا وتندمج فيما بينها لتكون الولاء التنظيمي داخل الفرد وينعكس بالتالي على تصرفاته نحو مهنته فتكون المخرجات المتمثلة في: الرغبة والميل للبقاء في التنظيم، وميل الأفراد للتبرع بالعمل لصالح المنظمة دون الطمع بالمكسب، والميل لبذل جهد لإنجاز أكبر، وانخفاض نسبة دوران العمل.

ثالثًا: نموذج ستاو وسلانيك (staw an salanick) 1977

ويعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:

أ. الولاء الموقفي: ويقصد به العمليات التي يمكن من خلالها أن تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.¹ وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوي الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.²

ب. الولاء السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته بها.³ يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق

لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.⁴

رابعاً: نموذج انجل وبيري (Angle & Perry) 1983

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:⁵

أ. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم.

ب. نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير

1 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

2 محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

3 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

4 محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص 43.

5 إيهاب عبد الله جرغون، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2009، ص ص 30-31.

محددة بالنسبة لكلا الطرفين أي الفرد والمنظمة لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة. ومن ثم فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

خامساً: نموذج كانتور (Kantor) 1986

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي:

1- الولاء المستمر: ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه ويذهب إلى تنظيم آخر غيره.¹

2- الولاء التلاحمي: ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة، ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض، ويركز على السلوك الذي يدعم التضامن الاجتماعي،² ويتم تعزيز العلاقات الاجتماعية عن طريق المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى لامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات كتوفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات التي من ضائنها تعزيز التلاحم بين الفرد والمنظمة.³

3- الولاء الموجه: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة، والامتثال لسلطتها، والمعايير التي تحددها.⁴

المطلب الرابع: العوامل المعيقة للولاء التنظيمي

بقدر للولاء من أهمية بقدر ما تعترضه مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تعمل على إزالته، وحتى نستطيع الوقوف على هذه العوائق لا بد من معرفتها ودراسة مختلف جوانبها لنحافظ على السير الحسن لعملية التنظيم والإنتاج في المنظمة وتحقيق الرفاهية والتقدم للعامل. وتوجد عدة عوامل تعيق التزام الفرد وولائه لمنظمته ومن جملة هذه العوائق نذكر ما يلي:

- تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، وذلك لاختلاف القيم، العادات والتقاليد، والمستوى التعليمي، طريقة التفكير، نمط الشخصية، السن...إلخ.

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² إيهاب عبد الله جرغون، مرجع سبق ذكره، ص 31.

^{3، 4} عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

- غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا يخلق في نفسية العامل نوع من التخوف والتهرب ونقص الرضا الوظيفي.
- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة الحاجات الفردية والاجتماعية.
- التذمر من طرف العامل وعدم الرضا عن عمله خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع.
- ضياع واضمحلال وظيفة الأحلام، وتبدد شعار "المؤسسة الواحدة = المهنة الواحدة" وذلك راجع لعدم الاستقرار الوظيفي وعدم الأمان، و الموظف مهدد في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل والتوقيف دون أدنى تعويض.
- تجاهل ظروف العامل وعدم الاكتراث بمشاكله وظروفه.¹
- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم.
- فرص الترقية والتقدم: وقوف إدارة المنظمة أمام فرص الترقية والتقدم، وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة من الإحباط وتحطيم الروح المعنوية عندهم.
- كثرة حوادث العمل وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء و المرؤوسين.
- عدم توفير أدوات العمل المتطورة والحديثة للموظف.²
- كبر حجم المنظمات، فالمنظمات ذات العدد القليل من العاملين تتسم بدرجة ولاء عالية والعكس صحيح.³

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.

تعد القيادة التحويلية قيادة نافذة عاطفياً ولها تأثير عاطفي، ومتصلة مع المرؤوسين، فهي قيادة داعمة تتميز بقدرتها على إشراك المرؤوسين عاطفياً، وتدعيم التفاعل والمشاركة بين القائد والمرؤوسين على اختلاف أنماطهم وميولهم، وهذا يؤدي بالضرورة إلى زيادة إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة والالتزام بأهدافها، وبذل الجهد لتحقيق هذه الأهداف، وتساهم أيضاً في الارتقاء بالعاملين للاهتمام والنظر إلى الأهداف الجماعية، وبذل الجهد لتحقيقها.

كما أن القيادة التحويلية توسع اهتمام المرؤوسين إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية وتعمق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مما يدفعهم إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والجماعة وامتلاك الموظف شعوراً قوياً بالهوية الجماعية، مما يعزز مستوى الولاء التنظيمي لديه، وكل هذا يعتمد على قدرة القائد على تقديم

¹ شريط الشريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-75.

² شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 282.

³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-62.

رؤية مقنعة معتمداً في ذلك على العوامل المساعدة على بناء وتدعيم الولاء التنظيمي نظراً للدور الذي تلعبه هذه العوامل في تحقيق الولاء عند العاملين، وهذا ما سنحاول توضيحه.

المطلب الأول: دور السياسات والأهداف في خلق الولاء التنظيمي.

تعتبر كل من السياسات والأهداف من العوامل الأساسية المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي، وفيما يلي سنتطرق لكل منهما على حدا.

1- السياسات

إن تبني التنظيم سياسات داخلية ضرورة حتمية للعمل تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك التنظيمي في شدته وإيجابيته وسلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن ناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي.¹

2- الأهداف

إن وضوح الأهداف التنظيمية يساعد على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي وللمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة أدى ذلك إلى زيادة الولاء والإخلاص والانتماء للتنظيم.²

المطلب الثاني: دور تحسين المناخ التنظيمي وتطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في تحقيق الولاء التنظيمي

هناك عدة طرق يمكن اقتراحها في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل المنظمة، ويعتبر كل من تحسين المناخ التنظيمي والعمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم من خلال تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة من بين هذه الطرق - وهذا ما سنحاول توضيحه فيما يلي:

1. تحسين المناخ التنظيمي

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، إذ يلعب التنظيم دوراً كبيراً ومهماً في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين من تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك وتختلف طبيعة مفهوم المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى.

فالمفهوم التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات التفاعلية داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءً على ذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة... الخ، لأن تمتع

^{1، 2} موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي وعلاقته بالقيادة التحويلية

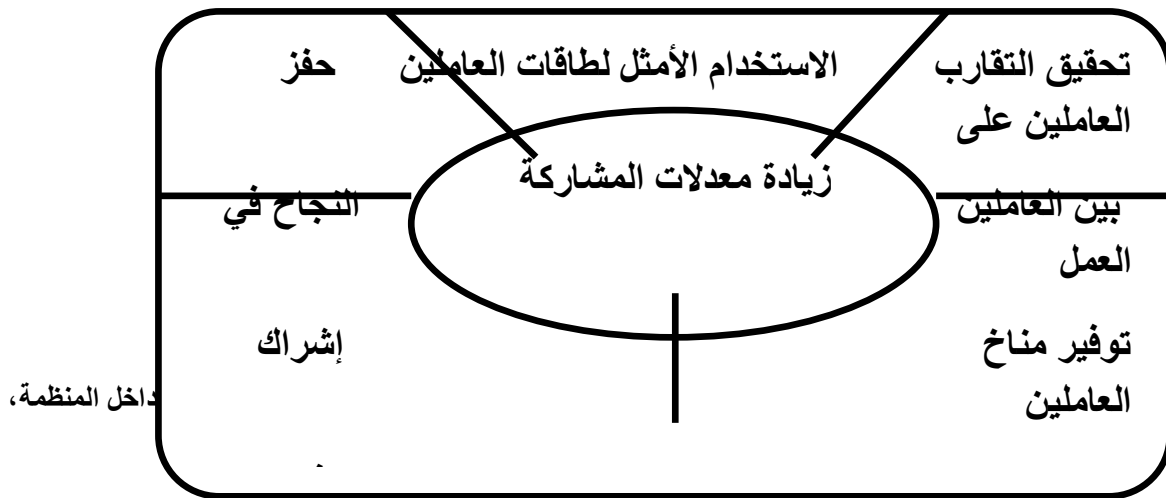
العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث التعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء التنظيمي، فالبينة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية، وتدني الإنتاجية.¹

2. تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة:

تعتبر مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، لأن المشاركة تساعد بصورة ايجابية في تحقيق أهداف التنظيم. فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي الأمر الذي يشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية، إضافة إلى الاشتراك في مسؤولية تحقيق تلك الأهداف. وتظهر أهمية المشاركة في جميع مراحل العمل (وضع الأهداف، السياسات، التخطيط، صنع واتخاذ القرارات، التنفيذ، المتابعة والتقويم).²

ومشاركة المرؤوسين شكل من الأشكال الديمقراطية، ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بهدف الاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم. وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:

شكل رقم (04): عوامل زيادة معدلات مشاركة العاملين



ومن نتائج المشاركة نذكر:

1. تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها وتقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه.
2. نجاح البرامج والمشاريع التي شارك في تخطيطها المرؤوسين.
3. تكوين وتدعيم الولاء التنظيمي للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه، وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل.³
4. زيادة حافزية الأفراد ودافعيتهم للعمل.

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

5. إعطاء المرؤوسين الفرص الجديدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

6. تحقيق أهداف التنظيم من خلال المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية.

وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة بروح معنوية عالية.¹

المطلب الثالث: دور الحوافز المناسبة والثقافة التنظيمية الإيجابية في تحقيق الولاء التنظيمي

تلعب كل من الحوافز والثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تحقيق الولاء التنظيمي وهذا ما سنحاول توضيحه.

1. تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز

يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي من أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.² فالحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز بحيث يجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمته في تحقيق الأهداف أو العوائد.

وتجدر الإشارة إلى الحوافز الفردية قد تثمر في المدى القصير، لكن لها آثار سلبية على روح الفريق، وتؤدي إلى التنافس وعدم التعاون لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الفريق لا على أساس فردي. وعلى المدير أن يحفز موظفيه من خلال اختبار الأسلوب الأنسب لتحفيزهم بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم.³

2. العمل على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير الأداء المتميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سيجعلهم عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الولاء التنظيمي لها. وهذا ما تميزت به الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة للتماسك والاحترام والثقة المتبادلة.⁴

المطلب الرابع: دور تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في تحقيق الولاء التنظيمي.

موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

² موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 88.

⁴ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

يقصد بالرضا الوظيفي درجة الإشباع التي تتحقق للإنسان من خلال عمله حين يجد فيه منفذاً مناسباً لقدرته وميوله وطموحاته، التي تتولد عادة من مجموعة من المكافآت المالية والمنافع الاجتماعية والعوائد المعنوية التي يحصل عليها من عمله، نتيجة التفاعل مع البيئة الإدارية والثقافة التنظيمية التي يعمل في إطارها.

ويرجع الرضا الوظيفي لقبول الإنسان وظيفته كما هي واستفادته من كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها، ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضا، ومن هذه المصادر نذكر:¹

1. الإنتاجية: يشعر معظم العاملين بالارتياح نتيجة لارتفاع الأداء في العمل حيث يشعرون بالرضا بعد إنجازهم يوم عمل جيد.

2. جودة العمل: صحيح أن نظرة الزملاء والرؤساء للفرد على أنه عنصر عالي الإنتاج تمنحه شعوراً بالرضا، إلا أن النظر له على أنه صاحب إنتاج عالي الجودة يمكن أن يمنحه نفس الشعور.

3. الاستفادة من فرص التعلم والتعليم والتدريب: لتنمية المعلومات وتحسين المهارات وزيادة القدرات الشخصية التي تتحقق حين يكون للفرد موقف إيجابي من التعلم، ويضع لنفسه أهداف يمكن بلوغها فكلما زاد الفرد من قدرته زادت ثقته بنفسه وتقدم أكثر نحو وظائف أكثر قيادية وبالتالي يزد شعوره بالرضا، كما يشعر بالارتياح لنجاحه في عمله.

4. الحصول على التقدير: يرى البعض أن التقدير هو أحد العناصر الأولية للرضا، بل يرويه أكثر أهمية من العائد المادي والتقدير قد يكون مصدره القائد أو الزملاء أو العملاء.

5. مزايا بيئة العمل: أن توفر هذه المزايا يزيد من شعور العاملين بالرضا الوظيفي، بينما عدم توفرها أو قلتها يساهم في انخفاض الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين.

6. إظهار القدرات الابتكارية: الابتكار أحد القدرات العقلية المهمة التي يمتلكها الناس بدرجات متفاوتة، ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية والرعاية.

والتفكير الابتكاري هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالصفات التالية:

- الحساسية الفائقة للمشكلات.
- التفاعل المستمر والواعي مع الواقع.
- الطلاقة: بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل.
- المرونة: بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير دون تجمد الأفكار.
- قدرة عالية على تقويم الأشياء وإدراك نواحي النقص والقصور فيها.

والقائد الناجح عليه تنمية القدرات الابتكارية لدى جميع العاملين ولدى المنظمة ككل وهناك أساليب عديدة في هذا المجال كالعصف الذهني وغيرها من الأساليب التي لا بد من استخدامها لتحقيق التميز والجودة والمنافسة، والمساهمة في إحداث التغيير في العمل وتطويره وتقديم المقترحات لتحسين الخدمات والسلع وإتاحة الفرصة لذلك وتشجيع العاملين للقيام بذلك، وكل هذا يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

7. العمل كجزء من الفريق العمل: إن المشاركة في أنشطة وأعمال فريق العمل يمنح الشخص شعوراً بأنه عنصر في هذا الفريق وتغلب عليهم روح الفريق، وهذا يساهم في الشعور بالرضا الوظيفي بدوره .

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-93.

8. الرضا الاجتماعي: الإنسان كائن اجتماعي يستمتع بصحبة الآخرين، فالكثيرين يرون أن الاتصال بالآخرين ومناقشة أمور مختلفة يحقق نوعاً من الشعور بالرضا إضافة إلى نقل وتلقي الخبرات، لذلك على المنظمات أن تعمل على تحقيق نوعاً من الراحة من خلال إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين في العمل.

بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى أشار إليها بعض الدارسين تساعد على تنمية الولاء التنظيمي نذكر منها:¹

1. الإثراء الوظيفي: نقصد به قيام المنظمة بتصميم الوظيفة وجعلها أكثر عمقا بمعنى جعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله وإعطائه حرية أكثر في التصرف والاستقلالية، والمزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة.

2. الاستقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: حيث أنه كما ورد سابقا في أنواع الولاء نجد أنه كلما كانت قيم الفرد متطابقة مع قيم المنظمة بشكل أكبر فإن ذلك سيرفع من مستوى الولاء لدى الأفراد بشكل عام.

كما أشار "مدحت محمد أبو النصر" بأنه توجد عوامل أخرى تعمل بدورها على تنمية الولاء التنظيمي نذكر منها:²

1. تحديد أسباب ضعف أو نقصان الولاء التنظيمي لدى بعض العاملين بشكل علمي ومدرّس، وموضوعي وواقعي، والأحسن هنا هو الاستعانة بجهة خارجية (من خارج المنظمة) خبير أو أكثر في هذه العملية.

2. توافر الموارد البشرية والمادية والمالية التي تساعد على تحقيق أهداف الفريق وتنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء وتدعيم الولاء التنظيمي.

3. وجود نظام معلومات فعال يسمح بمعرفة نتائج تنفيذ مراحل الولاء التنظيمي، لتحديد مدى فاعلية الأنشطة في تحقيق الأهداف الموضوعية والمشكلات التي تعوق ذلك.

4. معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد.

5. إتاحة فرصة التطوير المهني والوظيفي.

6. توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، أي بين القائد والعاملين.

7. ترك الحرية للأعضاء في اختيار الجماعة التي يعملون معها، لأن هناك من يريد العمل مع جماعة تنتمي إلى نفس رقعته الجغرافية، في حين أن هناك من يريد العمل مع جماعة يتطابق معهم في القيم والعادات والتقاليد.

وعليه يمكن القول أن هناك إجراءات يجب على المنظمة أن تتخذها قبل دخول الموظف للمنظمة، وأثناء تصميم الوظائف، كما يجب مراعاة قيم وأهداف العاملين عند وضع السياسات والأهداف للمنظمة، وكذلك عند اختيار الموظفين لهذه الوظائف يجب على المنظمة اختيار الموظفين الأكثر ولاءً، كما أن من الواضح أن المنظمة التي تهتم بالعمل المنظم والجاد وتحرص على معايير عالية من الجودة، يجب عليها أن تراعي وتأخذ بعين الاعتبار كل هذه العوامل وكل ما من شأنه تطوير هذا الولاء.

¹ إيهاب عبد الله جرغون، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 64.

خلاصة الفصل

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة والصعبة بالنسبة للإدارة والمنظمات، لكونه شعور داخلي ووجداني يتعلق بنفسية الفرد ولا يمكن رؤيته أو معرفته إن كان موجوداً أم لا، إلا من خلال التصرفات التي يظهرها الفرد والتي قد لا تعكس ما يدور في نفسه، لذلك يدرس الباحثون أساليب تحفيز الموظفين لتثبيت ولائهم وحبهم لمنظماتهم، وهذا الأمر لا يتحقق بين عشية وضحاها، بل تحتاج المنظمة إلى سلسلة من الإجراءات والبرامج، لكي تنال ولاء موظفيها وحبهم، وفي الوقت ذاته تقنعهم بولائها وحبها لهم، ويعود الاهتمام الكبير بموضوع الولاء التنظيمي لكونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل، ولهذا نعتبره سلوكاً مرغوباً فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين وهو الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل، فضلاً عن مشاعر الثقة والمصادقية التي يحس بها الفرد تجاه منظمته، وتتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل خلق الدافعية داخل الأفراد، كتوجيه مبالغ مالية لتدريب موظفيه ومنحهم حوافز معنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة، حينها يحس الفرد العامل بالارتياح والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي به إلى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل استمراره في المنظمة. إذ فالولاء التنظيمي عملية تبادلية بين الطرفين ولن يستطيع الموظف الاستمرار في العطاء من أجل مؤسسة لا تقدم له ما يتناسب مع عطائه. كما يعد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها بوصفه حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، وأنه يمتلك خاصية التأثير على إرادة الموظف، إزاء بقائه أو تركه للمنظمة.

تمهيد:

بعد استيفائنا للجزء الأول من الدراسة والمتمثل في الجانب النظري، حيث تطرقنا فيه إلى الخلفية النظرية للدراسة، نحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على عينة من الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة، وهذا لتقصي وجهات نظرهم حول مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى إدارات الأقسام ومدى مساهمة هذه الأبعاد في رفع مستويات الولاء التنظيمي. ولتحقيق هدف هذه الدراسة قمنا بتصميم استمارة الاستبيان تتضمن محاورها الأبعاد الخمس للقيادة التحويلية والتي على ضوئها نقوم بالحكم على مدى قدرة هذه الأبعاد في رفع درجات الولاء التنظيمي.

وقد قمنا بمختلف الإجراءات المناسبة لإتمام الدراسة، ونتناول من خلال هذا الفصل، ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه لمحة تاريخية وتعريف بجامعة 08 ماي 1945 بقالة، ومهامها الأساسية وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه المنهجية والإجراءات المتبعة في الدراسة (أداة الدراسة، منهجية الدراسة)، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها (مختلف الخصائص التي يتصف بها أفراد العينة، وصف اتجاهات إجابات أفراد العينة بخصوص محاور الاستبيان، والتحليل الإحصائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون) .

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن جامعة قالة

لدراسة الجوانب المختلفة لجامعة قالة خصصنا هذا المبحث لدراسة النقاط التالية:

- التعريف بجامعة 8 ماي 1945.
- المهام الأساسية لجامعة قالة.
- تنظيم وسير جامعة قالة (الهيكل التنظيمي).
- المطلب الأول: التعريف بجامعة 8 ماي 1945

هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وترجع هذه التسمية إلى مجازر 08 ماي 1945 التي شهدتها عديد ولايات الجزائر لاسيما قالة- سطيف- خراطة.

تقع الجامعة في الجنوب الشرقي لولاية قالة وتجاورها عدة منشآت منها مدرسة ضباط الصف للمعمدية، مجمع الإدارات العمومية كمدرستي التجارة والنقل وكذا أحياء سكنية وتقدر مساحتها بأكثر من 50 هكتار. حققت جامعة قالة قفزة نوعية منذ نشأتها إلى يومنا هذا حيث تعرف تطورا مستمرا وتجديدا في مختلف الهياكل في إطار برامج التنمية المسطرة من طرف الدولة على مدى العشر سنوات الفارطة والتي استفادت منها الجامعة من خلال رصد الدولة أغلفة مالية لاستكمال بناء العديد من المنشآت الحيوية، تشمل الجامعة على (04) مجمعات وهي: (بناء على معلومات دليل جامعة قالة 2012)

- المجمع القديم و الذي تتواجد فيه الجامعة المركزية.
 - مجمع سويداني بوجمعة.
 - مجمع هليوبوليس.
 - المجمع الجامعي الجديد بسعة 5500 مقعد بيداغوجي.
- شهدت الجامعة بداية سنة 2010 مرحلة انتقالية من خلال استحداث أربع كليات جديدة بعدما كانت ثلاثة ضمن التقسيم السابق لتصبح في مجموعها سبعة (07) كليات ضمن التقسيم الجديد وهي :

- * كلية العلوم والتكنولوجيا.
 - * كلية علوم الطبيعة والحياة وعلم الأرض والكون.
 - * كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة.
 - * كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 - * كلية الحقوق والعلوم السياسية.
 - * كلية الآداب واللغات.
 - * كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- بعد تناول التعريف بجامعة قالة 08 ماي 1945 سيتم التعرض إلى المهام الأساسية و الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الثاني: المهام الأساسية والهيكل التنظيمي لجامعة قالة.

1) المهام الأساسية لجامعة قالة

تتمثل المهام الأساسية لجامعة قالة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
 - تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
 - المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
 - المشاركة في التكوين المتواصل.
- تتمثل المهام الأساسية لجامعة قالة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تجميع نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها .
- (2) تنظيم وسير جامعة قالة (الهيكل التنظيمي)
- 1-2 هيئات جامعة قالة
- تتكون جامعة قالة من هيئات ورئاسة الجامعة وسبعة (07) كليات، وتتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.
- مجلس الإدارة.
- المجلس العلمي.
- (أ) مجلس الإدارة:
- هم هيئة جامعية تدوم عهدها 3 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة باستثناء ممثلي الطلبة فعهدهم سنة واحدة قابلة للتجديد ويتشكل المجلس من:
- الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله رئيسا.
- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالتربية الوطنية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني.
- ممثل عن الوزير المكلف بالعمل.
- ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي.
- ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العامة.
- ممثل عن الوالدي.
- ممثل عن الأساتذة في كل كلية وقسم ينتخب من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة.
- ممثلين منتخبين عن الموظفين الإداريين.
- ممثلين منتخبين عن الطلبة.
- يتداول مجلس الإدارة فيما يأتي:
- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث.
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث للجامعة.
- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة.
- مشاريع تسيير مخطط الموارد البشرية للجامعة.
- شراء العقارات أو بيعها أو إيجارها.
- الكشف التقديري للمداخل الخاصة بالجامعة وكيفية استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث.
- استعمال المداخل المتأتية من اقتناء الأسهم وإنشاء فروع في إطار مخطط تنمية الجامعة.
- اتفاقات الشراكة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- النظام الداخلي للجامعة.

• التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه رئيس الجامعة.
يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق أهدافها.

يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين (02) في السنة بطلب من رئيسه. ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية بطلب من رئيسه أو من رئيس الجامعة أو بطلب من ثلثي (2/3) أعضائه.

ب) المجلس العلمي للجامعة: يتشكل المجلس العلمي للجامعة من:

- رئيس الجامعة – رئيسا.
 - نواب رئيس الجامعة.
 - عمداء الكليات.
 - رؤساء المجالس العلمية للكليات.
 - مسؤول المكتبة المركزية.
 - ممثلين اثنين (02) عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخبان من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة.
 - شخصيتين خارجيتين يكونان أستاذين تابعين لجامعات أخرى.
- يؤدي المجلس العلمي للجامعة آرائه وتوصياته على الخصوص فيما يأتي:
- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث للجامعة.
 - مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات والأقسام ومخابر البحث.
 - برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
 - حصائل البحث والتكوين للجامعة.
 - برامج شراكة الجامعة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
 - برامج التظاهرات العلمية للجامعة.
 - أعمال تثمين نتائج البحث.
 - حصائل ومشاريع اقتناء الوثائق العلمية والتقنية.
 - يبدي رأيه في كل المسائل الأخرى ذات الطابع البيداغوجي والعلمي التي يعرضها عليه رئيسه.
 - يعلم رئيس الجامعة مجلس الإدارة بالآراء والتوصيات التي أدلى بها المجلس العلمي للجامعة.
- يجتمع المجلس العلمي للجامعة مرتين (02) في السنة في دورة العادية ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية إما بناء على استدعاء من الوزير المكلف بالتعليم العالي وإما من رئيس المجلس أو بطلب من (2/3) من أعضائه.

2-2 رئاسة الجامعة:

تضم رئاسة الجامعة تحت سلطة رئيس الجامعة ما يأتي:

- نيابات رئاسة الجامعة.
- الأمانة العامة.
- المكتبة المركزية.

رئيس الجامعة هو المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى وبهذه الصفة يتولى ما يأتي:

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أحوال أعمال الحياة المدنية.
- يمثل السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى.
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه.

• يكون مسؤول على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة.

• يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

• يضمن حفظ الأرشيف وصيانتها.

أ- نيابات مديرية الجامعة: تتكون رئاسة جامعة قالة من ثلاث (03) نيابات مديرية وهي:

❖ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات: تتكفل بما يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب الذي تنظمه الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها الكليات مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج.
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.
- متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص وكذا التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال.
- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

وتشمل المصالح التالية:

– مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

– مصلحة الشهادات والمعدلات.

– مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي.

– مصلحة التكوين المتواصل.

❖ نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون:

وتتكفل بما يأتي:

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحويلة بالتنسيق مع الكليات.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- ترقية علاقة الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل مابين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.

- المبادرة بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة وانسجامها.
- وتشمل المصلحتين الآتيتين:
- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتنمين نتائجه.
- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشاركة.
- ❖ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: وتتكفل بما يأتي:
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع ومخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- وتشمل المصالح الآتية:
- مصلحة الإحصاء والاستشراف.
- مصلحة التوجيه والإعلام.
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.
- ب-الأمانة العامة :
- تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:
- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشفة والتوثيق لمديرية الجامعة.
- تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية الآتية:
- 1. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
- 2. المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- 3. المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
- 4. المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.
- ❖ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: تتكفل بما يأتي:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات.
- تنسيق، إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- وتشمل المصالح الآتية:
 - مصلحة مستخدمي الأساتذة.
 - مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
 - مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- ❖ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: تتكفل بما يأتي:
 - تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات.
 - متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
 - تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات وضمان مراقبة تنفيذها.
 - متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.
 - تحسين محاسبة الجامعة.
- وتشمل المصالح الآتية:
 - مصلحة الميزانية والمحاسبة.
 - مصلحة تمويل أنشطة البحث.
 - مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.
- ❖ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: تتكفل بما يأتي:
 - ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
 - ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
 - مسك سجلات الجرد.
 - ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانه.
 - ضمان تسيير حضيرة السيارات لمديرية الجامعة.
- وتشمل المصالح التالية:
 - مصلحة الوسائل والجرد.
 - مصلحة النظافة والصيانة.
 - مصلحة الأرشيف.
- ❖ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: تتكفل بما يأتي:
 - ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
 - تنظيم الأنشطة الترفيهية.
 - دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
 - القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.
- وتشتمل المصلحتين الآتيتين:
 - مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.
 - مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ج- المكتبة المركزية: تتكفل بالمهام التالية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكلية.
- مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحسين المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملزمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الاقتناء.
- مصلحة المعالجة.
- مصلحة البحث الببليوغرافي.
- مصلحة التوجيه.

د-الكليات:

تشتمل جامعة قالمة على (07) كليات وهي:

- * كلية العلوم والتكنولوجيا.
 - * كلية علوم الطبيعة و الحياة و علم الأرض والكون.
 - * كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة.
 - * كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 - * كلية الحقوق والعلوم السياسية.
 - * كلية الآداب واللغات.
 - * كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- تمثل الكلية وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة وتضمن على الخصوص ما يأتي:

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج .
- نشاطات البحث العلمي.
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- تشكل الكليات المذكورة من أقسام، حيث يشمل القسم شعبة أو مادة أو تخصص في المادة ويكلف بضمن برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وإنجازها وتقييمها ومراقبتها.
- هـ- المصالح المشتركة للجامعة : تتكون مما يأتي :

- مركز التعليم المكثف للغات: ويتكفل بما يأتي:
- ضمان الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات .
- السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.
- مركز الطبع والسمعي البصري: ويتكفل بما يلي:
- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.
- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.

- ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية.
- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد: ويتكفل بما يأتي:
 - استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها.
 - متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتطويرها.
 - ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.
 - تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.
- البهو التكنولوجي: ويتكفل بما يأتي:
 - ضمان الدعم التقني للكلّيات في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية.
 - تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية والموجهة.

المبحث الثاني: المنهجية والإجراءات المتبعة.

تعد منهجية الدراسة محورا أساسيا لإتمام الجانب الميداني للدراسة، لذا سنحاول توضيح مختلف الجوانب المنهجية المتبعة.

المطلب الأول: أداة الدراسة.

سعيًا منا لمعرفة مدى مساهمة أبعاد القيادة التحويلية في رفع مستويات الولاء التنظيمي، اعتمدنا في هذا الفصل على أسلوب التحري المباشر باستخدام أداة الاستبيان، والتي تعد من بين أهم الأدوات المتعلقة بالتقدير الشخصي للظواهر والأحداث، وهذا لمعرفة وجهة نظر العينة المختارة من مجتمع الدراسة.

ومن خلال هذا المبحث سنقوم بعرض استمارة الاستبيان التي تمثل قاعدة المعطيات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الإحصائية، وهذا بتناول مراحل إعدادها ومختلف الظروف المحيطة بها والمنهجية المتبعة في هذه الدراسة.

◀ مراحل إعداد الاستبيان

تمر استمارة الاستبيان بالعديد من المراحل، بدءًا بتصميمها إلى غاية معالجتها. وفي هذا البند نحاول توضيح أهم المراحل التي مرت بها هذه الأداة، وذلك فيما يلي:

1- تصميم استمارة الاستبيان:

من خلال هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الاستمارة بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين والذين من المفترض أن يكونوا على اطلاع واسع بموضوع الدراسة، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وقد استعنا بالدراسات السابقة لإعداد هذا الاستبيان، وهذا للإحاطة بكل جوانب تصميم الاستبيان لرفع نسبة الإجابة والقبول لدى العينة المدروسة.

تمت طباعة الاستبيان على أوراق عادية، حيث تضمن تسعة وخمسين سؤالاً، تم صياغتها باللغة العربية، ولقد عرض هذا الاستبيان على بعض الأساتذة، بهدف التأكد من سلامة المحتوى المعلوماتي لاستمارة الاستبيان من حيث (دقة الأسئلة، وابتعادها عن الغموض، تغطية الأسئلة لجميع محاور الدراسة، عدم حملها للتناقضات..)، ثم قمنا بوضعه في اختبار أولي قصد معرفة مدى إمكانية عمله بشكل ملائم، واستخراج النقص والسلبات التي قد تشوبه، خاصة التكرار أو طول الأسئلة والغموض والتعقيد، التي قد تجعل من أفراد العينة يشعرون بالملل، مما يقودهم لعدم التعامل مع الاستبيان بشكل جدي.

وبعد الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي صدرت عن الأساتذة، بالإضافة إلى ما تم استنتاجه من نقائص من خلال الاختبار الأولي الذي شمل عشرة أفراد من تخصصات مختلفة، تم ضبط استمارة الاستبيان وصياغتها بشكل نهائي.

2- نشر استمارة الاستبيان على أفراد العينة:

بهدف نشر وتوزيع أكبر قدر ممكن من استمارات الاستبيان اعتمدنا على عدة طرق يمكن توضيحها فيما يلي:

◀ المقابلة الشخصية: وهذا من خلال التسليم المباشر للاستمارة إلى المستجوب ومحاولة شرح الهدف من توزيعها وإبعاد الغموض الذي قد يكتنفها، كما أُلحينا على ضرورة ملء الاستمارة في أقل وقت ممكن.

- الاستعانة بالغير: وهذا من خلال تسليم عدد معين من الاستثمارات إلى بعض الزملاء في الكلية.
- 3- معالجة الاستثمار:

قمنا خلال هذه المرحلة بفرز وتحليل الإجابات المتضمنة في الاستثمار، قصد بناء قاعدة معطيات والتي يتم إعدادها بالاعتماد على برنامج Excel 2007 وهذا بعد استبعاد الاستثمارات الملغاة، ثم تم تفريغ الإجابات من الاستثمارات المعتمدة في شكل جدول مصفوفي يتضمن 59 عموداً و 35 سطراً، حيث تم تخصيص خانة لكل جواب في الاستثمار، وبهذا حصلنا على قاعدة معطيات للاستبيان تتكون من (59*35) والتي تساوي 2065 معطية. تم تكميم هذه المعطيات بالاعتماد على الأسلوبين التاليين:

- بالنسبة للأسئلة 1، 2 الأولى (المتعلقة بالمعلومات الشخصية للعينة)، يرمز للخيار الأول بالعدد 0، والخيار الثاني بالعدد 1 والخيار الثالث بالعدد 2...
- أما الأسئلة 3، 4، 5 الأولى، يرمز للخيار الأول بالعدد 1، والخيار الثاني 2، والخيار الثالث 3.
- بالنسبة لباقي الأسئلة (محاور الاستثمار) اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي، المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

البيان	غير موافق تماماً	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5	

المصدر: من إعداد الطالبتين

بحيث اعتمدنا على الأسلوب الإيجابي¹ لبناء أسئلة الاستثمار، وهذا لتسهيل عملية إدخال البيانات واجتناب الأخطاء.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة.

أولاً- هيكل الاستبيان

تضمنت استمارة الاستبيان تسعة وخمسون سؤالاً، بوييت في قسمين، ولقد تمت صياغة الأسئلة وفق النوع المغلق (ذات البدائل المحددة) المعتمدة في التحليل على مقياس ليكرت الخماسي، وهذا للوصول بدقة إلى آراء المستجوبين حول المحاور المحددة. وكان هذا النوع من الأسئلة في قسمي الاستثمار، كما شملت الاستثمار على مكان فارغ بهدف منح الحرية الكاملة للمستجوب بإدلاء رأيه حول الأسئلة المقدمة أو انتقاد أو تقديم ملاحظات لم يتمكن من إدراجها.

ويمكن عرض الأقسام الرئيسية للاستمارة فيما يلي:

- **القسم الأول:** تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بشخصية المستجوب من خبرة والمؤهل العلمي... الخ، ويحتوي على 5 أسئلة، من السؤال الأول إلى السؤال الخامس.
- **القسم الثاني:** ويضم محورين:
- **المحور الأول:** تضمن هذا المحور الأسئلة المحددة لأبعاد القيادة التحويلية، ويحتوي على خمسة وثلاثين سؤالاً، من السؤال السادس إلى السؤال الأربعون.

¹ يحتوي مقياس ليكرت على نوعين من الأسئلة، الأسئلة الإيجابية والأسئلة السلبية، تقضي الأسئلة الإيجابية بمنح أعلى درجة لإجابة موافق تماماً وتتنازل بالدرجات، أما الأسلوب السلبي فيقضي بمنح غير موافق تماماً أعلى درجة وننصاع.

- المحور الثاني: تضمن هذا المحور الأسئلة المحددة لأنواع الولاء التنظيمي، ويحتوي على تسعة عشر سؤالاً، من السؤال الواحد والأربعون إلى السؤال التاسع والخمسون. ثانياً- هدف الدراسة

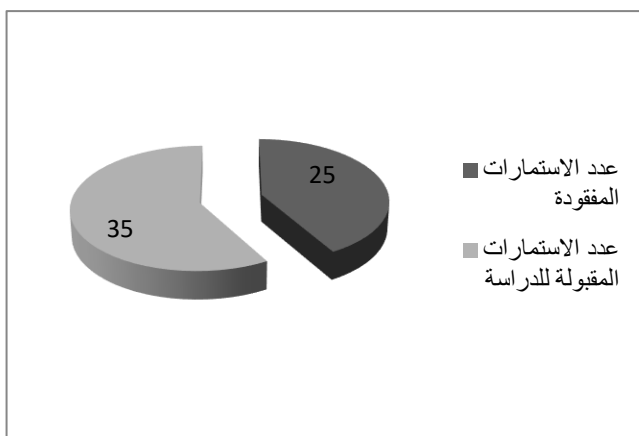
تهدف هذه الدراسة إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من خلال تقصي وجهات نظر عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية في رفع مستويات الولاء التنظيمي، ويمكن تفصيل أهداف هذه الدراسة حسب محاور الاستبيان إلى مايلي:

- المحور الأول: يهدف إلى معرفة مدى ممارسة إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للأبعاد الخمس للقيادة التحويلية، وخصص لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها وقد نصت الفرضية الرئيسية الأولى على: " تمارس إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بولاية قالة السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الخمسة ".

- المحور الثاني: يهدف إلى معرفة مدى تمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء التنظيمي وخصص لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد نصت الفرضية الرئيسية الثانية على: " يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء " ثالثاً- عينة الدراسة

يتحدد مجتمع هذه الدراسة الميدانية في الأساتذة المدرسين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة. ولغرض إتمام دراستنا، قمنا باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، بحيث لم يتم تحديدها بشكل مسبق، إذا قمنا بتوزيع 60 استمارة، شملت الأساتذة المعنيين، والجدول التالي يبين عينة الدراسة.

الجدول رقم (04): عينة الدراسة. الشكل رقم (08): استجابة العينة لاستمارة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على فرز استمارات

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الاستبيان.

رابعاً- حدود الدراسة

تقع حدود هذه الدراسة الميدانية فيما يلي:

الحدود المكانية: تحاول هذه الدراسة استقصاء آراء الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة، وبالتالي تتمثل الحدود المكانية في ولاية قالة.

الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين تاريخ توزيع استمارة الاستبيان وتاريخ استلام آخر استمارة (من شهر أبريل إلى شهر ماي 2013).

خامساً- صعوبات الدراسة

كغيرها من الدراسات الميدانية اكتنفت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات يمكن إيجازها فيما يلي:

- التجاوب الجدي سلبي لبعض المستجوبين: والذي لمسه من خلال بعض المؤشرات منها: عدم إرجاع عدد كبير من الاستمارات ورفض بعض الأساتذة أخذ الاستمارة وأخذ وقت طويل في الإجابة... الخ.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

بعد توزيع الاستمارات على العينة والعمل على استرجاعها وتفرغ مختلف البيانات بالاستعانة في ذلك ببرنامج التحليل الإحصائي spss 16، يتم استعراض مختلف البيانات والنتائج التي توضح لنا خصائص عينة الدراسة، والإجابات على مختلف أسئلة الاستمارة.

المطلب الأول: البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية.

تتسم عينة الدراسة بالعديد من الخصائص التي يمكن إدراجها كما يلي:

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

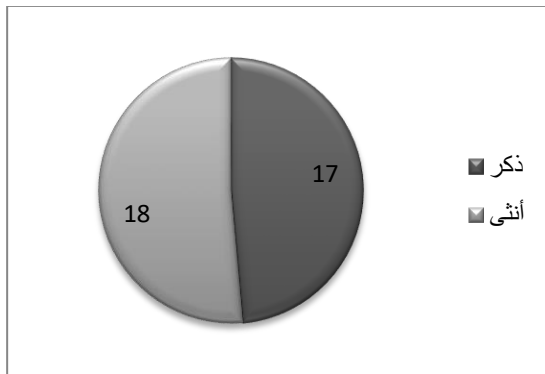
أ. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

تم تقسيم أفراد عينة البحث حسب الجنس وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (05): جنس أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	48.6
أنثى	18	51.4
المجموع	35	100

شكل رقم (09): توزيع أفراد العينة



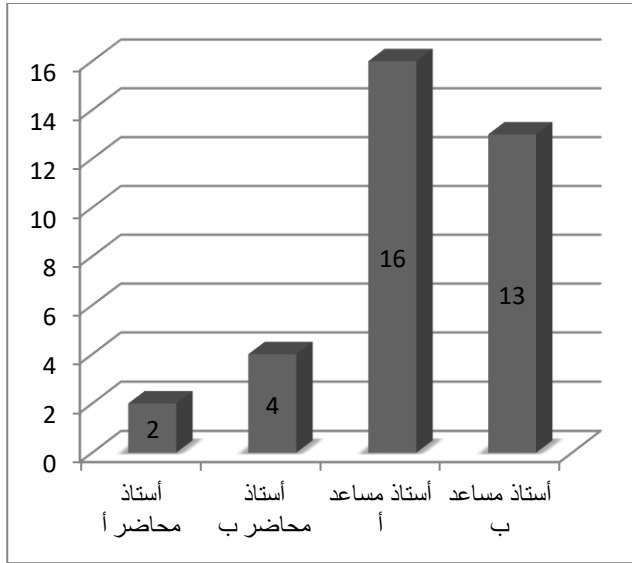
المصدر: من إعداد الطالبتين

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتبين من خلال الجدول والشكل السابقين أن جنس أفراد العينة متقارب من حيث النسبة، حيث يمثل الذكور نسبة 48.6%، والإناث نسبة 51.4% وهو تفوق طفيف لجنس الإناث، وهذا راجع إلى نشاط هذه الفئة وذلك بدخولها عالم الشغل وتقاسمها المسؤولية مع فئة الذكور.

ب. توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة شكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة



الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ محاضر أ	2	5,7
أستاذ محاضر ب	4	11,4
أستاذ مساعد أ	16	45,7
أستاذ مساعد ب	13	37,1
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان.
المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال تحليلنا لإجابات المستجوبين اتضح أن نسبة 45.7% من الأساتذة لهم رتبة أستاذ مساعد (أ)، ونسبة 37.1% لهم رتبة أستاذ مساعد (ب)، بينما نسبة 11.4% منهم رتبته أستاذ محاضر (ب)، أما نسبة أستاذ محاضر (أ) فهي 5.7%، ويرجع الاختلاف في توزيع هذه النسب إلى عدة عوامل أهمها المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

ج. توزيع أفراد العينة حسب القسم

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب القسم شكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب القسم.



القسم	التكرار	النسبة المئوية
قسم علوم التسيير	16	45,7
قسم العلوم الاقتصادية	10	28,6
قسم العلوم التجارية	9	25,7
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان.
المصدر: من إعداد الطالبتين.

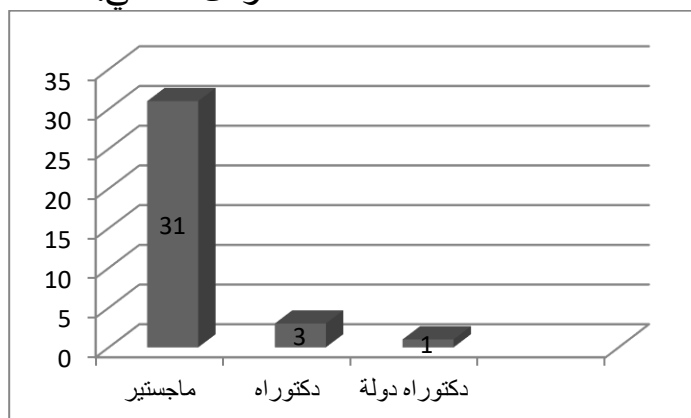
من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 45.7% من أفراد العينة تابعون لقسم علوم التسيير، وما نسبته 28.5% منهم تابعون لقسم العلوم الاقتصادية، أما نسبة 25.7% من

أفراد العينة فهم تابعون لقسم العلوم التجارية، ويرجع هذا التفاوت في توزيع أفراد العينة والغالبية التابعة لقسم علوم التسيير إلى كون الأساتذة التابعين لهذا القسم أكبر منهم في الأقسام الأخرى.

د- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
أفراد العينة حسب

المؤهل العلمي.



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	31	88.6
دكتوراه	3	8.6
دكتوراه دولة	1	2.9
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

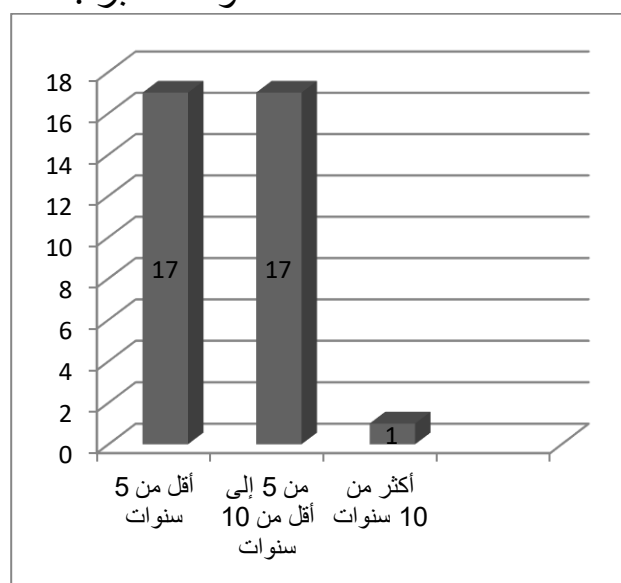
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان.

من خلال تحليلنا للمؤهل العلمي للمستجوبين حصلنا على ثلاثة أنواع من الشهادات، حيث بلغت نسبة الحاملين لشهادة الماجستير (88.6%)، ونسبة الحاملين لشهادة الدكتوراه (8.6%)، أما الحاملين لشهادة دكتوراه دولة فنسبتهم (2.9%) فقط، وهذا راجع إلى الصعوبات التي يواجهها حاملوا شهادة الماجستير للالتحاق بالدكتوراه ودكتوراه دولة والقيود المفروضة عليها.

ه- سنوات الخبرة:

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.
أفراد العينة حسب

سنوات الخبرة.



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	48.6
من 5 إلى 10 سنوات	17	48.6
أكثر من 10 سنوات	1	2.9
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين. على نتائج الاستبيان.

تم تقسيم سنوات خبرة المستجوبين في ميدان العمل إلى ثلاث فئات، الفئة الأولى تضم المستجوبين الذين لهم خبرة أقل من خمس سنوات، حيث بلغت نسبتهم (48.6%)، أما الفئة الثانية فتمت المستجوبين الذين يملكون خبرة مهنية تتراوح بين خمس وعشرة سنوات وبلغت نسبتهم (48.6%) أيضاً، وضمت الفئة الثالثة المستجوبين الذين يملكون خبرة مهنية تفوق عشرة سنوات، حيث بلغت نسبتهم (2.9%).

المطلب الثاني: تحليل أجوبة الاستبيان

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل بعد من الأبعاد المدروسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت، حيث قمنا بحساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 إلى 2، من 2 إلى 3، من 3 إلى 4، من 4 إلى 5) على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً)، وعليه يساوي طول الفئة $0.80 = 5/4$. يصبح توزيع الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (10): الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة

المتوسط المرجح	اتجاه الإجابة
من 1 إلى 1.79	غير موافق تماماً
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الطالبتين.

أولاً: وصف وجهات نظر المستجوبين المتعلقة بالقيادة التحويلية.

1- وصف وجهة نظر المستجوبين حول بعد القيادة التحويلية المتمثل في التأثير القائم على القدوة والمثال. الجدول رقم (11): وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد القيادة التحويلية المتمثل في التأثير القائم على القدوة والمثال.

الرقم	أولاً: التأثير القائم على القدوة والمثال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
6	يتحلى سلوك إدارة القسم بالعدالة	3,83	0,911	موافق
7	تحوز إدارة القسم على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم بها	3,69	0,634	موافق
8	تمتلك إدارة القسم رؤية مستقبلية واضحة	3,09	0,551	محايد
9	تتمتع إدارة القسم بثقة ذاتية عالية	3,46	0,667	موافق
10	تمتلك إدارة القسم خبرة تساعدها على مواجهة	3,51	0,669	موافق

المواقف الصعبة بحركة وروية				
11	تحرص إدارة القسم على تحقيق أهداف الجامعة	4,06	0,585	موافق
12	تتجنب إدارة القسم استغلال نفوذها لتحقيق مكاسب شخصية	3,43	1,017	موافق
الفر ضية	تتمتع إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالتأثير الكاريزمي.	3,5796	0,373	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss16

يصف الجدول رقم (11) وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد القيادة التحويلية المتمثل في التأثير القائم على القدوة والمثال، حيث يتبين لنا أن السؤال رقم (11) والمتعلق بحرص إدارة القسم على تحقيق أهداف الجامعة قد حصل على أكثر تأييد وذلك بأعلى وسط حسابي (4.06)، في حين أن السؤال رقم (08) والمتعلق بامتلاك إدارة القسم رؤية مستقبلية واضحة، لقي أدنى قبول من الفئة المستجوبة وذلك بوسط حسابي قدره (3.09). أما المتوسط العام (الفرضية ككل) فقد كان (3.57) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارات الأقسام يمارسون التأثير القائم على القدوة والمثال بدرجة عالية. وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بمحور القيادة التحويلية القائلة: تتمتع إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالتأثير الكاريزمي.

2- وصف وجهة نظر المستجوبين حول بعد القيادة التحويلية المتمثل في التحفيز الإلهامي.

الجدول رقم (12): وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد القيادة التحويلية المتمثل في التحفيز الإلهامي.

الرقم	ثانياً: التحفيز الإلهامي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
13	تعمل إدارة القسم على إثارة روح الحماس لدى الأساتذة	2,83	1,323	محايد
14	تهتم إدارة القسم بتحفيز الأساتذة لتحقيق أهداف ورؤى مشتركة	2,74	1,197	محايد
15	تعترف إدارة القسم بالأخطاء عند اكتشافها	3,37	0,887	محايد
16	تقدم إدارة القسم رؤية جيدة لمستقبل الأساتذة المهني	2,83	1,087	محايد
17	تعد إدارة القسم مصدر إلهام للأساتذة للالتزام والإخلاص للجامعة	3,20	1,106	محايد
18	تشعر إدارة القسم الأساتذة بأهمية العمل الذي يقومون به	3,31	1,104	محايد
19	تعمل إدارة القسم على تنمية روح الفريق الواحد	3,06	1,114	محايد

	بين الأساتذة			
20	تخلق إدارة القسم نوع من التحدي في العمل لتحقيق معدلات أداء عالية	2,80	0,871	محايد
الفرضية	تطبق إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التحفيز الملهم.	3,0179	0,652	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss16.

يصف الجدول رقم (12) وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد القيادة التحويلية المتمثل في التحفيز الإلهامي، حيث يتبين لنا أن السؤال رقم (15) والمتعلق باعتراف إدارة القسم بالأخطاء عند اكتشافها قد حصل على أكثر تأييد وذلك بأعلى وسط حسابي (3.37)، في حين أن السؤال رقم (14) والمتعلق باهتمام إدارة القسم بتحفيز الأساتذة لتحقيق أهداف ورؤى مشتركة لقي أدنى قبول من الفئة المستجوبة وذلك بوسط حسابي قدره (2.74)، وقد كانت كل الإجابات متقاربة ومحايدة فيما يخص هذا البعد من أبعاد القيادة التحويلية وقد كان المتوسط العام (3.01) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارات الأقسام يحفزونهم بدرجة متوسطة. وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الثانية الخاصة بمحور القيادة التحويلية القائلة: **تطبق إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التحفيز الملهم.**

3- وصف وجهة نظر المستجوبين حول بعد القيادة التحويلية المتمثل في الاستثارة الفكرية.

الجدول رقم (13): وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد القيادة التحويلية المتمثل في الاستثارة الفكرية.

الرقم	ثالثاً: الاستثارة الفكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
21	تشجع إدارة القسم الأساتذة على طرح آرائهم وأفكارهم حتى لو اختلفت مع آرائها	3,74	0,961	موافق
22	تصف إدارة القسم الصعوبات بأنها مشكلات قابلة للحل	3,89	0,575	موافق
23	تشرك إدارة القسم الأساتذة في التفكير في حل المشكلات	3,37	0,946	محايد
24	تشجع إدارة القسم الأساتذة على ابتكار طرق جديدة في الأداء	3,17	1,499	محايد
25	تدرك إدارة القسم مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	3,71	1,092	موافق
26	تتعامل إدارة القسم مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة	3,40	0,835	موافق
27	تثق إدارة القسم في قدرات الأساتذة بشكل كبير	3,54	0,785	موافق
الفرضية	تعمل إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على استثارة أساتذة الكلية فكرياً.	3,5469	0,520	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss16.

يصف الجدول رقم (13) وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد القيادة التحويلية المتمثل في الاستثارة الفكرية، حيث يتبين لنا أن السؤال رقم (22) والمتعلق بوصف إدارات الأقسام الصعوبات بأنها مشكلات قابلة للحل قد حصل على أكثر تأييد وذلك بأعلى وسط حسابي (3.89)، في حين أن السؤال رقم (24) والمتعلق بتشجيع إدارات الأقسام للأساتذة على ابتكار طرق جديدة في الأداء لقي أدنى قبول من الفئة المستجوبة وذلك بوسط حسابي قدره (3.17)، أما المتوسط العام فقيمته (3.54) وهو يقع في الفئة الرابعة (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارات الأقسام يستثيرون تفكيرهم بدرجة عالية. وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بمحور القيادة التحويلية القائلة: تعمل إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على استثارة أساتذة الكلية فكرياً.

4- وصف وجهة نظر المستجوبين حول بعد القيادة التحويلية المتمثل في الاهتمام الفردي.

الجدول رقم (14): وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد القيادة التحويلية المتمثل في الاهتمام الفردي.

الرقم	رابعاً: الاهتمام الفردي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
28	تساعد إدارة القسم الأساتذة في الحصول على احتياجاتهم الوظيفية	3,63	0,887	موافق
29	توكل إدارة القسم المهام للأساتذة وفقاً لقدراتهم	3,66	0,703	موافق
30	تشجع إدارة القسم الأساتذة على تطوير قدراتهم عن طريق التدريب والتعليم	2,94	1,173	محايد
31	تعمل إدارة القسم على التوفيق بين أهداف الجامعة وأهداف الأساتذة	2,94	1,173	محايد
32	تحظى مجهودات الأساتذة بالتقدير من قبل إدارة القسم	3,49	1,139	موافق
33	تصغي إدارة القسم جيداً عندما يتحدث معها الأساتذة	3,91	0,845	موافق
34	تؤمن إدارة القسم بأهمية إشراك الأساتذة في عملية التغيير	3,43	1,134	موافق
35	تشارك إدارة القسم الأساتذة في المناسبات الاجتماعية	2,71	1,034	محايد
الفرضية	تقوم إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاهتمام بأساتذة الكلية.	3,3393	0,479	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss16.

يصف الجدول رقم (14) وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد القيادة التحويلية المتمثل في الاهتمام الفردي، حيث يتبين لنا أن السؤال رقم (33) والمتعلق بالإصغاء الجيد لإدارات الأقسام عندما يتحدث معها الأساتذة قد حصل على أكثر تأييد وذلك بأعلى وسط حسابي (3.91)، في حين أن السؤال رقم (35) والمتعلق بمشاركة إدارات الأقسام للأساتذة

في المناسبات الاجتماعية لقي أدنى قبول من الفئة المستجوبة وذلك بوسط حسابي قدره (2.71)، أما المتوسط العام فقد كانت قيمته (3.33) وهو يقع في الفئة الثالثة (من 2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قادتهم يظهرون اهتماماً بمرؤوسيهـم بدرجة متوسطة. وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بمحور القيادة التحويلية القائلة: تقوم إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاهتمام بأساتذة الكلية.

5- وصف وجهة نظر المستجوبين حول بعد القيادة التحويلية المتمثل في التمكين.
الجدول رقم (15): وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد القيادة التحويلية المتمثل في التمكين.

الرقم	خامساً: التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
36	تشجع إدارة القسم الأساتذة على تحمل المسؤولية	3,83	0,617	موافق
37	تتعاون إدارة القسم مع جميع الأساتذة بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه	3,43	1,134	موافق
38	تقدم إدارة القسم تصوراً شاملاً للعمل تاركة الهامش الأكبر للأساتذة لتنفيذه	3,77	1,123	موافق
39	تتناقش إدارة القسم مع الأساتذة متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	3,31	1,104	محايد
40	تدعم إدارة القسم ممارسة كل أستاذ للصلاحيات المخولة له	3,54	1,138	موافق
الفرضية	تتبنى إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أسلوب التمكين.	3,5771	0,621	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss16.

يصف الجدول رقم (15) وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد القيادة التحويلية المتمثل في التمكين، حيث يتبين لنا أن السؤال رقم (36) المتعلق بتشجيع إدارات الأقسام للأساتذة على تحمل المسؤولية قد حصل على أكثر تأييد وذلك بأعلى وسط حسابي (83.3)، في حين أن السؤال رقم (39) والمتعلق بمناقشة إدارات الأقسام مع الأساتذة متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية لقي أدنى قبول من الفئة المستجوبة وذلك بوسط حسابي قدره (3.31)، وهذا يعود حسب الأساتذة لعدم توفر الوسائل اللازمة لإنجاز أدوارهم خاصة التكنولوجيات الحديثة، أما المتوسط العام فقد كانت قيمته (3.57) وهو يقع في الفئة الرابعة (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قادتهم يمكنونهم بدرجة عالية. وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة الخاصة بمحور القيادة التحويلية القائلة: تتبنى إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أسلوب التمكين.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه والتي تبين توفر كل أبعاد القيادة التحويلية لدى إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945

بقالة، تثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى والقائلة: تمارس إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بولاية قالة السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الخمسة.

ثانياً: وصف وجهات نظر المستجوبين المتعلقة بالولاء التنظيمي.

1- وصف وجهة نظر المستجوبين حول نوع الولاء التنظيمي المتمثل في الولاء المستمر
جدول رقم (16): وجهة نظر المستجوبين حول نوع الولاء التنظيمي المتمثل في الولاء المستمر.

الرقم	الولاء المستمر: المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
41	أستمر في وظيفتي الحالية حتى الآن بسبب حاجتي لها وليس لأنني أرغب في العمل بهذه الجامعة	2,34	1,703	غير موافق
42	تركي للعمل في هذه الجامعة سيتضمن تضحية ومخاطرة عالية	3,57	1,546	موافق
43	أستمر بالعمل في هذه الجامعة لأنه ليس لدي خيار آخر غير الاستمرار فيها	2,34	1,467	غير موافق
44	ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت العمل في هذه الجامعة	3,17	1,734	محايد
45	أنا مستعد أن أعمل لدى أي جهة أخرى مادامت نوعية العمل واحدة	2,83	1,676	محايد
46	أي تغيير في ظروفي الحالية مهما كان بسيطاً، قد يؤدي إلى تركي العمل في هذه الجامعة	2,09	1,022	غير موافق
الفرصية	يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء المستمر.	2,7238	0,439	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss16.

يبين الجدول (16) آراء أفراد العينة حول نوع الولاء التنظيمي المتمثل في الولاء المستمر المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل، وقد حصلت الفقرة رقم (42) والمتعلقة بأن ترك العمل في الجامعة سيتضمن تضحية ومخاطرة عالية على أعلى تأييد من أفراد العينة بوسط حسابي قدره (3.57)، مما يدل على أن الأساتذة يرون أن ترك العمل في هذه الجامعة سيتضمن تضحية ومخاطرة عالية كعدم وجود مناصب عمل مناسبة والتضحية ببعض المكتسبات كالأقدمية والفرصة في الترقية، أما الفقرة (46) والمتعلقة بأن أي تغيير في الظروف الحالية لأفراد العينة مهما كان بسيطاً، قد يؤدي إلى تركهم العمل في الجامعة فقد حصل على أدنى تأييد من طرف أفراد العينة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.09) مما يدل على أن أفراد العينة لن يتركوا العمل في الجامعة لمجرد تغيير بسيط في ظروفهم، وهذا يعني تمسكهم بالعمل في الجامعة وشعورهم بالانتماء إليها. وحسب المتوسط العام لهذا النوع (الفرضية ككل أو جميع فقرات الولاء المستمر)، فقد كان (2,72) وهو يقع في الفئة الثالثة (من 2.60 إلى 3.39) مما يدل على وجود هذا النوع من الولاء لدى الأساتذة العاملين بالكلية بدرجة متوسطة، بمعنى أن الأساتذة يهتمون بدرجة متوسطة بالامتيازات والمنافع

التي يحصلون عليها نظير استمرارهم وولائهم للجامعة. وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بمحور الولاء والقائلة: يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء المستمر.

2- وصف وجهة نظر المستجوبين حول نوع الولاء التنظيمي المتمثل في الولاء العاطفي.
جدول رقم (17): وجهة نظر المستجوبين حول نوع الولاء التنظيمي المتمثل في الولاء العاطفي.

الرقم	الولاء العاطفي: المبنى على حب العمل في المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها والدفاع عنها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
47	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه الجامعة	3,51	1,257	موافق
48	أتحدث عن هذه الجامعة أمام أصدقائي بأنها مؤسسة عظيمة تستحق العمل بها	3,51	1,081	موافق
49	أشعر بسعادة بالغة لاختياري العمل في هذه الجامعة وأفضلها على جهات أخرى كان يمكنني العمل بها	4,23	0,770	موافق تماماً
50	سأدافع عن هذه الجامعة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها	3,83	0,793	موافق
51	أحافظ على ممتلكات هذه الجامعة كما أحافظ على ممتلكاتي الخاصة	4,63	0,358	موافق تماماً
52	أرفض ترك مهنتي بهذه الجامعة مهما توفرت الحوافز	3,54	1,785	موافق
53	أشعر بالرضا عن عملي ولدي إيمان برسائتي كأستاذ	4,54	0,373	موافق تماماً
54	سأكون مسروراً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية أعمل في هذه الجامعة	3,80	1,400	موافق
55	أنا مستعد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو متوقع مني لأساعد على نجاح هذه الجامعة وتحقيق أهدافها	4,29	0,504	موافق تماماً
56	أشعر حقاً أن مشكلات هذه الجامعة هي جزء من مشكلاتي الشخصية	3,77	0,711	موافق
الفرضية	يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء العاطفي.	3,9657	0,375	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss16.

يبين الجدول (17) آراء أفراد العينة حول نوع الولاء التنظيمي المتمثل في الولاء العاطفي المبنى على حب العمل في المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها والدفاع عنها، وقد حصلت الفقرة رقم (51) والمتعلقة بالمحافظة على ممتلكات الجامعة كالمحافظة على الممتلكات الخاصة على أعلى تأييد من أفراد العينة بوسط حسابي قدره (4.63)، مما يدل

على أن أفراد العينة يشعرون بأن ممتلكات الجامعة هي جزء من ممتلكاتهم الشخصية، وهذا يعود إلى الشعور بالانتماء والولاء للجامعة، أما الفقرتين (47 و 48) والمتعلقين بالشعور بالفخر عند إخبار الآخرين بالعمل في هذه الجامعة والتحدث عن هذه الجامعة أمام الأصدقاء بأنها مؤسسة عظيمة تستحق العمل بها، فقد حصلنا على أدنى تأييد من طرف أفراد العينة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.51)، وهذا يعني شعور أفراد العينة بالإخلاص والارتباط بالجامعة. وحسب المتوسط العام لهذا النوع (الفرضية ككل أو جميع فقرات الولاء العاطفي)، فقد كان عالياً (3.96) وهو يقع في الفئة الرابعة (من 3.40 إلى 4.19)، مما يدل على وجود هذا النوع من الولاء لدى الأساتذة العاملين بالكلية بدرجة عالية، بمعنى أن الأساتذة يحبون العمل في الجامعة ويحرصون على تحقيق أهدافها والدفاع عنها، وهم يشعرون بالانتماء العاطفي لها. وكلما كان هناك ارتفاع في هذا النوع من الولاء كلما كان ذلك في صالح الأساتذة والكلية. وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بمحور الولاء والقائلة: **يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء العاطفي.**

3- وصف وجهة نظر المستجوبين حول نوع الولاء التنظيمي المتمثل في الولاء المعياري.
جدول رقم (18): وجهة نظر المستجوبين حول نوع الولاء التنظيمي المتمثل في الولاء المعياري.

الرقم	الولاء المعياري: القائم على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالمنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
57	أرفض ترك هذه الجامعة طالما التحقت بالعمل بها	3,91	1,198	موافق
58	أرفض ترك العمل في هذه الجامعة لأن مدرائي لن يكونوا مستريحين لتركي للعمل معهم	2,91	1,139	محايد
59	أستمر في عملي الحالي في هذه الجامعة حتى لا أتعرض لمؤاخذة وانتقاد الآخرين من خارج العمل إذا تركت العمل	2,26	1,197	غير موافق
الفرضية	يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء المعياري.	3,0286	0,525	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss16.

يبين الجدول (18) آراء أفراد العينة حول نوع الولاء التنظيمي المتمثل في الولاء المعياري القائم على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالمنظمة، وقد حصلت الفقرة رقم (57) والمتعلقة برفض ترك الجامعة طالما تم الالتحاق بالعمل بها على أعلى تأييد من طرف أفراد العينة بوسط حسابي قدره (3.91)، مما يدل على أن أفراد العينة يرفضون ترك الجامعة طالما تم الالتحاق بها، وهذا يدل على أنه لدى الأساتذة شعور ملزم بالاستمرار بالعمل في الجامعة، أما الفقرة (59) والمتعلقة بالاستمرار في العمل الحالي بالجامعة لكي لا يتم التعرض للانتقاد من طرف الآخرين من خارج العمل إذا تم تركه فقد حصل على أدنى تأييد من طرف أفراد العينة وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.26)، وحسب المتوسط العام لهذا النوع (الفرضية ككل أو جميع فقرات الولاء المعياري)، فقد كان متوسطاً (3.02) وهو يقع في الفئة الثالثة (من 2.60 إلى 3.39)، مما يدل على وجود هذا النوع من الولاء لدى الأساتذة العاملين بالكلية بدرجة متوسطة، بمعنى أن الأساتذة يشعرون بالالتزام للبقاء في العمل بالجامعة أي يشعرون بالضغوط من طرف الآخرين بدرجة متوسطة. وهذه النتائج تثبت

صحة الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بمحور الولاء التنظيمي والقائلة: يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء المعياري.
المطلب الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.
أولاً: صدق أداة الدراسة

قبل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل فرضيات الدراسة، لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس.
معامل ألفا كرونباخ:

يستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، والنسبة الإحصائية المقبولة لهذا هي 60%، ويعبر عنه بالصيغة¹:

$$\alpha = n \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

حيث يمثل: n = عدد فقرات

V_t = التباين الكلي للاستبيان.

V_i = تباين نتيجة الفقرات.

الجدول رقم (19) : معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة.

معامل ألفا كرونباخ	العينة
93.50%	35

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss16

والجدول رقم (19)، يبين معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة، حيث بلغ نسبة 93.50% وهي نسبة جد مقبولة إحصائياً، وهذا يعني أنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فإن نسبة 93.50% سيعيدون نفس إجاباتهم الأولى، مما يدل على قوة ثبات أداة الدراسة.

ثانياً: اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى ارتباط أبعاد القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي.

جدول رقم (20): مصفوفة معاملات الارتباط للعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والولاء التنظيمي ككل.

الولاء التنظيمي		المتغير
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0,434*	0,009	التأثير القائم على القدوة والمثال
0,420*	0,012	التحفيز الإلهامي
0,421*	0,012	الاستشارة الفكرية
0,502*	0,002	الاهتمام الفردي

¹ أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية و علم النفس، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1999، ص 301.

التمكين	0,215	0,214
القيادة التحويلية	0,452	0,006

* علاقة دالة إحصائياً عند مستويات 0.05 فأقل. N=35

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل بين السلوك القيادي التحويلي ببعديه (التأثير القائم على القدوة والمثال، والاهتمام الفردي) ومستويات الولاء التنظيمي لدى الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة، وقد كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً بالولاء التنظيمي هو بعد الاهتمام الفردي، حيث بلغ 0.502 وهو ذو دلالة إحصائية عند 0.05 فأقل، وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفصل الأخير والقائلة: **توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الاهتمام الفردي وولاء أساتذة الكلية**، ثم يليه بعد التأثير القائم على القدوة والمثال بمعامل ارتباط قدره 0.434 وهو ذو دلالة إحصائية عند 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التأثير القائم على القدوة والمثال والولاء التنظيمي. وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفصل الأخير والقائلة: **توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التأثير الكاريزمي وولاء أساتذة الكلية**.

كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل بين السلوك القيادي التحويلي ببعديه (التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية) ومستويات الولاء التنظيمي لدى الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد كان بعد الاستثارة الفكرية هو البعد الثالث من حيث درجة الارتباط بالولاء التنظيمي بعد الاهتمام الفردي والتأثير القائم على القدوة والمثال، حيث بلغ معامل الارتباط 0.421 وهو ذو دلالة إحصائية عند 0.05، وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه: **توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الاستثارة الفكرية وولاء أساتذة الكلية**، يليه بعد التحفيز الإلهامي، حيث بلغ معامل ارتباطه 0.420 وهو ذو دلالة إحصائية عند 0.05، وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: **توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التحفيز الملهم وولاء أساتذة الكلية**.

أما درجة المعنوية المحصلة بين بعد التمكين والولاء التنظيمي فهي تساوي 0,214 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية وعليه يتم تجاهل النتيجة المحصلة. وهذه النتائج تنفي صحة الفرضية الخامسة والقائلة بأنه: **توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التمكين وولاء أساتذة الكلية**.

ومن الجدول أعلاه يتبين أن القيادة التحويلية ككل لها ارتباط معنوي ايجابي مع الولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.452 وهو ذو دلالة إحصائية عند 0.05، وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والقائلة بأنه: **توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وولاء أساتذة الكلية**.

وعليه يمكن القول أنه كلما زاد السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة (التأثير القائم على القدوة والمثال، الاهتمام الفردي، التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية) تحسنت مستويات الولاء التنظيمي لدى الأساتذة العاملين بالكلية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ممارسة إدارات الأقسام للسلوك القيادي التحويلي يرفع من مستوى إدراك الأساتذة لأهداف

الجامعة ويقوي قناعتهم بها، مما يسهل من مهام العمل الذي يقومون به، ويزيد من حماسهم بحيث يبذلون أقصى جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف، مما يشعرهم برغبة قوية بالبقاء بالجامعة الذي في مجمله يمثل مستوى عالي للولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع ممارسة إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بولاية قالمة للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الخمس المتمثلة في: التأثير الكاريزمي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاهتمام الفردي، التمكين، ومدى ولاء أساتذة الكلية للجامعة، إضافة إلى معرفة درجة الارتباط المعنوي بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي هذا من جهة، ومن جهة أخرى إثبات أو نفي الفرضيات.

من هذا المنطلق قمنا بدراستنا الميدانية والتي توصلنا من خلالها إلى أن هناك التزام متفاوت بين إدارات أقسام الكلية بأبعاد القيادة التحويلية، خاصة بعد التأثير الكاريزمي، بعد الاهتمام الفردي، بعد التمكين والاستثارة الفكرية، إلا أن هناك نقص في بعد التحفيز الإلهامي، ومن ثم تم إثبات تبني أسلوب القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام بهذه الكلية. أما بالنسبة للولاء التنظيمي فقد توصلنا إلى أن هناك ولاء من قبل أساتذة الكلية تجاه هذه الجامعة، إلا أن هذا الولاء هو الآخر موجود بدرجات متفاوتة بين أنواعه الثلاث، حيث يغلب الولاء العاطفي على الولاء المعنوي والولاء المستمر.

كما أن هناك ارتباط معنوي ايجابي وقوي بين أبعاد القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أساتذة الكلية، خاصة بعد التأثير الكاريزمي والتحفيز الإلهامي والاهتمام الفردي والاستثارة الفكرية، بينما لا يوجد ارتباط معنوي بين التمكين والولاء التنظيمي.

الخاتمة العامة:

تسعى المنظمات اليوم إلى تحقيق العديد من الأهداف كالأستمرارية والربحية وغيرها، إلا أن تحقق ذلك يتوقف على مدى قدرتها على التحكم في العوامل المساعدة على ذلك، والتي من بينها القيادة التي تعتبر عامل أساسي ومهم في فشل أو نجاح المنظمات، حيث أن هذا النجاح أو الفشل يتوقف على النمط القيادي الذي يستخدمه القائد ومدى التزامه بمبادئه وأبعاده، ومن بين هذه الأنماط نجد نمط القيادة التحويلية باعتبار أنها من الأنماط القيادية التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد معاً، وذلك بناءً عن الدور القيادي الذي يقوم به القائد التحويلي في التأثير على المرؤوسين كالتأثير الكاريزمي، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للعمل، وتحديد نظام مناسب للحوافز، والاستخدام الأمثل لطاقت العاملين، وغيرها من العوامل المساعدة على ذلك، الأمر الذي يؤدي إلى خلق الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

وسنحاول من خلال دراستنا إسقاط الجانب النظري وذلك باختيارنا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بولاية قالمة لإجراء الدراسة والوقوف على مدى استخدام أسلوب القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام ومدى ولاء الأساتذة العاملين بها لهذه الجامعة، محاولين تحديد درجة الارتباط المعنوي بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، وكذلك إثبات ونفي الفرضيات، حيث توصلنا إلى:

- إثبات الفرضية الرئيسية الأولى القائلة: تمارس إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بولاية قالمة السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الخمسة.

- إثبات الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بمحور القيادة التحويلية والقائلة: تتمتع إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالتأثير الكاريزمي.

- إثبات الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بمحور القيادة التحويلية والقائلة: تطبق إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التحفيز الملهم.

- إثبات الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بمحور القيادة التحويلية والقائلة: تعمل إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على استثارة أساتذة الكلية فكرياً.

- إثبات الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بمحور القيادة التحويلية والقائلة: تقوم إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاهتمام بأساتذة الكلية.

- إثبات الفرضية الفرعية الخامسة الخاصة بمحور القيادة التحويلية والقائلة: تتبنى إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أسلوب التمكين.

- إثبات الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء.

- إثبات الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بمحور الولاء التنظيمي القائلة: يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء المستمر.

- إثبات الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بمحور الولاء التنظيمي والقائلة: يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء العاطفي.
- إثبات الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بمحور الولاء التنظيمي والقائلة: يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالولاء المعياري.
- إثبات الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة: توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وولاء أساتذة الكلية فقد تم إثباتها صحتها.
- إثبات الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالدراسة الميدانية القائلة: توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التأثير الكاريزمي وولاء أساتذة الكلية.
- إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالدراسة الميدانية القائلة: توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التحفيز الملهم وولاء أساتذة الكلية.
- إثبات الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالدراسة الميدانية القائلة: توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الاستثارة الفكرية وولاء أساتذة الكلية.
- إثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالدراسة الميدانية القائلة: توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الاهتمام الفردي وولاء أساتذة الكلية.
- نفي صحة الفرضية الفرعية الخامسة الخاصة بالدراسة الميدانية والقائلة: توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التمكين وولاء أساتذة الكلية.

النتائج والتوصيات:

◀ النتائج:

- 1- أفراد الدراسة يرون أن إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالمة يتبنون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الخمس بدرجات مرتفعة إلى متوسطة، حيث كان أكثر الأبعاد تبنيًا من طرف إدارات الأقسام هو التأثير الكاريزمي بمتوسط قدره 3,57، والتمكين بمتوسط قدره 3,57، والاستثارة الفكرية بمتوسط قدره 3,54، أما بعد الاهتمام الفردي والتحفيز الإلهامي فقد كانا أقل الأبعاد تبنيًا وذلك بمتوسطان حسابيان قدرهما على التوالي 3,01، 3,33.
- 2- أفراد الدراسة يرون أن أساتذة الكلية يتمتعون بالولاء التنظيمي العاطفي بدرجة عالية وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,96، أما الولاء المعياري والمستمر فهم يتمتعون بهما بدرجة متوسطة وذلك بمتوسطات حسابية قدرها على التوالي 3,02 و 2,72.
- 3- وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستويات (0.05) فأقل بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة (ماعدًا بعد التمكين) ومستويات الولاء التنظيمي لدى الأساتذة العاملين بالكلية، حيث ظهر أن أكثر الأبعاد ارتباطاً بالولاء التنظيمي هو بعد الاهتمام الفردي بمعامل ارتباط قدره 0.502، يليه بعد التأثير القائم على القدوة والمثال بمعامل ارتباط قدره 0.434، ثم بعد الاستثارة الفكرية بمعامل الارتباط 0.421، يليه بعد التحفيز الإلهامي، حيث بلغ معامل ارتباطه 0.420، أما التمكين فتوصلنا من خلال دراستنا

إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بينه وبين الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

ك توصيات الدراسة:

- 1- العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الخمس من قبل إدارات الأقسام، وذلك من خلال تحفيز الأساتذة وإثارة حماسهم وتشجيعهم على الإبداع وابتكار طرق جديدة في الأداء، من خلال الاعتماد على أسلوب المكافأة والعمل على إشراكهم في اتخاذ القرار وفتح المجال للنقاش والحوار لتبادل الأفكار والآراء.
- 2- ضرورة تركيز إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أساساً على بعد الاهتمام الفردي، وذلك من خلال إجراء الدورات التكوينية لرؤساء الأقسام والأساتذة فيما يخص التدريبات المتعلقة بفن التعامل والحوار وكيفية التحكم في تكنولوجيا المعلومات، والتكوينات النفسية، بالإضافة إلى تطوير قدرات ومهارات الأساتذة مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد الفكري والعمل أكثر مما هو متوقع منهم لتحقيق أهداف الجامعة.
- 3- العمل على التوفيق بين أهداف الجامعة وأهداف الأساتذة، عن طريق تلبية الحاجات الوظيفية (كتوفير السكن الوظيفي، توفير التجهيزات اللازمة لانجاز المهام...)، وتوزيع المهام حسب القدرات والمهارات.
- 4 -التأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين إدارات الأقسام والأساتذة، وذلك باعتماد عدة طرق مثلاً تشارك كل منهما في المناسبات الاجتماعية، لما لذلك من أثر في تعزيز ورفع مستويات الولاء التنظيمي لديهم.
- 5- ضرورة توفر الاتصال والتواصل المستمر بين القيادات العليا والأساتذة، وتفعيل العنصر الإعلامي من خلال اعتماد البريد الإلكتروني بفعالية أكثر، الهاتف، والاستغلال الأمثل للموقع الإلكتروني الخاص بالجامعة من خلال توفير كل المعلومات الحديثة والجديدة على صفحة الكلية بالموقع.
- 6- توفير قواعد بيانات فعالة يتم فيها تخزين ورصد المعلومات والحلول الجيدة للمشاكل والتجارب السابقة بين الأساتذة ورؤساء الأقسام.
- 7- القيام بالمزيد من الدراسات المستقبلية حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي في المنظمات، ومعوقات ممارسته، والأساليب والمقترحات لتفعيله.
- 8- ضرورة إجراء ملتقيات تعرف بمفهوم القيادة التحويلية لأن العديد من الأساتذة والطلبة ليسوا على دراية بها.
- 9- ضرورة الاستماع إلى انشغالات الأساتذة وأخذها بعين الاعتبار، من خلال وضع صندوق للاقتراحات والأفكار.
- 10- توفير مناخ تنظيمي، نفسي واجتماعي جيد للأساتذة من خلال توفير المكاتب للأساتذة، توفير الحواسيب وربطها بشبكة الانترنت.

أ- الكتب

- 1- أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية و علم النفس، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 301.
- 2- أفوليو بروس، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 3- المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب الوطنية، ط1، ليبيا، 2000.
- 4- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009.
- 5- بيترج نورث هاوس، القيادة الإدارية (النظرية والتطبيق)، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2006.
- 6- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة، ط1، بيروت، لبنان، 2005.
- 7- حمادات محمد حسن، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 8- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 9- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، ط1، الأردن، 2010.
- 10- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 11- شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، مصر، 1992.
- 12- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد، ط1، الأردن، 2010.
- 13- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، 2004.
- 14- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأنشطة، دار حامد، الأردن، 2002.
- 15- طارق السويدان، صناعة القائد، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، ط3، الكويت، 2004.
- 16- عبد الغفار وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
- 17- فليه فاروق وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، ط1، عمان، 2005.
- 18- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، الأردن، 2004.
- 19- محمد رسلان الجبوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2000.
- 20- محمد سعيد محمد، أساليب القيادة وصنع القرار، اتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2010.
- 21- محمد قاسم القريوتي، التطور الإداري: المفهوم وآليات التنفيذ، المؤسسة العربية للدراسات، عمان، الأردن، 1996.

- 22- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2004.
- 23- محمد يوسف العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، ط1، الأردن، 2006.
- 24- مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، اترك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2005.
- 25- مصطفى صبحي الغيث، القيادة الإدارية في العصر الحديث، مكتبة صبري أبو علم، مصر، 1981.
- 26- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساليب ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2009.
- 27- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ب- المجالات**
- 1- إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر بدمشق-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
- 2- راتب السعود وسوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، مجلد 25، العدد 1+2، سوريا، 2009.
- 3- راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد 1، جامعة الكويت، الكويت، 1999.
- 4- رقام ليندة، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
- 5- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد 1، سوريا، 2011.
- 6- شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية -بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، الجامعة المستنصرية، دون بلد، 2008.
- 7- عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، مجلد 25، العدد 3+4، سوريا، 2009.
- 8- عبد المحسن نعساني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، سوريا، 2008.
- ج- الأطروحات و الرسائل**
- 1- إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008.

- 2- إيهاب عبد الله جرغون، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2009.
- 3- بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
- 4- بكر علي أحمد حنون، نماذج التواصل السائد مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديريات المدارس الإعدادية في وكالة الغوت في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2009.
- 5- بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونالغاز -دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 6- جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
- 7- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 8- ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.
- 9- دانا لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.
- 10- سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوت الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- 11- سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)-، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
- 12- سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 13- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي-دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز عناية-، رسالة ماجستير، قسم علم النفس

- والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 14- شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي – دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010.
- 15- 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، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011.
- 16- ماجد بن عبد الرحمان البهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية – دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- 17- محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة – دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 18- محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري – دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
- 19- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وآثارها على الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 20- محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- 21- مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي- دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- 22- مصعب بن عبد الهادي القتامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009.
- ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية.

A- Livres

- 1- Bernard Dobhek, **Communication des entreprises et des organisation**, Elhipes , Paris, 1996.

ثالثا. المواقع الالكترونية

1- بوهزة محمد ومرزوقي رفيق، مداخلة حول القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري
من موقع: www.iefpedia.com.

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	المصفوفة الإدارية لبلاك وموتون.	01
38	وظائف القائد التحويلي.	02
57	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز.	03
63	عوامل زيادة معدلات مشاركة العاملين.	04
79	الهيكل التنظيمي لمديرية جامعة 08 ماي 1945 بقالمة	05
80	الهيكل التنظيمي لرئاسة جامعة قالمة	06
81	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة.	07
85	استجابة العينة لاستمارة الدراسة.	08
86	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	09
86	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة.	10
87	توزيع أفراد العينة حسب القسم.	11
87	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	12
88	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	13

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	مقارنة بين القائد التقليدي والقائد التحويلي.	01
82	التعداد الفعلي للأساتذة التابعين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب الرتب والأقسام للسنة الجامعية.	02
84	مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة.	03

04	عينة الدراسة.	86
05	جنس أفراد العينة.	87
06	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة.	87
07	توزيع أفراد العينة حسب القسم.	88
08	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	88
09	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	89
10	الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة.	90
11	وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد القيادة التحويلية المتمثل في التأثير القائم على القدوة والمثال	90
12	وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد القيادة التحويلية المتمثل في التحفيز الإلهامي.	91
13	وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد القيادة التحويلية المتمثل في الاستشارة الفكرية.	92
14	وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد القيادة التحويلية المتمثل في الاهتمام الفردي.	93
15	وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد القيادة التحويلية المتمثل في التمكين.	94
16	وجهة نظر المستجوبين حول نوع الولاء التنظيمي المتمثل في الولاء المستمر.	95
17	وجهة نظر المستجوبين حول نوع الولاء التنظيمي المتمثل في الولاء العاطفي.	96
18	وجهة نظر المستجوبين حول نوع الولاء التنظيمي المتمثل في الولاء المعياري.	97
19	معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة.	98
20	مصفوفة معاملات الارتباط للعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والولاء التنظيمي ككل.	99

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة 08 ماي 1945-قالمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : إدارة أعمال مالية.

الموضوع: استثمار بحث.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته..

تهدف هذه الاستثمار لجمع البيانات اللازمة لدراسة دور القيادة التحويلية في رفع مستويات الولاء التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالمة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة الأعمال المالية، وقد تم اختياركم للإجابة عن العبارات الواردة فيها. يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستثمار ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرتان لكم على حسن تعاونكم... ومن الله التوفيق

الطالبان:

- وفاء عساسة.

- حسناء مخلوفي.

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية.

فضلاً ضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب:

1. الجنس:

ذكر	☐
أنثى	☐

2. الرتبة:

	أستاذ
	أستاذ محاضر أ
	أستاذ محاضر ب
	أستاذ مساعد أ
	أستاذ مساعد ب

3. القسم:

	قسم التسيير
	قسم الاقتصاد
	قسم التجارة

4. المؤهل العلمي:

	ماجستير
	دكتوراه
	دكتوراه دولة

5. سنوات الخبرة:

	أقل من 5 سنوات
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: مدى ممارسة إدارات الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بمدينة قالمة للسلوك القيادي التحويلي اتجاه الأساتذة.

فيما يلي عدة عبارات والتي تبين واقع ممارسة القائد الذي تتعامل معه في الإدارة الحالية للسلوك القيادي التحويلي، الرجاء قراءة كل عبارة بعناية ثم ضع علامة (X) في المربع الذي يمثل إجابتك.

الرقم	أولاً: التأثير القائم على القدوة والمثال	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	يتحلى سلوك إدارة القسم بالعدالة					

2	تحوز إدارة القسم على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم بها				
3	تمتلك إدارة القسم رؤية مستقبلية واضحة				
4	تتمتع إدارة القسم بثقة ذاتية عالية				
5	تمتلك إدارة القسم خبرة تساعدها على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة وروية				
6	تحرص إدارة القسم على تحقيق أهداف الجامعة				
7	تتجنب إدارة القسم استغلال نفوذها لتحقيق مكاسب شخصية				
ثانياً: التحفيز الإلهامي					
8	تعمل إدارة القسم على إثارة روح الحماس لدى الأساتذة				
9	تهتم إدارة القسم بتحفيز الأساتذة لتحقيق أهداف ورؤى مشتركة				
10	تعترف إدارة القسم بالأخطاء عند اكتشافها				
11	تقدم إدارة القسم رؤية جيدة لمستقبل الأساتذة المهني				
12	تعد إدارة القسم مصدر إلهام للأساتذة للالتزام والإخلاص للجامعة				
13	تشعر إدارة القسم الأساتذة بأهمية العمل الذي يقومون به				
14	تعمل إدارة القسم على تنمية روح الفريق الواحد بين الأساتذة				
15	تخلق إدارة القسم نوع من التحدي في العمل لتحقيق معدلات أداء عالية				
ثالثاً: الاستشارة الفكرية					
16	تشجع إدارة القسم الأساتذة على طرح آرائهم وأفكارهم حتى لو اختلفت مع آرائها				
17	تصف إدارة القسم الصعوبات بأنها مشكلات قابلة للحل				
18	تشرك إدارة القسم الأساتذة في التفكير في حل المشكلات				
19	تشجع إدارة القسم الأساتذة على ابتكار طرق جديدة في الأداء				
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
20	تدرك إدارة القسم مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل				
21	تتعامل إدارة القسم مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة				
22	تنثق إدارة القسم في قدرات الأساتذة بشكل كبير				
رابعاً: الاهتمام الفردي					
23	تساعد إدارة القسم الأساتذة في الحصول على احتياجاتهم الوظيفية				
24	توكل إدارة القسم المهام للأساتذة وفقاً لقدراتهم				
25	تشجع إدارة القسم الأساتذة على تطوير قدراتهم عن طريق التدريب والتعليم				

26	تعمل إدارة القسم على التوفيق بين أهداف الجامعة وأهداف الأساتذة				
27	تحظى مجهودات الأساتذة بالتقدير من قبل إدارة القسم				
28	تصغي إدارة القسم جيداً عندما يتحدث معها الأساتذة				
29	تؤمن إدارة القسم بأهمية إشراك الأساتذة في عملية التغيير				
30	تشارك إدارة القسم الأساتذة في المناسبات الاجتماعية				
خامساً: التمكين					
31	تشجع إدارة القسم الأساتذة على تحمل المسؤولية				
32	تتعاون إدارة القسم مع جميع الأساتذة بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه				
33	تقدم إدارة القسم تصوراً شاملاً للعمل تاركة الهامش الأكبر للأساتذة لتنفيذه				
34	تناقش إدارة القسم مع الأساتذة متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية				
35	تدعم إدارة القسم ممارسة كل أستاذ للصلاحيات المخولة له				

إضافات أخرى تذكر.....

.....

المحور الثاني: مستويات الولاء التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بمدينة قالمة .

وفيما يلي عدد من العبارات التي تقيس مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بمدينة قالمة والتي تحتاج إلى ترجيح ما تراه مناسب منها وفق واقع عملك. فضلاً ضع علامة (X) في المربع الذي يوافق رأيك.

الرقم	الولاء المستمر: المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	أستمر في وظيفتي الحالية حتى الآن بسبب حاجتي لها وليس لأنني أرغب في العمل بهذه الجامعة					
2	تركي للعمل في هذه الجامعة سيتضمن تضحية ومخاطرة عالية					
3	أستمر بالعمل في هذه الجامعة لأنه ليس لدي خيار آخر غير الاستمرار فيها					
4	ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت العمل في هذه الجامعة					
5	أنا مستعد أن أعمل لدى أي جهة أخرى مادامت نوعية العمل واحدة					
6	أي تغيير في ظروفي الحالية مهما كان بسيطاً، قد يؤدي إلى تركي العمل في هذه الجامعة					
الولاء العاطفي: المبني على حب العمل في المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها والدفاع عنها						
7	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه الجامعة					

8	أتحدث عن هذه الجامعة أمام أصدقائي بأنها مؤسسة عظيمة تستحق العمل بها				
9	أشعر بسعادة بالغة لاختياري العمل في هذه الجامعة وأفضلها على جهات أخرى كان يمكنني العمل بها				
10	سأدافع عن هذه الجامعة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها				
11	أحافظ على ممتلكات هذه الجامعة كما أحافظ على ممتلكاتي الخاصة				
12	أرفض ترك مهنتي بهذه الجامعة مهما توفرت الحوافز				
13	أشعر بالرضا عن عملي ولدي إيمان برسالتي كأستاذ				
14	سأكون مسروراً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية أعمل في هذه الجامعة				
15	أنا مستعد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو متوقع مني لأساعد على نجاح هذه الجامعة وتحقيق أهدافها				
16	أشعر حقاً أن مشكلات هذه الجامعة هي جزء من مشكلاتي الشخصية				
الولاء المعياري: القائم على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالمنظمة					
17	أرفض ترك هذه الجامعة طالما التحقت بالعمل بها				
18	أرفض ترك العمل في هذه الجامعة لأن مدرائي لن يكونوا مستريحين لتركي للعمل معهم				
19	أستمر في عملي الحالي في هذه الجامعة حتى لا أتعرض لمؤاخذة وانتقاد الآخرين من خارج العمل إذا تركت العمل				

إضافات أخرى تذكر

.....

مخرجات برنامج spss

x1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر =	17	48,6	48,6	48,6
أنثى =	18	51,4	51,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أستاذ محاضر أ	2	5,7	5,7	5,7
أستاذ محاضر ب	4	11,4	11,4	17,1
أستاذ مساعد أ	16	45,7	45,7	62,9
أستاذ مساعد ب	13	37,1	37,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	قسم التسويق	16	45,7	45,7	45,7
	قسم الاقتصاد	10	28,6	28,6	74,3
	قسم التجارة	9	25,7	25,7	100,0
Total		35	100,0	100,0	

X4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ماجستير	31	88,6	88,6
	دكتوراه	3	8,6	97,1
	دكتوراه دولة	1	2,9	100,0
Total		35	100,0	100,0

x5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	17	48,6	48,6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	17	48,6	97,1
	أكثر من 10 سنوات	1	2,9	100,0
Total		35	100,0	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	54

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
x6	35	3,83	,911
x7	35	3,69	,634
x8	35	3,09	,551
x9	35	3,46	,667
x10	35	3,51	,669
x11	35	4,06	,585
x12	35	3,43	1,017
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
m1	35	3,5796	,373
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
x13	35	2,83	1,323
x14	35	2,74	1,197
x15	35	3,37	,887
x16	35	2,83	1,087
x17	35	3,20	1,106
x18	35	3,31	1,104
x19	35	3,06	1,114
x20	35	2,80	,871

N valide (listwise)	35		
---------------------	----	--	--

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
m2	35	3,0179	,652
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
x21	35	3,74	,961
x22	35	3,89	,575
x23	35	3,37	,946
x24	35	3,17	1,499
x25	35	3,71	1,092
x26	35	3,40	,835
x27	35	3,54	,785
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
m3	35	3,5469	,520
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
x28	35	3,63	,887
x29	35	3,66	,703
x30	35	2,94	1,173
x31	35	2,94	1,173
x32	35	3,49	1,139
x33	35	3,91	,845
x34	35	3,43	1,134
x35	35	2,71	1,034
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
m4	35	3,3393	,479
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
x36	35	3,83	,617
x37	35	3,43	1,134
x38	35	3,77	1,123
x39	35	3,31	1,104
x40	35	3,54	1,138
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
m5	35	3,5771	,621
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
x41	35	2,34	1,703
x42	35	3,57	1,546
x43	35	2,34	1,467
x44	35	3,17	1,734

x45	35	2,83	1,676
x46	35	2,09	1,022
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
m6	35	2,7238	,439
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
x47	35	3,51	1,257
x48	35	3,51	1,081
x49	35	4,23	,770
x50	35	3,83	,793
x51	35	4,63	,358
x52	35	3,54	1,785
x53	35	4,54	,373
x54	35	3,80	1,400
x55	35	4,29	,504
x56	35	3,77	,711
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
m7	35	3,9657	,375
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
x57	35	3,91	1,198
x58	35	2,91	1,139
x59	35	2,26	1,197
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
m8	35	3,0286	,525
N valide (listwise)	35		

Corrélations			
		m1	A
m1	Corrélation de Pearson	1	,434**
	Sig. (bilatérale)		,009
	N	35	35
A	Corrélation de Pearson	,434**	1
	Sig. (bilatérale)	,009	
	N	35	35

**.

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations		
	m2	A

m2	Corrélation de Pearson	1	,420*
	Sig. (bilatérale)		,012
	N	35	35
A	Corrélation de Pearson	,420*	1
	Sig. (bilatérale)	,012	
	N	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		m3	A
m3	Corrélation de Pearson	1	,421*
	Sig. (bilatérale)		,012
	N	35	35
A	Corrélation de Pearson	,421*	1
	Sig. (bilatérale)	,012	
	N	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		m4	A
m4	Corrélation de Pearson	1	,502**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	35	35
A	Corrélation de Pearson	,502**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	35	35

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

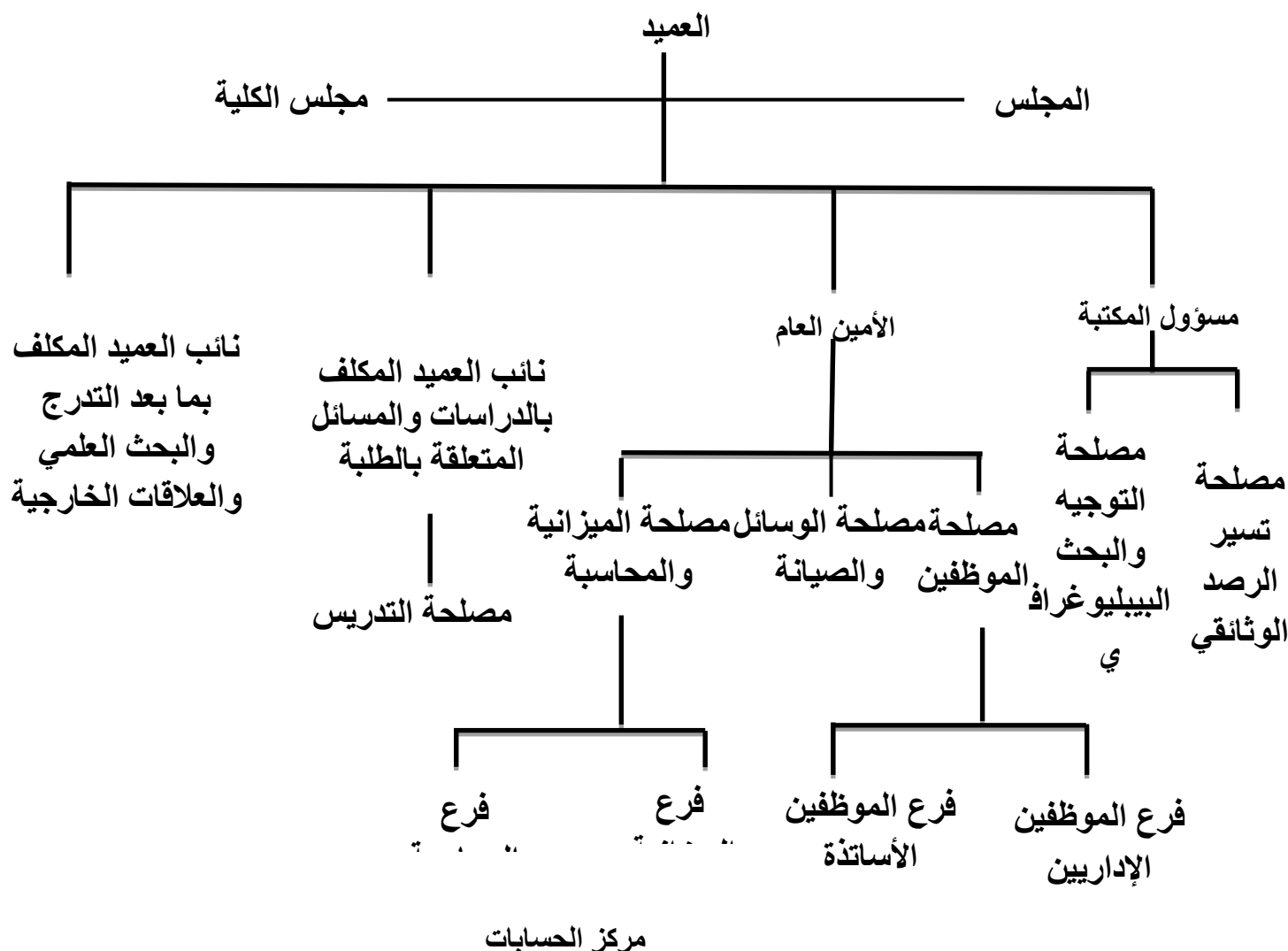
		m5	A
m5	Corrélation de Pearson	1	,215
	Sig. (bilatérale)		,214
	N	35	35
A	Corrélation de Pearson	,215	1
	Sig. (bilatérale)	,214	
	N	35	35

Corrélations

		g	A
g	Corrélation de Pearson	1	,452**
	Sig. (bilatérale)		,006
	N	35	35
A	Corrélation de Pearson	,452**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	
	N	35	35

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

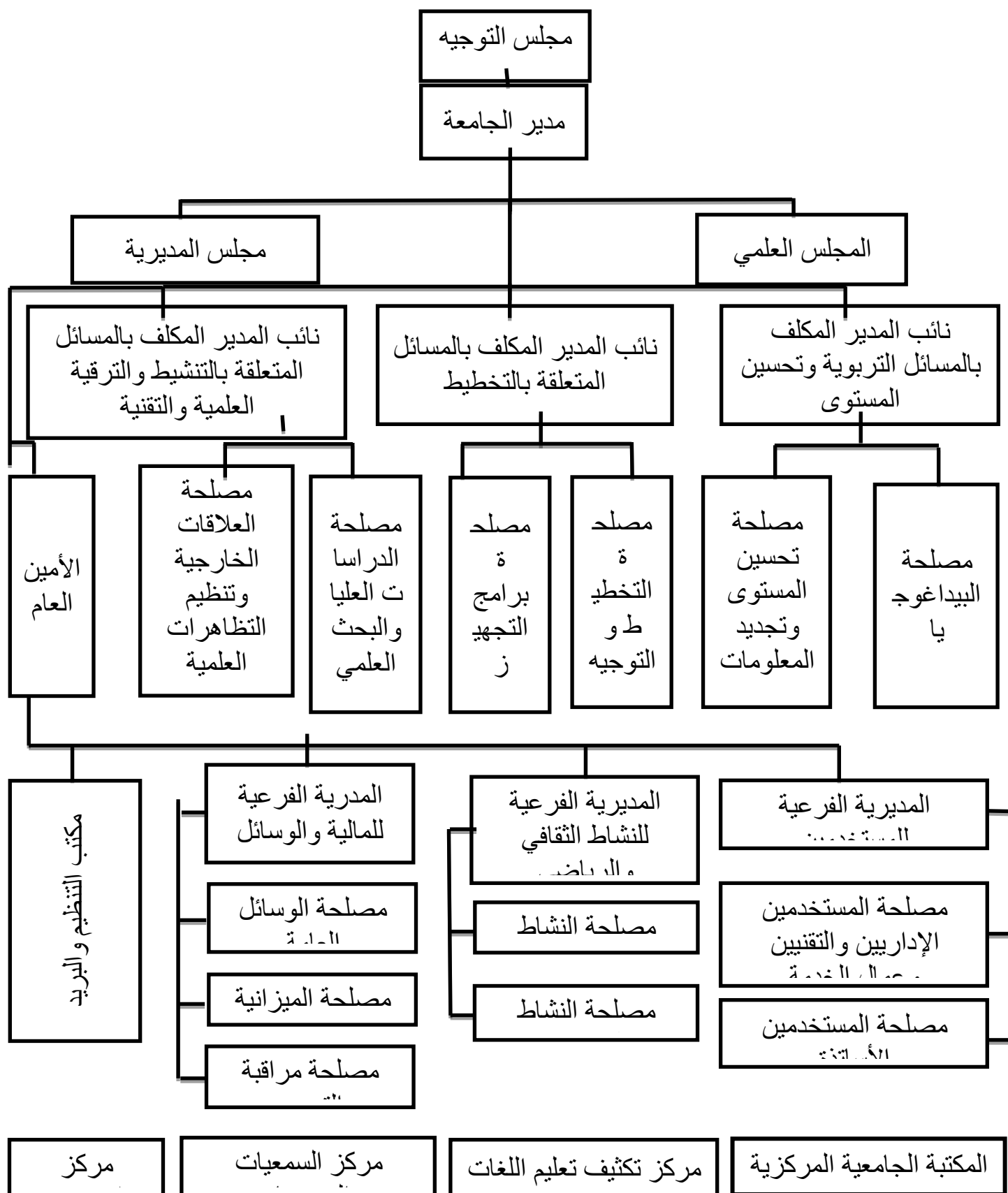
شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 قالمة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معلومات مستقاة من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 قالمة.

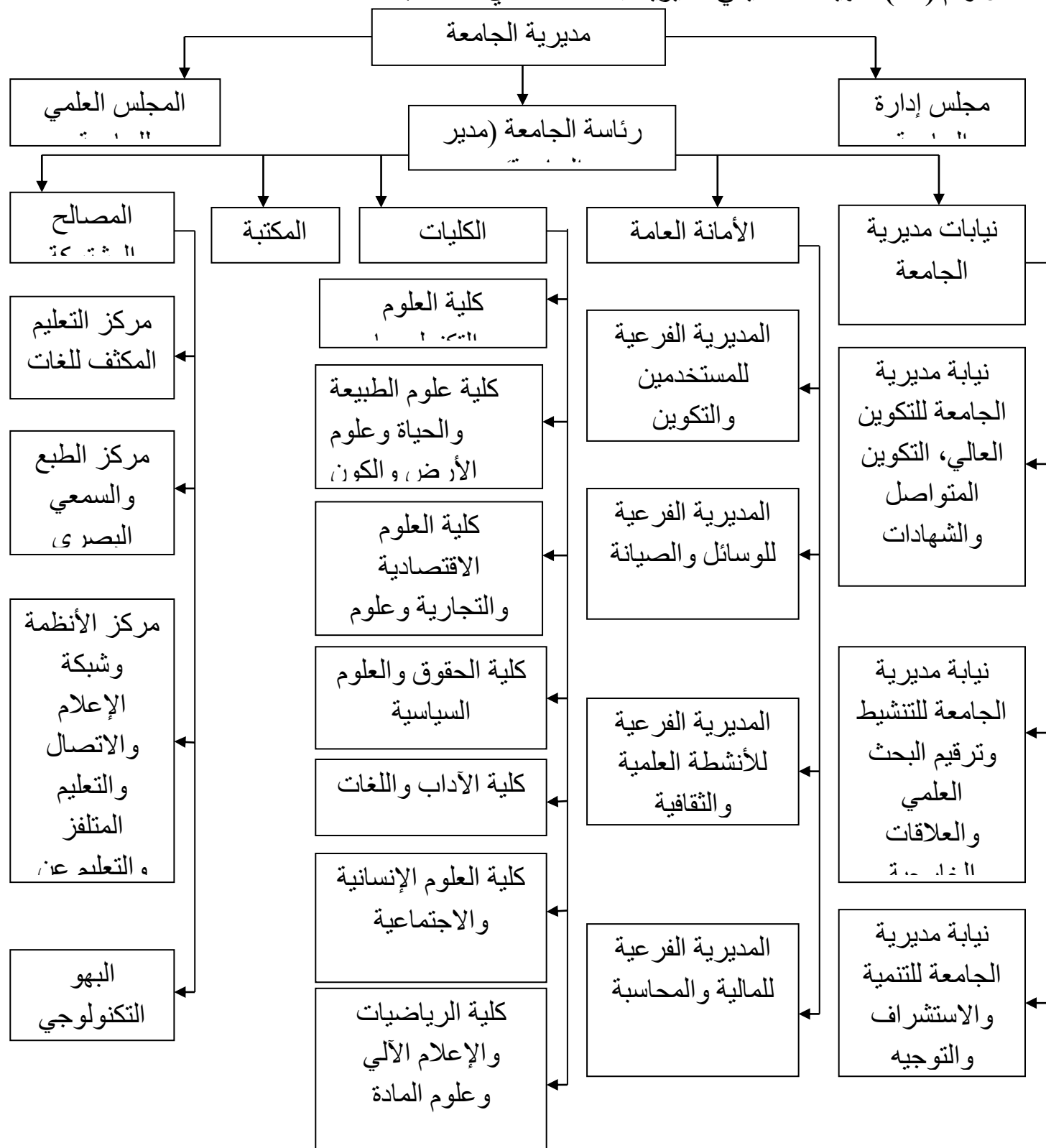
مقارنة بما نص عليه القانون الوزاري المشترك المؤرخ في 3 أوت 1999 والمرسوم التنفيذي رقم 03-279 يمكن أن نلاحظ أن الهيكلية التنظيمية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في سنة 2008 غير مكتمل، إذ نلاحظ غياب العديد من المصالح كمصلحة التعليم والتكوين المتواصل، وكذا المصالح الخاضعة لسلطة نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، ويمكن إعجاز هذا النقص إلى عدم توفر الكلية على العدد المناسب من الموظفين الإداريين الذين يمكنهم شغل هذه المناسبات.

شكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لرئاسة جامعة قالمة (2012)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معلومات مستقاة من الأمانة العامة لجامعة

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية جامعة 08 ماي 1945 بقالة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معلومات مستقاة من الأمانة العامة لجامعة قلمة.

المخلص:

سعت هذه الدراسة إلى وصف وتشخيص دور القيادة التحويلية في رفع مستويات الولاء التنظيمي، وتحديد علاقات الارتباط بينهما، بهدف وضع الكلية في المسار الصحيح بعد تبني أسلوب القيادة التحويلية الذي يعمل على مواجهة تحديات العصر وتلبية حاجات الأساتذة مما يجعلهم أكثر فعالية وحرصاً على تحقيق أهدافها وبالتالي أكثر ولاء.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أبرزها:

- تبني إدارات الأقسام بالكلية لأبعاد القيادة التحويلية بدرجات متفاوتة من متوسطة إلى عالية.

- تمتع أساتذة الكلية بالولاء التنظيمي للجامعة.

- لأبعاد القيادة التحويلية ارتباط معنوي إيجابي بالولاء التنظيمي ماعدا بعد التمكين.

واعتماداً على النتائج والاستنتاجات حرصت الدراسة على تقديم مجموعة من التوصيات من

أهمها:

- العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الخمس من قبل إدارات الأقسام، مع التركيز على الاهتمام الفردي والتأثير الكاريزمي لأنهما أكثر ارتباطاً بالولاء.

- العمل على التوفيق بين أهداف الجامعة وأهداف الأساتذة، عن طريق تلبية الحاجات الوظيفية، وتوزيع المهام حسب القدرات والمهارات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، التأثير الكاريزمي،

الولاء التنظيمي.

Abstract

Expanded this study or description and diagnosis of the role of transformational leadership in raising the levels of organizational loyalty, and identify correlations between them, in order to put college on the right track after the adoption of style transformational leadership that works to meet the challenges of the times and meet the needs of teachers, making them more effective and in order to achieve its objectives and therefore more and loyalty.

The study found a set of conclusions, notably:

- Adopting Forums college administrations to the dimensions of transformational leadership with varying degrees of medium to high.

- Enjoy college professors organizational loyalty to the university.

To pry Transformational Leadership positive correlation moral allegiance except after organizational empowerment.

Depending on the findings and conclusions of the study was keen to provide a set of recommendations including:

- Work on the adoption of transformational leadership behaviour dimensions by the departments of five sections, with an emphasis on individual attention and charismatic influence because they are more closely related to loyalty.

- Work to reconcile the goals and objectives of the University professors, through meet the functional needs, and the distribution of tasks according to abilities and skills.

Keywords: Transformational leadership, intellectual arousal, Inspirational stimulus, charismatic influence, organizational loyalty.