



## تمهيد:

يتسم هذا العصر بأنه عصر اختصار الزمن وتقريب المكان، وتسريع السرعة، فالتغييرات متلاحقة ومتزاخرة في جميع جوانب الحياة، ما جعل المراجعة الدائمة والمتكررة للإدارة وأساليبها أمراً حتمياً للبقاء والتطور ومواكبة التجديد الحادث، والأمر يبرز حاجة ماسة لتجديد القيادات الإدارية للتكيف مع المتغيرات، وإعادة تحديد حتى الثابت من الرؤى والممارسات، ضمن ما يدخل في دور القيادة في إدارة التحول، والتعامل معه بكفاءة، وتحقيق الاستمرارية في عصر يضحج بالتحدي وعدم الاستقرار. ويفرض هذا على القيادات وعياً متجدداً، وتطويراً للمهارات يؤهلها للتعامل مع الرؤوسين، والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية منظميه واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة. وبحسب نظريات القيادة الحديثة فإن هذه الصفات توجد في القائد التحويلي الذي وصفه باس (Bass1994) بأنه القائد الذي يمتلك القدرة على بناء رسالة ورؤية لدى الفريق والمنظمة والوعي بها، وإثارة دافعية الرؤوسين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد، وحث الرؤوسين على تجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة، وتطوير مستوى قدراتهم وإمكاناتهم.

وتعد القيادة التحويلية اليوم مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المؤسسات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة. وبالنظر إلى حجم دولة ضخمة شاسعة وممتدة، وحديثة أيضاً بالمعيار العالمي، فإن النظام الجامعي في الجزائر هو أحد الأنظمة التي تواجه تحديات كثيرة وعقبات جمة، فهو يعاني من قصور في الأداء، ما يبرز حاجة ماسة إلى تغييرات جذرية وعميقة في النظام وهو ما بدأت تلوح بوادره في العقد الأخير تمثلت في الإصلاحات والتوجه نحو نظام جديد - L M D -، وفي هذه الفترة الانتقالية الحرجة التي ترسم ملامح مستقبل التعليم ومستقبل الجامعة الجزائرية بشكل عام ظهرت الحاجة لقيادات مؤهلة تمتلك الكفايات القيادية المميزة اللازمة لإدارة دفعة التحويل المنتظر للكيان التعليمي، وهنا تبرز الحاجة إلى الاستفادة من تطبيقات القيادة التحويلية في الجامعة الجزائرية، فالجامعة بحاجة لقيادات من نوع خاص تتوافر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة.

ويعتبر الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الأداء، كما أن ولاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم أو تركهم العمل في مؤسسات أخرى. ويعتبر الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المؤسسات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها.

**1. إشكالية الدراسة:** في العقود الأخيرة ظهر مدخل جديد للولاء التنظيمي وهو الولاء المعياري وقد أضاف هذا المدخل البعد الأخلاقي للولاء التنظيمي للأفراد، وحسب هذا المدخل فالولاء التنظيمي هو عبارة عن التزام أخلاقي بالبقاء في المؤسسة، ولكن هذا الالتزام ليس بالضرورة بسبب عقد مبرم بين الطرفين وإنما هو عبارة عن عقد وهمي مدعوم بأخلاقيات الأعمال، ومن هنا تأتي أهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به القيادة التحويلية في زيادة مستوى الولاء المعياري لدى العاملين، وانطلاقاً مما سبق تتبلور إشكالية هذه الدراسة كالآتي:

إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية الزيادة في الولاء المعياري لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة؟.

وتدرج تحت هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية تطرح نفسها والتي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة وهي:

- ما هي القيادة الإدارية وأنماطها؟
- فيما تتمثل القيادة التحويلية وخصائصها؟
- ما هو الولاء التنظيمي وأبعاده؟
- ماذا نقصد بالولاء المعياري؟

2. فرضيات الدراسة: وللإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين القيادة التحويلية والولاء المعياري.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية التي تعتبر كحلول محتملة وإجابات مبدئية مؤقتة وهي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التأثير المثالي والولاء المعياري؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الحافز الإلهامي والولاء المعياري؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستشارة الفكرية والولاء المعياري؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha < 0.05$  بين الاعتبارات الفردية والولاء المعياري.

3. أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري الذي يمكن أن تقوم به القيادة التحويلية في زيادة الولاء التنظيمي بصفة عامة والولاء المعياري بشكل خاص، و أهمية وجود هذا النوع من الولاء لدى العاملين داخل المؤسسة لضمان بقائها واستمرارها.

4. أهداف الدراسة: سنحاول بقدر الإمكان تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال هذه الدراسة نوجزها فيما يلي:

- التطرق إلى أنماط القيادة الحديثة والمتمثلة في القيادة التحويلية؛
- إبراز أهمية الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة؛
- إبراز دور القيادة التحويلية في زيادة مستوى الولاء المعياري لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة.

5. هيكل الدراسة: تم تقسيم هذه الدراسة من محورين رئيسيين، حيث تناول المحور الأول الإطار النظري للدراسة واشتمل هذا المحور على القيادة الإدارية المفهوم والتطور، والقيادة التحويلية، ثم في الأخير تناولنا الولاء المعياري. أما المحور الثاني والمتضمن الدراسة الميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة. حيث تم تقديم مكونات ومنهجية الدراسة ثم تفرغ بيانات الاستبانة ومعالجتها إحصائياً واختبار فرضيات الدراسة، وفي الأخير النتائج والتوصيات.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

سنحاول بإذن الله في هذا الجانب النظري التعريف بمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

أولاً: القيادة الإدارية المفهوم والتطور.

1. تعريف القيادة: " القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد، والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة. وتعرف أيضا بأنها عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة. أما القائد فهو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.(1)

2. تعريف القيادة الإدارية: تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، و بالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، فقد عرف هنت ولارسون القيادة الإدارية بأنها: " الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة". ويرى محمد عثمان القيادة الإدارية بأنها: " القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين(2).

كما نجد أن هناك مفكرين تطرقوا لتعريف القيادة الإدارية فهي عند " كونتز وادونيل تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني(3).

وخلاصة القول يمكن أن نعرف القيادة الإدارية تعريفاً مختصراً على أنها النشاط الذي يمارسه القائد داخل

المؤسسة من أجل التأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف.

3. أنماط القيادة: النمط هو سلوك الفرد كما يراه الآخرون وليس كما يراه صاحبه كما يعرف سيد هواري النمط القيادي بأنها "السلوك المتكرر للمدير في طريقة أدائه للعمل " ويعرفه علي السلمي بأنه " السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المؤسسة هو تحقيق لأهدافهم . كما عرفه النمر " مجموعة من التصرفات التي يبدئها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية وخارجية ومن ثم يترك أثراً مباشراً على سلوك العاملين سواء بالسلب أو الإيجاب.

ويقصد الباحث في هذه الدراسة بالنمط القيادي مجموع التصرفات التي ينتهجها القائد داخل المؤسسة والتي تمكنه من

تحقيق أهدافها. ويمكن القول بأن دراسة الأنماط القيادية ارتكزت بصفة عامة على معيار سلوك القائد في عملية التأثير في المرؤوسين ومن تلك الأنماط على سبيل المثال لا الحصر:

أ. النمط الأوتوقراطي: تدور القيادة الأوتوقراطية حول محور واحد وهو إخضاع كل الامور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المؤسسة، فهو يبلغ المرؤوسين بالأوامر وعليهم السمع والطاعة دون مناقشتهم، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي غالباً. (4)؛

ب. النمط الديمقراطي - التشاركي - : تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وافكارهم، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط اعمالهم، وتنمية افاق التعاون بين العاملين<sup>(5)</sup>؛

ج. النمط الحر: يعتبر هذا النمط نموذج مفرد للنمط الديمقراطي.

ثانياً: القيادة التحويلية.

إن المتأمل في العصر الأكثر حداثة من العصر التي ظهرت فيه المداخل السابقة يجد العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة التي نتجت عن الانفجار المعرفي والتقني مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات في مواجهة ذلك التطور الهائل حتى في أساليب التعامل الإداري، حيث كان من المهم على القادة والإداريين إعادة النظر في الأساليب المتبعة في قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، فقد افرز هذا التطور والتقدم بعض الأساليب التي قد تكون مناسبة لبعض المؤسسات في مجارة التطور من قبل القادة في المؤسسات ومن أشهر تلك الأساليب على سبيل المثال القيادة التحويلية التي سوف نتطرق لها بشيء من التفاصيل.<sup>(6)</sup>

**1. مفهوم القيادة التحويلية:** يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موائمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات مستقبلية ويقوم هذا النمط القيادي على ادراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود، ومن هذا المنطلق فان القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية<sup>(7)</sup>.

وهناك من يرى أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من اجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل<sup>(8)</sup>. وتعرف أيضا أنها استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول النظم والأفراد لأنماط من الأداء ذات مستوى عال. فالقيادة التحويلية هي قيادة إيجابية تؤثر في الأفراد ليقدموا عطاءات تفوق التوقعات والذي غالبا ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة. وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل الأمانة والاستقامة الشخصية ووضع اعتبارة للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين، فالقائد التحويلي يملك الرؤية والجاذبية والقدرة والتمكن والتحفيز والاستقامة<sup>(9)</sup>.

**2. خصائص القائد التحويلي:** لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير ونقل المؤسسة نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يتصف بعدد من الصفات ومنها ما يلي<sup>(10)</sup>:

أ. القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها؛

ب. يرى القائد التحويلي أن المرر من وجوده وهو نقل الناس نقلة حضارية فهو يتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية؛

ج. للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل حيث يشارك الناس مشاكلهم وتقدم لهم الحلول المناسبة؛

د. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة؛

هـ. يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة؛ القائد التحويلي عنصر تغيير وحب للمخاطر المحسوبة ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

### 3. عناصر القيادة التحويلية: تشمل سلوكيات القيادة التحويلية عند باس (Bass) أربعة عناصر أطلق عليها وهي:

أ. التأثير الكرزماطيكي أو الجاذبية القيادية : يسلك القائد وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذج يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحوا أهلا للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية إن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين وإيثارهم على حاجتهم الفردية وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وان يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الاتباع وان يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكون بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتفادوا استخدام القوة من اجل تحقيق مصالح شخصية بل يستخدموا القوة التي يجوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم.

ب. الدفع والإلهام أو التحفيز: يتصرف القادة التحويليين بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسيهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبل وجذابة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة، وكذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة<sup>(11)</sup>

ج. التشجيع الإبداعي: يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يركزون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقا لهذه الخاصية فان القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأفراد على تقديم أفكار جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا.

د. الاهتمام الفردي أو مراعاة شعور الأفراد : وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاص بحاجات كل فرد لتطوير والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجتهم ورغباتهم، والنظر اليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر اليهم كونهم مرؤوسين أو عمال، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الاتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم<sup>(12)</sup>.

### 4. وظائف القيادة التحويلية: هناك بعض الوظائف الهامة لعملية القيادة التحويلية وهي كالتالي:

أ. إدارة التنافس: ويتمثل ذلك في الالتزام بجمع المعلومات الحديثة والصحيحة واستخدام تلك المعلومات في مواجهة المنافسة وزيادة الميزة التنافسية.

ب. إدارة التعقيد: وهنا يقوم القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات بغض النظر عن درجة التغير والغموض واختلاف الأهداف.

ج. تكيف المؤسسة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك يتوجب على القائد وضع رؤية مستقبلية واضحة تمكن المؤسسة من التعايش مع المتغيرات المحيطة في ظل تحديد رسالة واضحة تعكس ذلك التوجه.

د. إدارة فرق العمل العالمية: يضع القائد فريق عمل قادر على التواصل العالمي في كافة التخصصات والمستويات الإدارية.

هـ. إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القائد هنا أن يضع له عدة مخارج للطوارئ والخطط المساندة يكون من خلالها قادر على قيادة دفة المؤسسة في حالة حدوث الطوارئ والمفاجآت التي من الممكن حدوثها في أي وقت بسبب ذلك التطور والتغير السريع.

و. إدارة التعليم والتدريب المستمر: بمجرد أن القائد يؤمن بعملية التغيير فلا بد أن يوجد نظام تعليمي وتدريب مستمر من اجل مواجهة التغيرات والتطورات السريعة المحيطة بالمؤسسة.<sup>(13)</sup>

### ثالثاً: الولاء المعياري.

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحث في المجال التنظيمي والسلوكي وقد أخذت دراسة الولاء التنظيمي أبعاد كثيرة ومختلفة فقد تعدت دراسة الولاء التنظيمي مجرد دراسة وفحص الطرق المختلفة لقياس الولاء إلى دراسة النتائج السلوكية للصور والأشكال المختلفة للولاء التنظيمي.

1. مفهوم الولاء التنظيمي: لقد كان هناك شبه إجماع بين الباحث لهذا المفهوم بأن الولاء هو نوع من اتجاهات الفرد الإيجابية نحو المؤسسة التي يعمل بها، وانه يقوم على فكرة الارتباط بين المؤسسة والفرد، فالولاء يعني في اللغة الإخلاص، الوفاء، العهد، الالتزام والارتباط. حيث عرف الولاء التنظيمي بأنه مدى قوة اندماج الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، وأن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي وهي<sup>(14)</sup>:

أ. الاعتقاد القوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها؛

ب. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة؛

ج. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه انجذاب وارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المؤسسة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية. أي أن الولاء هو شعور الفرد بالارتباط القوي بالمؤسسة مع محاولة العمل بفعالية لتحقيق أهدافها و أن هذا الشعور والارتباط ليس ناتجاً عن عوامل خارجية كالحوافز المادية والمكافآت<sup>(15)</sup>.

وعليه يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها<sup>(16)</sup>. وبالتالي فإن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته تتوفر لديه المقومات التالية:

- أ. قبول أهداف المؤسسة وقيمها الأساسية والإيمان بها؛
- ب. يكون لديه الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، لشعوره بالانسجام والتطابق بين أهدافه وأهداف المؤسسة؛
- ج. وجود الرغبة القوية لديه للبقاء في المؤسسة ومستوى عال من الانخراط فيها؛
- د. وجود درجة عالية من الانغماس في المؤسسة والارتباط بها؛
- هـ. الميل لتقويم المؤسسة تقويماً إيجابياً.
2. أهمية الولاء التنظيمي: لا بد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحث منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية: (17)
- أ. يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز؛
- ب. إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى؛
- ج. كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة وتقديمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير؛
- د. يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المؤسسة؛
- هـ. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المؤسسة؛
- و. إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المؤسسات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها؛
- ز. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجها؛
- ح. يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى؛ فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة أطول؛
- ط. إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويجولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين
- ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المؤسسات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.

3. أبعاد الولاء التنظيمي: يفسر الولاء التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد نوجزها باختصار فيما يلي: (18)

أ. **الولاء العاطفي:** هو شعور العاملين بالانتماء والالتصاق النفسي بالمؤسسة التي يعملون بها، وهنا يكون الالتزام اقرب إلى المعنى الشخصي كالفخر والاعتزاز والسعادة الناتجة عن العمل في المؤسسة، والشعور بان قيم وأهداف وإنجازات المؤسسة هي جزء أساسي منه.

ب. **الولاء المستمر:** ويطلق عليه الالتزام المحسوب، حيث ينظر العاملين إلى هذا النوع من الالتزام نظرة مالية، أي أن استمرارهم في العمل داخل المؤسسة مرتبط بحجم العوائد والمنافع ( مالية وغير مالية ) التي يحصلون عليها من هذه المؤسسة؛

ج. **الولاء المعياري:** هو أن يكون الالتزام ناتجاً عن الالتزام الأخلاقي والأدبي للعاملين كشعوره بالذنب والأسف فيما لو ترك المؤسسة وأنها مدينة لهم. ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المؤسسة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لعاملها، والسماح لهم بالمشاركة واتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاتهم، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

ان الموظفين ذو الولاء العاطفي القوي يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، بينما الولاء المعياري القوي يظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاماً بذلك، أما ذوي الولاء المستمر العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك

المحور الثاني: الدراسة الميدانية.

أولاً: منهج الدراسة.

نظراً لطبيعة الدراسة في بيان علاقة القيادة التحولية بالولاء التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة، لذلك أعتد الباحث على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها. فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و جمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها، ويعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة، كما توجد فعلا بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كميياً وكيمياً.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

1. **مجتمع الدراسة:** مجتمع الدراسة مكون من جميع الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة

بجامعة الجلفة والبالغ عددهم 118 موزعين على الاقسام كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول رقم 01: مجتمع الدراسة.

عدد الأساتذة الدائمين	القسم
38	العلوم الاقتصادية
33	العلوم التجارية
47	علوم التسيير
118	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين بالكلية.

2. عينة الدراسة: تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة في كلية وعددهم 98 أستاذ جامعي دائم ولكن تم استعادة عدد 89 استبيان، ولقد تم استبعاد 07 مشطوبة وغير واضحة وكذا غير كاملة وبذلك بلغت عينة الدراسة 82 استبيان وهو ما يمثل بنسبة 69.54% من مجتمع الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة ومراحل تصميمها.

1. أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة المغلقة كأداة للدراسة وجمع البيانات باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسات المسحية، وتعرف الاستبانة بأنها استمارة تتضمن مجموعه من الأسئلة أو العبارات المكتوبة حيث يقوم أفراد العينة بالإجابة عن تلك الأسئلة وإبداء الرأي فيها حول موضوع الدراسة. واعتمد الباحث عند إعداد الاستبانة على المصادر التالية:

أ. المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من مشكلة الدراسة؛

ب. البحوث والدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

ج. آراء المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة في صورتها المبدئية ومقابلة بعض المختصين في مجال الدراسة والاستفادة من آرائهم وتوجيهاتهم حول المقياس المستخدم في الدراسة وطريقة صياغة عباراته بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

ولقد وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، ووزعت درجات المقياس 1 إلى 5 بحيث يظهر المبحوث ما إذا كان يوافق بشدة أو يوافق أو محايد أو غير موافق أو غير موافق بشدة على كل عبارة.

2. مراحل تصميم أداة الدراسة: قام الباحث بصياغة أولية لعبارات الاستبيان انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وذلك بعد القراءة المتأنية والإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من الاساتذة الجامعيين في كلية الاقتصاد بجامعة الجلفة، عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، ثم عرضها على الاساتذة المحكمين لإبداء الرأي والمشورة حيال عبارات الاستبانة، ثم قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة حسب توجيهات وملاحظات المحكمين وبعد موافقتهم الأولية تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 02: جدول تقسيم أجزاء وأبعاد الاستبانة.

الأجزاء	المحتوى	عدد الفقرات
الجزء الاول	بيانات شخصية	05
الجزء الثاني	القيادة التحويلية	21
	البعد الأول: التأثير المثالي.	06
	البعد الثاني: الحافز الإلهامي.	05
	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية.	05
الجزء الثالث	البعد الرابع: الاعتبارات الفردية.	05
	الولاء المعياري	07

المصدر: من إعداد الباحث.

رابعاً: صدق وثبات الاستبيان

تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

1. صدق فقرات الاستبيان. تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

أ. صدق الأداة: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من أساتذة في الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير متخصصين في إدارة الأعمال وكذا المنهجية وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقامه بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعده التابعة له.

ج. الأتساق البنائي أو الخارجي للاستبانة: تم حساب الاتساق البنائي للأبعاد الاستبيان على عينة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعده التابعة له.

2. ثبات فقرات الاستبانة: تم التحقق من الثبات بطريقة معامل الثبات (Cronbach Alpha)، إذ قام الباحث بإجراء

اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) لأنه يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة لأخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإنه يزداد بتقدير جيد للثبات وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة (Cronbach Alpha) على درجات أفراد الثبات وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (Alpha) لكن من الناحية التطبيقية يعد معامل الثبات لدراسة ككل 0.808، أي 80.80% وهي نسبة ممتازة. وفيما يلي معامل الثبات لكل بعد.

الجدول رقم 03: معاملات الثبات (بطريقة ألفا كرونباخ)

الأجزاء	المحتوى	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	القيادة التحولية		
البعد الأول	التأثير المثالي.	06	0.788
البعد الثاني	الحافز الإلهامي.	05	0.819
البعد الثالث	الاستشارة الفكرية.	05	0.790
البعد الرابع	الاعتبارات الفردية.	05	0.932
المحور الثاني	الولاء المعياري.	07	0.741
	الاستبانة ككل	28	0.878

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يظهر من الجدول 05 أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبانة ككل 0.878 أما بالنسبة لمحور القيادة التحولية فلقد تراوح معامل الثبات ما بين 0.788 و 0.932 بينما كان معامل الثبات لمحور الولاء المعياري 0.741 وعموما فهي قيم مقبولة جداً لأغراض الدراسة.

خامساً: اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها.

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  بين التأثير المثالي والولاء المعياري.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر التأثير المثالي على الولاء المعياري لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالجلفة، أما فيما يخص نتائج اختبار أثر التأثير المثالي على الولاء المعياري لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة.

الجدول رقم 04: نتائج اختبار أثر التأثير المثالي

البيان	اختبار	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى
	T	R	R <sup>2</sup>	المحسوبة	المعنوي
أثر التأثير المثالي على الولاء المعياري.	2.702	0.714	0.509	3.522	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يوضح الجدول 07 أثر التأثير المثالي على الولاء المعياري، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الولاء المعياري، إذ بلغ معامل الارتباط 0.714 عند مستوى معنوي 0.000 ومعامل تحديد R<sup>2</sup> بلغ 0.509 أي أن ما قيمته 50.90% من الولاء المعياري يحدثها التأثير المثالي، كما بلغت قيمة F المحسوبة 3.522 وهي دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.005)$ ، وبما أن قيمة Sig أقل من قيمة  $(\alpha = 0.05)$  نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.005$  لتأثير المثالي على الولاء المعياري.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  بين الحافز الإلهامي والولاء المعياري.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر الحافز الإلهامي على الولاء المعياري لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالجلفة، أما فيما يخص نتائج اختبار أثر الحافز الإلهامي على الولاء المعياري لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة.

الجدول رقم 05: نتائج اختبار أثر الحافز الإلهامي

البيان	اختبار	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى
	T	R	R <sup>2</sup>	المحسوبة	المعنوي
أثر الحافز الإلهامي على الولاء المعياري.	4.171	0.854	0.729	5.736	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يوضح الجدول 09 أثر التأثير المثالي على الولاء المعياري، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على الولاء المعياري، إذ بلغ معامل الارتباط 0.854 عند مستوى معنوي 0.000 ومعامل تحديد R<sup>2</sup> بلغ 0.729 أي أن ما قيمته 72.90% من الولاء المعياري يحدثها الحافز الإلهامي، كما بلغت قيمة F المحسوبة 5.736 وهي

دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.005$ )، وبما أن قيمة Sig أقل من قيمة ( $\alpha = 0.05$ ) نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.005$  للحافز الإلهامي على الولاء المعياري. الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستشارة الفكرية والولاء المعياري.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر الاستشارة الفكرية على الولاء المعياري لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالجلفة، أما فيما يخص نتائج اختبار أثر الاستشارة الفكرية على الولاء المعياري لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة.

الجدول رقم 06: نتائج اختبار أثر الاستشارة الفكرية

مستوى المعنوي	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T	البيان
0.000	4.587	0.441	0.664	3.101	أثر الاستشارة الفكرية على الولاء المعياري.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يوضح الجدول 11 أثر الاستشارة الفكرية على الولاء المعياري، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الولاء المعياري، إذ بلغ معامل الارتباط 0.664 عند مستوى معنوي 0.000 ومعامل تحديد R<sup>2</sup> بلغ 0.441 أي أن ما قيمته 44.10% من الولاء المعياري تحدثها الاستشارة الفكرية، كما بلغت قيمة F المحسوبة 4.587 وهي دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.005$ )، وبما أن قيمة Sig أقل من قيمة ( $\alpha = 0.05$ ) نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.005$  للاستشارة الفكرية على الولاء المعياري.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  بين الاعتبارات الفردية والولاء المعياري.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر الاعتبارات الفردية على الولاء المعياري لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالجلفة، أما فيما يخص نتائج اختبار أثر الاعتبارات الفردية على الولاء المعياري لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة.

الجدول رقم 07: نتائج اختبار أثر الاعتبارات الفردية

مستوى المعنوي	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T	البيان
0.000	5.042	0.794	0.891	4.759	أثر الاعتبارات الفردية على الولاء المعياري.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يوضح الجدول 14 أثر الاعتبارات الفردية على الولاء المعياري، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الولاء المعياري، إذ بلغ معامل الارتباط 0.891 عند مستوى معنوي 0.000 ومعامل تحديد

$R^2$  بلغ 0.794 أي أن ما قيمته 79.40% من الولاء المعياري تحدثها الاعتبارات الفردية ، كما بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 5.042 وهي دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.005$ ) ، وبما أن قيمة  $Sig$  أقل من قيمة ( $\alpha = 0.05$ ) نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.005$  للاعتبارات الفردية على الولاء المعياري.

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  بين القيادة التحويلية والولاء المعياري.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، يمكن التأثير على الولاء المعياري بدلالة المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد القيادة التحويلية:

$$Y = \alpha + (\beta_1 \cdot X_1) + (\beta_2 \cdot X_2) + (\beta_3 \cdot X_3) + (\beta_4 \cdot X_4) + e_i$$

$$y = 0.985 + (1.013 \cdot X_1) + (1.256 \cdot X_2) + (0.574 \cdot X_3) + (1.469 \cdot X_4) + e_i$$

$\alpha$ : ثابت معادلة الانحدار

$\beta$ : معامل الانحدار

$e_i$ : متغير عشوائي أو العوامل الأخرى

■  $X_1$  (التأثير المثالي) ؛

■  $X_2$  (الحافز الإلهامي) ؛

■  $X_3$  (الاستشارة الفكرية) ؛

■  $X_4$  (الاعتبارات الفردية) ؛

وهذا ما يدل على عدم صحة الفرضية الرئيسية القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين القيادة التحويلية والولاء المعياري لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجللفة". وعليه فيمكن أن أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على الولاء المعياري.

## خاتمة:

يعتبر الولاء المعياري أحدث أنماط ومداخل الولاء التنظيمي وأكثرها أهمية بالنسبة للمؤسسة، حيث أنه شعور الفرد بانتماء أخلاقي يحول دون مغادرته العمل وهذا ما تسعى الى تحقيقه كل مؤسسة على عكس الأنماط الأخرى .

تعد القيادة التحولية من أكثر العمليات الإدارية تأثيراً على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى اتجاهاتهم كونها اهتمت بتطويرهم وتمكينهم من أداء مهامهم بشكل مستقل، كما أنها نمط من الأنماط القيادية الحديثة التي كانت نتاج التحديات التي تواجهها المؤسسة اليوم كالطفرات التكنولوجية و المنافسة المفرطة. ونظراً الى أن القيادة التحولية محورا مهما في العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين ، و بالنظر الى أن سلوك القيادة التحولية يبدأ من القيم و المعتقدات الشخصية للقائد و الذي لا يعتمد على تبادل المصالح مع المرؤوسين يتأتى دورها في زيادة الولاء المعياري للأفراد.

## 1. نتائج الدراسة:

- ان مفهوم القيادة التحولية مفهوم حديث ويرتكز على تقييم أخلاقية راسخة كالعدالة و الاستقامة؛
- تعد القيادة التحولية متغيرا هاما في ادارة التغيير؛
- ترفع القيادة التحولية من مستوى التحفيز الفكري للعاملين و تقود الى أداء أعلى وفاعلية أكبر؛
- يعتبر الولاء المعياري أحدث مفهوم من مفاهيم الولاء التنظيمي؛
- تكمن الأهمية المحورية للولاء المعياري في الجانب الأخلاقي غير المرتبط بالمسائل المادية أو النفعية في علاقة الفرد بالمؤسسة؛
- يعزز الولاء المعياري من شعور الانتماء للمؤسسة و بالتالي يزيد من أداء العاملين؛
- يحث الولاء المعياري على روح المبادرة وزيادة الجهود التطوعية للعاملين؛
- وجود مستوى عالي من الولاء المعياري لدى اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة.

## 2. التوصيات:

- زيادة الاهتمام بالقيادة التحولية مما يزيد من أداء المرؤوسين؛
- العمل على زيادة الولاء المعياري لأساتذة كلية الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة؛
- تشجيع بصفة دورية و مستمرة على توطين القيادة التحولية وجعلها ثقافة راسخة في كلية الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة مما يؤدي الى التميز وزيادة الأداء.

## الهوامش والمراجع:

1. أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة و صفات القائد، على الموقع الإلكتروني: <http://vb.mediu.edu.my/showthread.php?t=859> يوم الإطلاع 15 جوان 2015، على الساعة 23:30.
2. القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج للقيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 08.
3. كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 98.
4. ياغي، محمد عبد الفتاح، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الاردني بعمان، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 1996، ص 126، بتصرف.
5. ياغي، محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 129، بتصرف.

6. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 115.
7. الغامدي عبد الله بن عبد الواحد، القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، السعودية، 2009، ص 72.
8. الهواري سعيد، ما بعد المدير الفعال؟ القائد التحويلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996، ص 31، بتصرف.
9. ضرار قاسم، تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي، ط2، الرياض، 1995، ص 276.
10. العمري مشهور بن ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004، ص 33.
11. المرجع نفسه، ص 37، بتصرف.
12. نورث هاوس بيتر، القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح معيوف، معهد الإدارة، الرياض، السعودية، 2005، ص 193.
13. العازمي محمد بزيع، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، السعودية، 2006، ص 34، بتصرف.
14. Gosslin Eric, **Influence des préoccupations de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail**, Université du Québec en Outaouais, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, vol N°171, Canada, 2009, p 09.
15. Miks Mutassim, **Commitment to organization versus commitment to profession, conflict or compatibility**, jurnal Pengurusam, 2002, p 78.
16. بلبل نادر، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي، مذكرة ماجستير غير منشورة، الدراسات والبحوث السكانية، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، 2009/ 2008، ص 11-12، بتصرف.
17. المرجع نفسه، ص 12.
18. اسعد حماد أبو رمان، وآخرون، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية، على الموقع الإلكتروني  
[https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjE0s2ZporLAhXH1RQKHwj8DDcQFggfMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2Fasad\\_Aburumman%2Fpublication%2F259784926\\_allaqt\\_byn\\_aldm\\_altnzymy\\_almdrk\\_walaltzam\\_altnzymy\\_drast\\_mydanyt\\_fy\\_almstshfyat\\_alardnyt%2Flinks%2F0deec52de4301a7318000000&usq=AFQjCNE8DXni8mejVh1y10Kz86El68hQ5g&bvm=bv.14733917,d.bGs](https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjE0s2ZporLAhXH1RQKHwj8DDcQFggfMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2Fasad_Aburumman%2Fpublication%2F259784926_allaqt_byn_aldm_altnzymy_almdrk_walaltzam_altnzymy_drast_mydanyt_fy_almstshfyat_alardnyt%2Flinks%2F0deec52de4301a7318000000&usq=AFQjCNE8DXni8mejVh1y10Kz86El68hQ5g&bvm=bv.14733917,d.bGs)  
ص 7-8، بتصرف، يوم الإطلاع: 28 جوان 2016 على الساعة 22:00.