جامعة يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قســـم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

عنوان الموضوع:

أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "المدية"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة "الماستر" تخصص إدارة أعمال

إعـــداد الطالبتين:

– زنايني وسام

– لونيس براءة الزهرة

إشـــراف الأستـاذة

– يحياوي فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة

عماد معوشي	أستاذ محاضر	جامعة المدية	رئيسا
يحياوي فاطمة	أستاذة محاضرة"أ"	جامعة المدية	مشرفا و مقرارا
بن زرقة ليلى	أستاذة محاضرة"أ"	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022–2023

جامعة يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قســـم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

عنوان الموضوع:

أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "المدية"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة "الماستر"

إعـــداد الطالبتين:

– زنايني وسام

– لونيس براءة الزهرة

إشـــراف الأستـاذة

– يحياوي فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة

معوشي عماد	أستاذ محاضر	جامعة المدية	رئيسا
يحياوي فاطمة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة المدية	مشرفا ومقرارا
بن زرقة ليلى	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022–2023

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

في البداية يشرفنا ويسعدنا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة "**فاطمة يحياوي**"

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة والتي كانت عونا لنا في إتمام هذا العمل.

كما أشكر موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية خاصة السيد: **رشيد زنايني** والسيدة: مخلوفي أمال

الذين قدموا لنا كافة التسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

وإلى كل ساهم في هذا العمل سواءا من قريب أو بعيد

الإهـــــداء

لله الشكر كله أن وفقني لهذه اللحظة فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الكريم.

أهدي ثواب هذا العمل إلى من تربية على يديه ومن علمني القيم والمبادئ إلى من لا ينفصل إسمي عن إسمه

إلى الذي كان له الفضل الأول بعد توفيق الله في بلوغي للخوض في ميادين العلم

(والدي الحبيب حفظه الله)

وأهدي ثمرة جهدي ودراستي وفرحتي المنتظرة إلى من وضعتني على طريق الحياة وغمرتني بحبها وحنانها إلى من

مهدت لي طريق العلم إلى من كانت ملجأي في هذه المرحلة إلى من لهج لسانها بالدعاء لي

(أمي الغالية حفظها الله)

وإلى الشمعتان التيتنير لي الطريق وسنداي في الحياة إخواني: **وليد و محمد رياض**.

وإلى اللواتي ظهرت بهم هدية من الأقدار صديقاتي وأخواتي: **شهرزاد، هاجر، بشرى، نبيلة وسهيلة**.

إلى رفيقات دربي : **براءة، فوزية، نسرين،نورهان،زهيدة ومروة**.

إلي **جدي وجدتي** حفظهم الله وأطال بعمرهم.

أقدم إهدائي الخاص إلى جميع أفراد عائلتي إلى خالاتي الأعزاء: **نوال، رزيقة، ربيعة**.

إلى جميع **أخوالي** وزوجاتهم وأبنائهم.

إلى كل من أعمامي: **رشيد، رمضان**، وزوجتيهما وأبنائهم.

إلى روح جدي وجدتي رحمهم الله.

إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية.

إلى كل أستاذ علمني من الإبتدائي إلى الجامعة جزاكم الله خيرا.

وسام

الإهـــداء

لله الشكر كله أن وفقني لهذه اللحظة فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الكريم.

أهدي ثواب هذا العمل إلى من تربية على يديه ومن علمني القيم والمبادئ إلى من لا ينفصل إسمي عن إسمه

إلى الذي كان له الفضل الأول بعد توفيق الله في بلوغي للخوض في ميادين العلم

(والدي الحبيب حفظه الله)

وأهدي ثمرة جهدي ودراستي وفرحتي المنتظرة إلى من وضعتني على طريق الحياة وغمرتني بحبها وحنانها إلى من

مهدت لي طريق العلم إلى من كانت ملجأي في هذه المرحلة إلى من لهج لسانها بالدعاء لي

(أمي الغالية حفظها الله)

وإلى الشمعتان التي تنير لي الطريق وسنداي في الحياة إخواني: **أشرف -رياض-آدم-ريان.**

إلى أعز إلي من روحي.

إلى رفيقات دربي : **وسام، فوزية، نسرين ، نهاد، عبير، أصيلة ،زولا، نجاة، كوثر.**

إلى كل أفراد إقامة شواي بن عيسى

وإلى روح جدتي الطاهرة "إسماعيل زهراء"

أقدم إهدائي الخاص إلى جميع أفراد عائلتي إلى خالاتي الأعزاء

إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية.

إلى كل أستاذ علمني من الابتدائي إلى الجامعة جزاكم الله خيرا.

براءة

ملخص

تعتبر القيادة التحويلية أحد أهم أنماط القيادة الإدارية التي ترتبط بالعديد من الموضوعات الهامة خاصة الولاء التنظيمي الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لأنها تخص أهم مورد في المؤسسة، المورد البشري الذي لا بد على المؤسسات السعي نحو تحقيق رضائه وولائه باعتباره أحد مقومات نجاح المؤسسات.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، ولاختبار ذلك قمنا بتصميم استبيان بالاعتماد على نموذج الدراسة المقترح، وبع تحكيمه قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية من العاملين، حيث وزعنا (35) استبيان تحصلنا منها على (30)استبيان صالح للتحليل، قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة والمتوفرة في برنامج spss، توصلنا في نهايته إلى مجموعة من النتائج:

الحافز الإلهامي جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي (3.45) ويليه التأثير المثالي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.38)، أما المرتبة الثالثة فكانت للاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.17) وأخيرا بعد الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (2.90).

أما فيما يخص مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة فجاء بمتوسط حسابي قدره(3.83) .

كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

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

Abstract:

Transformational leadership is considered one of the most important styles of administrative leadership that is associated with several crucial topics, especially organizational loyalty, which is a fundamental pillar that organizations strive to achieve because it relates to the most important resource in the organization: the human factor. Organizations must seek to achieve employee satisfaction and loyalty as it is one of the key factors of organizational success.

The aim of this study was to examine the impact of transformational leadership on organizational loyalty in the Bank of Agriculture and Rural Development in Medea. To test this, we designed a questionnaire based on the proposed study model. After validation, we distributed it to a random sample of employees. We distributed 35 questionnaires and obtained 30 valid questionnaires for analysis. We analyzed the data using various relevant statistical tests available in the SPSS software. In conclusion, we arrived at a set of results:

The motivational incentive ranked first in terms of relative importance, with an average score of 3.45, followed by the idealized influence in the second rank with an average score of 3.38. The third rank was occupied by intellectual stimulation with an average score of 3.14, and finally, individual consideration with an average score of 2.90.

Regarding the level of organizational loyalty among employees in the organization, it was found to have an average score of 3.83.

The results also indicated that there was no statistically significant effect at the 0.05 level of transformational leadership on organizational loyalty in the Bank of Agriculture and Rural Development in Medea.

Keywords: Leadership, Transformational leadership, Organizational loyalty, Idealized influence, Motivational incentive, Intellectual stimulation, Individual consideration.

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
شكر والتقدير	**-**
الإهداء	**-**
الملخص باللغة العربية	**-**
الملخص باللغة الإنجليزية	**-**
قائمة الجداول والأشكال	**-**
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية	
تمهيد	**1**
المبحث الأول:مدخل في القيادة الإدارية.	**2**
المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية وأهميتها.	2
المطلب الثاني: خصائص ومقومات القيادة الإدارية.	**3**
المطلب الثالث: أشكال وأنماط القيادة الإدارية.	**6**
المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية والاتجاهات الحديثة لها.	**7**
المبحث الثاني ماهية القيادة التحويلية.	**12**
المطلب الأول: نشأة وتعريف القيادة التحويلية.	**12**
المطلب الثاني: أهمية وأنماط القيادة التحويلية.	**13**
المطلب الثالث: مبادئ القيادة التحويلية.	**15**
المطلب الرابع: أبعاد القيادة التحويلية.	**17**
المبحث الثالث: القائد التحويلي والتحديات التي تواجه القيادة التحويلية.	**19**
المطلب الأول: خصائص ووظائف القائد التحويلي.	**19**
المطلب الثاني: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية.	**23**
المطلب الثالث: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية.	**25**

خلاصة الفصل.	**26**
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي.	
تمهيد.	**28**
المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي.	**29**
المطلب الأول: مفهوم وخصائص الولاء التنظيمي.	**29**
المطلب الثاني: أهمية ومراحل الولاء التنظيمي.	**31**
المطلب الثالث: أنواع الولاء التنظيمي.	**33**
المطلب الرابع: أبعاد الولاء التنظيمي.	**34**
المبحث الثاني: الأساليب المستخدمة لتفسير وقياس الولاء التنظيمي.	**36**
المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.	**36**
المطلب الثاني: طرق قياس الولاء التنظيمي.	**38**
المطلب الثالث: أثار الولاء التنظيمي.	**40**
المبحث الثالث: إسهامات القيادة التحويلية في تنمية الولاء التنظيمي.	**42**
المطلب الأول: عوامل تكوين الولاء التنظيمي.	**42**
المطلب الثاني: استراتيجيات تنمية الولاء التنظيمي.	**44**
المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على الولاء التنظيمي.	**46**
خلاصة الفصل.	**50**
الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج دراسة حالة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.	
تمهيد.	**52**
المبحث الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.	**53**
المطلب الأول:نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.	**53**
المطلب الثاني:مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.	**58**
المطلب الثالث:التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.	**60**

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة.	**75**
المطلب الأول:منهج ومجتمع عينة الدراسة.	**75**
المطلب الثاني:أدوات الدراسة	**75**
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.	**78**
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.	**86**
المطلب الأول:التحليل الوصفي لنتائج الدراسة	**86**
المطلب الثاني:التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.	**91**
المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة.	**94**
خلاصة الفصل	**100**
الخاتمة العامة	**103**
قائمة المراجع	**104**
قائمة الملاحق	**112**

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
1-1	مقارنة خصائص القائد التحويلي والقائد التقليدي.	21
3-2	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	76
3-3	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.	77
3-4	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.	78
3-5	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التأثير المثالي.	79
3-6	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الحافز الإلهامي.	80
3-7	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاستثارة الفكرية	81
3-8	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاعتبارات الفردية.	82
3-9	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور الولاء التنظيمي.	83
3-10	اختبار ثبات لأداة الدراسة.	84
3-11	اختبار التوزيع الطبيعي.	85
3-12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.	86
3-13	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	87
3-14	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	88
3-15	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	89
3-16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	90
3-17	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور القيادة التحويلية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.	92
3-18	المؤشرات الإحصائية لوصف محور الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.	94
3-19	اختبار الانحدار البسيط للتأثير المثالي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.	95
3-20	اختبار الانحدار البسيط للحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.	96

3-21	اختبار الانحدار البسيط للاستثارة الفكرية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.	97
3-22	اختبار الانحدار البسيط للاعتبارات الفردية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.	98
3-23	اختبار الانحدار البسيط للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.	99

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة.
1-1	نموذج القيادة التبادلية	10
1-2	أبعاد القيادة التحويلية	18
2-3	أنواع الولاء التنظيمي	33
2-4	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز	37
3-5	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة	62
3-6	الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.	68
3-7	الهيكل التنظيمي لوكالة الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.	71
3-8	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.	86
3-9	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	87
3-10	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	88
3-11	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	89
3-12	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	90

مقدمة عامة

المقدمة:

يعد العنصر البشري في المؤسسة هو المورد الاستراتيجي الذي يحقق لها الميزة التنافسية، لذلك وجب الاهتمام به وتعزيز اتجاهاته الايجابية نحو المنظمة ومن بين هذه الاتجاهات المهمة نجد الولاء التنظيمي، حيث يرتبط ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية النفسية للأفراد حيث يعتبر من أهم المؤشرات الايجابية وهو بمثابة مقياس لمدى فعالية أداء العاملين لذلك أصبحت المنظمات بحاجة للأفراد ذوي الولاء التنظيمي وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية فهو يتمثل في العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمها وأهداف الأفراد وقيمهم أكثر اندماجا وتطابقا مما ينعكس على الأداء داخل المنظمة وحتى على الجمهور الخارجي، لذلك لابد من قياس الولاء التنظيمي للعالمين لتحقيق أهداف المنظمة، ويتأثر الولاء التنظيمي للأفراد بعدة عوامل من ضمنها العوامل التنظيمية ويعد النمط القيادي أحد أهم هذه العوامل.

وقد بينت الدراسات الإدارية العديد من الأنماط القيادية منها القيادة التحويلية كونها تعد من الأساليب الإدارية الملائمة لتحقيق الولاء التنظيمي داخل المنظمة إذ تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تعزز مشاعر الولاء لدى العاملين كتفويض السلطات وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة،كما تركز على تحفيز العاملين من خلال إشعارهم بأهميتهم وأهمية الدور الذي يقومون به والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة.

إشكالية البحث:

نظرا لأهمية ممارسة نمط القيادة التحويلية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة سوف نحاول من خلال هذا البحث التعرف على أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، وبالتالي يمكن صياغة إشكالية في السؤال التالي:

ما أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتأثير المثالي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية ؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاستثارة الفكرية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية ؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاعتبارات الفردية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكاليات الفرعية السابقة نقترح الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتأثير المثالي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاستثارة الفكرية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاعتبارات الفردية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من دور وأهمية العنصر البشري في المنظمات، وكذلك لاحتوائها على موضوعات ذات أهمية وهي القيادة التحويلية التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المتخصصين والباحثين في هذا المجال،وكذلك الولاء التنظيمي الذي يعد مطلبا لجميع المنظمات وتسعى لغرسه وتعزيزه في العاملين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ إعطاء تصور واضح لمفهوم القيادة التحويلية ومفهوم الولاء التنظيمي.
- ✓ التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية، لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.
- ✓ التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية .
- ✓ دراسة طبيعة أثر القيادة التحويلية بأبعادها على الولاء التنظيمي للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.
- ✓ التوصل إلى اقتراحات قد تفيد المنظمة في تحسين مستوى ممارستهم لنمط القيادة التحويلية وهذا لضمان ولاء العاملين.

أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ إثراء الجامعة بدراسة علمية تلم إلى حد ما بكل المعلومات المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية والولاء التنظيمي الغرض منها تجنب الوقوع في مشكلة قلة المراجع حول هذا الموضوع.
- ✓ الرغبة في الفهم والاطلاع أكثر على القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.
- ✓ محاولة معرفة القيادة التحويلية داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الولاء التنظيمي.

المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة،وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، سيتم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي، بغية تحقيق الاستيعاب وفهم الموضوع وتحليل أبعاده.

كما سيتم الاعتماد في الجزء التطبيقي على دراسة حالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية بهدف معرفة أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظرة عينة الدراسة واستخراج النتائج.

أدوات الدراسة :

قصد إنجاز البحث سواء في قسمه النظري أو التطبيقي،سيتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها، ولعل أبرز هذه الأدوات ما يلي:

- ✓ **البحث المكتبي:** يتمثل في الاطلاع والاستعمال المراجع والمصادر ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة.
- ✓ **الملاحظة:** وهي تعتبر وسيلة هامة في الجانب التطبيقي من البحث.
- ✓ **الاستبيان:** يعتبر تقنية أساسية لأنه يعطي إلى حد ما الحرية في الإجابة على الأسئلة.

حدود الدراسة:

- ✓ **حدود مكانية:** ترتبط هذه الدراسة بالواقع الجزائري فيما يخص دراسة أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي وتم إجراء دراسة استطلاعية حول أراء عاملين بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.
- ✓ **حدود زمانية:** طبقت هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 9 أفريل إلى غاية 20ماي 2023.

صعوبات الدراسة:

- صعوبات في الجانب التطبيقي، وخاصة عند توزيع الاستبيان على العينة لأن الدراسة كانت تتمحور على القيادة التحويلية فهناك بعض الحيادية والإحراج في الرأي، لهذا استغرقنا مدة معتبرة حتى تحصلنا على عينة مقبولة للتحليل.
- صعوبة الحصول على مراجع باللغة الأجنبية.

الدراسات السابقة:

دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا: رسالة ماجستير إدارة أعمال السنة الجامعية 2009 بعنوان "ضغوط العمل أثرها على الولاء التنظيمي" دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة والفرضيات المطروحة في هذه الدراسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعلاقته بضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي، والمنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي واهم التوصيات المتوصل إليها :التركيز على البرامج التدريبية والتطويرية في المجال الإداري و الأمني والعسكري، توسيع المستوى الإداري من حيث زيادة المسؤولين في

المستوى القيادي متخذ القرار لأنه هو الذي يضع الخطط الإستراتيجية والسياسات العامة، تعزيز الولاء التنظيمي توفير بيئة عمل أفضل من البيئة الحالية من خلال توفير ما يلزم من احتياجات لتسيير العمل بالصورة الصحيحة.

دراسة عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، رسالة ماجستير، علوم إدارية، السنة الجامعية 2011بعنوان" القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة "اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين ممن يحملون رتبة رائد،نقيب، ملازم، الذين يعملون بقيادة حرس الحدود، توصلت إلى عدة نتائج أهمها أن أفراد الدراسة يرون إن القيادات بالحرس يمارسون سلوك قيادي تحويلي بأبعاده الأربعة، وان أفراد الدراسة يرون إن الضباط الميدانيين بالحرس لديهم مستويات ولاء تنظيمي بدرجة متوسطة.

دراسة مزوار منوبة: رسالة ماجستير من جامعة أحمد بوقرة بومرداس، علوم التسيير السنة الجامعية 2013 بعنوان "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي" دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي والنتائج المتوصل إليها: التنويع في أشكال الحوافز الممنوحة وذلك بعد دراسة وتصنيف حاجة العمل، فسياسة التنميط في موضوع الحوافز تأتي بنتائج عكسية، الاهتمام أكثر بالجانب النفسي والمعنوي للعامل حيث بينت نتائج الدراسة التطبيقية أن الحوافز المعنوية ذات تأثير مرتفع على مستويات الولاء الذي يؤثر بدوره على مستويات الأداء.

مساهمة الدراسة الحالية:

بعد دراسة وتحليل الدراسات السابقة يمكننا استنتاج أن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو عدم وجود دراسات سابقة على مستوى جامعتنا على حد علم الباحثتين حاولنا الربط بين متغيرات الدراسة الحالية (القيادة التحويلية كمتغير مستقل،والولاء التنظيمي كمتغير تابع) لذلك فدراستنا هذه تعد من أوائل الدراسات في جامعتنا التي ستحاول البحث في موضوع القيادة التحويلية والولاء التنظيمي من خلال دراسة حالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

تقسيمات الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول أساسية:

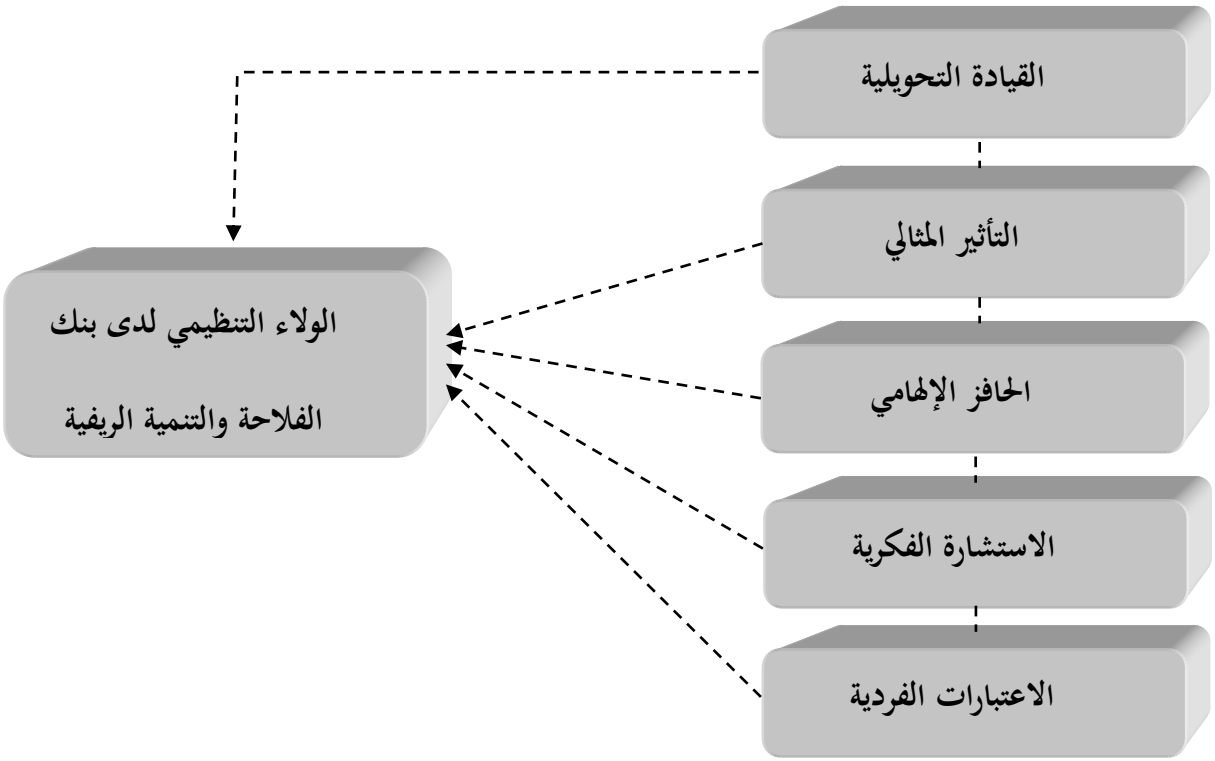
حيث سنتناول في الفصل الأول **الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية**، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، سنتطرق في المبحث الأول إلى **ماهية في القيادة الإدارية**، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى **ماهية القيادة التحويلية**، أما في المبحث الثالث سيخصص لمعرفة **القائد التحويلي والتحديات التي تواجه القيادة التحويلية**.

أما في الفصل الثاني والذي سيأتي بعنوان **الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي**،سيتضمن ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى **ماهية الولاء التنظيمي**، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى **الأساليب المستخدمة لتفسير وقياس الولاء التنظيمي**، أما في المبحث الثالث سيخصص إلى **معرفة إسهامات القيادة التحويلية في تنمية الولاء التنظيمي**.

في حين أن الفصل الثالث فسيخصص **لعرض ومناقشة نتائج دراسة حالة ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمدية**، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى **لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية**، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى **الإجراءات المنهجية للدراسة**، أما المبحث الثالث فسيخصص **لتحليل البيانات واختبار الفرضيات** .

وسنختم هذه الدراسة **بالخاتمة العامة**، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها النظرية منها والتطبيقية، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات.

أنموذج الدارسة المفترض:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

تمهيد:

يمتاز موضوع القيادة التحويلية بالأصالة والحداثة في آن واحد فهي احد أهم أساليب القيادة الإدارية، ولأن اتجاهاتها لم تكن معروفة من قبل، حيث تدخل هذه العملية في كافة مجالات نشاط الإنسان وهي وظيفة دائمة وعملية مستمرة ينبغي القيام بها من حيث اعتبارها نظام لضبط أداء العامل وضمان تحقيق أهداف المنظمة، إذ تحتل القيادة مكانة هامة في النظام العام للمؤسسة.

ولم تعد القيادة تقتصر على توجيه الأفراد فقط بل امتدت لأكثر من ذلك من خلال أنماطها الحديثة وعلى رأسها النمط التحويلي، فالمهارة في تطبيق هذا النمط أمر ضروري لتحقيق الأهداف والخطط التي جاءت من أجلها، وذلك في ظل الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الأفراد باعتبارهم محرك أساسي لكافة أنشطة المؤسسة ولا يتحقق ذلك إلا بالعمل على تنسيق النشاط القيادي بما يضمن كسب ولاء أفرادها واستمراريتها. ونظرا لأهمية هذا الموضوع سنحاول من خلال هذا الفصل والذي جاء بعنوان الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية التعرف على النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية.

المبحث الثالث: القائد التحويلي والتحديات التي تواجه القيادة التحويلية.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة من أهم المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، وسوف نستعرض في هذا المبحث بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة والقيادة الإدارية وأشكالها وأنماطها ونظريتها والاتجاهات الحديثة لها.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية وأهميتها

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى تعريف القيادة والقيادة الإدارية.

أولا: تعريف القيادة (Leadership)

-تعرف القيادة أنها نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الآخرين أفراد وجماعات نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.[1]

-تعرف أيضا: على أنها عملية الهام الأفراد ليقدموا ما لديهم لتحقيق النتائج الموجودة.[2]

يمكن تعريف في القيادة الإدارية من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين منها. عرفها جيمس جريبينJAMES GRIBBN)(بأنها عملية التأثير في الجماعة في موقف معين وظروف معينة،لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحا إياهم الخبرة المساعدة لحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة [3]

-ويعرفها الن) (L. ALLENبأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال

كما ينظر للقيادة الإدارية على أنها علم وفن التأثير في الأفراد والعمليات من خلال المزيج بين السلطة الرسمية للمدير والسلطة الشخصية للقائد لرفع جودة التفاعلات الموضوعية داخل البيئة التنظيمية من جهة ورفع مستويات حماس وقبول الأفراد من جهة ثانية لخدمة وظائف وأهداف معينة. [4]

---

[1] بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 14.

[2] زيد منير عبوي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، دار البداية للنشر، عمان، 2008 ص 7.

[3] سامية دباب، "**أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي**"، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة وتسيير المؤسسة جامعة المدية الجزائر، 2014،2015، ص3.

[4] مراد فليون، **القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2017، ص75.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن القيادة الإدارية هي: عملية إنسانية واجتماعية وثقافية تتطلب الوعي الكبير من طرف القائد بمتطلبات وحاجيات مرؤوسيه، حتى يتمكن من إيجاد الطرق الأنجع للتأثير في سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المشترك بينهما.

– إن القيادة هي عملية التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرغوبة.

– و الفرق بين الإدارة والقيادة يكمن في أن الإدارة ترتكز على عدة عمليات رئيسية وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الإشراف بينما تركز القيادة على تحديد الرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشد الهمم.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية:

من خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد على مرؤوسيه من اجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة. وتتهيأ لنا أهمية التأثير الإيجابي. كما تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:[1]

- ✓ أنها الوسيلة التي لا غنى للقائد الإداري عنها لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج؛
- ✓ تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير بدون القيادة الإدارية؛
- ✓ يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة بدون القيادة؛
- ✓ لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها المستقبلي بدونها؛
- ✓ بدونها يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة؛
- ✓ وأخيرا فإن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: خصائص ومقومات القيادة الإدارية.

من خلال عرضنا للتعاريف السابقة يتضح لنا أن القيادة الإدارية تتميز بخصائص ومقومات وهي كالآتي:

أولا: خصائص القيادة الإدارية:

- ✓ **التفاعل الاجتماعي**: يكون من خلال العمل مع الجماعة والتعاون معهم والشعور بهم وبمشاكلهم.

[1] 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، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص12.

✓ **اليقظة والشجاعة:** ويكون من خلال الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ وإدارة المنظمة بثقة والنشاط وجرأة لتحقيق الأهداف.[1]

✓ **المهارات الذاتية والشخصية:** أن يمتاز بالسمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة، والهدوء الاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرار، القدرة عند ضبط النفس عند اللزوم، المظهر الحسن، احترام الغير، القدرة على الابتكار وحسن التصرف.[2]

✓ **الاستماع:** القادة يستمعون ليتعلموا، عملاؤك المرتقبون يعرفون ما يحتاجون إليه ويعرفون ماذا يدور في عملهم.[3]

✓ **التفويض:** يستخدم آلية التفويض في عملية، فيعرف متى يفوض الأشخاص ومن يفوض، ويجدد المهام التي يمكن تفويضها.

✓ **الالتزام بالمخطط:** يضع القائد الخطط ويعرف أن نجاحها يحتاج منه أن يطبقها ويلتزم بما جاءت به ويعف أنها تحتاج للوقت والجهد حتى يكتب لها النجاح.[4]

✓ **الانضباط:** على الرؤساء أن ينمو في أنفسهم ومرؤوسهم روح الانضباط فالمثل العسكري يقول :"الانضباط هو قوة الجيش الرئيسية بل قوة الأمة التي تريد الحياة وأن القائد يجب أن يكون قدوة الانضباط والالتزام بالواجبات والمسؤوليات".[5]

✓ **استمرار الحماس:** إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما.[6]

✓ **مقومات القيادة الإدارية:**

تعرف القيادة بصفة عامة على أنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة من خلال ذلك يمكننا استنتاج عدة مقومات أساسية للأبد من توفرها حتى يكون للقيادة وجود وهي:

---

[1] دباب سامية،**أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص7.

[2] ذهبية العرفاوي، **صفات القائد الإداري الناجح**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الأول، الجزائر، 2020،ص 42

[3] السعاد لمطيري، وزارة التربية التوجيه الفني للغة العربية، **خصائص القائد**، متاح على الخط 08/12/2022 http:// moe.edu.Kw.

[4] دنيا مصطفى، **خصائص القائد الناجح**، متاح على الخط 05/01/2023 https://mawdoo3.com.

[5] أسامة خيري، **الجديد في القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص66.

[6] أسامة خيري، **القيادة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص41.

- ✓ **وجود جماعة:** حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدودا يصبح هناك حاجة للقيادة.
- ✓ **عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه:** تقوم عملية التأثير التي ترتكز عليها القيادة الإدارية، على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة لذا يستخدم القائد عدة وسائل للتأثير على مرؤوسيه ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:
- ✓ **قوة التأثير القائمة على الإثابة:** تعد المكافأة عامل هام لتحفيز المرؤوسين للعمل بنشاط.
- ✓ **قوة التأثير القائمة على الإكراه:** تقوم على استخدام القائد لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق الخوف والتهديد.
- ✓ **قوة التأثير القائمة على خبرة القائد:** كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة فتزداد قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه.[1]
- ✓ **وجود هدف مشترك:** إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقرب بينها.
- ✓ **التناسق والانسجام:** إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة لابد من توفر التناسق والانسجام بين الأعضاء حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك ولا يعيق العملية ذاتها.[2]

[1] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن، 2009، ص ص99-100.

[2] بطرس حلاق، **القيادة الإدارية**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020،ص22.

المطلب الثالث: أشكال وأنماط القيادة الإدارية:

تتعدد سلوكيات القائد التي ينتهجها لقيادة مرؤوسيه وحفزهم على العمل بحسب اتجاهاته الفكرية والثقافية وتفاعله الاجتماعي والخبرة العلمية والظروف البيئية داخل وخارج المنظمة.

أولا: أشكال القيادة الإدارية:

تتمثل أشكال القيادة الإدارية فيما يلي:[1]

- ✓ **القيادة الرسمية:** وهي التي يكسبها القائد بحكم وظيفته الرسمية، وهي السلطة القانونية التي يستطيع من خلالها توجيه الأوامر واتخاذ القرارات، وهذه السلطة هي التي يتمتع بها القادة الإداريون في التنظيم وتمنحهم حق إصدار الأوامر والتعليمات لمرؤوسيهم للقيام بأوجه النشاط الممكنة في التنظيم وفي هذه الحالة تكون سلطة القائد فيها تابعة من مركزه الرسمي.
- ✓ **القيادة غير الرسمية:** وتتمثل في التأثير الشخصي للقائد على مرؤوسيه وولائهم وحبهم له، فالقائد غير الرسمي يتمتع بسلطة غير رسمية وهو يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يتمتع بها لدى جماعته وتتبع السلطة غير الرسمية من قبول أفراد المجموعة لسلطة القائد فهي سلطة معطاة عن اقتناع وليست مفروضة على الجماعة كما هو الحال في السلطة الرسمية.

ثانيا: أنماط القيادة الإدارية:

تعددت الدراسات حول تصنيف أنماط القيادة الإدارية والتي توصلت إلى آراء متنوعة لتلك الأنماط نذكر منها:

- ✓ **نمط القيادة الديمقراطية:** تتمثل في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السلمية بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل المشكلات واتخاذ القرارات كما تتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاطلاع بالمهام القيادية الأهم وتتخذ القرارات في هذا النمط نتيجة للمناقشة الجماعية.[2]
- ✓ **نمط القيادية الأوتوقراطية:** هو تركيز السلطة بيد القائد فقط، ومن ثم يرسم هذا الأخير السياسات ويتخذ القرارات، ولا يسمح بمشاركة المرؤوسين، إن القائد المتبع لهذا الأسلوب يستخدم الصرامة مع مرؤوسيه في ضرورة

[1] عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص60.

[2] راضية يوسفي، **أنماط القيادة الإدارية أثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين**، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد01، الجزائر،2021 ، ص382.

تنفيذ التعليمات دون المناقشة، فهو في الحقيقة نمط استبدادي يتسبب في عدم الرضا وعدم الارتياح بين المرؤوسين، وهو ما ينعكس على الإنتاجية سلبا على المدى الطويل.[1]

- ✓ **نمط القيادة التسيبية:** ويطلق عليها القيادة المنطلقة أو غير الموجهة أو القيادة الفوضوية وفي هذا النمط تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد.
- ✓ تقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما شاء.
- ✓ فيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات أو يصبح القائد في حكم المستشار ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم.[2]

المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية والاتجاهات الحديثة لها

للقيادة الإدارية عدة نظريات، وكل نظرية لها اتجاه معين، وفي المنظمة تغيرات ولمتابعة هذه التغيرات وضمان نجاح المنظمات وبقائها ظهرت اتجاهات حديثة للقيادة تتلاءم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى كل من نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها.

أولا: مدخل السمات ونظرياته:

أدت الدراسات الأولى في موضوع القيادة إلى ظهور نظريات السمات التي ترتكز على تحديد وقياس السمات أو الصفات الشخصية التي تميز القائد الكفء عن غيره ومن أشهر هذه النظريات ما يلي:

- ✓ **نظرية الرجل العظيم:** تعد نظرية الرجل العظيم أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علما له أصوله وقواعده أم فنا مرتبطا بالإبداع والخبرة حيث نجد البعض فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس عملية وفي ضوء ذلك يمكننا القول إن هذه النظرية هي التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب كالكاريزما والذكاء والحكمة وغيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يؤسس جماعته ويؤثر فيهم.[3]

---

[1] محمد بن موسى، **أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسة.** مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 01، الجزائر، 2020، ص241.

[2] زرقط وبلباج، **أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، الجزائر، 2017، ص252.

[3] عبير حسين آل قماش **نظريات القيادة واتخاذ القرارات المجلة العلمية**، المجلد36، العدد12، ص400-403

من رواد هذه النظرية: العالم الإنجليزي(فرانسيس كالتون) الذي قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية، ومن روادها أيضا العالم فريدريك آدمز الذي أشار بأنه قام بدراسة الظروف القيادية لأربع عشرة أمة عبر فترات طويلة، بحيث لخص منها أن شخصية القائد الموروثة هي التي تصنع وتشكل الأمم طبقا للقدرات القيادية، وللعالم وجومين اهتمام مشابه لذلك بحيث أكد أن دور العامل الوراثي في بروز القائد في أي مجتمع.

ب: نظرية السمات: هي من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، سادت هذه النظرية خلال النصف الأول من القرن العشرين وهي تقوم على افتراض أساسي هو أن القادة يولدوا ولا يصنعوا و أن القيادة الفعالة تتوقف على السمات الشخصية للقائد الإداري التي تميزه عن غيره وهي خمسة:[1]

- ✓ **السمات الجسمية:** كالصحة والطول والعرض.
- ✓ **السمات المعرفية:** الذكاء الثقافة.
- ✓ **السمات الاجتماعية:** فن التعامل وكسب الآخرين.
- ✓ **السمات الانفعالية:** كالنضج الانفعالي.
- ✓ **السمات الشكلية:** جمال المظهر، الذوق العام.

من أهم روادها: أبرز روادها نجد (جوردن ألبورت)الذي يعتقد أن السمة ليست صفة مميزة لسلوك الفرد بل هي ميل داخلي أو استعداد لدفعه نحو ارتكاب السلوك ومن أبرز روادها أيضا (كاتل) الذي عرف الشخصية أنها مجموعة من السمات ونجد أيضا (آينك) الذي يعتقد أن الشخصية عبارة عن تنظيم هرمي.[2]

ت: النظرية الموقفية: ارتبطت هذه النظرية بالعالم (فريدفيدر) تعد من أهم نظريات القيادة والتنظيم الإداري تتميز بالمرونة والديناميكية وهذا ناتج من التغير المستمر الذي يتطلب من القادة إيجاد حلول للمواقف المختلفة التي تتعرض لها، فتنقسم هذه التغيرات إلى نوعين طبيعية ناتجة عن التطور السريع لبيئة العمل وهذا النوع يحتاج إلى قيادة فعالة والنوع الثاني، تحدث نتيجة التعرض لأزمة ما تتطلب وجود قيادة موقفيه.[3]

---

[1] عبد الرحيم بوخلخال، متاح على الخط، asjp.cerist.dz، https://:www.asjp.cerist.dz02/02/2023.

[2] مها جمال، متاح على الخط، sanadkk.com ، https://www.sanadkk.com.03/02/2023. .

[3] يحي سعد،متاح على الخط، drasah.com ، https://drasah.com.03/02/2023. .

من روادها: (فيدر)الذي أشار أن فعالية أي نمط قيادي يعتمد على الموقف الذي يمثل نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل وهي: نوعية العلاقة بين القائد والمرؤوسين، هيكلة العمل، قوة المنصب.

ونجد أيضا أنه عند تحديد النمط القيادي الفعال ينبغي أخذ مستوى نضج العاملين في الاعتبار وبناءا على ذلك ينبغي أن يتغير النمط القيادي حسب مستوى نضج العامل وبذلك يمكن أن يستخدم القائد أكثر من نمط قيادي مع مرؤوسيه.[1]

ث: نظرية المسار والهدف: يرى أنصار هذه النظرية أن فعالية القيادة الإدارية تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمطه القيادي على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية ولتحقيق التأثير على أداء المرؤوسين تبين هذه النظرية أن الطريقة الفعالة لتحقيق هذا التأثير يجب إتباع أسلوب التوجيه والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في اتخاذ القرارات.[2]

من أهم روادها: روبرت هاوس أسسها وقام بتطويرها حيث يرى أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى أهداف المنظمة حسب هاوس المدراء يتحركون ضمن 4 أنماط أصلية هي:

- ✓ قيادة توجيهية يحتاج المرؤوس إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل؛
- ✓ قيادة مساندة؛
- ✓ قيادة متوجهة للإنجاز توقع أهداف تسيير التحدي ومعايير الأداء وإظهار التقيد؛
- ✓ قيادة تشاركية تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم.

ثانيا: الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية:

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية التحول في التفكير فقد بدا الاهتمام واضحا في النمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدا البحث يخرج في إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة القائد على التكيف ومحاولة التعرف على خصائص القيادة القادرة

[1] مها مصباح **نظرية القيادة** لجزء الثاني لفرقة الرابعة شعبة إدارة أعمال، 2020، ص4.

[2] توفيق درويش، **فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء**، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، 2007/2006، ص76.

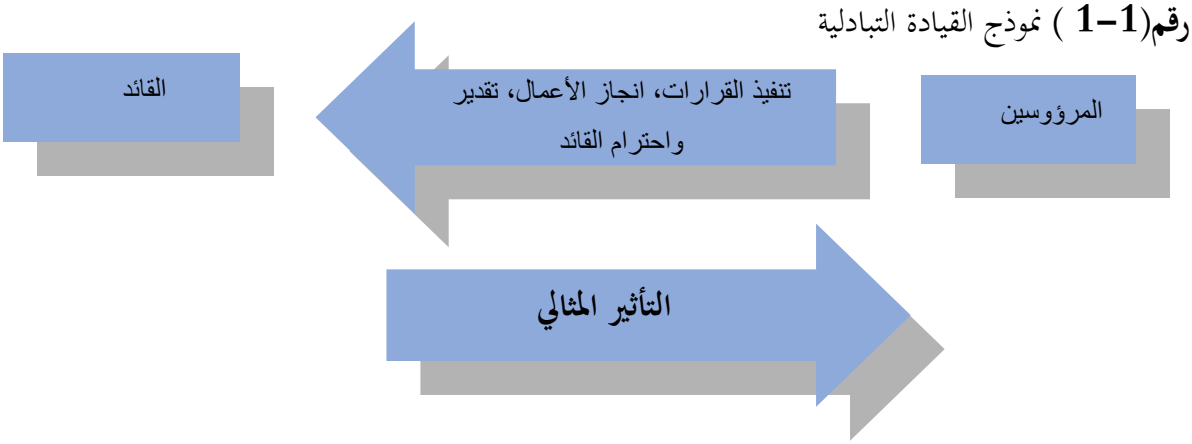
على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية، فظهرت بذلك اتجاهات حديثة للقيادة الإدارية منها، القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الإلهامية.

– نظرية القيادة التبادلية:

تقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أدائهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة، ليكون هذا النمط القيادي واضحا في الكثير من المنظمات التي تمتاز بيئة أعمالها بالاستقرار أو الاستقرار النسبي.[1]

وفيما يلي عرض لنموذج القيادة التبادلية:

الشكل رقم(1–1) نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت 1985 ص632.

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك تبادل بين القائد والمرؤوسين حيث يأخذ ويعطي الاثنان مكافآت عن ذلك وهم بين أن القيادة وفق النظرية التبادلية تتكون من 3 عناصر وهي:

القائد، المرؤوسين، عناصر التبادل بين الطرفين التي تكون في الاتجاهين حيث بدونهم لن ينجح القائد في التأثير عن مرؤوسيه.

– نظرية القيادة التحويلية: يعد هذا المدخل حديث لدراسة نظرية القيادة حيث تم تطويره من قبل كل من عالم السياسة (جيمس بيرنز) وعالم النفس (برنار لدباس)، حيث توصلا إلى القادة الأكثر فاعلية هم القادرون على

[1] بطرس حلاق، **القيادة الإدارية**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، مرجع سبق ذكره، ص43.

حث المرؤوسين لمستويات من الإنجاز تزيد عن توقعاتهم وتوقعات قادتهم، وينجز القادة التحويلين هذه النتيجة من خلال رفع أهمية الأهداف التنظيمية، توضيح وسائل إنجازها إقناع المرؤوسين يتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المجموعة.[1]

وباعتبار القيادة التحويلية موضوع دراستنا هذه سنتطرق إليها في الفصل لاحقا.

– نظرية القيادة الإلهامية: وهي قيادة تمتلك مواصفات وقدرات قيادية عالية ومؤثرة على المرؤوسين بشكل فائق حيث تنشر الحماس في تحقيق أهداف القيادة، ففي التاريخ القديم والحديث لمعت العديد من الأسماء القيادية التي تمتلك القدرات الفائقة في القيادة كالشخصية القوية وبعد النظر من أمثال الزعيم الراحل (صدام حسين وغاندي).[2]

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية:

من الأنماط القيادية التي أحدثها التقدم نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من نشأة وتعريف القيادة التحويلية وأهميتها وأنماطها وكذا مبادئها وأبعادها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطير القيادة، لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق أولا لنشأة القيادة التحويلية ثم نستعرض لأهم المفاهيم التي تناولت القيادة التحويلية.

أولا: نشأة القيادة التحويلية:

ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية في عام(1978) من خلال العالم الأمريكي(Burns) بعدها توالت الدراسات والأبحاث من قبل الباحثين والعلماء والتي أسهمت في تطوير نظريته والتي منحت المفاهيم والنظريات في

[1] دوح التجاني، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي**، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية، الجزائر،2020/2019، ص23.

[2] مراد فليون، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مرجع سبق ذكره، ص90.

القيادة التحويلية، حيث عرض العالم (bass) نظريته التي منحت الاهتمام لمتطلبات المرؤوسين أكثر منه القادة وذلك باقتراح إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في المواقف التي تكون فيها النتائج غير إيجابية، حيث حددت سلوكيات القيادة التحويلية وفي التأثير المثالي (الكاريزما)، الحافز الإلهام، الاستثارة الفكرية و الاعتبار الفردي، وجاء بعد ذلك تطوير نظرية (Bass) من قبل(basset Avolio 1994) نتيجة للبحوث التقويمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وقد توالت الأبحاث والدراسات كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وحكومية[1]

ثانيا:تعريف القيادة التحويلية.

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية باعتبارها من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتميز بين القيادة والإدارة.

عرفها(Burns)على أنها أسلوب أو إستراتيجية تهدف إلى تشكيل رغبة لدى العاملين وزيادة نشاطهم تجاه تحقيق الأهداف عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم والقيم بمختلف أشكالها والوصول إلى مرتبة القيادة.[2]

عرفها(بركات)على أنها عملية التأثير على سلوك وميول الأفراد بالمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوب الوصول إليها.[3]

عرفها (رياض) وحيدر القيادة التحويلية بأنها: مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية، وتحسين إنتاجية المنظمة، وتطويرها من ناحية أخرى.[4]

---

[1]ختام زعل محمد المعايطة، **درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية**، رسالة ماجستير كلية العلوم التربوية، جامعة البيت، الأردن،2019/2018، ص06.

[2]علي وليد يوسف غزوان، **دور القيادة التحويلية في رفع كفاءة أداء الموظفين الأكاديميين**، رسالة ماجستير جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص16.

[3]إبراهيم عمر علي حسونة، **دور ممارسة القيادة التحويلية في تعزيز التمكين الإداري**، رسالة ماجستير كلية الإدارة والتمويل جامعة الأقصى، غزة،2021، ص24.

[4]عبد الله نظمي عودة أبو مصطفى، **التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية واتخاذ القرار**، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة،2021/2020، ص16.

وفي منتصف الثمانينات من القرن العشرين قدم(Bass) صورة أوضح للقيادة التحويلية أعطت المزيد من الاهتمام ووجهت المنظمات نحو حاجات الإتباع بدلا من التركيز على حاجات القادة وركزت في تطبيقها على المواقف ذات النتائج السلبية عملت على تحفيز الإتباع لبذل قصارى جهدهم من خلال القيام بالآتي:

- ✓ رفع مستوى الوعي لدى المرؤوسين بأهمية الأهداف المحددة والمثالية.
- ✓ حث المرؤوسين على تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية.

– التحفيز الدائم (ماديا ومعنويا) لرفع الاهتمام لدى الأتباع بالحاجات ذات المستوى الأعلى من المؤسسة.[1]

وفي الأخير يمكن القول أن القيادة التحويلية هي : تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود، من خلال تعزيز قيم التغيير، وتحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم، والتركيز على القيم المشتركة قصد تحقيق الغايات المنشودة.

المطلب الثاني: أهمية وأنماط القيادة التحويلية.

أولا:أهمية القيادة التحويلية: لقد أصبحت القيادة التحويلية تلعب دورا مهما في إجراء التغيرات التنظيمية في المنظمة لتعزيز الوصول للهدف من خلال سعي القائد للارتقاء بمستوى مرؤوسيه، ورفع معنوياتهم وثقتهم بأنفسهم فنجد أن الباحثون ناقشوا هذه العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ كونها لا تنفرد بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.[2]
- ✓ القيادة التحويلية نمط قيادي يصلح لتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات والتي بحاجة إلى التغيير
- ✓ تحفيز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.[3]
- ✓ تعمل القيادة التحويلية على إيجاد رؤية واضحة للمؤسسة.[4]
- ✓ تعتبر القيادة التحويلية من القيادات الناجحة في المؤسسات لسهولة تطبيقها.

---

[1] مراد فليون، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين ،مرجع سبق ذكره، ص94.

[2] مراد فليون، مرجع سبق ذكره، ص95

[3] بمنير آمال،**سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الفني لدى العاملين في المنظمة**،مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية الجزائر سنة2015 ص19.

[4] محمد بن فوزي الغامدي، **القيادة التحويلية**، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 2021، ص15.

ثانيا:أنماط القيادة التحويلية:

يري (بيرنز) أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن ما يلي:

✓ **القيادة العقلانية:**

ويشير هذا النمط إلى تبني أفكار، ومعارف،وقيم،بحيث يتعامل مع بيانات تحليلية وأفكار معيارية يتعامل معها على أساس نوعيتها ويعد القائد العقلاني شخص لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال الأفكار والنظريات الحديثة، وهي قيادة تحويلية، لأنها تؤدي إلى تغير في الأفكار والفلسفة.[1]

✓ **القيادة الإصلاحية:** تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائدا إصلاحيا حقيقيا فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدريج ولكن يحتاج إلى أن تكون لديه أيضا الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانبا منه .[2]

✓ **القيادة البطولية:**

القيادة الكاريزمية هي شخصية الأسرة للإتباع المؤثرة على المرؤوسين لغرض تأثرهم بها وأفضل مثال ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو نبي الله موسى عليه السلام، الذي ولد في استعباد الفراعنة لبني إسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته بحيث أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد وكذلك سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم لما دعا إلى الدين الموحد وهو الإسلام.[3]

✓ **القيادة الثورية:**

الثورة عكس الإصلاح، حيث أن الثورة تعني إحداث التحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله وعلى الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرة ويدل على ذلك لينين (Linn) قد مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط، كما أن

---

[1]محمد فوزي محمد الغامدي، القيادة التحويلية، مرجع سبق ذكره، ص25.

[2]عمر حجيج، **فعالية القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2020، ص9.

[3]قالم نجاة، **دور أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المعرفة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018، ص37.

ماو(mao)و (فيدل كاسترو) وقليلين جدا غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوى تحويلية، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة وان القيادة الثورية لكي تكون تحويلية ناجحة لا بد وان تتوافر لها عدة خصائص منها:

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

أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وإحداث السياسة.[1]

المطلب الثالث : مبادئ القيادة التحويلية.

القيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر بانكوسكي (Koehleretpankowskil) كما يلي:[2]

–النظر للمنظمة كنظام: باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظن إدارية فعالة وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

– **إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعظام على إبلاغها للآخرين** : الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلية يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيمة و البناء التنظيمي و الأهداف و كيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصب لجميع المعنيين وإلا تبقى سرا.

– تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظام واحدا،وهذا يتطلب استبعاد السالير والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

– **تطوير كل المساهمين في العملية الرادارية وتدريبهم**: ينبغي على القائد التحويلية وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء،وبذلك يستطيعون إن يسهموا في تحسين الأعداء الإداري بفاعلية.

---

[1]دباب سامية، أثر القيادة التحويلية على إدارة التغير التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص36.

[2]أنس هباز، **أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة-، الجزائر، 2015،ص43.

- **تمكين الأفراد وفرق العمل:** يمنح القائد التحويلية العالمين معه قدرة 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.

– تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات و النشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة،

– التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة فهو يهتم بنت يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

– بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الانجازات،فهو يعيش مسؤوليات إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

المطلب الرابع :أبعاد القيادة التحويلية.

استطاع بعض الباحثين أمثال(bass1985) و(avolio etal1991) تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية التحفيز الإلهامي، ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

✓ التأثير المثالي(idéalise influences):

ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم.[1]

[1] حافظ عبد الكريم الغزالي، **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**، رسالة ماجستيركلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط،2012، ص39.

✓ **التحفيز الإلهامي:(inspiration stimulation)**

ويعبر هذا البعد عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين من التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، فالقادة التحويليين يظهرون الكثير من الحماس والتفاؤل والذي لها أثر إيجابي مباشر في حياة المرؤوسين وتعزيز الإحساس بروح الفريق.[1]

✓ **الاستثارة الفكرية: (individualise considération)**

يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل ويحفز القائد التحويلي أتباعه بتدفق الأفكار الجديدة الصعبة للاعتقاد في الطرق الجديدة ويؤكد حل المشكلة باستعمال التفكير قبل أخذ العمل لحل المشكلة.[2]

✓ **الاعتبارية الفردية: (individualise considération)**

وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

وتعني حسب (bass1994) اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراك مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

ويرى(Kirkbrid 2006) أن هناك مجموعة من المؤشرات للاعتبارات الفردية هي:[3]

- ✓ إدراك الاختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
- ✓ الاستماع الجيد للمرؤوسين.
- ✓ تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.
- ✓ الترويج لفكر التطوير الذاتي.

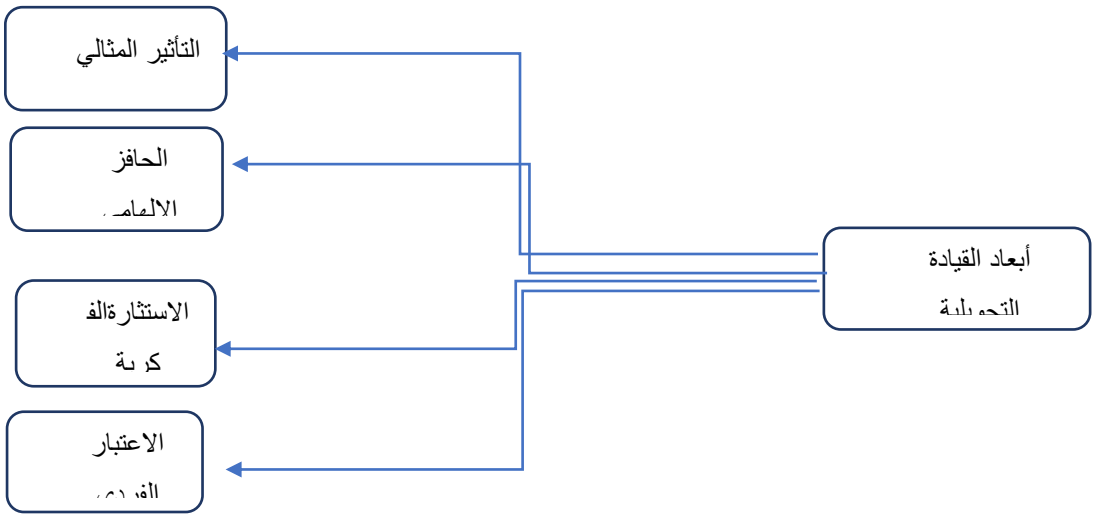
---

[1] أهزى مريم، **مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، الجزائر،2020/2019، ص22.

[2] جميلة ناجي أحمد عطافي، **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي**، اطبعة1، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا،2020، ص51.

[3] وافية مناصري، **مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل منهج الإدارة الإستراتيجية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2022/2021، ص26.

الشكل رقم(2-1): أبعاد القيادة التحويلية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسة جميلة ناجي، أحمد عطافي، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، جامعة صنعاء، ط1، 2020، ص113.

المبحث الثالث: القائد التحويلي والتحديات التي تواجه القيادة التحويلية.

المطلب الأول: خصائص ووظائف القائد التحويلي .

نشأت فكرة دراسة القادة التحويليين من دراسة التاريخ النفسي للقادة السياسيين أمثال ماهاتما غاندي، رونالد ريغان، مارجريت تاتشر وغيرهم، وللإلمام بجوهر معالم القائد التحويلي سنتطرق لتعريفه، خصائصه، و وظائفه.

أولا: تعريف القائد التحويلي:

تعددت التعاريف الخاصة بالقائد التحويلي وذلك بناءاه على وجهات نظر مجموعة من الباحثين المعاصرين وحسب اختلاف آرائهم.

- ✓ **يعرف (devAnna وTichy) القائد التحويلي** بأنه" ذلك القائد الذي يعمل على إعادة إحياء المنظمة فيعمل على تعريف الحاجة للتغيير، وصناعة رؤية جديدة يعمل من خلالها على تحريك التزام التابعين بهذه الرؤية، وينتهي الأمر به إلى أنه ينجح في تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي يضمن النجاح [1]
- ✓ **عرفه (James) بأنه:** الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية.[2]
- ✓ **عرفه السكارنة بأنه:** القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز، والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية، وتطوير المجموعات، والمنظمات".[3]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القائد التحويلي هو قائد له حضور وجاذبية مؤثرة، يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته ومنظمته من وضع إلى وضع أفضل، وله رسالة ورؤية وأهداف عالية، والقائد التحويلي يشجع ويحفز لرفع مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية للمرؤوسين وتوجيههم نحو أهداف مشتركة المنظمة.

ثانيا: خصائص القائد التحويلي .

---

[1] عمر حاجيج، **فعالية القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال**، المرجع سبق ذكره، ص15.

[2] وافية مناصري، مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل منهج الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص31.

[3] عبد الله نظمي عودة أبو مصطفى، التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية واتخاذ القرار، مرجع سابق ص 26

تتمثل خصائص القائد التحويلي فيما يلي:[1]

✓ **الثقة بالنفس والآخرين:** تسهم ثقة القائد التحويلي بنفسه في تمكينه لمرؤوسيه عن طريق تفويضهم بعض الصلاحيات وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات.

تحمل تبعات المخاطرة: إذا كانت المسؤوليات الملقاة على كاهل القائد التحويلي كبيرة جدا، فهذا يسبب السلوكيات الإبداعية التي يقوم بها في مؤسسته وتجاه مرؤوسيه، وهنا يتصف القائد التحويلي بأنه قادر على تحمل تبعات المخاطرة المتولدة عن سلوكياته في مؤسسته، حيث يجب أن يتسم هذا القائد بالشجاعة في تحمل تبعات المخاطرة، والشجاعة هذه مولدة عن رؤية واضحة لدى القائد التحويلي حول ما تؤول إليه الأمور.

✓ **احترام الذات:** يدرك الحاجة لانسجام الأقوال مع الأفعال، وهو ما يسهم تلقائيا في توليد يولد الثقة والاحترام والتقدير وضمان الولاء من المرؤوسين، وهذا أمر بالغ الأهمية بالنسبة للقائد التحويلي، خاصة عندما يريد أن قوم بعملية تحويل، مع إدراكنا أن الكثير من محاولات التغيير تفشل بسبب غياب ثقة المرؤوسين بالقائد.

✓ **القدرة على الاتصال:** يعتبر إتقان هذه المهارات واحدة من الخصائص التي يتمتع بها القائد التحويلي، خاصة إذا ما أدركنا أن الكثير من المشكلات الإدارية تنبع من "مفهوم لم يصدر أو مقصود لم يفهم.

✓ **القدرة على التركيز والانتباه:** تعتبر مهارات القدرة على التركيز ووحدة الانتباه من المهارات التي يستغني عنها القائد التحويلي، وذلك بحكم أن إخفاقه في أي عمل داخل المؤسسة قد يكلف الكثير، لذلك نجد القائد التحويلي يتمتع بكثير من القدرة على التركيز من مجريات الأمور حوله، ويركز بشكل كبير على الأمور بالغة الأهمية من مهارات الاتصال والتواصل أو في ترتيب أولويات مؤسسته أو في حل مشكلات

✓ **الإحساس بالآخرين:** يتوجب على القائد التحويلي أن يحاول جعل أعمال مرؤوسيه أكثر قيمة، وذلك بالارتقاء بمستوى كفاءة إنتاجيتهم واجتهادهم في أداء أعمالهم، وهو بالتالي يسهم في إيجاد درجة عالية من التجانس والانسجام والتعاون المشترك ورفع الروح المعنوية بين مرؤوسيه.

وفيما يلي سنحاول التمييز بين القائد التحويلي والقائد التقليدي من خلال الجدول التالي:

[1] ديما محمد صالح، **دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن**، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث المجلد الثاني العدد السابع الأردن، 2020،ص583.

الجدول رقم (1_1): مقارنة بين خصائص القائد التحويلي والقائد التقليدي:

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقة وتفاعله مع الوضع الراهن.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.	يرغب وإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.
الأهداف المستقبلية.	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغيرات جوهرية.
القابلية على المحاكاة المماثلة للآخرين.	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.
الثقة بالآخرين.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة فيتحمل المخاطر.	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم.
الخبرة.	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.	خبرة في استخدام المتوفر له في وسائل وما محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف.
السلوك.	معايير سلوكية غير تقليدية.	معايير سلوكية تقليدية.
أساس القوة ومصدرها.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية.	قوة الوضع في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.
العلاقة بين القائد والتابعين.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية.	الدراسة عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات.

المصدر: أحمد صادق محمد الرقب، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، فلسطين،2010، ص21.

من خلال الجدول نلاحظ أن خصائص القائد التحويلي تكون ظاهرة في سلوكه نتيجة شخصية القائد وهي عوامل ذات علاقة بالقائد نفسه كثقته في قدراته، وأفعاله تنسجم مع القيم التي يقوم بصياغتها ويحرص على

تحقيقها وميله للمخاطرة المحسوبة كما تكون ظاهرة بتكيفه مع البيئة الخارجية ومنها تصور المستقبل، وتكون ظاهرة أيضا في النواحي التنظيمية كبناء رؤية مستقبلية للمنظمة والعمل على تحقيقها كما تبرز هذه الخصائص من تعامله مع المرؤوسين، حيث يكسب ثقتهم بتعامله بصدق وشفافية وزرع الثقة فيهم وتقدير مجهوداتهم.

ثالثا: وظائف القائد التحويلي.

تتمثل الوظائف التي يقوم بها القائد التحويلي فيما يلي:[1]

- ✓ **يدير التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
- ✓ **يشرف على إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.
- ✓ **يكيف المنظمة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك يجب على القائد أن يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
- ✓ **يشرف على إدارة المفاجآت:** على القيادة التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
- ✓ **يدير التعليم والتدريب المستمر:** وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.
- ✓ **إدراك الحاجة للتغيير:** تقديم رؤية مستقبلية، تقديم نموذج للتغيير.

المطلب الثاني :التحديات التي تواجه القيادة التحويلية.

في ظل التقدم العلمي و التطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادة التحويلية،العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد النظر وقد حددت التحديات كما يلي:

[1] أمحمدي محمد،**دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية**،مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020، ص12.

✓ **المنافسة** :يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات 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 التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة .

✓ **العولمة**: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات و الاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المثالية والتجارية و السياسية و الاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تسعد لاستيعاب و مواجهة 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 الإمكانات المتاحة لها،وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

✓ **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد**: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدمت 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 المشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنتج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة. فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.[1]

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

✓ **التحديات التكنولوجية**: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة أحد أكبر التحديات التي تواجه.

[1]أنس هباز، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره،ص46.

✓ 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 التغير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عددا من الميزات الهائلة،كتخفيض الوقت اللازم الإنتاج وتقديم الخدمة،وتخفيض التكلفة،وإحلال العمال 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 المتعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.[1]

المطلب الثالث: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية.

يعد 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، نظرا لأنها بطيئة الحركة. كذلك فإنه ليس من السهل على القادة إجراء التغيير في المنظمات،لأن التغيير يصطدم بلوائح وإجراءات وقوانين وأنظمة وحد من قدرة وسرعة المنظمة على الاستجابة. وهكذا فإنه من السهل على القائد الإداري، قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود،وفي حالة الاستثمار 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 القيادة واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالا على التغيير،حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيمي الإداري.

ويمكن تلخيص التغير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما بينها كوتر (kotter,1990)كما بلي:

[1]سهيلة غربي، **أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي**، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح –ورقلة– الجزائر،2017،ص11.

- ✓ إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى،مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تسهم في إنجازها.
- ✓ التأثير على العالمين من خلال بث روح الفريق بينهم.
- ✓ إشباع حاجات العالمين الإنسانية المتعلقة بالتغيير.
- ✓ التعامل مع العالمين من منطق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة.
- ✓ لتوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات.[1]

[1]عبد المحسن بن عبد الله علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص31.

خلاصة الفصل:

نستخلص أن القيادة من العوامل المهمة لنجاح المنظمة، وهي ذات الأثر المباشر والكبير على المرؤوسين وبالتالي نشاط المنظمة ومن الأنماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطور نمط القيادة التحويلية التي ترتكز على الأهداف البعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع المرؤوسين على تنفيذ تلك الرؤية.

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى كل من ماهية القيادة الإدارية وكذا القيادة التحويلية نشأتها وأهميتها في المنظمة، وأنماطها ومبادئها،ولقد ركزنا على أهم عنصر مهم في القيادة التحويلية وهو أبعاد القيادة التحويلية التي تتمثل في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي(ثم استعرضنا مجموعة من العناصر التي تحدد خصائص ووظائف القائد التحويلي والتي تتمثل في أنه يتصف بالجرأة والشجاعة،الإيمان العميق بالمرؤوسين، وتحفيزهم، ومما لاحظناه أن القيادة التحويلية تتلاءم مع الولاء التنظيمي حيث يكون لها تأثير على المرؤوسين وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي

تمهيد

العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة في كل لمجالات،والذي أساسها وجود منظمات لها أهداف تسعى لتقديم السلع و الخدمات وإشباع حاجات الأفراد، ويعتبر العنصر البشري أساس وركيزة الرفع من مستوى وكفاءة التنظيم، من خلال ما يبذله من جهد وفعالية في الأداء، ولها فإن مصلحة المنظمة تكمن في الاحتفاظ بالعاملين لديها عن طريق إشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي جيد يسمح بخلق روح الولاء التنظيمي لدى الأفراد، حيث أن لإدارة التي تعمل على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة لدى أفرادها والسعي إلى خلق مناخ جيد ومناسب، فذلك ما يؤدي إلى نجاح و استمرار المنظمة و الوصول إلى تحقيق أهدافها،ونظرا لأهمية هذا الموضوع سنحاول التعرف من خلال هذا الفصل والذي جاء بعنوان الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي على النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي.

المبحث الثاني: الأساليب المستخدمة لتفسير وقياس الولاء التنظيمي.

المبحث الثالث: إسهامات القيادة التحويلية في تنمية الولاء التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي، والسلوكي للمنظمة في الفترة الأخيرة لأن له علاقة جذرية بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، حيث يعبر الولاء التنظيمي عن الاتجاه الايجابي للعامل نحو المنظمة ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف أكثر على مفهوم الولاء التنظيمي وخصائصه وأهميته وكذا مراحله وأنواعه، وأبعاده.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الولاء التنظيمي

- ✓ **مفهومه**

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم المهمة الراسخة في مجال العلوم، وقد تعددت التعاريف التي تفسر هذا الولاء وبغرض معرفته سنعرض عدة مفاهيم أساسية صاغها الباحثون في هذا المجال حيث يجدر بنا أولا مفهوم الولاء وبعض المفاهيم التالية :

– الولاء كمفهوم عام يقصد به شعور الفرد بالارتباط بأشياء معينة كارتباطه بشخص آخر أو مجموعة معينة(كالأسرة) ويحوي الولاء معاني كثيرة كالحب، التضحية، الانتماء.[1]

تعريف الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي على أنه:[2]

– 7/9* مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بميول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبة في البقاء عضوا فيها.

– كما عرف بأنه العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية وأهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس ايجابي وولاء لها، إضافة إلى تزايد رغبة في البقاء على رأس العمال.[3]

---

[1]مزوار منوبة، أثر **الحوافز على الولاء التنظيمي**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس الجزائر 2013،ص56.

[2]نور الدين حاروش،**إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ص 231.

[3]نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 231.

– **ويعرف حريم وعطية**: على أنه: اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة وهو عملية مستمرة بقول العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.

بينما (عطية) فعرفه على أنه حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها.

– **وعرفه(بوكانت)على أنه:**

-الإحساس بالانتماء (identification): و الذي يظهر التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها، وكذا الإخلاص الذي يعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة والاستمرار والعمل وأخيرا المشاركة والمسامحة الفعالة.[1]

مما سبق يمكن القول بأن الولاء التنظيمي هو شعور وجداني يتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المنظمة ويسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم، حيث أنه عندما يأخذ العامل أي قرار فهو يفكر في نتائجه على نفسه وعلى المؤسسة أيضا أو حين يتحدث بصيغة نحن ليس أنتم لأنه يحس بأنه فرد من المنظمة.

ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

-يعتبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد ليبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة بالحيوية والنشاط

إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

-انه يفقد خاصية الثبات بمعنى أن الولاء قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه. [2]

-ستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقت طويلا لأنه يجسد قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.

– يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يضع ويكتسب وليس فطرة في الفرد.[3]

---

[1] فاضل سمية، **الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين**،مذكرة ماستر،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي،الجزائر، 2015،ص.9

[2] روان عفاف، **أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم . وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة2014،ص9.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2005 ص 322

المطلب الثاني: أهمية ومراحل الولاء التنظيمي.

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.وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض زيادة درجات ولائه لها .

– أهمية الولاء التنظيمي:

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

أن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني نظرة لما يمثله من كونها سلما مرغوبا فيه.

– أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

– يمثل الولاء التنظيمي عنصرا مهما في الربح بين المنظمة والأفراد والعاملين لها لاسيما في التوقعات التي لا أستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة أدفع هؤلاء الأفراد العالمين للعمل وتحقيقا أعلى مستوى من الانجاز كما أنه يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة[1]

_يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثر على خلق الإبداع لدى العالمين في المنظمة.

_الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخاف الآثار التي قد تنتج عن دورات العمل.

_الأداء المتميز للعمل.[2]

– مراحل الولاء التنظيمي

تتنوع أراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي حيث يرى أورلي(Oriely 1980)يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في 3 مراحل:

– **الإذعان والولاء:** حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنيا على قواعد يتحصل عليها من المنظمة ومن ثم فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

[1]فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص23.

[2]روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص11.

- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

- **مرحلة التبني:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم.[1]

أما بوشنان (Bouchanan) في بحثه بين تطور ولاء المدينين لتنظيمات العمل كالتالي:

1- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد من خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها ويرى أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة ومنها:

تحديات العمل، تضارب الولاء، وضوح الدور، ظهور الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو اتجاه الجماعة نحو التنظيم، الشعور بالصدمة [2]

2- **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدتها مابين عام إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد إلى تأكيد مفهومه للانجاز

وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية: الأهمية الشخصية، التخوف من العجز وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ من السنة الخامسة لالتحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولائه التي تكون في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج،[3]فيها الولاء التنظيمي يتم بطريقتين أحداهما رسمية والتي نظمها عند تصميم طرق الحل وأثناء تصميم فريق العمل. بينما الطريقة غير رسمية تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون، المنافسة الايجابية، العلاقات الطيبة.[4]

---

[1] أنس هبار، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، مرجع سابق، ص.8

[2] زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته_** الطبعة الأولى دار أسامة لنشر والتوزيع_ الأردن عمان سنة 2006 ص 208

[3] زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص209

[4] شريط الشريف المحمد، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي**، مذكرة ماستر_ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري محمود ولاية قسنطينة_ سنة 2008_ ص70

المطلب الثالث: أنواع الولاء التنظيمي

تتعدد أنواع الولاء التنظيمي والتي سنوجزها فيما يلي:[1]

الولاء العاطفي أو الوجداني أو الانفعالي:

يشير ارتباط الموظف العاطفي وانغماسه مع المؤسسة والموظفين الذين يتمتعون بالتزام عاطفي قوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأن وجودهم نابع عن رغبتهم في البقاء.

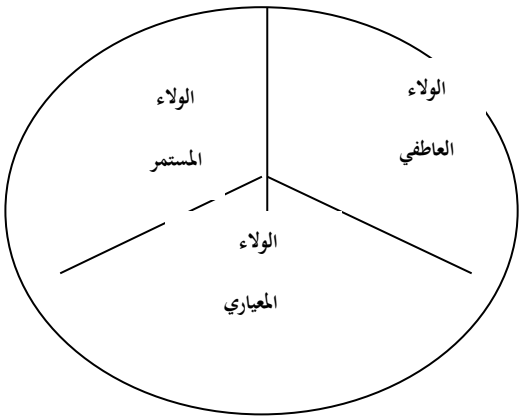
الولاء المستمر أو الاستمراري:

يشير الحالة من الوعي للتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة إذ يبقى الموظفين في أعمالهم لأنهم بحاجة له.

الولاء المعياري:

والذي يعكس شعور الموظف بالحاجة بالاستمرار في الوظيفة، ولان سر وجوده بدافع ومنطق أخلاقي لالتزامه بمبادئ المؤسسة.

شكل رقم (3_2): أنواع الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسة إيهاب عويضة، أثر الرضا الوظيفي على التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، سنة 2008، ص36.

[1] كبار عزيزة، **الثقافة التنظيمية للولاء التنظيمي**، مذكرة ماستر،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر، 2020،ص71.

المطلب الرابع: أبعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباحثة والمحركة له وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا. لكن رغم هذه الاختلافات فان محتوى هذه الإبعاد والتي ذكرت من قبل الباحثين لا تختلف في محتواها، أما الأكثر التقنيات قبولا لأبعاد الولاء التنظيمي فهو مايراه وزملائه حيث حددوا ثلاثة أبعاد.

_ **الولاء التنظيمي العاطفي**: ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدة معرفة للخصائص المتميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهميته وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجهيه لهم، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأنه البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو مايخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاته بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما أنها مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.[1]

_**الولاء التنظيمي المستمر**: إن درجة الولاء الفردي في هذه الحالة تقاس بقيمة الاستمرارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله حيث أن الفرد استمر جزء لا بأس به من حياته في المنظمة أي تفريط أو تساهل من قبله تعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت من أجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر.[2]

_ **الولاء الأخلاقي (المعياري)**: ويعني إحساس الفرد بالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح له بالمشاركة والتفاؤل الايجابي، ليس فقط فسياسات العامة للمنظمة مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في

[1] إيهاب احمد عويضة، أثر **الرضا الوظيفي عمل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية**_ رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية_غزة_سنة2008 ص ص 35_.36.

[2] عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره،ص 15.

وصفها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة وميز أيضا "كيدورن" (Kidorn 1978) بعدين لهذا الولاء التنظيمي على النحو التالي :[1]

- الولاء الأدبي: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه.
- الولاء المحسوب : ويقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى بمزايا أفضل.

[1] أنس هباز، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، مرجع سابق، ص10

المبحث الثاني: الأساليب المستخدمة لتفسير وقياس الولاء التنظيمي

المطلب الأول:النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات والبحوث التي حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي بهدف الكشف عن أسبابها وأبعادها ونتائجها، وتوصلت هذه الدراسات إلى وضع نماذج متعددة إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذلك سنحاول عرض العديد من النماذج المفسرة لظاهرة الولاء حسب التسلسل للتاريخ.[1]

– نموذج اتزوني 1961 (ETZIONI)

تعتبر كتابات "اتزوني" من الكتابات الرائدة حول ظاهرة الولاء التنظيمي حيث يستند إلى إن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء ويأخذ في ثلاث أشكال هي:

- ✓ **الولاء المعنوي:**

ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمة والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثيله لهذا الأهداف والمعايير.

- ✓ **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:**

وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع المنظمة والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى تمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هي علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

- ✓ **الولاء الاغتراب:**

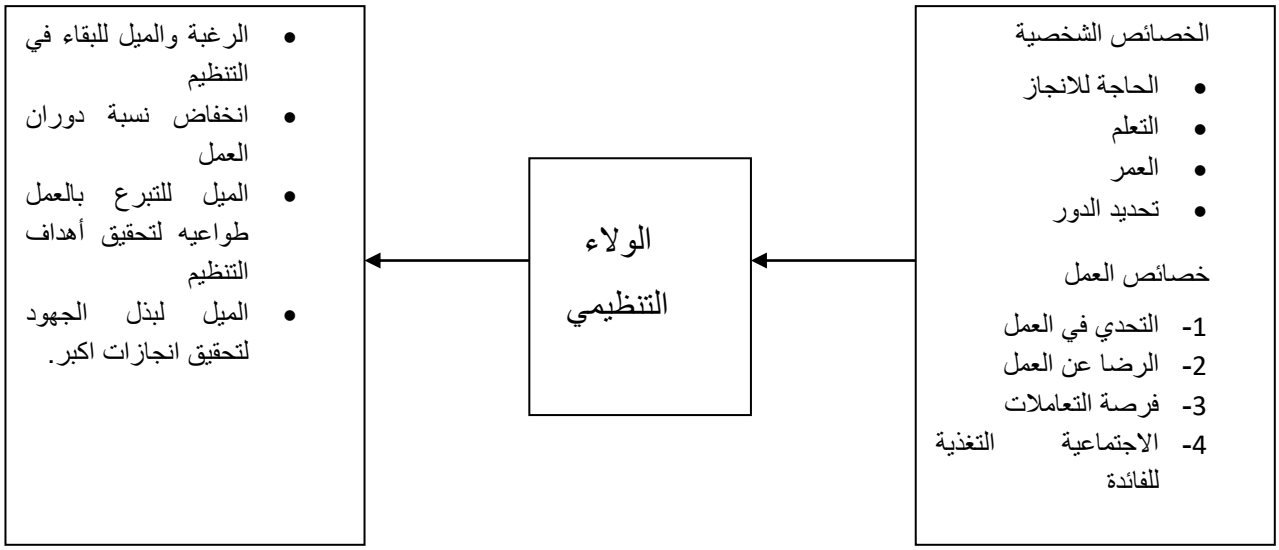
وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

[1] يرحومة ربيعة، أثر **التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي_ الجزائر_ 2020 ص21

-نموذج سيتزر 1977:

يرى إن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمداخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي أهدافها وقيمتها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل اكبر 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 سيترز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيم وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوكيات في مجموعات.[1]

شكل رقم (4_2): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز.



المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على دراسة فاطمة مختار، التحفيز وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014، ص26.

نموذج انجل وبيري.

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن الولاء التنظيمي، وقد ارتأينا أن نورد هذا النموذج عون أن قسم الأمور بطريقة مختلفة فقد قدم رحبتي نظر الأولى تقول أن الفرد هو أساس الولاء التنظيمي، والثانية تقول أن المؤسسة هي أساس الولاء التنظيمي.

[1] محمد صلاح الدين أبو العلا،**ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي**، مذكرة مكملة شهادة الماجستير، ادراة أعمال جامعة الإسلامية_ غزة_ 2009_ص72.

_ الفرد على أساس الولاء التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء يبنى على أساس أن يكون هذا السلوك عاما وواضحا ثابتا وطوعيا وتبعا لهذا النموذج فانه ينظر إلى الخصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد لذا فان هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص لشخصية المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها الأفراد لمنظماتهم.[1]

_ المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على أساس أن التعليمات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي حيث يتم التفاعل بينهما وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها في المؤسسة وانه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها مقابل قيام المؤسسة بتلبية الحاجات والأهداف لأن هذه العملية التبادلية بين الفرد والمؤسسة وأن جوهر هذا التبادل ما يسمى "بالفقد النفس" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة او غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمؤسسة.[2]

المطلب الثاني: طرق قياس الولاء التنظيمي

وجب على المؤسسة معرفة مستوى الولاء التنظيمي من خلال مجموعة من الإجراءات و الطرق تتمثل في:[3]

_المقاييس الموضوعية:

وهي الطرق البيئة و الشائعة والتي يتم من خلالها تحليل عدد من الظواهر الناتجة عن الولاء التنظيمي وعادة ما تعتمد على وحدات قياس لرصد سلوم ما، لذا يمكن اعتبارها مقاييس سلوكية ونذكر منها على سبيل المثال:

_ رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة.

_ مستوى أداء العالمين.

[1] فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثير على أداء العاملين، مرجع سابق ص31

[2] أنس هباز، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص18.

[3] عبد المحسن بن عبدالله الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره،ص45.

_ معدلات الغياب ودوران العمل.

_ مستوى خبرة الأفراد بالإدارة.

ويرى أن هذه المقاييس السلوكية على مشكلات خاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث لا توفر بيانات تفصيلية بل تبين أسباب المشكلات وعلاجها.

_المقاييس الذاتية:

يقيس هذا النوع ولاء الأفراد مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية،وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئِلة توجه الأفراد للحصول على تفكير من جانبهم ودرجة ولائهم و أفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هو الاستبيان وقد تباينت هذه المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها :

_مقياس بورتر وزملائه (1974)

وقد أطلق عليه استبانه الولاء التنظيمي (OCQ)وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيمها، واستعان بمقياس (likert)السباعي بتحديد درجة الاستجابة،ويستخدم المقياس لوصف الولاء بشكل عام.

_مقياس مارشومانري (1977)

الذي يقدم مقياسا للولاء التنظيمي مدى الحياة الأعراف والقيم ويتكون من 4 فقرات، وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد الالتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

–مقياس جوش وزملائه (1978)

وهو محاولة لقياس الولاء القيمي من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية :

استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات،المساهمة بأفكار جديدة في حفل التخصص.وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه،مقياس خماسي الإجابة.

_مقياس ثورتن (1981)

تضمن المقياس 8فقرات، سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي كما تضمن 7فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة،تقيس الولاء التنظيمي.[1]

المطلب الثالث: آثار الولاء التنظيمي

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء آثار إيجابية وآثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بسبب الولاء ولهذا نذكر آثار الولاء الإيجابية والسلبية.

الآثار الإيجابية:

– شعور الموظف بالولاء يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقق النمو والازدهار للمنظمة.

– زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها واستقرار العمالة والانتظام في العمل بروح الفريق.

– لموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عنها.[2]

– التقدم أكبر، فمن الممكن أن تتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم.[3]

[1] دليمي نور الهدى، **تأثير الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الولاء التنظيمي لدى العاملين**، مذكرة ماستر أكاديمي،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية –أدرار–الجزائر،2021،ص11.

[2] مرجع سبق ذكره_ ص 74.

[3] عائد السيد خطاب_ **الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل_ دراسة ميدانية عن المرأة العالمة السعودية**_ مجلة العلوم الإدارية_ جامعة الملك سعود_ العدد 134_ 1998_ ص 24_34

الآثار السلبية:

الآثار السلبية للولاء تجعل الفرد يوجه ويسير جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك في العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.[1]

[1] مبروكة بالعجال_ **التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين**_ مذكرة ماستر،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية_ جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي_ الجزائر_ 2017_ ص61.

المبحث الثالث: إسهامات القيادة التحويلية في تنمية الولاء التنظيمي

إن المؤسسة أو المنظمة الناجحة والتي تبحث عن التميز،وهي التي تسعى إلى تطبيق مزعج الإدارة القائد على الولاء،وتعمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار،وتطبيق سيارات متوازن التدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها.إن المنظمة الناجحة التي تعمل على إيقاع أصحابها في حب منظمتهم والولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها،ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع الاستراتيجيات الخمس:

المطلب الأول: عوامل تكوين الولاء التنظيمي

توفير الصفات المهمة:

الصفات الشخصية، المناخ، العلاقات الاجتماعية، المكانة في التنظيم، الاستقلال في العمل، الرضا عن العمل، القيادة، الرغبة في الانجاز، تحديد الأدوار، درجة المشاركة في العمل، نظام الحوافز.

فإذا كانت هذه المدخلات متوفرة في التنظيم،حيث تتمتع البيئة التنظيمي لمنام تنظيمي صحي،فان عملية تكوين الولاء التنظيمي حاصلة، وسيندفع الأفراد تلقائيا للعمل بهدف الحصول على مخرجات التنظيمي االمتمثلة في :

_ سهولة استجابة التنظيمي للمتغيرات البيئة.

_ سهولة ايجابي اتجاه التنظيمي

_ تدني نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور .

_ القليل نسبة الدور إن الوظيفي.

_ ارتفاع الروح المنزلية.

_ ارتفاع معدلات الأداء .

- **وضوح الأهداف:**

حيث يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة،كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي وللمنظمة الأكبر، وينطبق ذلك على المنتج

والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والإنماء للتنظيم.

- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:**

حيث تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي الفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق الأهداف.

وهنا يمكن استنتاج محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة وهي:

- تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة، ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات لتحقيق الأهداف.

- تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العملية لجعل عملية ناجحة وفعالة.

- **العمل على تحسين المناخ:**

هنا يثير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها إذ يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين من حيث تشكيل وتغير و تعديل القيم والاتجاهات والسلوك، وتختلف طبيعة و مفهوم المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى وريتشارد سيترز يعرفه بأنه البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملين عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.

- **نمط القيادة:**

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين وفي جو مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأيد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة وقد تناول الباحثون مفهوم القيادة في كثير من الكتابات والأبحاث نظرا لأهميته كمدخل في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات العمل.

_ تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:

يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنويا ومادية مناسبة،فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل،وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف .

_العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم، كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة،وبين الأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات،كل ذلك ستترتب عليه قوة تماسك المنظمة، وزيادة الولاء لها،وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك والاحتباس والثقة المتبادلة.[1]

المطلب الثاني: إستراتيجيات الولاء التنظيمي.

إن المؤسسة أو المنظمة الناجحة تبحث عن التميز، وهي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد إلى اختبار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة، للاختيار، وتطبيق سياسات متوازية للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المنظمة على موظفيها، وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع هذه الاستراتيجيات الخمس:

- **بلورة رؤية تفكر الطاقات:**

حيث أن أعلى مستويات الأصدقاء تأتي من قلوب مفعمة بالحب والعاطفة، فإذا استطاعة المنظمة أن تصب إلى قلوب مواردها وحاجاتها فتستطيع أن تقدم هاته الموارد أرقى المستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه.فالرؤية المفجرة الطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها مزعج واضح وصورة المستقبل حيث يكون هذا المنتج باعثا محركا السلوك الفرد داخل المنظمة بالإشارات للعمل واتقنه حيث بعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمته فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظمته، ذلك أن غياب هذا الشعور يحول الموظف من إنسان له تفرده وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه الوظيفة مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدرس إلى أين ولماذا؟فهو لا يستطيع أن يعمل لحماية مثلنا يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق المنهجي،فالموظف يكون على دراسة لكي يقوم بأفضل أداء.

[1]فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- **التلاحم والاندماج:**

وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء المؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه لإلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملوها للوصول إلى غاية.

فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم معنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاغتراب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا ايطاليا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافة ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يجب أن يكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره لأنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية و الهدوء.

- **تحقيق استقرار العائلة:**

إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له الاستقرار في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي، السكن،المنح وتقديم العلاقات في كل المناسبات كالعيد الأضحى و الدخول المدرسي، فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته،ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين المتطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية، ومن قمة الحياة الاجتماعية .[1]

- **تعزيز التعلم والتدرب:**

هناك تضاعف كبير في المعارض 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 المؤسسة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل وبالتالي يمنح هذا الأخير المؤسسة الولاء وقمة الأداء و المؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعنه بكل الفرص المتاحة التنمية مهاراته بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعينه في قسم آخر أو حتى في مؤسسة أخرى.

- **التمكين وتحرير الفعل:**

التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقة في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطرا عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة

[1]فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين ، مرجع سبق ذكره، ص36.

والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد. بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين. من خلال ما سبق نرى بأنه ينبغي على المنظمة أو المؤسسة الناجحة على وضع إستراتيجيات لتعزيز ولاء موظفيها والاستفادة من أكبر قدر من مجهوداتهم لصالحها من أجل البقاء المنافسة مع المنظمات الأخرى، ومن بين هذه الاستراتيجيات دفع العامل على إتقان عمله وتعزيز شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمنظمة التي يعمل بها، واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة لكسب الرزق فحسب وإنما يجب أن يكون رابطة تشده لعمله وتشعره لأنه جزء من حياة المنظمة لا يمكن الاستغناء عنه.كما يجب على المنظمة تشجيع التعلم المستمر من خلال توفير برامج تدريبية بالإضافة إلى تصميم برنامج خاص للتمكين.[1]

المطلب الثالث:أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على الولاء التنظيمي.

تلعب القيادة التحويلية دورا كبيرا على مستوى منظمات الإعمال من خلال تأثيرها المباشر على رضا العمال في مناصبهم ومن ثم على ولائهم للمنظمة ككل من خلال علاقة أبعادها بمدى تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة.

_ بعد التأثير المثالي وأثره على الولاء التنظيمي:

يعرف التأثير المثالي على أنه درجة انجذاب المرؤوسين في القيام بمهامهم لما ينصب عليهم القائد إذ تعتبر الشخصية أو الكاريزما الخاص بالقائد عجلة تدع المرؤوسين لتقديم أكبر مستويات الأداء من خلال شعورهم بالأمان داخل المنظمة، وهو ما يضمن عدم تخوفهم من الرؤية المستقبلية للمنظمة.[2]

إذ ينظر العاملون للقادة على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فان سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين [3]

إن تجاوز القائد لمصالحه الشخصية والحديث عن أهمية المصلحة العامة سواء كانت مصلحة الأفراد أو المؤسسة التي يعملون بها، تخلق نوع من الانتماء للمؤسسة وتجاوز الفرد لمصلحة الخاصة اقتداءا بقائده، وتنمى لديه سلوكيات مشاركة باقي الأفراد لمختلف المعارف التي يعلمها والخبرات التي اكتسبها، كما يؤكد (Bass) أن القيادة التحويلية

---

[1] بوخروبة ضحى،**الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج**، مذكرة ماستر،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر،2020،ص87.

[2] عبد الله محمد الفهدي_ **أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم للمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي_** مذكرة ماجستير (غير منشورة) في التربية_كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط_ الدراسات العليا _ 2009 ص45.

[3] حافظ عبد الكريم الغزالي_ **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**_ رسالة ماجستير_ مقدمة استكمالات لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال_ أردن جامعة الشرق الأوسط_ 2012 ص27.

تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية، وتعمق مستوى إدراكهم وقبوله لرؤية المنظمة وأهدافها، مما يدفعهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.[1]

_ **بعد الحافز الإلهامي وأثره على الولاء التنظيمي** يعتبر التحفيز قدرة القائد على التوصيل شعوره للآخرين بحيث يعملون يعتبر التحفيز قدرة القائد على توصيل شعوره للآخرين بحيث يعملون وقتا لأفكاره دون أن ينصها عليهم، ذلك من خلال إيصال توقعاته العالية للآخرين والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.[2]

أن القادة التحويليين يستخدمون العواطف الايجابية ويقومن بإيصال رؤيتهم إلى المرؤوسين وتحفيزهم إلى الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء من خلال تقديم تغذية راجعة لهم، وكل هذا يؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي.[3]

بالإضافة القيادة التحويلية تقوم بإثارة روح الفريق، الحماس والتفاؤل والتحديات في عمل الفرد، القادة يقومون برسم مستقبل جذاب من خلال فتح الاتصالات بينهم وبين الفرد ومشاركته وإظهار الولاء نحو الأهداف والرؤية المشتركة.[4]

كما أن القائد المتفائل يزيد من حماسة مرؤوسيه من خلال التنبؤ بالمستقبل الايجابي دائما مهما كانت المتغيرات، فالقائد التحويلي يميل دائما إلى الإلهام والحث على الأفضل من خلال تشجيع العمل التعاوني وهو ينمي روح الولاء لدى أعضاء الفريق.[5]

– **بعد الاستثارة الفكرية وأثرها على الولاء التنظيمي.**

تعرف بأنها الدرجة التي يتحدى بتا القائد الافتراضات ويحفز ويشجع الإبداع لدى العاملين، من خلال توفير إطار للمتابعين لمعرفة كيفية اتصالهم بالقائد والمنظمة وبعضهم البعض، والهدف ويمكن التغلب بشكل خلاق على أي عقبات في طريق المهمة، ويستشير القائد التحويلي مرؤوسيه ذهنيا فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وتقديم أهداف رسائل جديدة وكذا وجهات نظر وبدائل ورؤى وتحديات فكرية جديدة، فالقائد التحويلي يستشير جهود

---

[1] فيروز شين_ **تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة**_ دراسة حالة_ مؤسسة صناعة الكوابل_ فرع جنرال كابل_ بسكرة_ أطروحة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم التسيير_ 2013 ص208

[2] عز الدين_ **القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي**_ مجلة أبحاث نفسية وتربوية_ بدون رقم مجلد_ العدد 7_ الجزائر_ 2014 ص 121

[3] صباح بنوناس، أثر **أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي**_ مذكرة ماستر، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة_ جامعة محمد **خيضر**_ 2015_ص154

[4] فيروز،شين_ تأثير الانماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة،مرجع سبق ذكره_ ص205.

[5] عز الدين، القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص 122.

مرؤوسيه للنظر للأمور بطرق جديدة ومختلفة لمواجهة مواقف معينة بهدف جعل تلك الجهود جهودا إبداعية خلاقة، كما يعترف باقتراحات مرؤوسيه ويشجع على تنفيذها.[1]

كما أن القائد التحويلي يتجنب توجيه أي انتقادات علنية للمرؤوسين بسبب أخطاء قد يرتكبونها أو لكونهم يحملون أفكار تخالف أفكاره، بل أنه يعمل على تشجيع الإبداع لدى المرؤوسين، فهو يشجع ويرحب بأي أفكار جديدة أو حلول إبداعية للمشاكل التي يسهم المرؤوسين في عرضها والبحث عن حلول لها.[2]

ويضيف شامير (shamir) أن القيادة التحويلية قادرة على تعزيز الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين من خلال ربط تحقيق الأهداف المنشودة بالقيم المثلى، وأخلاقيات الايجابية، وكذلك الربط بين الجهد المبذول من قبل المرؤوسين وتحقيق الأهداف بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة ونقد الطرق القديمة في حل المشكلات، وانجاز المهام ومنع القرار الذي يسهم في انخراط المرؤوسين بشكل أكبر في عملهم وكل ذلك يؤدي إلى مستويات أعلى من الولاء التنظيمي.[3]

_ بعد الاعتبارات الفردية وأثرها على الولاء التنظيمي:

وفقا لهذه السمة يعطي القائد اهتمام خاص بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه، فيعمل كمدرب ناصح وصديق موجه، يهتم بكل النواحي الشخصية لكل منهم ويعمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم ومراعاة الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم كما يجب على القائد أن يكون مستمع جيد ويبعث الثقة والاطمئنان في نفوس المرؤوسين عند طرح الأفكار والتحاور كما يعمل القائد أيضا على تفويض المهام واستخدامها كوسيلة لتنمية الإتباع مع المراقبة للتعرف على ما إذا كان المرؤوسين بحاجة إلى توجيه إضافي وتقييم.[4]

وكل ذلك يعد دافعا قويا للمرؤوسين لبذل أقصى درجات الجهد لانجاز هذه المهام، كما يبين يوكل (YOKIL) بأن القيادة التحويلية تركز على تدريب وتوجيه المرؤوسين بقصد إعدادهم لتحمل مزيد من المسؤوليات، مما يسهم في تطويرهم ليصبحوا قادة، ويرون أنفسهم أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل، والذي يؤدي بدوره إلى بذل جهد

---

[1] Susanne tafvelin the transformational leadership process دفتر اليومية vemeasweden مكان غير معروف Responsible publisher under swedishlawith faculty of social sciences 94_2013

[2] وسيلة واعر_ **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري**_ مذكرة ماستر،دراسة حالة مجمع صيدال_ بسكرة جامعة محمد خيضر 2014_ 2015 ص 44.

[3] عبد الله المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص59 .

[4] برباوي كمال_ قناشي آمنة_ **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي**_ مجلة اقتصاد المال والأعمال_ المجلد 3_ العدد 2_ الجزائر 2019 ص562

أعلى لتحقيق الأهداف ويتوقع بأن التعامل مع المرؤوسين بهذه الطريقة يؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم، كما يؤيد ذلك تانسكي وكوهين بأن تشجيع وتطوير المرؤوسين يرتبط طرديا بمستوى الولاء التنظيمي.[1]

[1] عبد المحسن، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص 60.

خلاصة الفصل:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع البالغة الأهمية داخل الإدارة، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا نعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة،مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين وهو تحسين أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل،فضلا عن زرع مشاعر الثقة والانتماء التي يتجه بها الفرد نحو المنظمة، وتتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة المنظمة، حينها يحس الفرد العامل بالارتباط والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي به إلى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة ببنك الفلاحة والتنمية

الريفية بالمدية

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية حول متغيري البحث: القيادة التحويلية والولاء التنظيمي والتطرق إلى أبعاد القيادة التحويلية والولاء التنظيمي وذلك من خلال الفصل السابق الذي يتضمن الإطار النظري لمتغيرات الدراسة .

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية وذلك لدراسة أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من تفريغ الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض ولهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث، تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

لم يبق بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمنأى عن الحركية التي يشهدها القطاع المصرفي المحلي والعالمي، حيث بذل جهودا معتبرة قصد تحقيق الشروط التي تقتضيها ممارسة النشاط المصرفي من خلال سعيه إلى تقوية مركزه عبر الانتشار الجغرافي المميز في كامل التراب الوطني وكذا توسيع وتنويع منتجاته ومجالات تدخله.

وفي إطار ترقية أنشطة البنك للحصول على أكبر حصة في السوق المصرفية، تم وضع إستراتيجية شاملة لمواجهة التغيرات المحتملة التي يفرضها المحيط المصرفي، وهذا استجابة لمتطلبات الاقتصاد وتلبية لحاجيات وتطلعات العملاء. وعليه سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم البنك لإظهار إمكانياته ومؤهلاته في التكيف مع مختلف المتغيرات.

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

2.نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

حتى مطلع الثمانينات من القرن العشرين، كان البنك الوطني الجزائري BNA المسؤول الأوحد عن تمويل القطاع الفلاحي في الجزائر، ونظرا للحاجات المتزايدة والمستمرة لهذا القطاع، أظهر هذا البنك عجزا ونقصا ملموسا في أداء هذه المهمة، مما أدى إلى ضرورة إنشاء بنك متخصص تناط إليه هذه المهمة.

أنشئ هذا البنك بموجب المرسوم رقم 82-206 المؤرخ في 13 مارس 1982[1]، تحت مسمى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (Banque de l'Agriculture et du Développement Rural)، BADR، بعد إعادة الهيكلة التنظيمية والمالية للقطاع المصرفي وذلك بهدف تمويل الأنشطة الخاصة والعمومية للقطاع الفلاحي والقطاع الصناعي الفلاحي، الري، الصيد البحري وكل الأنشطة التي تهدف إلى تطوير القطاع الريفي.

ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزارة المالية، كما يعتبر أداة للتخطيط المالي بحيث يساعد على تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لتحقيق الأهداف المرسومة لاسيما ما يتعلق برفع الإنتاج الفلاحي (كما وكيفا).

[1]المرسوم رقم 82-106المؤرخ في 13 مارس 1982المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية،العدد 11، 1982/03/16.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988م إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 د.ج للسهم الواحد، ليرتفع في بداية عام 2000م إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبة كلها من طرف الدولة.

كما أنه بعد صدور قانون النقد والقرض 10/90 بتاريخ 1990/04/14 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كغيره من البنوك، يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية. ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 290 وكالة مؤطرة بأكثر من 7000 عامل[1]، والقيام بتنويع منتجاته وخدماته وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاول نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية.

2.تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

كغيره من المؤسسات الاقتصادية الوطنية، شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية العديد من التطورات منذ نشأته إلى يومنا هذا، نتيجة الإصلاحات التي خضع لها القطاع البنكي في الجزائر بصفة عامة، ويمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى المراحل الأساسية التالية[2]:

1.2.مرحلة1982م– 1990م: تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث انطلق برأس مال قدره مليار دينار جزائري، و140 وكالة متنازل عنها من قبل البنك الوطني الجزائري. وخلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية والعمل على ترقية القطاع الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل أحد القطاعات الحيوية العامة.

2.2.مرحلة1991م–1999م: بمقتضى قانون النقد والقرض 10/90 الذي ألغى التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الاقتصاد الموجه، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد

[1] http://www.badr-bank.dz/2009/index.asp?page=badr_historique, consulté le 20/06/2012.

[2] المرجع نفسه.

الوطني، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقاءه الشريك صاحب الامتياز في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي. أما في المجال التقني، فقد شهدت هذه المرحلة أتمتة وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، كما شهدت هذه المرحلة العديد من الإجراءات كانت تصب كلها في تطوير نشاط البنك. للإشارة فقد شهدت هذه المرحلة المحطات التالية:

- عام 1991م: تم الانخراط في نظام سويفت SWIFT* لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛
- عام 1992م: تم وضع نظام المعلومات**SYBU الذي مكن من المعالجة الآلية للعمليات البنكية من خلال مختلف البرامج المكونة له والتي شملت معالجة وتسيير العملاء وحساباتهم، القروض، الودائع وكذا إدخال النظام المحاسبي القطاعي للبنوك على مستوى كل الوكالات؛
- عام 1993م: الانتهاء من إدخال تقنية الإعلام الآلي في كل العمليات البنكية على مستوى كل وكالات البنك؛
- عام 1994م: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر؛
- عام 1996م: إدخال نظام المعالجة عن بعد وفي وقت حقيقي للعمليات البنكية من خلال ما يسمى بـ Télétraitement؛
- عام 1998م: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك La Carte Inter Bancaire(CIB).

3.2.مرحلة 2000م–2004م: تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

*نظام سويفت عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف ...الخ.

**(Système bancaire universel)وهو برنامج معلوماتي خاص بتسيير الأعمال البنكية مكون من عدة برامج يعمل على معالجة مختلف العمليات البنكية وحفظ البيانات.

وفي إطار تمويل الاقتصاد ضمن التوجهات الاقتصادية الجديدة للجزائر، عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تغيير سياسته الإقراضية، حيث رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في جميع الميادين، وفي نفس الوقت، طور مستوى أدائه مسايرة للتحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة واستجابة لتطلعات العملاء والمستثمرين. وفي هذا الإطار، قام البنك بإدخال ما اصطلح عليه بمفهوم البنك الجالس أو الخدمة المشخصة للعميل، كما شهد عام 2004م تطوير البنك لبرنامج معلوماتي SYRATيقوم بعملية التحصيل الإلكتروني للشيكات مابين كل الوكالات البنكية التابعة له، حيث تم تقليص مدة تحصيل الشيك من واحد وعشرين يوما في العملية الكلاسيكية إلى يومين بعد أن تم إدخال هذا النظام، وكان هذا بمثابة السبق في منظومتنا البنكية.

يضم بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا 292 وكالة، 39 مديرية جهوية ويشغل ما يقارب 7000 عامل، ونظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية صنف هذا البنك في قاموس مجلة البنوك (طبعة 2001) في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية والمرتبة 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف[1].

4.2.مرحلة 2005م–2007م: تميزت هذه المرحلة بتراجع كبير عن السياسة التوسعية المنتهجة في المرحلة السابقة نتيجة للأخطاء التنفيذية الجسيمة لهذه السياسة والتي نتج عنها حجم هائل من القروض المتعثرة والمركزة بيد عدد قليل من العملاء (مشكلة شركة Tonic، مؤسسة CCB، مؤسسةNOVO GRAIN)، الأمر الذي أدى إلى اهتزاز المركز المالي للبنك، مما ألزم السلطة القائمة على رأسه بتبني سياسة تعتمد أساسا على تحصيل القروض من أجل إعادة التوازن للبنك. وبمقتضى هذه السياسة، قلص البنك من حجم تعاملاته وتخصص في مجال تمويل القطاع الفلاحي في المناطق التي تتواجد بها منافسة واعتمد على سياسة التمويل الشامل في المناطق التي يتواجد بها البنك بمفرده. غير أن هذه السياسة المنتهجة والتي أتت أكلها من حيث تحقيقها للأهداف الآنية المسطرة، أثرت سلبا على نتائج ومردودية البنك بسبب رحيل عدد هائل من زبائنه القدامى إلى البنوك الأخرى مما استدعى مراجعة سياسته من قبل إدارته العليا.

أما فيما يخص جانب التكنولوجيا المستعملة، ففي شهر ماي من عام 2006م وبأمر من السلطات النقدية، تم الشروع في عملية المقاصة الإلكترونية بين البنوك، ونظرا للخبرة التي كان بنك البدر قد اكتسبها من خلال تشغيله

[1] BADR infos, N° 2, Alger, Mars 2002, P: 1.

واستغلاله لنظام SYRAT، تم تطوير هذا الأخير إلى برنامج أخر هو Télécompensation من أجل القيام بعملية تحصيل الشيكات بين وكالات البنك ووكالات البنوك الأخرى عن طريق التحصيل الإلكتروني.

5.2.مرحلة 2008م–2012م: إن أزمة الغذاء التي ألقت بضلالها على العالم في السنوات الأخيرة لم تكن الجزائر بمنأى عنها، وما مؤشرات الخطر التي حملتها قيمة الفاتورة الغذائية المرتفعة ومستوى الإنتاج الفلاحي المحلي الضعيف إلا دليل على ذلك. إن هذه الوضعية استدعت من الجزائر زيادة الاهتمام بالقطاع الفلاحي وتبني سياسة تنموية في هذا المجال من أجل النهوض بهذا القطاع وتحقيق الاكتفاء الذاتي في الإنتاج الفلاحي. هذا الاهتمام كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية المرآة العاكسة له والأداة التي استعملتها الدولة من أجل تجسيد سياستها على أرض الواقع، فبداية من عام 2008م وبعد الاتفاقية التي تمت بين MADR - BADR وزارة الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية والتي قضت بتوسيع البنك لعملياته التمويلية للنشاطات الإنتاجية الفلاحية والتي كللت بإصدار منتوج قرضي جديد "الرفيق RFIG" والذي يتم بموجبه تدعيم الفوائد على قروض الاستغلال الموجهة للقطاع الفلاحي من قبل الوزارة بنسبة مائة بالمائة، كما تم استنساخ نفس المنتج عام 2011م بالنسبة لقروض الاستثمار تحت مسمى قرض التحدي "ETTAHADI"، بفوائد مدعمة من قبل الدولة من الخمسين إلى مائة بالمائة ولمدة تصل إلى 15 سنة، والذي يهدف إلى إعادة تأهيل الأراضي الفلاحية، إنشاء مستثمرات فلاحية جديدة وتدعيم الموجودة[1]. إلى جانب هذا، قام البنك بإعادة تفعيل منتوج قرض البناء الريفي وهذا من خلال الاتفاقية المبرمة مع الصندوق الوطني للسكن من أجل المساعدة على التنمية الريفية وتثبيت الفلاحين في مناطقهم، أضف إلى هذا كله، قيام البنك خلال تلك المرحلة بتقديم خدمة القرض الإيجاري من أجل إعطاء ديناميكية ونفس جديد لعملية الاستثمار بالنسبة للمؤسسات الفلاحية.

كذلك شهد عام 2008م ميلاد ما يسمى بنك التأمين في الجزائر والذي كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية السباق إليه من خلال الاتفاقية المبرمة مع الشركة الجزائرية للتأمين SAA والتي بموجبها أصبح البنك يباشر من خلال شبكته الواسعة كل عمليات التأمين التي تقوم بها هذه الشركة.

[1]BADR, Financement de la mise en valeur des terres et création de nouvelles exploitations, Décision réglementaire N° 14/2011, Alger, P :1.

أما ما ميز هذه المرحلة في الجانب التكنولوجي، هو توجه البنك نحو اقتناء برنامج معلوماتي جد متطور بمواصفات عالمية يسمى FLEXCUBEليكون بديلا للنظام SYBU بعد أن استنفذ هذا الأخير كل نقاط قوته وأصبح غير قادر على مسايرة التطور التكنولوجي السريع في التقنيات والتجهيزات، وهذا ما فرض قيودا وشكل عائقا في مجال تطوير الخدمات على مستوى هذا البنك. إن عملية الإعداد للتحول نحو استعمال هذا النظام المعلوماتي الجديد ما تزال متواصلة نظرا للتكنولوجيا المتطورة المستعملة فيه وكذا المجالات المصرفية الجديدة التي يكفل تغطيتها هذا النظام كتسيير وإدارة الائتمان، تسيير المخاطر وفق متطلبات بازل 2، العمليات المصرفية الإلكترونية E-banking ...الخ.[1]

المطلب الثاني: مهام وأهداف وموارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك صار لزاما على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية وإعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء العملاء والاستجابة لانشغالاتهم.

وفي هذا الصدد، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة تضمن له أن يكون مؤسسة بنكية رائدة وشاملة تحظى بثقة العملاء والمتعاملين الاقتصاديين.

1. مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

لقد تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية للاستجابة للحاجيات الاقتصادية وكذا تحقيق الاستقلال الاقتصادي للبلد وتحسين مستوى الحياة على مستوى الأرياف ومنح التمويل اللازم لتنمية مجموع قطاعات الأعمال، وتتمثل أهم مهامه في:[2]

[1] وثائق البنك.

[2] حسين بلعجوز، مخاطر صيغ التمويل في البنوك الإسلامية والبنوك الكلاسيكية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 156.

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛
- فتح الحسابات لكل الأفراد الراغبين في ذلك بما يتوافق والقوانين المعمول بها؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
- المساهمة في نشر وترقية الوعي الادخاري؛
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي؛
- ضمان ترقية وتطوير النشاطات الفلاحية، الفلاحة الغذائية، الصناعة الغذائية والحرف؛
- إنتاج خدمات مصرفية جديدة، مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة؛
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي؛
- تطوير قدرات تحليل المخاطر.

2.أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ما يلي[1]:

- الرفع من حجم الموارد والحصول عليها بأقل تكلفة ممكنة واستثمارها في مجالات الائتمان المتنوعة والمربحة في إطار القوانين المعمول بها؛
- التسيير الصارم لسيولة البنك بالعملة الوطنية والأجنبية؛
- ضمان التطور المتجانس للبنك في مختلف مجالات النشاط التي تهمه؛
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- التوسيع من شبكة البنك وتطوير معاملاته النقدية؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات وكذا العلاقات مع العملاء؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تبني نمط تسيير ديناميكي في مجال تحصيل القروض؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

[1] BADR-Infos, N° 28, Alger, 1999, PP : (32-33).

وبغية تحقيق هذه الأهداف، قام البنك بتهيئة الشروط حيث عمد إلى توفير وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق. كما سعى إلى التقرب أكثر من العملاء وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة بهم وباحتياجاتهم.

3. موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية ودوره في تمويل الاقتصاد الوطني

تتمثل موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية كباقي البنوك الجزائرية العمومية الأخرى في رأس ماله المحدد في قانونه الأساسي والذي تعود ملكيته كلية للدولة بالإضافة إلى الموارد الأخرى الموجودة بحوزته والتي تتشكل من:

- ودائع العملاء بمختلف أنواعها والتي تمثل المصدر الرئيسي للموارد؛
- الأموال المتوفرة التي تأتمنه عليها الهيآت والمؤسسات العمومية الاقتصادية؛
- الأرباح التي يحققها البنك من خلال عمليات الائتمان، التوظيف والخدمات البنكية المقدمة؛
- السلف الاستثنائية التي يتحصل عليها في حالة الضرورة الملحة من قبل البنك المركزي؛
- القروض الخارجية التي يتحصل عليها البنك في إطار اتفاقيات التعاون بين الجزائر وبعض الهيئات الدولية الخارجية.

ويلعب بنك الفلاحة والتنمية الريفية دورا كبيرا في تمويل الاقتصاد الوطني سواء بمساهمته في تمويل المخططات الوطنية المتعددة، كالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية PNDA الذي دخل حيز التنفيذ في جويلية 2000م، أومن خلال تمويل مختلف الأنشطة الاقتصادية بما فيها قطاع التجارة الخارجية، وبرامج الدولة الرامية لتطوير المؤسسات المصغرة والحرفية والقضاء على البطالة من خلال الأجهزة المتخصصة ANSEJ, CNAC & ANGEM .

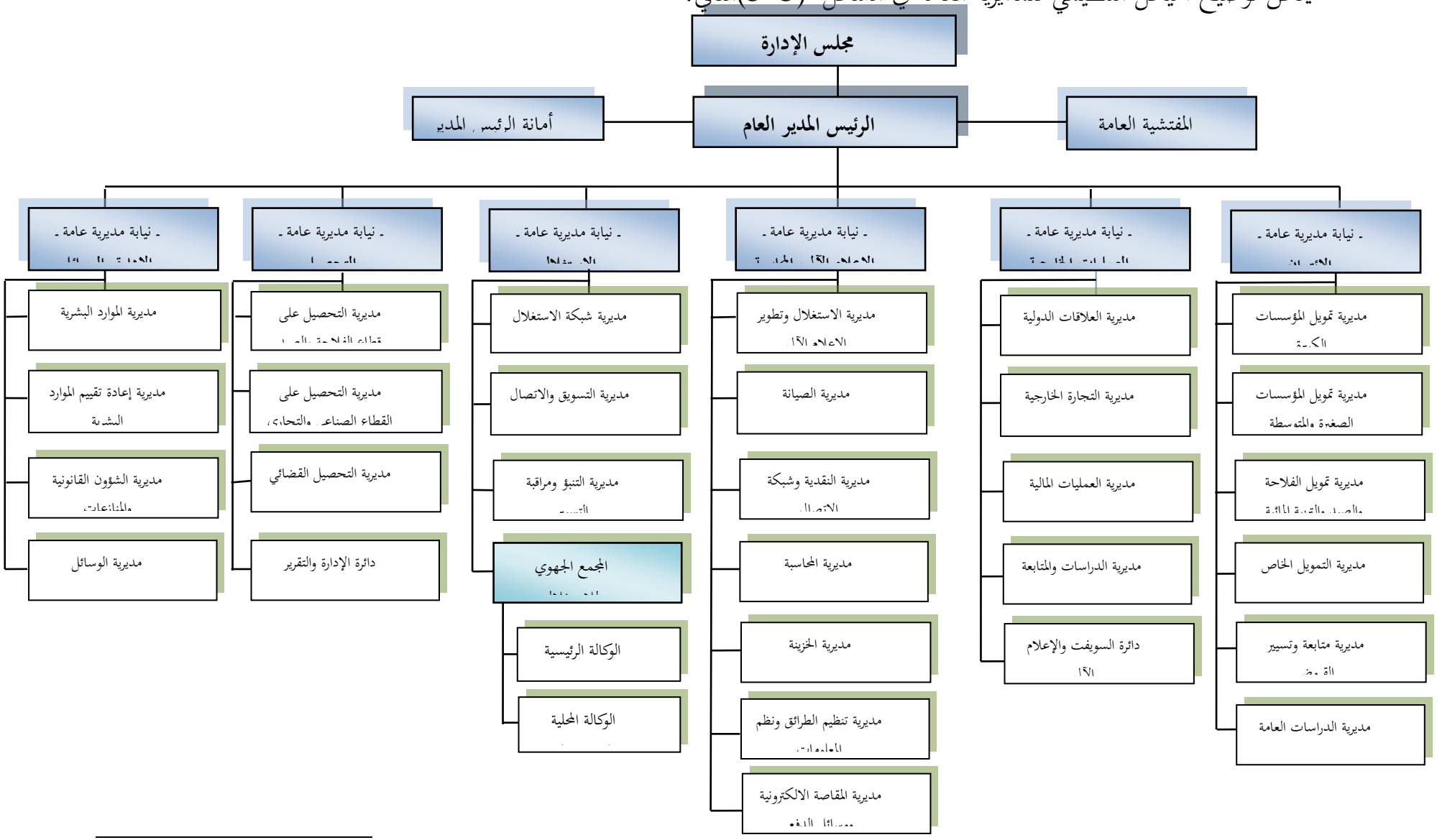
المطلب الثالث: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعد الهيكل التنظيمي أحد الدعامات الأساسية في تكوين أي مؤسسة، ولهذا ارتأينا البحث في مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ومن ثم النظر في موقع وظيفة دراسة ومتابعة المخاطر لهذا البنك ضمن هيكله التنظيمي:

1.الهيكل التنظيمي للمديرية العامة:

ويتمثل فيما يلي:

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة في الشكل (5-3)التالي:[1]



[1] http://www.badr-bank.dz/2009/index.asp?page=badr_organigramme, consulté le 20/06/2012

يظهر على رأس الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلس إدارة يشرف على السير الحسن للبنك من خلال القرارات واللوائح والتوصيات التي يتخذها. يتكون هذا المجلس من رئيس مدير عام تعينه وزارة المالية وأعضاء من داخل البنك وعضوين يمثلان الدولة باعتبار البنك شركة مساهمة مملوكة كلية من قبل الدولة، كما تقوم بشؤون البنك مديرية عامة تشرف على ست مديريات فرعية هي:

-نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة والوسائل: تهتم بجميع العمليات المتعلقة بالإدارة وتشرف على أربع مديريات مركزية هي:

- **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بكل الجوانب الإدارية المتعلقة بعاملي البنك وكذا متابعة مساراتهم المهنية؛
- **مديرية إعادة تقييم الموارد البشرية:** تتكفل بتنظيم دورات تكوينية لعمال البنك للرفع من مستوى أدائهم المهني؛
- **مديرية الوسائل العامة:** تتكفل بالشؤون العامة للبنك مثل وسائل العمل وتنظيم العلاقة بين الإدارة والبنك؛
- **مديرية التنظيم والدراسات القانونية والمنازعات:** تختص بإدارة وتنظيم جميع المسائل القانونية التي يكون البنك طرفا فيها مع عملائه.

-نيابة المديرية العامة للإعلام، المحاسبة والخزينة: تشرف هذه المديرية على سبع مديريات مركزية هي:

- مديرية الاستغلال وتطوير الإعلام الآلي؛
- مديرية الصيانة (لأجهزة الإعلام الآلي)؛
- مديرية تنظيم الطرائق ونظم المعلومات؛
- مديرية النقدية وشبكة الاتصال؛
- مديرية المقاصة الإلكترونية ووسائل الدفع؛
- مديرية المحاسبة العامة؛
- مديرية الخزينة.

المديريات الخمس الأولى لها توجه تقني بحت، فهي تهتم بتطوير وصيانة البرمجيات لمعالجة مختلف العمليات البنكية بطريقة آلية وتدريب عمال البنك عليها وكذا متابعة نظام معلومات البنك وتطويره ومتابعة كل العمليات البنكية

الإلكترونية، في حين تتولى مديرية المحاسبة إعداد القوائم المالية الدورية للبنك والسهر على تطبيق النظام المحاسبي داخل البنك، أما مديرية الخزينة فهي تعنى بكل ما له علاقة بتسيير سيولة البنك.

-نيابة المديرية العامة للائتمان: تتعامل مع وكالات البنك ومجمعات الاستغلال، وينحصر دورها في ست مديريات مركزية هي:

- مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة؛
- مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مديرية تمويل القطاع الفلاحي والصيد والتربية المائية؛
- مديرية التمويل الخاص؛
- مديرية المتابعة وتسيير القروض؛
- مديرية الدراسات العامة.

حيث تقوم مديريات التمويل بتلقي ملفات القروض، التي تقع في مجال تخصصها وسلطتها، بعد أن يتم دراستها أوليا على مستوى الوكالات والمجمعات الجهوية، ثم يتم إعادة النظر وتعميق الدراسة فيها، كما تقوم لجنة القروض على مستوى هذه المديريات بالبت وإعطاء القرار النهائي فيما يخص قبولها أو رفضها.

أما مديرية الدراسات العامة فتتكفل بدراسة ملفات المشاريع والدراسات الاقتصادية والمالية للمؤسسات الأخرى التي لا تقع في مجال تخصص المديريات السابقة، في حين تقوم مديرية المتابعة وتسيير القروض بإعداد دراسات إحصائية حول القروض الممنوحة من طرف البنك ومراقبة وكالات البنك في السهر على متابعة تنفيذ القروض الممنوحة للعملاء.

-نيابة المديرية العامة للتحصيل: تسهر هذه المديرية على متابعة إجراءات تحصيل القروض الممنوحة وتوجيه المجمعات الجهوية والوكالات في هذا المجال، وهذا من خلال أربع مديريات مركزية هي:

- مديرية التحصيل على قطاع الفلاحة والصيد والتربية المائية؛
- مديرية التحصيل على القطاع الصناعي والتجاري؛
- مديرية التحصيل القضائي؛
- دائرة الإدارة والتقرير.

–نيابة المديرية العامة للعمليات الخارجية: تقوم بمعالجة العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية كالاستيراد والتصدير ومتابعة حركة الأموال وتشرف على خمس مديريات مركزية هي:

- مديرية العلاقات الدولية،
- مديرية التجارة الخارجية؛
- مديرية العمليات المالية،
- مديرية السويفت والإعلام الآلي؛
- مديرية الدراسات والمتابعة.

تتكفل مديرية عمليات التجارة الخارجية بمنح القروض القصيرة الأجل ومتابعتها، أما مديرية العلاقات الدولية فتقوم بمنح ومتابعة القروض المتوسطة الأجل مثل قرض المشتري، في حين تقوم مديرية العمليات المالية ومديرية السويفت والإعلام الآلي بعمليات تحويل الأموال من وإلى الخارج.

– **نيابة المديرية العامة للاستغلال:** تعمل هذه المديرية على تطوير شبكة البنك وتقريبه من عملائه وهذا من خلال الانتشار الجغرافي وتقديم الخدمات التي تستجيب لمتطلبات العملاء واحتياجاتهم، وتباشر وظائفها من خلال ثلاث مديريات مركزية هي:

- مديرية شبكة الاستغلال؛
- مديرية التسويق والاتصال؛
- مديرية التنبؤ ومراقبة التسيير.

بحيث أوكلت لمديرية شبكة الاستغلال المهام التالية:

- تحقيق الأهداف العامة للبنك بخصوص توسيع انتشاره الجغرافي؛
- إيصال تعليمات المديرية العامة إلى مختلف وكالات البنك؛
- متابعة وتنشيط جمع الموارد؛
- التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكالاته؛
- تطوير العمل المصرفي على مستوى البنك.

كما أوكلت لمديرية التسويق والاتصال المهام التالية:

- دراسة السوق من حيث تحليل العملاء والمنافسين؛
- القيام ببحوث التسويق ووضع نظام للمعلومات التسويقية؛
- العمل على تطوير المنتجات والخدمات المصرفية؛
- إعداد الحملات الترويجية للتعريف بمنتجات وخدمات البنك؛
- تصميم وإعداد الإستراتيجية التسويقية للبنك؛
- الإشراف على إصدار وتوزيع نشرية البنك (أخبار بدر)؛
- إنجاز الدراسات، التقارير والبحوث الموجهة للاستعمال على مستوى البنك؛
- متابعة الابتكارات التكنولوجية ومحاولة توظيفها لصالح البنك.

أما مديرية التنبؤ ومراقبة التسيير فهي تتكفل بتحديد أهداف البنك ووضع الخطط العملية والبرامج لتحقيق هذه الأهداف، كما أنها تعنى بمهمة المتابعة اليومية لنشاط هياكل البنك عن طريق إعداد الإحصائيات وجمع المعلومات الضرورية للتنبؤ بكل الاختلالات التي يمكن أن تحدث ووضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتعديل الانحرافات، كما أنها تسهر على وضع ضوابط التسيير للمحافظة على التوازن المالي وعلى مردودية النشاط البنكي.

- **المفتشية العامة:** هي هيئة رقابية تقوم بالمهام التالية :

- متابعة ومراقبة جميع الوكالات ومجمعات الاستغلال التابعة للبنك بهدف حماية سلامة العمليات والممتلكات والأشخاص؛
- مراقبة مدى احترام تطبيق القوانين، الضوابط الداخلية، الأنظمة وكذا أخلاقيات المهنة؛
- تأمين حماية نشر المعلومة الصحيحة وجعلها في متناول الجميع؛
- مراقبة مدى احترام الأهداف والقوانين المحددة من طرف المديرية العامة.

- **الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال** G.R.E

يضم بنك الفلاحة والتنمية الريفية 39 مجمعا جهويا موزعا على مختلف ولايات الوطن، حيث يعتبر كل مجمع جهوي بمثابة مديرية تمثيلية جهوية للمديرية العامة، يقوم بإدارة مجموعة من وكالات الاستغلال المرتبطة به والتي تقع في مجال تخصصه الإداري، وظيفته تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة، ومتابعة هذه الوكالات، يترأسه مدير، يقوم بإعطاء

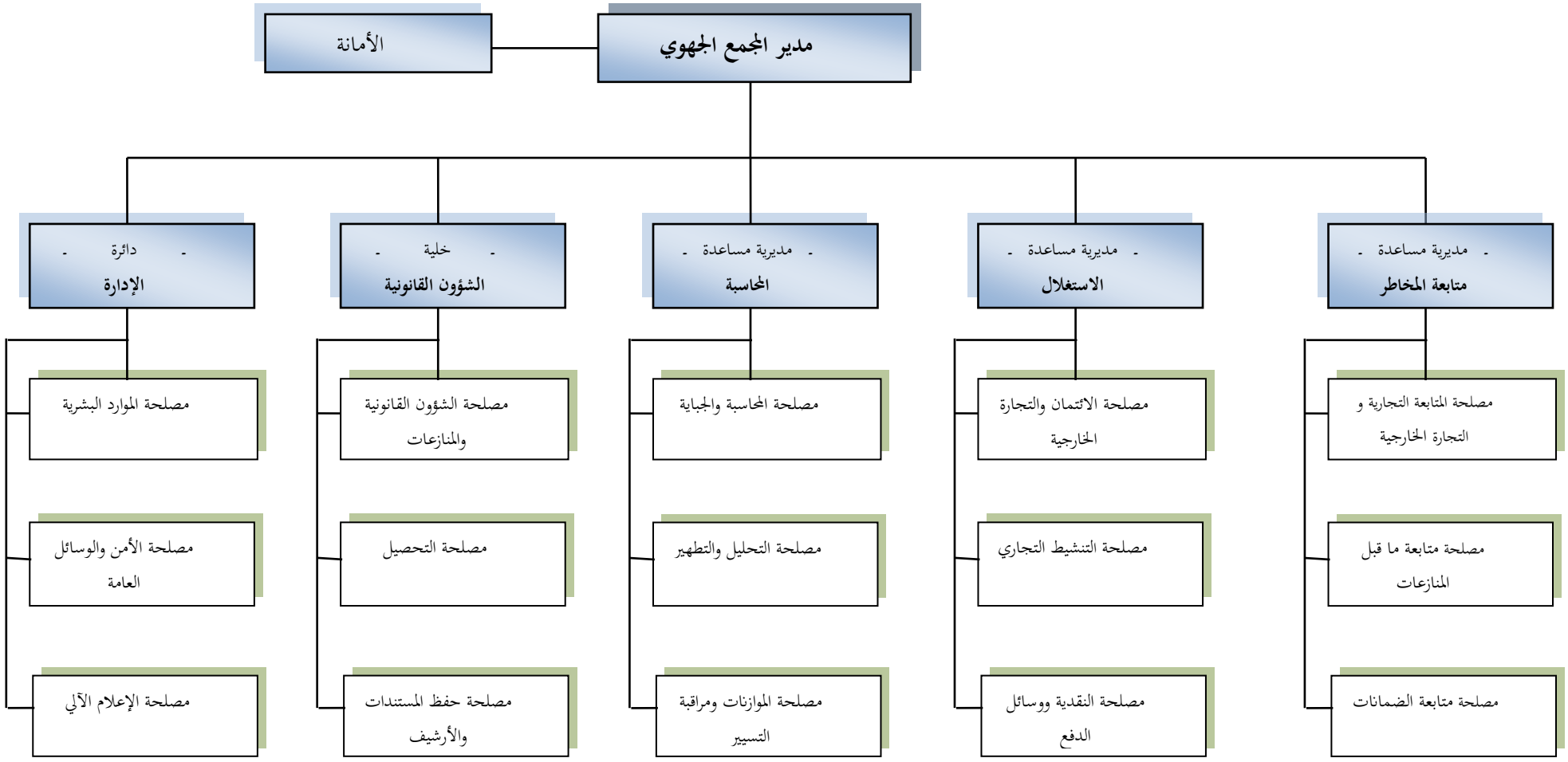
التوجيهات للدائرة والخلية ومختلف المديريات المساعدة الموجودة تحت إمرته ومسؤوليته كما هو موضح في الشكل الموالي.[1]

وبهذا يكون البنك قد انتهج سياسة اللامركزية في تسييره، حيث أعطى للمجمعات الجهوية صلاحيات واسعة في مجال منح الائتمان، إلا في بعض الحالات وضمن حدود معينة، أين يتم اتخاذ القرار فيها على مستوى المديريات المركزية.

إن التنظيم اللامركزي المذكور آنفا، ليس بمفهومه الواسع الرامي إلى الاستقلال الذاتي في اتخاذ القرارات والتسيير المفرد، وإنما هي استقلالية تنفيذية بحيث أن هذه المجمعات تراقب وتتابع باستمرار أداء مهمة الوكالة التابعة لها، كما تراقب تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج والخطط المسطرة من طرف المديرية العامة.

[1] BADR, Missions et attributions des structures organiques et fonctionnelles du Groupe Régional d'Exploitation (GRE), Décision réglementaire n° 44/2009, Alger, 2009, P: 2.

الشكل رقم (6-3): الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: من وثائق البنك.

وتماشيا مع موضوعنا نقتصر على تعريف المديرية المساعدة للاستغلال والمديرية المساعدة لمتابعة المخاطر لعلاقتهما بوظيفة الإقراض.

- **مديرية مساعدة للاستغلال**: لا تتعامل مباشرة مع العملاء وإنما تتعامل مع الوكالات المرتبطة بالمجمع، ودورها يتمثل في تلقي ملفات القروض المسلمة من طرف الوكالة والنظر في صحتها من حيث النقص في الوثائق والتوافق مع الشروط المحددة، كما تقوم بمراجعة رأي الوكالة من ناحية القبول أو الرفض، وإذا كان القرار المتخذ غير مبرر ومؤسس، فإنها تقوم بطلب تفسيرات عن ذلك، وتباشر هذه المديرية المساعدة عملها من خلال ثلاث مصالح هي:

- **مصلحة الائتمان والتجارة الخارجية**: تختص بإعادة دراسة وتقييم ملفات القروض التي تردها من الوكالات والتي تكون في حدود سلطة منح القروض للمجمع الجهوي، أما ملفات القروض التي تكون مبالغها تفوق حدود سلطة المجمع الجهوي فتقوم بإكمال دراستها وتقييمها وإرسالها لمديريات التمويل المركزية وهذا حسب اختصاصاتها، كما تقوم كذلك بمتابعة ومراقبة عمليات منح القروض التي قامت بها الوكالات ضمن سلطاتها. أيضا تقوم هذه المصلحة بتقديم الملفات المدروسة للجنة القروض التي تبت في قرار منح الائتمان.
- **مصلحة التنشيط التجاري**: تقوم هذه المصلحة بتجميع ومتابعة الإحصائيات المتعلقة بمصلحة القروض كما تقوم برسم أهداف الوكالات وخطط العمل لتحقيقها ومتابعة إنجازها.
- **مصلحة النقدية ووسائل الدفع**: تهتم هذه المصلحة بتزويد زبائن الوكالات بمختلف بطاقات الدفع والسحب وكذا ترقية مختلف وسائل الدفع التي يتم تسويقها من قبل البنك.

- **مديرية مساعدة لمتابعة المخاطر**: تهتم بمراقبة تسيير القروض الممنوحة وعمليات التجارة الخارجية التي يتم تنفيذها من قبل الوكالات، كما تعنى كذلك بمتابعة وتحيين الضمانات المقدمة كغطاء للعمليات الائتمانية الممنوحة، وتباشر هذه المديرية المساعدة عملها من خلال ثلاث مصالح هي:

- **مصلحة المتابعة التجارية والتجارة الخارجية**: تهتم بمتابعة مؤشرات الإنذار المبكر لكل القروض التي يسيرها المجمع الجهوي وكذا إعادة تقييم الجدارة الائتمانية للزبائن المقترضين، كما تقوم بدراسة واستغلال كل التقارير التي تعدها الوكالات بخصوص الزبائن والقروض المسيرة.

- **مصلحة متابعة ما قبل المنازعات:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة حالات التعثر الظرفية التي يقع فيها بعض الزبائن على مستوى الوكالات وهذا قبل أن تزداد حدتها، كما يتم اتخاذ الإجراءات العلاجية والتصحيحية لهذه الوضعيات وهذا في إطار توافقي (ودي) مع الزبائن.
- **مصلحة متابعة الضمانات:** تهتم هذه المصلحة بمتابعة تحصيل وتحقيق الضمانات قبل وبعد تمكين العميل من العملية الائتمانية كما تهتم كذلك بتحيين هذه الضمانات وإعادة تقييمها والتأكد من سلامتها.

– الهيكل التنظيمي للوكالات المحلية للاستغلال (A.L.E)

تمثل الوكالات البنكية للاستغلال الخلية القاعدية التي يمارس من خلالها بنك الفلاحة والتنمية الريفية نشاطاته وهي الواجهة التي يعرض بواسطتها منتجاته ويتعامل مع عملائه ويخدم مصالحهم، وهي فروع تابعة للبنك تشرف عليها المجمعات الجهوية للاستغلال وتقوم بجميع الوظائف التي يؤديها البنك التجاري ويبلغ عددها حاليا 292 وكالة.[1]

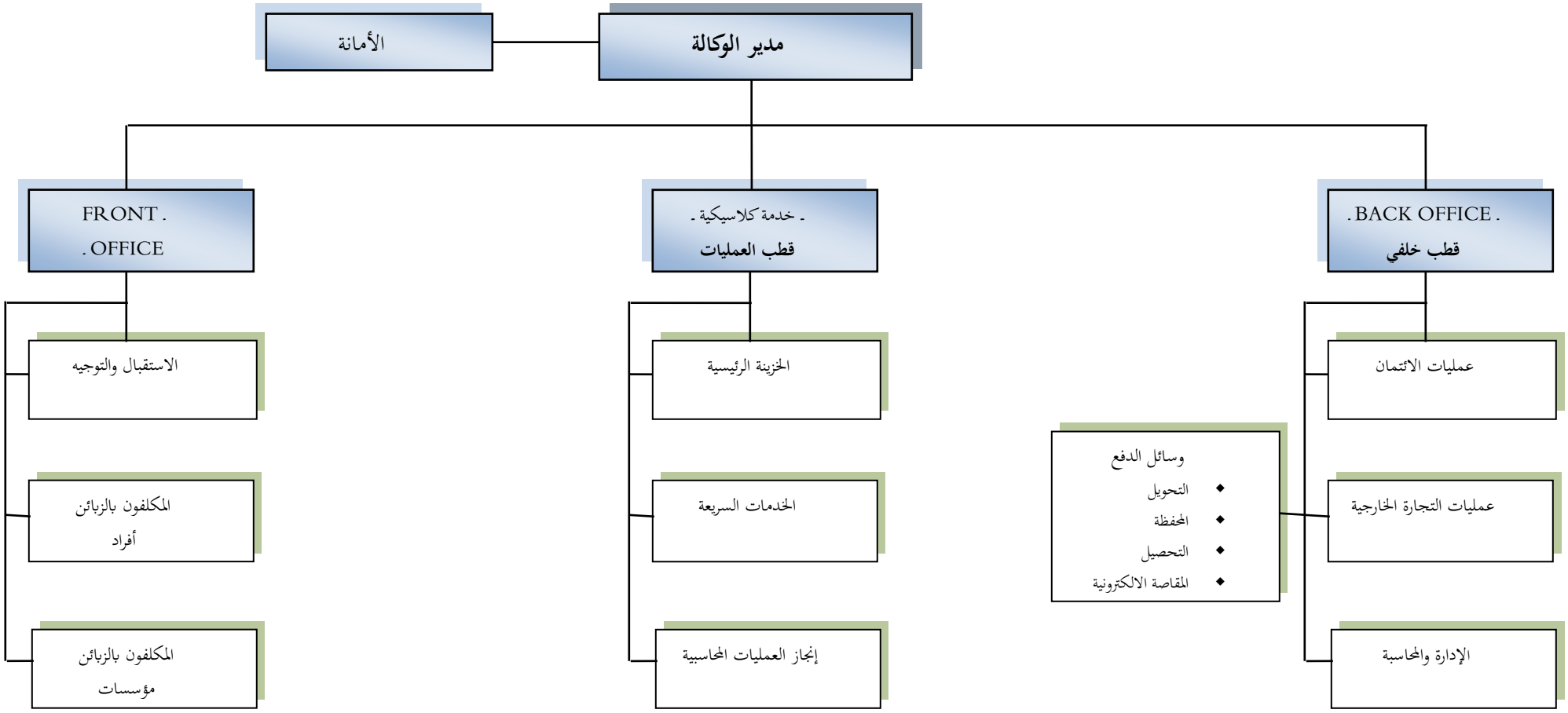
يرأس وكالة الاستغلال مدير ويباشر عمله من خلال ثلاث مصالح هي :[2]

- **المصلحة الأمامية:** وتتكفل بجميع العمليات التي تتطلب التعامل المباشر والمشخص مع العملاء؛
- **المصلحة الخلفية:** تقوم بجميع العمليات التي لا تتطلب التعامل المباشر مع العملاء؛
- **قطب المعاملات:** يقوم بعمليات الصندوق من إيداع وسحب وكل ما له علاقة بتحويل الأموال.

[1] وثائق البنك.

[2] BADR, organigramme particulier de l'agence locale d'exploitation (ALE) évoluant en «OCA», Décision réglementaire n° 53/2009, Alger, 2009, P: 2.

الشكل رقم (7-3): الهيكل التنظيمي لوكالة الاستغلال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: من وثائق البنك.

- **المصلحة الأمامية "قطب الزبائن"**: تتمثل مهمة هذه المصلحة في تقديم الخدمات المشخصة للعملاء ابتداء من فتح الحساب، إلى القيام بعملية الإيداع، إلى منح الائتمان وهذا من خلال النشاطات التالية:

- فتح الحسابات للعملاء؛
- جمع المعلومات عن العملاء، نشاطاتهم وتعاملاتهم المالية؛
- توجيه إيداعات العملاء إلى الودائع التي تحقق للمؤسسة أكثر استقرارا لمواردها وأقل تكلفة عليها؛
- توجيه النصح وتقديم الإرشاد بخصوص عمليات الائتمان لتلبية حاجيات العملاء للتمويل؛
- تلقي ملفات طلبات الائتمان؛
- تقييم مخاطر الائتمان لكل عملية ائتمانية؛
- متابعة إنجاز العمليات الائتمانية الممنوحة؛
- متابعة الوضعية المالية للعملاء المدينين؛
- إعداد مخططات العمل لتحقيق الأهداف التجارية المسطرة.

- **المصلحة الخلفية**: تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات التي لا تتطلب التعامل المباشر مع العملاء وهذا من خلال النشاطات التالية:

- دراسة ملفات القروض؛
- مراقبة نوعية القروض المطلوبة من قبل العملاء ومدى تطابقها مع نوعية النشاط الممارس وكذا السياسة الائتمانية للبنك؛
- إرسال ملفات القروض المدروسة إلى لجنة القروض الموجودة على مستوى المجمع الجهوي من أجل مراقبتها أو البت فيها؛
- تنفيذ العمليات الائتمانية ومتابعتها محاسبيا؛
- القيام بعمليات التجارة الخارجية؛
- انجاز عمليات التحصيل والمقاصة؛
- القيام بالإحصائيات الدورية الخاصة بالقروض.

- **قطب المعاملات:** تقوم هذه المصلحة بجميع عمليات الصندوق من إيداع وسحب وكل ما له علاقة بتحويل الأموال وهذا من خلال أداء النشاطات التالية:

- تنفيذ عمليات تخليص الشيكات؛

- تنفيذ عمليات الإيداع؛إنجاز عمليات الإيداع التلغرافية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة في جانبها التطبيقي التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

- **منهج الدراسة**

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للموضوع والذي سنحاول من خلاله معرفة أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

- **مجتمع الدراسة**

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من كافة العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية البالغ عددهم 50 عامل ونظرا لتحديد مجتمع الدراسة فقد تقرر أحذ عينة عشوائية تقتصر على العاملين الإداريين فقط.

- **عينة الدراسة.**

تم اختيار عينة عشوائية غير منتظمة، حيث تتمثل في (35) عامل،وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم في زيارات ميدانية واسترد منها(33) استبانه وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هي (30) استبانه.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

- **مضمون الاستبيان**

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

كما قاما الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

- **المحور الأول**: القيادة التحويلية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل على (21) عبارات تتضمن أربعة أبعاد.
- **المحور الثاني**: الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية (المتغير التابع)، اشتمل على(12) عبارة.

واشتملت الاستبيان ككل على (33) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

- **المقياس المستخدم**.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا** كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(2-3): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-3):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	**1 اقل 1.8**	**ضعيفة جدا**
الاتجاه الثاني	**1.8 اقل 2.6**	**ضعيفة**
الاتجاه الثالث	**2.6 اقل 3.4**	**متوسطة**
الاتجاه الرابع	**3.4 اقل 4.2**	**عالية**
الاتجاه الخامس	**4.2 إلى 5**	**عالية جدا**

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرا الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (3-3) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(الإصدار20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي.

2- قياس معامل الثبات.

3- اختبار التوزيع الطبيعي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

استعانا الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة البالغ حجمها 30 مفردة، بحساب معاملات الارتباط و معامل الثبات.

تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدا الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، المبين أسمائهم في الجدول الأتي:

جدول رقم (4-3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
بن زرقة ليلي	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة المدية
العيداني حبيبة	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة المدية
بولصنام محمد	أستاذ تعليم عالي	جامعة المدية

المصدر من إعداد الطالبتين.

-الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور القيادة التحويلية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور القيادة التحويلية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين الأبعاد والعبارات التي تنتمي إليها.

- الاتساق الداخلي لبعد التأثير المثالي:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearmanلتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد التأثير المثالي، حيث تم حذف العبارة رقم 5 لعدم ارتباطها مع البعد، انظر ملحق رقم (2) وتم الاحتفاظ بباقي العبارات كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (5–3): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التأثير المثالي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التأثير المثالي	**1**	**–**
01	يشعرني العمل مع رئيسي المباشر بالفخر والاعتزاز	0,842**	0,000
02	يتخطى رئيسي المباشر مصلحته الذاتية من أجل المصلحة الجماعية	0,864**	0,000
03	ثقة رئيسي المباشر بنفسه تحول الثقة لشخصي	0,866**	0,000
04	يمتلك رئيسي المباشر علامات الثقة بالنفس	0,837**	0,000
06	يشدد رئيسي المباشر عن أهمية العمل كفريق	0,511**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(5–3) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,511**) (**0,866**)ذات دلالة إحصائية أقل من (**0،01**)ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد التأثير المثالي.

– الاتساق الداخلي لبعد الحافز الإلهامي:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearmanلتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الحافز الإلهامي، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (6-3): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الحافز الإلهامي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الحافز الإلهامي	**1**	**-**
7	يشعرني رئيسي بالحماس من خلال العمل معه	0,845**	0,000
8	يصنع رئيسي المباشر التحدي في العمل لتحقيق معدلات أداء العمل	0,809**	0,000
9	يثق رئيسي المباشر بقدرتي على تحقيق الأهداف المستمرة	0,497**	0,005
10	يحفزني رئيسي المباشر على تحقيق أكبر أداء لي	0,866**	0,000
11	يقوي رئيسي المباشر التزامي بالأهداف الشخصية وأهداف المنظمة معا.	0,740**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(6-3) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,497**) (**0,866**)ذات دلالة إحصائية أقل من (**0,01**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد الحافز الإلهامي.

- **الاتساق الداخلي لبعد الاستشارة الفكرية:**

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearmanلتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الاستشارة الفكرية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (7–3):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاستشارة الفكرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الاستشارة الفكرية	**1**	**–**
12	يشجعني رئيسي المباشر على التعبير عن أفكاري حتى ولو كانت تتعارض مع أفكاره	0,802**	0,000
13	يشجعني رئيسي المباشر على حل مشكلات العمل بطرق ابتكاريه	0,831**	0,000
14	يساعدني رئيسي المباشر على المبادرة ويشاركني في تحمل المسؤولية	0,864**	0,000
15	يتجنب رئيسي المباشر نقدي عند حدوث الأخطاء ويعتبرها تجارب نتعلم منها	0,723**	0,000
16	يشجعني رئيسي المباشر على المبادرة ويشاركني في تحمل المسؤولية	0,870**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(7–3) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,723**) (**0,870**)ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد الاستشارة الفكرية.

- **الاتساق الداخلي لبعد الاعتبارات الفردية:**

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearmanلتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الاعتبارات الفردية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (8–3):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاعتبارات الفردية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الاعتبارات الفردية	**1**	**–**
17	يقضي رئيسي المباشر وقتا في تدريبي وتوجيهي	0,761**	0,000
18	يعامل رئيسي المباشر كل مرؤوس حسب ظروفه	0,738**	0,000
19	يساعدني رئيسي المباشر على تطوير نقاط القوة في شخصيتي	0,770**	0,000
20	يحرص رئيسي المباشر على تزويدي بكل المعلومات بعملي	0,784**	0,000
21	يتطلع رئيسي إلى حاجاتي الخاصة ويعمل على تلبيتها	0,671**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(8–3) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,671**) (**0,784**)ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد الاعتبارات الفردية.

- **الاتساق الداخلي لعبارات محور الولاء التنظيمي.**

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور الولاء التنظيمي، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين المحور والعبارات التي تنتمي إليه، حيث تم حذف العبارة رقم 32 لعدم ارتباطها مع المحور، انظر ملحق رقم (7) وتم الاحتفاظ بباقي العبارات كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (9–3):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور الولاء التنظيمي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور الولاء التنظيمي	**1**	**–**
22	مستعد لبذل جهد أكبر لإنجاح عمل المنظمة	0,688**	0,000
23	مستعد بالقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمنظمة	0,616**	0,000
24	تعد هذه المنظمة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل بها	0,720**	0,000
25	يهمني نجاح المنظمة التي أعمل بها	0,487**	0,006
26	أحرص على الانضباط والمحافظة على مواد ومعدات المنظمة	0,637**	0,000
27	اشعر بالاعتزاز بسبب تواجدي في هذه المنظمة	0,818**	0,000
28	أحس بالتقدير والاحترام في المنظمة	0,811**	0,000
29	أقدر فضل المنظمة علي بصفتي أحد العاملين بها	0,742**	0,000
30	يسعدني الاستمرار في المنظمة بغض النظر على المردود المادي	0,798**	0,000
31	أشعر بأنني اكسب الكثير عند بقائي في هذه المنظمة على المدى البعيد	0,767**	0,000
33	أفتخر أمام الآخرين بأنني عامل في هذه المنظمة	0,706**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (9–3) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات المحور محصورة بين (**0,487**) (**0,818**)ذات دلالة إحصائية أقل من (**0،01**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات ومحور الولاء التنظيمي.

-ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(10-3) اختبار الثبات لأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامـــــل الثبات
القيادة التحويلية	20	0,949
الولاء التنظيمي	11	0,900
أداة الدراسة	31	0,940

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم () أن معامل ثبات محور القيادة التحويلية بلغ قيمة (**0,949**) كما بلغ معامل ثبات محور الولاء التنظيمي (**0,900**) وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل (**0,940**) ومنه فان جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من **70%** ما يشير لثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

-اختبار التوزيع الطبيعي.

اعتمد الدراسة على اختبار شابيرو في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(11-3):اختبار التوزيع الطبيعي.

متغيرات الدراسة	القيمة الإحصائية للاختبار	القيمة الاحتمالية Sig.
بعد التأثير المثالي	0,950	0,211
بعد الحافز الإلهامي	0,970	0,663
بعد الاستشارة الفكرية	0,954	0,216
بعد الاعتبارات الفردية	0,967	0,661
محور القيادة التحويلية	0,951	0,213
محور الولاء التنظيمي	0,974	0,666

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (11-3) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو (**Shapiro-Wilk**) لجميع متغيرات الدراسة بلغ قيمة احتمالية اكبر من **0.05** وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.

يتضمن هذا المبحث عرض لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) spss بحيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وبع هذا يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

بغرض التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، يتناول الجزء الأول من التحليل بعض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة،وهي :الصنف(الجنس)، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

-التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

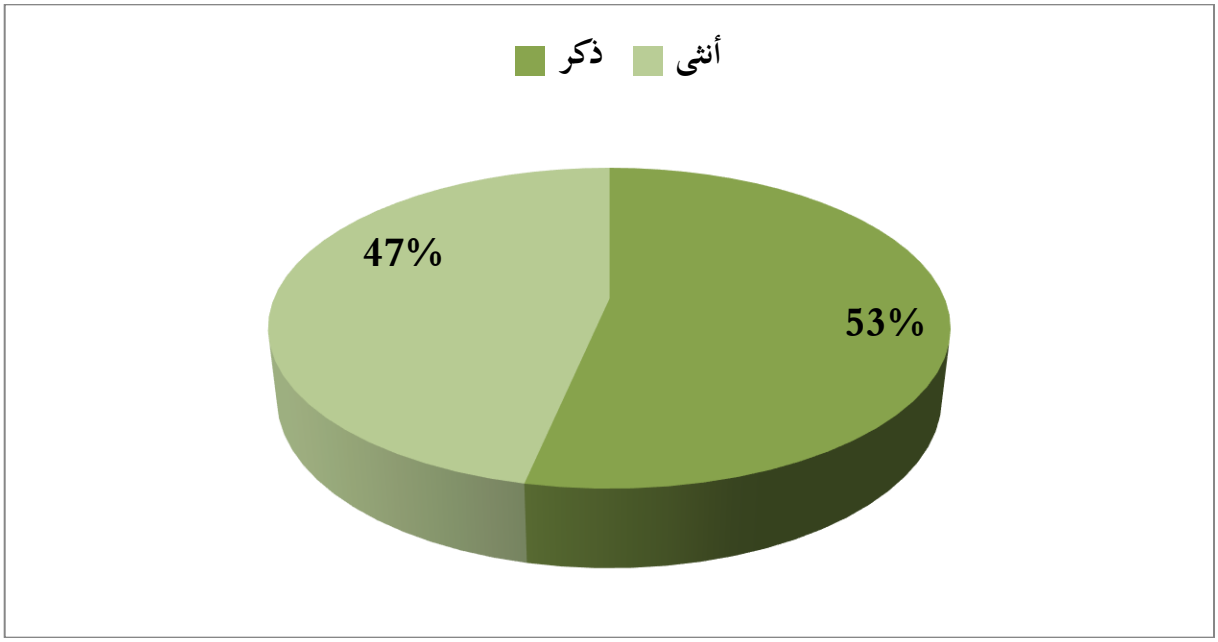
- متغير الصنف:

الجدول رقم(12-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	16	53,3%
أنثى	14	46,7%
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(8-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من الجدول والشكل رقم (12-3) (8-3) نلاحظ أن 16 من الموظفين ذكور يمثلون ما نسبته 53,3%من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد14 من الموظفين إناث يمثلون ما نسبته 46,7%.

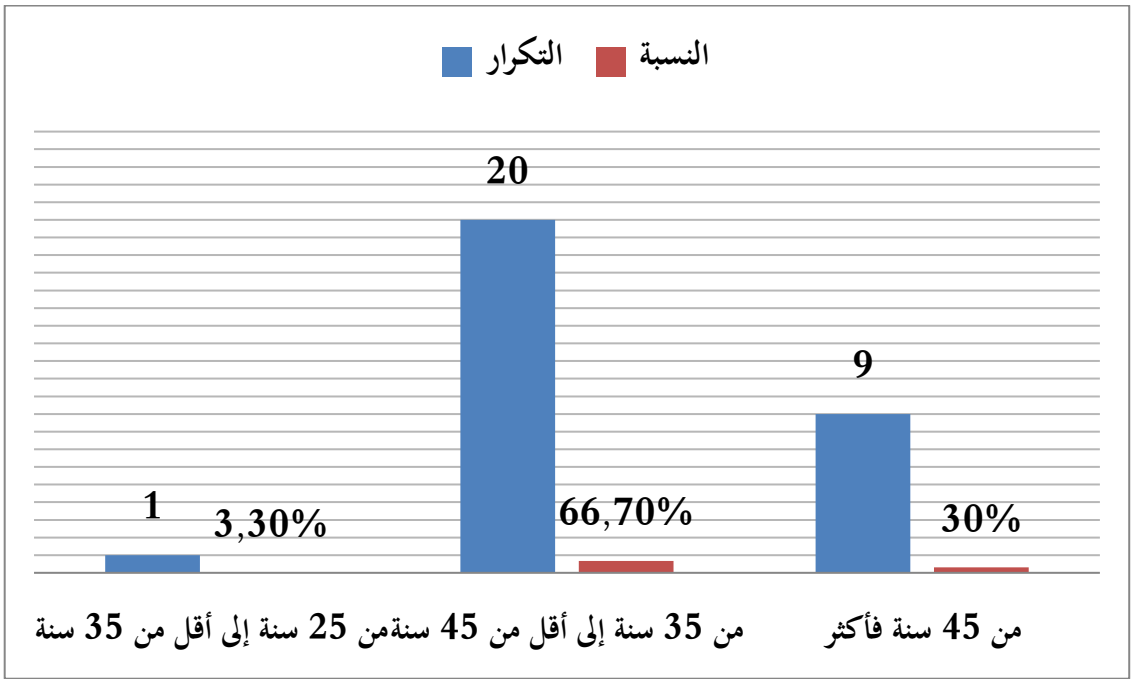
- متغير العمر:

الجدول رقم(13-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	1	3,3%
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	20	66,7%
من 45 سنة فأكثر	9	30%
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(9-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من الجدول والشكل رقم (13-3) (9-3) نلاحظ أن 20 من الموظفين يمثلون ما نسبته 66,7%من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد 9 من الموظفين أعمارهممن 45 سنة فأكثر يمثلون ما نسبته 30%ويوجد 1 من الموظفين ينتمي إلى الفئة العمرية من 25 سنة إلى أقل من 35 سنةحيث يمثل ما نسبته 3,3%

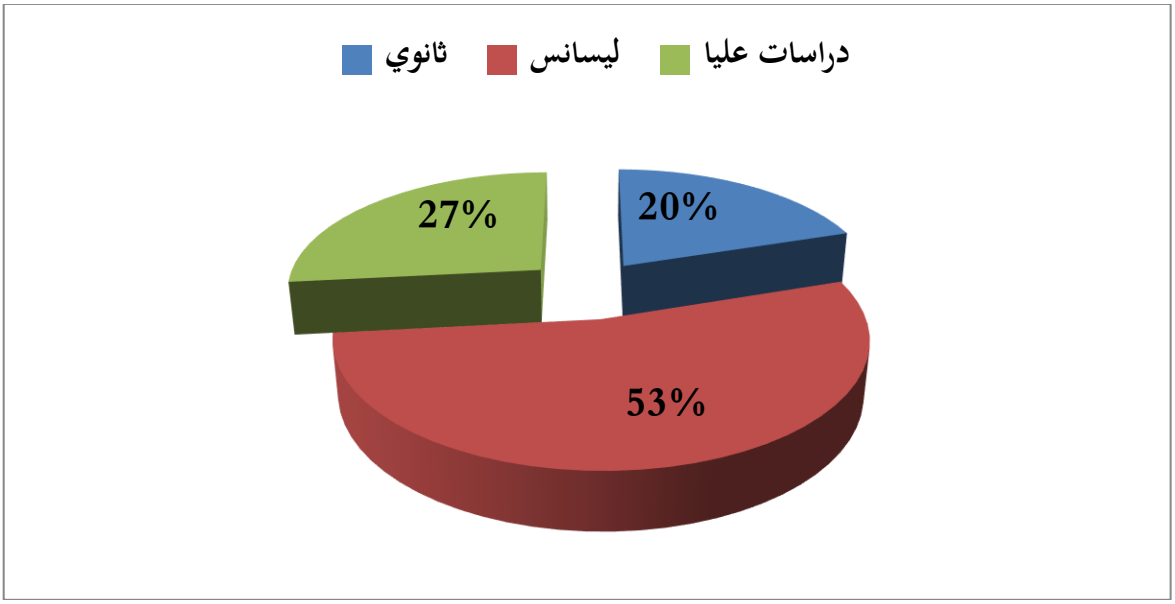
-متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(14-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	6	20%
ليسانس	16	53,3%
دراسات عليا	8	26,7%
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(10–3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (14–3) (10–3) نلاحظ أن 16 من الموظفين لديهم مستوى ليسانس يمثلون ما نسبته 53,3%من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد 8من الموظفين لديهم مستوى دراسات عليا يمثلون ما نسبته 26,7% ويوجد 6من الموظفين لديهم مستوى ثانوي يمثلون ما نسبته 20%

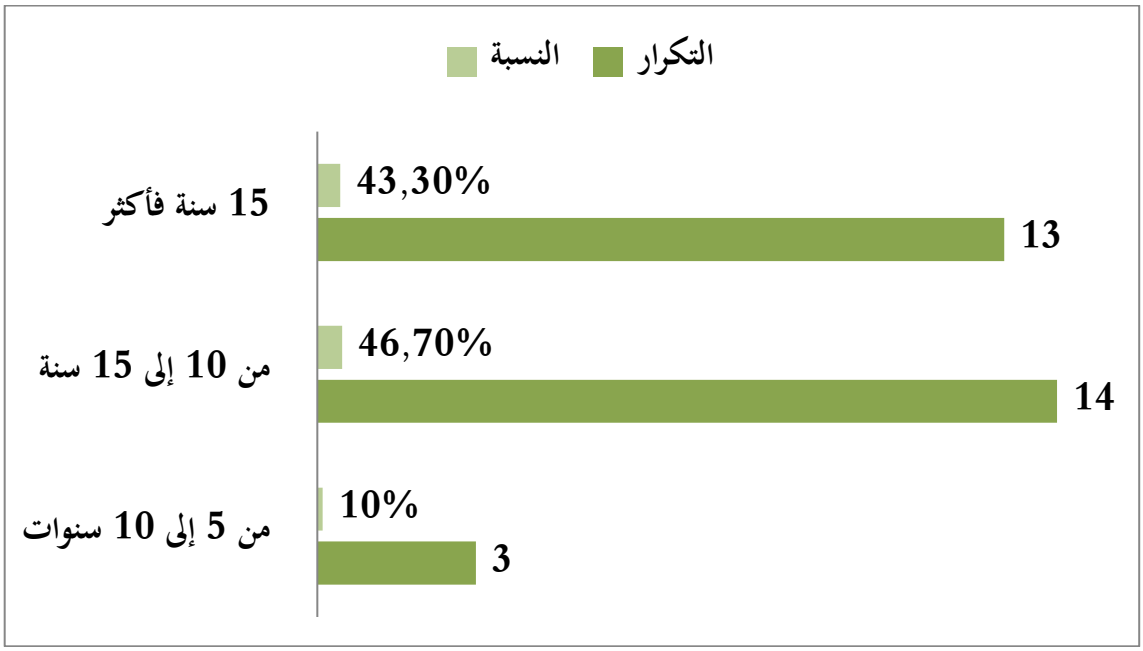
– متغيرسنوات الخبرة.

الجدول رقم(15–3): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
من 5 إلى أقل من 10سنوات	3	10%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	46,7%
من 15سنة فأكثر	13	43,3%
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(11-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (15-3) (11-3) نلاحظ أن 14 من الموظفين يمثلون ما نسبته 46,7% لديهم من 10 إلى 15 سنة خبرة وهي الفئة الأعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة ويوجد 13 من الموظفين يمثلون ما نسبته 43,3% لديهم 15سنة فأكثر خبرة، ويوجد 3 من الموظفين يمثلون ما نسبته 10% لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة.

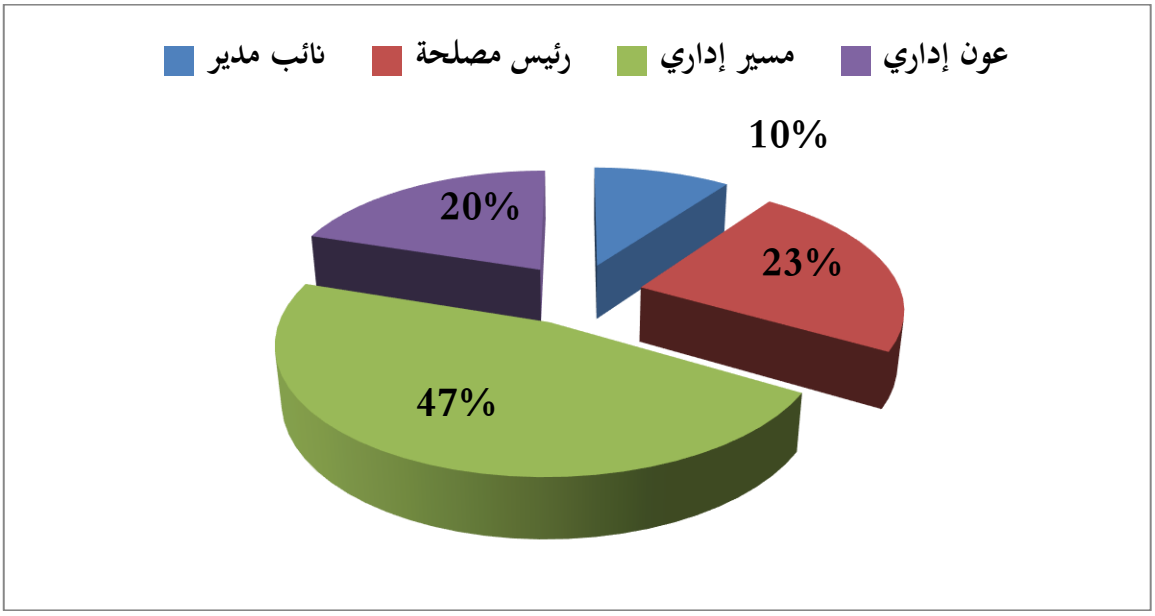
- متغير الوظيفة.

الجدول رقم(16-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
نائب مدير	3	10%
رئيس مصلحة	7	23,3%
مسير إداري	14	46,7%
عون إداري	6	20%
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(12-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (16-3) (12-3) نلاحظ أن 14 من العينة يشغلون وظيفة مسير إداري يمثلون ما نسبته 46,7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد 7 من الموظفين يشغلون وظيفة رئيس مصلحة يمثلون ما نسبته 23,3% ويوجد 6 من الموظفين يشغلون وظيفة عون إداري يمثلون ما نسبته 20% ويوجد 3 من الموظفين يشغلون وظيفةنائب مدير بنسبة10%

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.

سنركز في هذا المطلب على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الأفراد لمتغير القيادة التحويلية ومتغير الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

أولا: التحليل الوصفي لأبعاد محور القيادة التحويلية.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور القيادة التحويلية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، الذي اشتمل على أربعة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(17-3): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور القيادة التحويلية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	بعد التأثير المثالي	3,38	0,770	2	متوسطة
2	بعد الحافز الإلهامي	3,45	0,803	1	عالية
3	بعد الاستشارة الفكرية	3,17	0,857	3	متوسطة
4	بعد الاعتبارات الفردية	2,90	0,769	4	متوسطة
	محور القيادة التحويلية	3,22	0,711	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (17-3) أن تقديرات الموظفين لأبعاد محور القيادة التحويلية، بلغت درجات موافقة عالية ومتوسطة، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الحافز الإلهامي**3,45**بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في الحافز الإلهاميلدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,803**ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين. وهذا راجع إلى أن القادة في المؤسسة يحفزونهم بدرجة عالية وهذا ما يفسر شعور عينة الدراسة بروح المسؤولية وكذا الثقة في قدراتهم ومهارتهم ومن ثم الالتزام بالقيام بمهام أكبر من مهامهم وهذا ما يشعرهم بخلق روح التحدي لتحقيق أهداف المنظمة.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التأثير المثالي**3,38**بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في التأثير المثاليلدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,770**ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين، وهذا راجع إلى أن أفراد عينة الدراسة يمارسون سلوكيات القيادة الكاريزمية بدرجة متوسطة،وكذا يتمتعون بثقة ذاتية ويلتزمون بالقيم المثلى في السلوك والتأثير ويهتمون بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة بدرجة متوسطة.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستثارة الفكرية**3,17** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في الاستثارة الفكريةلدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,857**ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.، ما يدل أن القادة لديهم قدرة متوسطة، وهذا راجع إلى نوع من المساءلة المشددة على الأخطاء في المنظمة وبالتالي يؤثر سلبا على روح المبادرة والإبداع.

4- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاعتبارات الفردية**2,90** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في الاعتبارات الفرديةلدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,769** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين. وهذا راجع إلى أن عملية التدريب في المؤسسة تحتاج إلى نوع من التدعيم والتعزيز،وكذا أن المؤسسة غالبا ما توفر لهم المعلومات الضرورية لأداء أعمالهم رغم أنها تبدو عادية إلا أن هذا القدر غير كافي فلا بد من تواجد المعلومات الخاصة بالعمل متوافرة وهذا لضمان سيرورة الأعمال في الوقت المناسب وكذا وجود درجة متوسطة من المعاملة في المؤسسة فلا بد من زيادة الاهتمام بالعاملين وكذا مراعاة ظروفهم.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة التحويلية **3,22**بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسطفي القيادة التحويلية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,711**ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين. وهذا راجع إلى أن هناك درجة متوسطة من العمل القيادي التحويلي بالمؤسسة وأن طبيعة العلاقة بين القادة وأفراد عينة الدراسة تحتاج إلى رفعها.

-التحليل الوصفي لمحور الولاء التنظيمي.

اعتمدت الدراسة في وصف محور الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(18-3): المؤشرات الإحصائية لوصف محور الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
الولاء التنظيمي	3,83	0,615	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (18-3) أن المتوسط الحسابي لمحور الولاء التنظيمي بلغ قيمة **3,83**بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، حيث بلغ الانحراف المعياري **0,615**ما يشير لعدم عدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي. فيبين أن أفراد عينة الدراسة مستعدين لبذل مجهود أكثر لإنجاح المنظمة وبذلك يمكننا القول أن عمال المنظمة يسعون إلى تحقيق رؤى المؤسسة وأنهم مرتبطين بها وهذا الأمر خلق نوع من المرونة في العمل، وكذا الشعور بالاعتزاز والتقدير.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

-اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتأثير المثالي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتأثير المثالي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

جدول رقم(19-3): اختبار الانحدار البسيط للتأثير المثالي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: التأثير المثالي				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامـــــــل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
المتغير التابع: الولاء التنظيمي	0,139a	0,019	0,111	0,745	0,462
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	0,556		0,462b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (19-3) أثر التأثير المثالي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,139a** بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية،ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف جدا.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,111**وهي غير دالة عند مستوى معنوية **0.05** حيث بلغت قيمة T المحسوبة **0,745**وبمستوى معنوية **0,462**

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **0,556**عند مستوى معنوية **0,462** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه **لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتأثير المثالي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.**

-الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

جدول رقم(20–3): اختبار الانحدار البسيط للحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: الحافز الإلهامي				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامـــــــل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
المتغير التابع: الولاء التنظيمي	0,441a	0,195	0,338	2,600	0,015
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	6,762		0,015b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (20–3) أثر الحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= **0,441a** بين الحافز الإلهامي والولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباطضعيف.

– وبلغ معامل التحديد ^{2} = **0,195** أي أن ما قيمة 19.5% من التغيرات في الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية ناتجة عن الحافز الإلهامي.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,338** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الحافز الإلهامي يزيد في الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، بقيمة **0,338** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **2,600** عند مستوى معنوية **0,015**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **6,762** عند مستوى معنوية **0,015b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.**

-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاستشارة الفكرية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاستشارة الفكرية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

جدول رقم(21-3): اختبار الانحدار البسيط للاستشارة الفكرية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: الاستشارة الفكرية				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
المتغير التابع: الولاء التنظيمي	0,253a	0,064	0,181	1,382	0,178
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	1,909		0,178b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (21-3) أثر الاستشارة الفكرية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,253a** بين الاستشارة الفكرية والولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية،ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباطضعيف جدا.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,181** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **1,382**عند مستوى معنوية **0,178**.

-كما بلغت قيمة F المحسوبة **1,909**عند مستوى معنوية **0,178b** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه **لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاستشارة الفكرية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.**

-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاعتبارات الفردية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاعتبارات الفردية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

جدول رقم(22-3): اختبار الانحدار البسيط للاعتبارات الفردية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: الاعتبارات الفردية				
المتغير التابع: الولاء التنظيمي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامـــــــل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,317a	0,101	0,253	1,769	0,088
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	3,130		0,088b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (22-3) أثر الاعتبارات الفردية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,317a** بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية،ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,253** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **1,769**عند مستوى معنوية **0,088**.

-كما بلغت قيمة F المحسوبة **3,130**عند مستوى معنوية **0,088b** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه **لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاعتبارات الفردية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.**

-اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

جدول رقم(23-3): اختبار الانحدار البسيط للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

البيان	المتغير المستقل: القيادة التحويلية				
المتغير التابع: الولاء التنظيمي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,324a	0,105	0,280	1,813	0,080
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	3,289		0,080b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (23-3) أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,324a** بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية،ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباطضعيف.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,280** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **1,813**عند مستوى معنوية **0,080**.

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **3,289**عند مستوى معنوية **0,080** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه **لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.**

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى موجز عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية موضحين أهم مهامها وأهدافها، وكذا الهيكل التنظيمي للشركة، وتعرفنا في هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية من خلال استخدام استبيان تم توزيعه على عينة البحث، ولقد تضمن الاستبيان قسمين رئيسيين القسم الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني فكان خاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول تمثل في المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية بأبعادها أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع الولاء التنظيمي، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجة ببرنامج spssv20 باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفاكرونباخ، تحليل الانحدار المتعدد،ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، على ضوء ما تم ذكره يتضح مايلي:

- وجود مستوى عالي في الحافز الإلهامي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.
- وجود مستوى متوسط في التأثير المثالي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.
- وجود مستوى متوسط في الاستشارة الفكرية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.
- وجود مستوى متوسط في الاعتبارات الفردية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.
- وجود مستوى متوسط في القيادة التحويلية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.
- وجود مستوى عالي في الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

الخاتمة العامة

خاتمة:

تطمح المنظمات اليوم إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بها لما له من أثر إيجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها، فحاولنا في دراستنا هذه الوقوف على أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي من خلال إظهار أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الولاء التنظيمي، حيث قمنا بدراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، كان الهدف منها الإجابة على الأسئلة والفرضيات المطروحة في إشكالية بحثنا وما مدى تطبيقها على أرض الواقع، فمن خلال هذا البحث وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

-النتائج النظرية:

تتمثل أبعاد القيادة التحويلية في:

-**التأثير المثالي:** هو ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.

-**التحفيز الإلهامي:** هو ذلك الحث والإلهام الذي يصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفا مثاليا للمستقبل، أو موقفا معينا ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن، ويشارك فيه كل الأفراد التابعين المحفزين سيكون لديهم الدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

-**الاستثارة الفكرية:** يشير هذا البعد إلى أن القائد التحويلي يعمل على البحث عن أفكار جديدة ويشجع على حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النتائج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

-**الاعتبارات الفردية:** يعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور وفيه يتم التعامل مع الإتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية.

-الولاء التنظيمي في حالة يمتثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.

-يعتبر الولاء التنظيمي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يسهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل.

-لا يوجد هناك اتفاق بين المنظرين حول تفسير محددات للولاء التنظيمي، فهو مازال موضوع جدال ونقاش كبيرين.

- هناك عدة مداخل درست الولاء وحاولت تفسيره كالمدخل الإتجاهي والمدخل السلوكي،كما لم يتم الاتفاق على أبعاد محددة لقياسه.

-النتائج التطبيقية:

تعتبر الفرضيات كإجابة أولية على الأسئلة الفرعية المنبثقة عن إشكالية الدراسة، حيث في دراستنا هذه قمنا بصياغة خمس

فرضيات للاختبار فكانت نتائج اختبارها كما يلي:

- أظهرت النتائج عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتأثير المثالي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية؛

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية؛

- أظهرت النتائج عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاستشارة الفكرية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية؛

- أظهرت النتائج عدم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاعتبارات الفردية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية؛

- أظهرت النتائج عدم تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية؛

- أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في الحافز الإلهامي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية؛

- أظهرت النتائج وجود مستوى متوسطفي الاعتبارات الفردية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية؛

- أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط في التأثير المثالي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية؛

- أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط في الاستشارة الفكرية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية؛

- أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط في القيادة التحويلية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية؛

- أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

الاقتراحات:

-على ضوء النتائج المتحصل عليها فإننا قمنا بتقديم بعض الاقتراحات:

-إمكانية إعداد برامج تكوينية للقيادات في المنظمات حول كيفية تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة، وأساليب الوصول إلى ذلك.-يجب على قيادات المنظمة تشجيع العاملين وفتح مجال الإبداع لهم .

-من الأحسن أن تهتم المنظمة بتدريب العاملين للتطوير من قدراتهم في مختلف المجالات.

- من الأحسن أن يحظى المرؤوسين في الشركة بالثقة من طرف المسؤول.

- لا بد على قيادات المنظمة أن تراعي ظروف وطبيعة العامل أي كل حسب طبيعته.

- من الأفضل تدريب القيادات في الشركة على استخدام نمط القيادة التحويلية.

أفاق الدراسة :

نظرا لأهمية المفهومين (القيادة التحويلية والولاء التنظيمي) وما لهم من تأثيرات كبيرة على الكثير من السلوكيات التنظيمية كان لا بد من إعطائهم الأهمية الكبيرة، لذلك قمنا باقتراحات بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في المواضيع التالية:

-تأثير الخصائص الشخصية على أداء العاملين لتحقيق الولاء التنظيمي.

-مستويات ممارسة القيادة التحويلية في القطاعين العام والخاص.

- مقارنة درجة الولاء التنظيمي بين موظفي القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : قائمة المراجع باللغة العربية

أ:الكتب:

-أسامة خيري، **الجديد في القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.

-أسامة خيري، **القيادة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

-بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .

-بطرس حلاق، **القيادة الإدارية**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية،الجمهورية العربية السورية، 2020 .

-جميلة ناجي أحمد عطافي، **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي**، اطبعة1، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا،2020.

-حسين بلعجوز، مخاطر صيغ التمويل في البنوك الإسلامية والبنوك الكلاسيكية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.

- زيد منير عبوي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، دار البداية للنشر، عمان، 2008 .

-زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته_** الطبعة الأولى دار أسامة لنشر والتوزيع_ الأردن عمان سنة 2006 .

-صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2005 .

-عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

-محمد بن فوزي الغامدي، **القيادة التحويلية**، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام،2021.

-مراد فليون، **القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2017.

-مها مصباح **نظرية القيادة** لجزء الثاني لفرقة الرابعة شعبة إدارة أعمال،2020.

-نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الجامعة الاردنية، 2009.

-نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر.2011.

ب: الأطروحات والرسائل:

-إبراهيم عمر علي حسونة، **دور ممارسة القيادة التحويلية في تعزيز التمكين الإداري**، رسالة ماجستير كلية الإدارة والتمويل جامعة الأقصى، غزة،2021.

-أحمد صادق محمد الرقب، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، فلسطين،2010.

-أمحمدي محمد، **دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية**،مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة أحمد دراية أدرار،2020الجزائر.

-أنس هباز، **أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، الجزائر، 2015.

-أهزى مريم، **مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، الجزائر،2020/2019.

-ايهاب احمد عويضة، أثر **الرضا الوظيفي عمل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية**_ رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية_غزة_سنة2008 .

-بمنير آمال، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الفني لدى العاملين في المنظمة**، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية الجزائر سنة2015.

-بوخروبةضحى،**الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج**، مذكرة ماستر،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر،2020.

-توفيق درويش، **فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء**، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، 2007/2006.

-حافظ عبد الكريم الغزالي، **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط،2012.

-حافظ عبد الكريم الغزالي_ **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**_ رسالة ماجستير_ مقدمة استكمالات لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال_ أردن جامعة الشرق الأوسط_ 2012.

-ختام زعل محمد المعايطة، **درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية**، رسالة ماجستير كلية العلوم التربوية، جامعة البيت، الأردن،2019/2018.

-دليمي نور الهدى، **تأثير الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الولاء التنظيمي لدى العاملين**، مذكرة ماستر أكاديمي،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية –أدرار-الجزائر،2021،.

-دوح التجاني، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي**، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية، الجزائر،2020/2019.

-روان عفاف، **أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة2014.

-سامية دباب، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على شهادة ماستر،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، الجزائر، 2014،2015.

-سهيلة غربي، **أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي**، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح –ورقلة- الجزائر،2017.

-شريط الشريف المحمد، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي**، مذكرة ماستر_ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري محمود ولاية قسنطينة_ سنة 2008.

-صباح بنوناس، أثر **انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي**_ مذكرة ماستر، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة_ جامعة محمد خيضر_ 2015.

-عبد الله محمد الفهدي_ **أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم للمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي**_ مذكرة ماجستير (غير منشورة) في التربية_ كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط_ الدراسات العليا _ 2009 .

-عبد الله نظمي عودة أبو مصطفى، **التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية واتخاذ القرار**، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة،2020 /2021.

-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، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

-علي وليد يوسف غزوان، **دور القيادة التحويلية في رفع كفاءة أداء الموظفين الأكاديميين**، رسالة ماجستير جامعة القدس، فلسطين، 2017.

-عمر حجيج، **فعالية القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال**، مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2020.

-فاضل سمية، **الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين**،مذكر ة ماستر،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي،الجزائر،2015،.

-فيروز شين_ **تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة**_ دراسة حالة_ مؤسسة صناعة الكوابل_ فرع جنرال كابل_ بسكرة_ أطروحة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم التسيير_ 2013 .

-قالم نجاة، **دور أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المعرفة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسسير، جامعة المدية، الجزائر، 2018.

-كبار عزيزة، **الثقافة التنظيمية للولاء التنظيمي**، مذكرة ماستر،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر، 2020.

-مبروكة بالعجال_ **التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين**_ مذكرة ماستر،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية_ جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي_ الجزائر_ 2017.

-محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي**، مذكرة مكملة شهادة الماجستير، إدراة أعمال جامعة السلامية_ غزة_ 2009.

-مزوار منوبة، أثر **الحوافز على الولاء التنظيمي**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس الجزائر 2013.

-وافية مناصري، **مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل منهج الإدارة الإستراتيجية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2022/2021.

-وسيلة واعر_ **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري**_ مذكرة ماستر، دراسة حالة مجمع صيدال_ بسكرة جامعة محمد خيضر 2014_ 2015.

-يرحومة ربيعة، أثر **التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي_ الجزائر_ 2020 .

ت:المقالات:

-المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية،. الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16

-برباوي كمال_ قناشي آمنة_ **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي**_ مجلة اقتصاد المال والأعمال_ المجلد 3_ العدد _ الجزائر 2019 .

-ديما محمد صالح، **دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن**، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث المجلد الثاني العدد السابع الأردن، 2020.

-ذهبية العرفاوي،**صفات القائد الإداري الناجح**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الأول، الجزائر، 2020.

-راضية يوسفي، **أنماط القيادة الإدارية أثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين**، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد01، الجزائر،2021.

-زرقط وبلباج، **أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، الجزائر، 2017.

-عائد السيد خطاب_ **الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل_ دراسة ميدانية عن المرأة العالمة السعودية**_ مجلة العلوم الإدارية_ جامعة الملك سعود_ العدد 134_ 1998.

-عبير حسين آل قماش **نظريات القيادة واتخاذ القرارات المجلة العلمية**، المجلد36، العدد12

-عز الدين_ **القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي**_ مجلة أبحاث نفسية وتربوية_ بدون رقم مجلد_ العدد 7_ الجزائر_ 2014 .

-محمد بن موسى، **أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسة**.مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 01، الجزائر، 2020.

ث:المواقع الالكترونية:

-السعاد لمطيري، وزارة التربية التوجيه الفني للغة العربية، **خصائص القائد**، متاح على الخط http:// moe.edu.Kw08/12/2022

-دنيا مصطفى، **خصائص القائد الناجح**، متاح على الخط https://mawdoo3.com 05/01/2023

-عبد الرحيم بوخلخال، متاح على الخط، asjp.cerist.dz، https://:www.asjp.cerist.dz02/02/2023

-مها جمال لمتاح على الخط، sanadkk.com، https://www.sanadkk.com.03/02/2023.

-يحي سعد،متاح على الخط، drasah.com، https://drasah.com.03/02/2023.

ثانيا :قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

أ: مواقع إلكترونية

. http://www.badr-bank.dz/2009/index.asp?page=badr_historique, consulté le . 20/06/2012.

-BADR infos, N° 2, Alger, Mars 2002, P: 1.

-BADR, Financement de la mise en valeur des terres et création de nouvelles exploitations, Décision réglementaire N° 14/2011, Alger, P :1.

-BADR, Missions et attributions des structures organiques et fonctionnelles du Groupe Régional d'Exploitation (GRE), Décision réglementaire n° 44/2009, Alger, 2009, P: 2.

-BADR, organigramme particulier de l'agence locale d'exploitation (ALE) évoluant en «OCA», Décision réglementaire n° 53/2009, Alger, 2009, P: 2.

-BADR-Infos, N° 28, Alger, 1999, PP : (32-33).

-http://www.badr-bank.dz/2009/index.asp?page=badr_organigramme, consulté le 20/06/2012

-Susanne tafvelin the transformational leadership process دفتـــــر اليوميةvemeaswedenمكان غير معروفResponsible publisher under swedishlawith faculty of social sciences 94_2013

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1:قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الامضاء
1	ليلى بن زرقة	ممتحنا		
2	حبيبة العيداني	مشرفا ومقررا	المدية	
3	عماد معوشي	رئيسا	المدية	

الملحق رقم (2): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية: ماستر

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

السنة الجامعية: 2023/2022

الموضوع: استبانة

سيدي، سيدتي: تحية طيبة، وبعد.

نقوم نحن الباحثتين في إطار التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان: **"أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي" دراسة حالة ب: بنك الفلاحة والتنمية الريفية –المدية–.** لذلك سوف نقدم لكم هذه الاستبانة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة، ونرجو أن تتجاوبوا معنا بالإجابة على فقرات كل محور من المحاور التي تتناولها الاستبانة مع مراعاة الدقة والموضوعية في الإجابة.

علما بأن كل المعلومات التي تقدمونها ستحاط بالسرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، ونحن نشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

تعريف القيادة التحويلية: هي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.

تعريف الولاء التنظيمي: هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها.

القسم الأول:

1. الجنس:

– ذكر ☐ – أنثى ☐

2. السن:

– أقل من 25 سنة ☐ – من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة ☐

– من 35 سنة إلى أقل من 45 ☐ – من 45 سنة فأكثر ☐

3. المؤهل العلمي:

–ثانوي ☐ – ليسانس ☐ – دراسات عليا ☐

4. عدد سنوات الخبرة:

– أقل من 5سنوات ☐ – من 5 سنوات إلى 10أقل من سنوات ☐

– من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ – من 15 سنة فما فوق ☐

5. المركز الوظيفي:

– مدير ☐ – نائب مدير ☐ – رئيس مصلحة ☐

– مسير إداري ☐ – عون إداري ☐

المحور الأول: القيادة التحويلية:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى القيادة التحويلية لدى رئيسك والرجاء وضع علامة (X) على الإجابة المناسبة التي تعبر عن الواقع الفعلي.

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غـــير موافق	متوسط	أحسن	موافق شدة
1- التأثير المثالي						
01	يشعرني العمل مع رئيسي المباشر بالفخر والاعتزاز					
02	يتخطى رئيسي المباشر مصلحته الذاتية من أجل المصلحة الجماعية					
03	ثقة رئيسي المباشر بنفسه تحول الثقة لشخصي					
04	يمتلك رئيسي المباشر علامات الثقة بالنفس					
05	يتحدث عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه					
06	يشدد رئيسي المباشر عن أهمية العمل كفريق					
2 – الحافز الإلهامي						
07	يشعرني رئيسي بالحماس من خلال العمل معه					
08	يصنع رئيسي المباشر التحدي في العمل لتحقيق معدلات أداء العمل					
09	يثق رئيسي المباشر بقدرتي على تحقيق الأهداف المستمرة					
10	يحفزني رئيسي المباشر على تحقيق أكبر أداء لي					
11	يقوي رئيسي المباشر التزامي بالأهداف الشخصية وأهداف المنظمة معا.					
3- الاستشارة الفكرية						
12	يشجعني رئيسي المباشر على التعبير عن أفكاري حتى ولو كانت تتعارض مع أفكاره					

13	يشجعني رئيسي المباشر على حل مشكلات العمل بطرق ابتكاريه					
14	يساعدني رئيسي المباشر على المبادرة ويشاركني في تحمل المسؤولية					
15	يتجنب رئيسي المباشر نقدي عند حدوث الأخطاء ويعتبرها تجارب نتعلم منها					
16	يشجعني رئيسي المباشر على المبادرة ويشاركني في تحمل المسؤولية					
4- الاعتبارات الفردية						
17	يقضي رئيسي المباشر وقتا في تدريبي وتوجيهي					
18	يعامل رئيسي المباشر كل مرؤوس حسب ظروفه					
19	يساعدني رئيسي المباشر على تطوير نقاط القوة في شخصيتي					
20	يحرص رئيسي المباشر على تزويدي بكل المعلومات بعملي					
21	يتطلع رئيسي إلى حاجاتي الخاصة ويعمل على تلبيتها					

المحور الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الولاء التنظيمي والرجاء وضع علامة (X) على الإجابة المناسبة التي تعبر على الواقع الفعلي.

22	مستعد لبذل جهد أكبر لإنجاح عمل المنظمة					
23	مستعد بالقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمنظمة					
24	تعد هذه المنظمة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن					

	أعمل بها					
25	يهمني نجاح المنظمة التي أعمل بها					
26	أحرص على الانضباط والمحافظة على مواد ومعدات المنظمة					
27	اشعر بالاعتزاز بسبب تواجدي في هذه المنظمة					
28	أحس بالتقدير والاحترام في المنظمة					
29	أقدر فضل المنظمة علي بصفتي أحد العاملين بها					
30	يسعدني الاستمرار في المنظمة بغض النظر على المردود المادي					
31	أشعر بأنني اكسب الكثير عند بقائي في هذه المنظمة على المدى البعيد					
32	لا أترك عملي حتى لو عرض علي عمل آخر بأجر عالي					
33	أفتخر أمام الآخرين بأنني عامل في هذه المنظمة					

ملحق رقم (2): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة المحذوفة وبعد التأثير المثالي.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	التأثير المثـالي
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,674**	,704**	,725**	,082	,413*	,805**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,667	,023	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة2	Correlation Coefficient	,674**	1,000	,757**	,689**	,027	,396*	,837**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,889	,030	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة3	Correlation Coefficient	,704**	,757**	1,000	,634**	,141	,311	,849**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,458	,095	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة4	Correlation Coefficient	,725**	,689**	,634**	1,000	,131	,465**	,823**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,492	,010	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة5	Correlation Coefficient	,082	,027	,141	,131	1,000	,052	,347
		Sig. (2-tailed)	,667	,889	,458	,492	.	,787	,060
		N	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة6	Correlation Coefficient	,413*	,396*	,311	,465**	,052	1,000	,471**
		Sig. (2-tailed)	,023	,030	,095	,010	,787	.	,009
		N	30	30	30	30	30	30	30
	التأثير المثـالي	Correlation Coefficient	,805**	,837**	,849**	,823**	,347	,471**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,060	,009	.
		N	30	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التأثير المثالي.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة6	التأثير المثالي
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,674**	,704**	,725**	,413*	,842**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,023	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة2	Correlation Coefficient	,674**	1,000	,757**	,689**	,396*	,864**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,030	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة3	Correlation Coefficient	,704**	,757**	1,000	,634**	,311	,866**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,095	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة4	Correlation Coefficient	,725**	,689**	,634**	1,000	,465**	,837**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,010	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة6	Correlation Coefficient	,413*	,396*	,311	,465**	1,000	,511**
		Sig. (2-tailed)	,023	,030	,095	,010	.	,004
		N	30	30	30	30	30	30
	التأثير المثالي	Correlation Coefficient	,842**	,864**	,866**	,837**	,511**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,004	.
		N	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الحافز الإلهامي.

Correlations

			العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	العبارة11	الحافز الإلهامي
Spearman's rho	العبارة7	Correlation Coefficient	1,000	,643**	,369*	,806**	,557**	,845**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,045	,000	,001	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة8	Correlation Coefficient	,643**	1,000	,254	,673**	,572**	,809**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,176	,000	,001	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة9	Correlation Coefficient	,369*	,254	1,000	,532**	,179	,497**
		Sig. (2-tailed)	,045	,176	.	,002	,343	,005
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة10	Correlation Coefficient	,806**	,673**	,532**	1,000	,598**	,866**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة11	Correlation Coefficient	,557**	,572**	,179	,598**	1,000	,740**
		Sig. (2-tailed)	,001	,001	,343	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	الحافز الإلهامي	Correlation Coefficient	,845**	,809**	,497**	,866**	,740**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الاستشارة الفكرية.

Correlations

			العبارة12	العبارة13	العبارة14	العبارة15	العبارة16	الاستشارةالفكرية
Spearman's rho	العبارة12	Correlation Coefficient	1,000	,726**	,668**	,420*	,516**	,802**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,021	,004	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة13	Correlation Coefficient	,726**	1,000	,720**	,364*	,633**	,831**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,048	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة14	Correlation Coefficient	,668**	,720**	1,000	,525**	,724**	,864**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,003	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة15	Correlation Coefficient	,420*	,364*	,525**	1,000	,692**	,723**
		Sig. (2-tailed)	,021	,048	,003	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة16	Correlation Coefficient	,516**	,633**	,724**	,692**	1,000	,870**
		Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	الاستشارةالفكرية	Correlation Coefficient	,802**	,831**	,864**	,723**	,870**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (6): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العباراتوبعد الاعتبارات الفردية.

Correlations

			العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	العبارة21	الاعتباراتالفردية
Spearman's rho	العبارة17	Correlation Coefficient	1,000	,383*	,530**	,708**	,316	,761**
		Sig. (2-tailed)	.	,037	,003	,000	,089	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة18	Correlation Coefficient	,383*	1,000	,481**	,429*	,532**	,738**
		Sig. (2-tailed)	,037	.	,007	,018	,002	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة19	Correlation Coefficient	,530**	,481**	1,000	,661**	,434*	,770**
		Sig. (2-tailed)	,003	,007	.	,000	,017	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة20	Correlation Coefficient	,708**	,429*	,661**	1,000	,286	,784**
		Sig. (2-tailed)	,000	,018	,000	.	,125	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة21	Correlation Coefficient	,316	,532**	,434*	,286	1,000	,671**
		Sig. (2-tailed)	,089	,002	,017	,125	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	الاعتباراتالفردية	Correlation Coefficient	,761**	,738**	,770**	,784**	,671**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (7):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة المحذوفةومحور الولاء التنظيمي.

Correlations

			العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31	العبارة 32	العبارة 33	الولاءالتنظيمي
Spearman's rho	العبارة 22	Correlation Coefficient	1,000	,291	,513**	,604**	,534**	,473**	,583**	,597**	,377*	,334	,152	,526**	,708**
		Sig. (2-tailed)	.	,119	,004	,000	,002	,008	,001	,001	,040	,072	,423	,003	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 23	Correlation Coefficient	,291	1,000	,283	,002	,372*	,459*	,256	,470**	,724**	,437*	-,030	,373*	,554**
		Sig. (2-tailed)	,119	.	,129	,991	,043	,011	,173	,009	,000	,016	,873	,042	,001
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 24	Correlation Coefficient	,513**	,283	1,000	,571**	,491**	,723**	,636**	,297	,454*	,491**	-,030	,348	,680**
		Sig. (2-tailed)	,004	,129	.	,001	,006	,000	,000	,111	,012	,006	,877	,060	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 25	Correlation Coefficient	,604**	,002	,571**	1,000	,571**	,408*	,534**	,368*	,252	,086	-,028	,477**	,487**
		Sig. (2-tailed)	,000	,991	,001	.	,001	,025	,002	,046	,179	,651	,882	,008	,006
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 26	Correlation Coefficient	,534**	,372*	,491**	,571**	1,000	,570**	,532**	,377*	,587**	,387*	-,122	,421*	,599**
		Sig. (2-tailed)	,002	,043	,006	,001	.	,001	,002	,040	,001	,034	,520	,020	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 27	Correlation Coefficient	,473**	,459*	,723**	,408*	,570**	1,000	,752**	,418*	,610**	,758**	,078	,443*	,807**
		Sig. (2-tailed)	,008	,011	,000	,025	,001	.	,000	,022	,000	,000	,684	,014	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 28	Correlation Coefficient	,583**	,256	,636**	,534**	,532**	,752**	1,000	,610**	,538**	,646**	,042	,556**	,800**

	Sig. (2-tailed)	,001	,173	,000	,002	,002	,000	.	,000	,002	,000	,827	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبـارة 29	Correlation Coefficient	,597**	,470**	,297	,368*	,377*	,418*	,610**	1,000	,511**	,567**	,333	,784**	,752**
	Sig. (2-tailed)	,001	,009	,111	,046	,040	,022	,000	.	,004	,001	,072	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبـارة 30	Correlation Coefficient	,377*	,724**	,454*	,252	,587**	,610**	,538**	,511**	1,000	,577**	,200	,449*	,770**
	Sig. (2-tailed)	,040	,000	,012	,179	,001	,000	,002	,004	.	,001	,289	,013	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبـارة 31	Correlation Coefficient	,334	,437*	,491**	,086	,387*	,758**	,646**	,567**	,577**	1,000	,244	,465**	,771**
	Sig. (2-tailed)	,072	,016	,006	,651	,034	,000	,000	,001	,001	.	,193	,010	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبـارة 32	Correlation Coefficient	,152	-,030	-,030	-,028	-,122	,078	,042	,333	,200	,244	1,000	,472**	,357
	Sig. (2-tailed)	,423	,873	,877	,882	,520	,684	,827	,072	,289	,193	.	,008	,053
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبـارة 33	Correlation Coefficient	,526**	,373*	,348	,477**	,421*	,443*	,556**	,784**	,449*	,465**	,472**	1,000	,761**
	Sig. (2-tailed)	,003	,042	,060	,008	,020	,014	,001	,000	,013	,010	,008	.	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الولاءالتنظيمي	Correlation Coefficient	,708**	,554**	,680**	,487**	,599**	,807**	,800**	,752**	,770**	,771**	,357	,761**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,053	,000	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (8):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور الولاء التنظيمي.

Correlations

			العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31	العبارة 33	الـولاءالتنظيمي
Spearman's rho	العبارة 22	Correlation Coefficient	1,000	,291	,513**	,604**	,534**	,473**	,583**	,597**	,377*	,334	,526**	,688**
		Sig. (2-tailed)	.	,119	,004	,000	,002	,008	,001	,001	,040	,072	,003	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 23	Correlation Coefficient	,291	1,000	,283	,002	,372*	,459*	,256	,470**	,724**	,437*	,373*	,616**
		Sig. (2-tailed)	,119	.	,129	,991	,043	,011	,173	,009	,000	,016	,042	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 24	Correlation Coefficient	,513**	,283	1,000	,571**	,491**	,723**	,636**	,297	,454*	,491**	,348	,720**
		Sig. (2-tailed)	,004	,129	.	,001	,006	,000	,000	,111	,012	,006	,060	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 25	Correlation Coefficient	,604**	,002	,571**	1,000	,571**	,408*	,534**	,368*	,252	,086	,477**	,487**
		Sig. (2-tailed)	,000	,991	,001	.	,001	,025	,002	,046	,179	,651	,008	,006
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 26	Correlation Coefficient	,534**	,372*	,491**	,571**	1,000	,570**	,532**	,377*	,587**	,387*	,421*	,637**
		Sig. (2-tailed)	,002	,043	,006	,001	.	,001	,002	,040	,001	,034	,020	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 27	Correlation Coefficient	,473**	,459*	,723**	,408*	,570**	1,000	,752**	,418*	,610**	,758**	,443*	,818**
		Sig. (2-tailed)	,008	,011	,000	,025	,001	.	,000	,022	,000	,000	,014	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 28	Correlation Coefficient	,583**	,256	,636**	,534**	,532**	,752**	1,000	,610**	,538**	,646**	,556**	,811**
		Sig. (2-tailed)	,001	,173	,000	,002	,002	,000	.	,000	,002	,000	,001	,000

العبـــارة 29	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Correlation Coefficient	,597**	,470**	,297	,368*	,377*	,418*	,610**	1,000	,511**	,567**	,784**	,742**
	Sig. (2-tailed)	,001	,009	,111	,046	,040	,022	,000	.	,004	,001	,000	,000
العبـــارة 30	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Correlation Coefficient	,377*	,724**	,454*	,252	,587**	,610**	,538**	,511**	1,000	,577**	,449*	,798**
	Sig. (2-tailed)	,040	,000	,012	,179	,001	,000	,002	,004	.	,001	,013	,000
العبـــارة 31	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Correlation Coefficient	,334	,437*	,491**	,086	,387*	,758**	,646**	,567**	,577**	1,000	,465**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,072	,016	,006	,651	,034	,000	,000	,001	,001	.	,010	,000
العبـــارة 33	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Correlation Coefficient	,526**	,373*	,348	,477**	,421*	,443*	,556**	,784**	,449*	,465**	1,000	,706**
	Sig. (2-tailed)	,003	,042	,060	,008	,020	,014	,001	,000	,013	,010	.	,000
الولاءالتنظيمي	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Correlation Coefficient	,688**	,616**	,720**	,487**	,637**	,818**	,811**	,742**	,798**	,767**	,706**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (9): نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	31

ملحق رقم (10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التأثير المثالي	,212	30	,001	,950	30	,211
الحافز الإلهامي	,207	30	,002	,970	30	,663
الاستشارةالفكرية	,132	30	,190	,954	30	,216
الاعتباراتالفردية	,218	30	,001	,967	30	,661
القيادةالتحويلية	,224	30	,001	,951	30	,213
الولاءالتنظيمي	,093	30	,200*	,974	30	,666

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (11): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	16	53,3	53,3	53,3
	أنثى	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 سنةإلىأقلمن 35 سنة	1	3,3	3,3	3,3
	من 35 سنةإلىأقلمن 45 سنة	20	66,7	66,7	70,0
	من 45 سنةفأكثر	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوىالتعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	6	20,0	20,0	20,0
	ليسانس	16	53,3	53,3	73,3
	دراساتعليا	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سنواتالخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 5 إلى 10 سنوات	3	10,0	10,0	10,0
	من 10 إلى 15 سنة	14	46,7	46,7	56,7
	15سنةفأكثر	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوىالوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نائبمدير	3	10,0	10,0	10,0
	رئيسمصلحة	7	23,3	23,3	33,3
	مسيرإداري	14	46,7	46,7	80,0
	عونإداري	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ملحق رقم (12): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محورالقيادة التحويلية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التأثيرالمثالي	30	3,3800	,77076	,14072
الحافزالإلهامي	30	3,4533	,80333	,14667
الاستشارةالفكرية	30	3,1733	,85780	,15661
الاعتباراتالفردية	30	2,9000	,76968	,14052
القيادةالتحويلية	30	3,2267	,71145	,12989

ملحق رقم (13): نتائج التحليل الوصفي لمحور الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الولاءالتنظيمي	30	3,8333	,61523	,11232

ملحق رقم (14): نتائج اختبار الانحدار البسيط للتأثير المثالي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,139[a]	,019	-,016	,61999

a. Predictors: (Constant), التأثير المثالي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,214	1	,214	,556	,462[b]
	Residual	10,763	28	,384		
	Total	10,977	29			

a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التأثير المثالي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,457	,517		6,681	,000
	التأثير المثالي	,111	,149	,139	,745	,462

a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي

ملحق رقم (15): نتائج اختبار الانحدار البسيط للحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,441[a]	,195	,166	,56193

a. Predictors: (Constant), الحافز الإلهامي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,135	1	2,135	6,762	,015[b]
	Residual	8,841	28	,316		
	Total	10,977	29			

a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الحافز الإلهامي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,667	,460		5,796	,000
	الحافز الإلهامي	,338	,130	,441	2,600	,015

a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي

ملحق رقم (16): نتائج اختبار الانحدار البسيط للاستشارة الفكرية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,253[a]	,064	,030	,60580

a. Predictors: (Constant), الاستشارة الفكرية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,701	1	,701	1,909	,178[b]
	Residual	10,276	28	,367		
	Total	10,977	29			

a. Dependent Variable: الولاءالتنظيمي

b. Predictors: (Constant), الاستشارةالفكرية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,258	,431		7,567	,000
	الاستشارةالفكرية	,181	,131	,253	1,382	,178

a. Dependent Variable: الولاءالتنظيمي

ملحق رقم (17): نتائج اختبار الانحدار للاعتبارات الفردية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,317[a]	,101	,068	,59380

a. Predictors: (Constant), الاعتباراتالفردية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,104	1	1,104	3,130	,088[b]
	Residual	9,873	28	,353		
	Total	10,977	29			

a. Dependent Variable: الولاءالتنظيمي

b. Predictors: (Constant), الاعتباراتالفردية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,098	,429		7,216	,000
	الاعتباراتالفردية	,253	,143	,317	1,769	,088

a. Dependent Variable: الولاءالتنظيمي

ملحق رقم (18): نتائج اختبار الانحدار البسيط للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,324[a]	,105	,073	,59230

a. Predictors: (Constant), القيادةالتحويلية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,154	1	1,154	3,289	,080[b]
	Residual	9,823	28	,351		
	Total	10,977	29			

a. Dependent Variable: الولاءالتنظيمي

b. Predictors: (Constant), القيادةالتحويلية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,929	,510		5,738	,000
	القيادةالتحويلية	,280	,155	,324	1,813	,080

a. Dependent Variable: الولاءالتنظيمي