



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوث 1955 سكيكة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي

- ديوان الترقية والتسيير العقري OPGI -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذة:

بن محمد إيمان

من إعداد الطالبة:

■ بودشيشة خولة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوصبع سهام	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوث 1955 سكيكة	رئيسا
بن محمد إيمان	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوث 1955 سكيكة	مشرفا
براك حنان	أستاذة محاضرة ب	جامعة 20 أوث 1955 سكيكة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي

- ديوان الترقية والتسيير العقلي OPGI -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذة:

بن محمد إيمان

من إعداد الطالبة:

بودشيشة خولة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوصبع سهام	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
بن محمد إيمان	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
براك حنان	أستاذة محاضرة ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

﴿ وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾ سورة يونس . 10.

أحمد الله حمد كثيرا على ما وفقني إليه في هذا العمل المتواضع، وافتخر
بما حققته بفضلته، وأسأله أن يجعل هذا العمل خطوة مباركة في مسيرتي العلمية،

أما بعد أتقدم بإهدائي:

إلى مثلي الأعلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، وكانت دعواتها تحيطني

قرة عيني وسر نجاحي أُمي الغالية

وإلى من كلل العرق جبينه وسندي الأول أبي العزيز، كنت السبب بعد الله

في كل ما أنا عليه، وهذا العمل ما هو إلا تعب سنينك وسهرك وحرصك

وإلى إخواني وأختي، من شددت عضدي بهم، واستندت إليهم فكانوا خير

سند وعون لي وإلى جميع من دعموني الأصدقاء والأقارب

ومن أسعدوني بكلمة طوال فترت إنجاز هذه المذكرة

وإلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي

شكر و عرفان

أشكر الله تعالى أن أنعم عليا بإتمام هذا العمل المتواضع، ومن ثمة يقتضي مني واجب
الشكر الجزيل والتقدير العميق امتثالاً لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

" من لا يشكر الناس لا يشكره الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم
تستطيعوا فادعوا له"

أتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذة المشرفة: " بن محمد إيمان" التي رافقتني
طيلة فترة إعداد هذا البحث ولم تبخل عليا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة

كما أوجه شكر إلى أساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم لقبول مناقشة هذا العمل
وإبداء ملاحظاتهم القيمة لهذه المذكرة، وجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
وعلوم التجارة

وفي الأخير أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد واسأل الله
عزوجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم إنه قريب مجيب .

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة (OPGI)، حيث شمل مجتمع الدراسة العاملين بالديوان والبالغ عددهم (393) مفردة، أخذت منهم عينة قدرها (115) مفردة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الميداني بالاعتماد على الاستبيان، وتمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، بعد معالجة البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه يوجد أثر للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، كما تبين أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية تؤثر في الولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: السعي إلى تعزيز مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالديوان باعتباره عنصر مهم في تحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الولاء التنظيمي، ديوان الترقية والتسيير العقاري.

Abstract:

This study aimed to determine the impact of transformational leadership on organizational loyalty among employees of the Skikda Real Estate Development and Management Office (OPGI). Where the study population included the diwan numbering (393) employees of the diwan from whom a sample of (115) individuals was taken, to achieve the study's objective, the descriptive analytical method was used and Information related to the field research was collected using a questionnaire, and the data were processed and analyzed using The SPSS statistical program After data processing and hypothesis testing, the following conclusions were reached, the most important of which is that there is an impact of Transformational leadership on organizational loyalty. It was also shown that the dimensions of transformational leadership Loyalty, affect organizational loyalty, the study reached a set of recommendations, the most important of which are : striving to enhance the level of organizational loyalty of the employees of the Dwain, as it is an important element in improving institutional performance

Keywords :Transformational leadership, organizational loyalty, Real Estate Development and Management Office, dimensions of transformational leadership.

الفهرس

فهرس المحتوى:

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر والعرفان
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
06	تمهيد
18-07	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية والولاء التنظيمي
10-07	المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية
09-07	الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية
10-09	الفرع الثاني: مبادئ القيادة التحويلية
13-10	المطلب الثاني: أبعاد ووظائف القيادة التحويلية
12-10	الفرع الأول: أبعاد القيادة التحويلية
13-12	الفرع الثاني: وظائف القيادة التحويلية
15-13	المطلب الثالث: ماهية الولاء التنظيمي
15-13	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
15	الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي
18-15	المطلب الرابع: أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
17-15	الفرع الأول: أبعاد الولاء التنظيمي
18-17	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
22-19	المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي
19	المطلب الأول: العلاقة بين بعد التأثير المثالي والولاء التنظيمي
20	المطلب الثاني: العلاقة بين الحافز الإلهامي والولاء التنظيمي

21	المطلب الثالث: العلاقة بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي
22-21	المطلب الرابع: العلاقة بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي
28-23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية
24-23	المطلب الأول: الدراسات العربية
25	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
28-26	المطلب الثالث: التعقيب في الدراسات السابقة والقيمة المضافة لدراسة الحالية
28-26	الفرع الأول: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة
28	الفرع الثاني: القيمة المضافة للدراسة الحالية
29	خلاصة الفصل الأول
68-31	الفصل الثاني: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بسكيكدة
31	تمهيد
45-32	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
35-32	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
34-32	الفرع الأول: نشأة وتعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة وهيكله
35-34	الفرع الثاني: مجال نشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري سكيكدة، مهامه وعائداته
37-35	المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة في الدراسة
36-35	الفرع الأول: منهج الدراسة
37-36	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة، عينتها، نموذجها
39-37	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
38-37	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
39-38	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات
45-39	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
44-39	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
45-44	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
67-46	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
50-46	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات لعينة الدراسة وفق محور البيانات الشخصية
46	الفرع الأول: تحليل متغير الجنس
47	الفرع الثاني: تحليل متغير العمر
48	الفرع الثالث: تحليل متغير المستوى التعليمي
49	الفرع الرابع: تحليل متغير سنوات الخبرة

50	الفرع الخامس: تحليل متغير الفئة الوظيفية
58-51	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات لعينة الدراسة وفق محاور الدراسة
56-51	الفرع الأول: استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية
58-56	الفرع الثاني: استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الولاء التنظيمي
58	الفرع الثالث: استجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة
67-59	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
64-59	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
67-64	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
68	خلاصة الفصل الثاني
72-70	خاتمة
77-74	قائمة المراجع
108-79	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	26
02	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	28-27
03	بطاقة تعريف لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة	33-32
04	مقياس ليكارت	39
05	أوزان الاستجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي	39
06	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التأثير المثالي	40
07	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الحافز الإلهامي	41
08	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستثارة الفكرية	41
09	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاعتبارات الفردية	42
10	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الولاء التنظيمي	43-42
11	قياس الاتساق الداخلي لأبعاد محاور الدراسة	44-43
12	نتائج معامل ألفا كرونباخ لكل بعد	45
13	نتائج معامل ألفا كرونباخ لكل محور	45
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	46
15	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	47
16	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	48
17	نتائج توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	49
18	نتائج توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	50
19	تحليل فقرات بعد التأثير المثالي	51
20	تحليل فقرات بعد الحافز الإلهامي	52
21	تحليل فقرات بعد الاستثارة الفكرية	53
22	تحليل فقرات بعد الاعتبارات الفردية	55
23	تحليل فقرات محور الولاء التنظيمي	56
24	تحليل فقرات محوري الدراسة	58
25	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	59
26	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	60
27	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	61

62	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	28
64	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	29
65	نتائج اختبار T حسب متغير الجنس	30
65	نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) حسب متغير الفئة العمرية	31
65	نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) حسب متغير المستوى التعليمي	32
66	نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) حسب متغير عدد سنوات خبرة	33
66	نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) حسب متغير الفئة الوظيفية	34

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة OPIG سكيكة	33
02	نموذج الدراسة الميدانية	37
03	توزيع الأفراد حسب الجنس	46
04	توزيع الأفراد حسب الفئة العمرية	47
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	48
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	49
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية	50

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
82-79	الاستمارة	01
83	أسماء المحكمين لأداة الاستبيان	02
108-84	مخرجات نظام SPSS	03

مقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والمتغيرة في مجال الأعمال، حيث لم يعد نجاح المنظمات مرهونا بالموارد المادية أو التكنولوجيا فحسب، خاصة مع كبر حجم هذه المنظمات وتعقيد عملياتها، إلى جانب حدة المنافسة والسعي المستمر لتحقيق ميزة تنافسية، هذه الأمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة، فالقيادة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، إذ تمثل القوة المحركة التي توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتعمل على تنسيق الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية، ومع زيادة الاهتمام بموضوع القيادة أدى هذا إلى ظهور العديد من النظريات الحديثة من بينها القيادة التحويلية، والتي يشير اسمها إلى أنها العملية التي تغير الأفراد وتحولهم بالإضافة إلى تركيزها على التفاعل بين القادة والمرؤوسين.

وفي ظل الاهتمام المتزايد بدور القيادة وتأثيرها على سلوك الأفراد، برزت العديد من المفاهيم التنظيمية التي تركز على فهم وتحليل سلوكيات العنصر البشري من بينها الولاء التنظيمي، الذي يعد من أهم العوامل التي تعمل على تحسين أداء المنظمة، إذ يعكس هذا المفهوم درجة ارتباط الفرد بمنظمته ومدى تمسكه بالعمل فيها ورغبته في الاستمرار بها، والمساهمة في تحقيق أهدافها.

وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسة على النحو التالي:

أ. الإشكالية الرئيسة:

ما أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة؟

– وتندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسة التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل هناك أثر لبعد التأثير المثالي على الولاء التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة؟
2. هل هناك أثر لبعد الحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة؟
3. هل هناك أثر لبعد الاستثارة الفكرية على الولاء التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة؟
4. هل هناك أثر لبعد الاعتبار الفردي على الولاء التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئة الوظيفية)؟

ب. فرضيات الدراسة:

قصد معالجة الإشكالية الرئيسة المطروحة والأسئلة الفرعية، تم صياغة الفرضية الرئيسة وجملة من الفرضيات الفرعية التي يتم إثباتها أو نفيها من خلال إنجاز البحث وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

تندرج ضمنها الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التأثير المثالي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاعتبار الفردي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستشارة الفكرية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئة الوظيفية)، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

تندرج ضمنها الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الفئة العمرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الفئة الوظيفية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

ج. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- الاهتمام بمجال القيادة والرغبة في التعرف على أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين؛
- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص؛
- يكتسي الموضوع أهمية علمية باعتباره من المواضيع الحديثة والتي لها دور في فهم سلوك العاملين داخل المنظمة.

د. أهداف البحث وأهميته.

أهداف البحث: تكمن أهداف هذه الدراسة في:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وأهم أبعادها داخل المنظمة؛
 - التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي داخل المنظمة؛
 - التعرف على واقع القيادة التحويلية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة؛
 - التعرف على واقع الولاء التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة؛
 - معرفة أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة.
- أهمية الدراسة:** تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في:

- إثراء الجانب النظري المتعلق بمفهوم القيادة التحويلية والولاء التنظيمي؛
- تساهم الدراسة في إبراز دور القيادة التحويلية في التأثير في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسات؛
- إثراء وتوفير مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.

هـ. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث ميدانيا في الفترة الممتدة من 2026/05/24 إلى 2026/06/07.
- الحدود البشرية : تمت دراسة على عينة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة OPGI.

و. منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من أجل وصف الظاهرة وتحليل عناصرها وربط العلاقة بين هذه العناصر، هذا فيما يخص الفصل الأول، أما الفصل الثاني يتمثل في الجانب التطبيقي، والذي استخدمنا فيه أسلوب الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري وتحليلها للوصول إلى النتائج.

ز. صعوبة البحث:

- صعوبة الوصول إلى جميع أفراد عينة الدراسة في الفروع الأخرى
- عدم رغبة بعض أفراد عينة الدراسة في الإجابة على الاستبيان

ح. هيكل البحث:

لتحليل الموضوع وترتيب المفاهيم والمعارف حول المتغيرين، قمنا بتقسيم خطة البحث إلى فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي حيث:

الفصل الأول: تم التطرق للأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع يتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول تم عرض الإطار النظري للقيادة التحويلية والولاء التنظيمي، والمبحث الثاني تم تخصيصه إلى العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، أما المبحث الثالث تناول مجموعة من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تم تخصيصه لدراسة الميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة، تم تقسيمه إلى مبحثين يتضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني تم تخصيصه لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية

تمهيد:

تعد القيادة التحويلية من النظريات القيادية الهامة، ومحوراً هاماً ترتكز عليه المنظمات في قيامها بأنشطتها، حيث ظهرت أول مرة عام 1978، تتميز بقدرتها العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، حيث تركز هذه النظرية على التأكيد على أهمية التابعين في العملية القيادية، باعتبارهم المحرك الأساسي لكافة أنشطة المؤسسة، من خلال التأثير على سلوكياتهم وتمكينهم وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم في مواجهة المشاكل والصعوبات، ورفع مستواهم لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، وهذا ما يضمن كسب رضاهم واستمرارية المنظمة، حيث أن كسب رضاهم يعتبر مفتاح أساسي في تحديد مدى انسجام العامل مع منظمته، ورغبته في بدل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

سنتناول في هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية، حيث يتم التطرق إلى القيادة التحويلية بصفة عامة، ومعرفة مبادئها وأهم أبعادها ووظائفها، بالإضافة إلى مفهوم الولاء التنظيمي، وخصائصه، وأهم أبعاده، وكذا العوامل المؤثرة فيه.

لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** الإطار النظري للقيادة التحويلية والولاء التنظيمي.
- **المبحث الثاني:** العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.
- **المبحث الثالث:** الأدبيات التطبيقية للقيادة التحويلية والولاء التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية والولاء التنظيمي

تعتبر القيادة التحويلية من المداخل المعاصرة في العلوم الإدارية، حيث تسعى إلى النهوض بشعور التابعين من خلال التأثير على الأفكار والقيم الأخلاقية، حيث يعد التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، وسنحاول في هذا المبحث إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية، وكذا سنستعرض أيضاً مصطلح الولاء التنظيمي الذي يعد من المصطلحات المهمة في دراسة السلوك التنظيمي، وإبراز كل ما يتعلق بهذا المصطلح.

المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من أهم المفاهيم التي اهتمت بها المؤسسات، باعتبارها عنصر أساسيا في نجاح المنظمات، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم التعاريف المتعلقة بها وكذلك أهم خصائصها.

الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية

أولاً: تعريف القيادة

عرفت القيادة بأنها: "قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم، التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة"، كما عرفت بأنها "عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين فهي عملية تحفيز ومساعدة المرؤوسين نحو إنجاز وتحقيق الأهداف"¹.

كما تعرف بأنها : "هي عملية السيطرة على أنشطة المنظمة وجهود أفرادها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها"².

ثانياً: تعريف القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، ولعل السبب في ذلك يعود لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في القيادة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، وعلى الرغم من تلك الاختلافات، فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة الأخذ بهذه النظرية³.

¹ بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص12.

² أيمن حسن الديراوي؛ أحمد فاروق أبوغين، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية برلين، غزة، فلسطين، 2021، ص39.

³ محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، شبكة الالوكة، الدمام، المملكة العربية السعودية، 2021، ص10.

تشير القيادة التحويلية إلى "عملية تحفيز القائد لأتباعه، للسعي نحو تحقيق أهداف المجموعة بدلا من الأهداف الشخصية، من خلال الكاريزما؛ والتحفيز الملهم؛ والتحفيز الفكري؛ أو الاعتبار الفردي"¹.

تعرف القيادة التحويلية بأنها: "مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل"².

تعني القيادة التحويلية بأنها: "أسلوب القيادة الذي يهدف لإيقاظ العاملين، وتزويدهم برد فعل يهدف لرفع مستوى أدائهم إلى المستوى الذي يتجاوز التوقعات"³.

كما تعرف بأنها: "عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين، بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، حاجات، وطموحات، قيم التابعين الأساسية)"⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن القيادة التحويلية هي: "عملية يسعى من خلالها القائد إلى التأثير على مرؤوسيه وتحفيزهم لتحقيق أهداف الجماعة، وذلك من خلال الكاريزما، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، مما يساهم في رفع مستوى أدائهم وتنمية قدراتهم، والارتقاء بهم إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق والسلوكيات، لتحقيق التطور الذاتي وتطوير المنظمة ككل".

ثالثا: أهمية القيادة التحويلية

القيادة التحويلية أصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي اكتسبتها قوة وأهمية وهي كالتالي⁵:

¹ Arnold Bakker; Jørn Hetland And others, **Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?**, European Management Journal, Volume 41, Issue 5, 2023, p701.

² بزقاري عبلة؛ مجنح عتيقة، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بمدينة الصيانة لمؤسسة سوناطراك بسكرة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد (01)، العدد (01)، الجزائر، 2017، ص378.

³ ميثم عزيز الزهيري؛ معتز سوبجاي، القيادة التحويلية ودورها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية دراسة ميدانية في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية، مجلة كلية الإسرائ الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (05)، العدد(10)، العراق، 2023، ص246.

⁴ دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019، ص25.

⁵ سعيد بن علي بن راشد النظيري، القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، تخصص قيادة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2021، ص13.

1- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ومتجانسة ومتعاونة فيما بينها؛

2- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء المرؤوسين من العاملين والموظفين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا، يمكن أن تحسن فاعلية المديرين؛

3- تحويل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا ومؤثرا ومهما في تحفيز الموظفين والعاملين للعمل، إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة والمؤسسة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة؛

4- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة أو مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة التطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

في المؤسسات الحديثة تعد القيادة التحويلية نهجا قياديا بالغ الأهمية، فهي ليست مجرد أسلوب إداري بل هي إطار عمل تقني وفني واستراتيجي شامل، يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتنمية المهارات الإبداعية لدى الموظفين في بيئة عمل متغيرة باستمرار، تحسن القيادة التحويلية قدرة المؤسسة على الاستقرار والتكيف من خلال وضع معايير أداء واضحة وقابلة للتكيف ضمن إطار عمل مترابط يمكنها من مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية، ومن خلال توفير رؤية جديدة تلبي احتياجات أصحاب المصلحة والموظفين، وتسهم القيادة التحويلية أيضا في إحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المؤسسة وقيمها¹.

الفرع الثاني: مبادئ القيادة التحويلية

حسب كوهلر وبانكوسكي فإن مبادئ القيادة التحويلية متمثلة فيما يلي²:

¹ رضاء محمد حسين هويدي، أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمائية - دراسة تطبيقية على المصارف الليبية، مجلة القرطاس، المجلد(11)، العدد(28)، قسم التمويل والمصاريف، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية صرمان، ليبيا، 2026، ص593.

² دوح التجاني، مرجع سبق ذكره، ص 26.

1. اعتبار المنظمة كنظام: باعتبارها تحتوي 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 نظم إدارية فعالة مما يمكنه من التقليل من الخسائر الناتجة عن التغيير؛
2. إيجاد استراتيجية للمنظمة وتبليغها للآخرين: تعنى الاستراتيجية هنا نمط المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة ولتحقيق ذلك يجب على القائد التحويلي العمل مع الآخرين، لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف باستغلال الموارد البشرية أحسن استغلال، وهذه الاستراتيجية يجب أن تكون معلنة لجميع الموظفين؛
3. تأسيس نظام إداري: من خلال إيجاد الأسلوب الإداري المناسب للمؤسسة باعتبارها نظاما موحدا ومتكاملا، من خلال استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية الغامضة والمتناقضة؛
4. تطوير وتدريب كل المساهمين: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين، فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء وبجاجة إلى الارتقاء، وبذلك في استطاعتهم المساهمة في تحسين الأداء وزيادة فاعليته؛
5. تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه الأنسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال العمل الجماعي؛
6. تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المخرجات والنشاطات والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة؛
7. التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهود والوقت ويضحون من أجل المصلحة العامة؛
8. بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يقر بمسؤوليته في إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير مهاراتهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

المطلب الثاني: أبعاد ووظائف القيادة التحويلية

يتوقف نجاح القيادة التحويلية على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تميزها، إلى جانب الوظائف الهامة التي تقوم بها، وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهم أبعاد القيادة التحويلية ثم وظائفها.

الفرع الأول: أبعاد القيادة التحويلية

يوجد جملة من الأبعاد التي تمثل القيادة التحويلية، ومن أهم هذه الأبعاد: بعد التأثير المثالي؛ وبعد الحافز الإلهامي؛ وبعد الاستثارة الفكرية؛ وبعد الاعتبار الفردي، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1. التأثير المثالي (الجاذبية القيادية) Influence Idealized:

يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحوا أهلا للاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليس متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق المصالح الشخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم 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 طاقاتهم¹.

2. الحافز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) Inspirational Motivation:

عرف بأنه: إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية والرؤية والروحانية وعقيدة القائد وإيمانه، وهو إيجاد رؤية مستقبلية من قبل القائد تدفع المرؤوسين إلى العمل والأداء بما هو أبعد من التوقعات وتحفزهم على تحقيق الأهداف المشتركة.

ويشير هذا المكون إلى قدرة القائد على تحسين ومضاعفة الدافعية لدى مرؤوسيه، ومشاركة الرؤية المستقبلية لهم، وإضافة معنى لما يقوم به المرؤوسين، ويعمل التحفيز الإلهامي على تشجيع الروح الفردية وروح الفريق، كما يظهر القائد الإلهامي حماسا وتفاؤلا، ويظهر عادة في شكل أن القائد يتحدث بحماسة عما يجب إنجازه، ويتحدث بتفاؤل عن المستقبل، ويعبر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق، يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة، ويسعى لحل المشكلات بطرق مبتكرة، ويدفع العاملين لتحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون².

3. الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) Intellectual Stimulation:

¹ العرفي افنان؛ أبو حبل سارة، دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة جاك ويليش في جنرال إلكتريك، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد (03)، العدد (01)، الجزائر، 2019، ص 59.

² عيسى أحمد أبو عجلية، درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الإدارية العامة لجامعة سيها من وجهة نظر الموظفين العاملين فيها، مجلة الرفاق للمعرفة، العدد (02)، ليبيا، 2018، ص 15.

في هذه الحالة يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم، ويحثونهم على التجديد والابتكار وتوعيتهم بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق طرق ومداخل جديدة لحل المشكلات، وحسب هذه الخاصية يتجنب القادة التحويلين النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة وقوع خطأ أو في حالة طرح أفكار جديدة، وفي نفس الوقت ينشط التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً، لا يمكن تحديه وتغييره أو الاستغناء عنه أو حتى إزالته¹.

4. الاعتبار الفردي Individual attention:

وهذا البعد يمثل القادة الذين يوفران المناخ المساند، الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الاتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم، وهنا يعامل القائد مرؤوسيه أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة، ويهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين، ويساعد المرؤوسين على دعم نقاط القوة لديهم ويقضي وقتاً في توجيههم وتدريبهم.

ويظهر عادة في سلوك القائد باهتمامه من الناحية الشخصية لكل المرؤوسين على السواء، واهتمامه بالتعلم الذاتي لدى العاملين للارتقاء بمستواهم، ويقدر أهمية مشاركة جميع العاملين في أحداث عملية التغيير، ويبحث في العاملين العمل بروح الفريق الواحد².

الفرع الثاني: وظائف القيادة التحويلية

هناك بعض الوظائف الهامة لعملية القيادة التحويلية وهي كالتالي³:

1. إدارة التنافس: ويتمثل ذلك في الالتزام بجمع المعلومات الحديثة والصحيحة، واستخدام تلك المعلومات في مواجهة المنافسة وزيادة الميزة التنافسية؛
2. إدارة التعقيد: وهنا يقوم القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات، بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف؛

¹ برباوي كمال؛ قناشي آمنة، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (03)، العدد (02)، الجزائر، 2019، ص562.

² عيسى أحمد أبو عجيبة، مرجع سبق ذكره، ص16.

³ بلقاسم العسالي، القيادة التحويلية وأثرها على الولاء المعياري - دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد (07)، العدد (01)، الجزائر، 2016، ص233.

3. 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؛
4. إدارة فرق العمل العالمية: يضع القائد فريق عمل قادر على التواصل العالمي في كافة التخصصات والمستويات الإدارية؛
5. 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؛
6. إدارة التعليم والتدريب المستمر: بمجرد أن القائد يؤمن بعملية التغيير فلا بد أن يوجد نظام تعليمي وتربوي مستمر، من أجل مواجهة التغيرات والتطورات السريعة المحيطة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: ماهية الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي موضوع مهم في مجال السلوك التنظيمي، حيث يبين طبيعة العلاقة بين العامل والمؤسسة، أي مدى ارتباط العامل بمؤسسته واستعداده للاستمرار فيها ورضا الفرد عن وظيفته، وهذا ما يؤدي إلى شعوره بالرضا النفسي والاجتماعي، الذي يضمن تحسين الأداء وبلوغ أهداف المنظمة، حيث يتطرق هذا المطلب إلى تعريف الولاء التنظيمي وأهميته، بالإضافة إلى أهم خصائصه.

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

أولاً: تعريف الولاء

الولاء كلمة ذات قيمة عالية، ومعنى سام ونبيل فهو الانتماء، والانتساب، وعندما نقول بأن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتماءهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام، والانسجام، والجذب، اتجاه الغير¹.

والولاء كمفهوم عام يقصد به شعور الفرد بالارتباط بأشياء معينة، كارتباطه بشخص آخر أو بمجموعة معينة (كالأسرة، فريق كرة القدم...)، ويحوي الولاء معاني كثيرة كالحب، التضحية، الانتماء²

¹ عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (18)، الجزائر، 2015، ص52.

² مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012، ص56.

ثانيا: تعريف الولاء التنظيمي

مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الصعب تحديدها، لارتباطه ارتباطا وثيقا بعوامل وجدانية مثل: الدافعية، الرضا، النصر...إلخ، فالولاء التنظيمي يعني أن العامل نزيه مستقيم، ويقبل على العمل بتقان واتقان، لذلك هناك العديدين كتبوا في هذا الموضوع.

إن اهتمام الباحثين من حقول مختلفة بمفهوم الولاء، مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الإداري، والسلوك التنظيمي، حيث أن الباحثين في كل حقل من الحقول السابقة يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه¹.

يعرف الولاء التنظيمي بأنه: "ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمتها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها"².

كما يمكن تعريفه بأنه: "موقف الفرد اتجاه منظمته، وهو عملية مستمرة يعبر من خلالها الموظفين في المنظمة عن اهتماماتهم، وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها"³.

كما يشير إلى: "استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء فيها والقبول بالأهداف والقيم الرئيسية له، وهو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"⁴.

وهناك من يرى أن من الأفضل تعريف الولاء التنظيمي على اعتبار أنه يمثل الالتزام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها، وأن أساس هذا الالتزام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه⁵.

¹ ألاء السوقي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي دراسة حالة عملية شركة أسيا لصناعة الكرتون، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة العربية السورية، 2017، ص27.

² كريم ناصر علي، الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد(23)، العدد(97)، العراق 2017، ص789.

³ Derradji Badreeddine; Slimani Sabrina, **Loyalty organizational**, The journal of El-Ryssala for studies and research In humanities, Volume: 10, N: 04, 2025, p 109.

⁴ فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي- دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس . الجزائر. المغرب، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012، ص4.

⁵ كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009، ص27.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الولاء التنظيمي هو: "عملية مستمرة وارتباط نفسي للفرد بمنظمته، يعكس مدى التزامه وقبوله لأهدافها وقيمها، وحرصه على مدى نجاحها واستمرارها، بغض النظر عن المنافع المادية".

ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي

تعتمد المنظمات في تحقيق أهدافها على الأفراد، وبذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاءة، حيث تقوم المنظمات بتوفير فرص التدريب والحوافز المادية والمعنوية، التي تساهم في سد احتياجاتهم المختلفة، والهدف الأساسي مما تقدمه المنظمات هو كسب ولاء هؤلاء الأفراد وإخلاصهم في خدمتهم، من خلال تقديم الأداء المتميز، الذي يحقق أهداف هذه المنظمة، وتكمن أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي¹:

- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية المؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة؛
- الأداء المتميز للعمل والرغبة والميل للبقاء في المنظمة يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل؛
- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يؤدي إلى زيادة التكاليف لدى المنظمة، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات واللامبالاة في العمل.

الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي²:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها؛
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي، من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية، تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم؛

¹ م.عطي محمد عمر معيتيق، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مجمع العيادات بمدينة بني وليد، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، المجلد (03)، العدد (01)، ليبيا، 2025، ص151.

² محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص38-39.

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم؛
- أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه؛
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية؛
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

المطلب الرابع: أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

تختلف طبيعة ولاء الأفراد للمنظمة باختلاف القوة الباعثة له، لذلك نجد عدة أبعاد تبين طبيعة ارتباط الفرد بمؤسسته، كما يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من العوامل التي تساهم في تقويته أو ضعفه، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: أبعاد الولاء التنظيمي

يوجد بعض الكتاب مثل كدرون kidron الذي فرق بين بعدين للولاء هما¹ :

- **الولاء الأخلاقي:** ويعني مدى تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة، واعتباره جزءاً من قيمها وأهدافها.
- **الولاء المحسوب:** ويعني رغبة الفرد بالاستمرار والتواصل في العمل داخل المنظمة، على الرغم من وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل.

أما ماير وألين وسميت فقد ميزوا بين ثلاثة مكونات للولاء هي:

- **الولاء المؤثر (العاطفي):**

عرف ألين وماير (Allen and Meyer) هذا البعد على أنه ذلك البعد الذي ينطوي على تبعية الموظف عاطفياً للمنظمة واصطباغ هوية الفرد بها، بالإضافة إلى انخراطه فيها وما تقوم به من أنشطة، كما أن هذا البعد يمثل درجة التطابق الشعوري بين الفرد والمنظمة والتوحد بينهما، واهتمام الفرد بالعمل في المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المشاعر مثل: الولاء، والدفء، والسعادة التي يشعر بها الفرد لعمله في المنظمة.

¹ أمين علي حسونة، مستوى الولاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص17.

وأعتقد أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرار، سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه بصورة شخصية¹.

• الولاء المعياري (الأخلاقي):

ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفأول الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة².

كما يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، إضافة إلى شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه منظمته، فالأفراد الذين لديهم ولاء معياري يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة³.

• الولاء المستمر:

تقاس درجة ولاء الفرد في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية والمادية، التي يمكن أن يحققها الفرد من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة، مقارنة بما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة التي يعمل بها والالتحاق بمنظمة أخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالنقد في السن وطول فترة الخدمة (الخبرة الوظيفية)، والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في وجود رغبة لدى الفرد بالاستمرار في عمله⁴.

¹ مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، سلطنة عمان، 2009، ص20.

² ليلية سايب، الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص18.

³ صبرينة عمي علي، الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة كوندور، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد(06)، العدد (02)، الجزائر، 2021، ص116.

⁴ بلطرش حياة؛ جميل أحمد، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (10)، العدد(03)، البويرة، الجزائر، 2019، ص32.

ويشير (ماير وألن وسميث) إلى أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي (الاتجاهي) القوي يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، وذوي الولاء المعياري (الاخلاقي) القوي يظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاما بذلك، أما ذوو الولاء المستمر (السلوكي) العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك¹.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

ونقصد بالعوامل المساعدة تلك الأمور التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في أية منظمة، والولاء من الظواهر المعقدة يتأثر بعوامل كثيرة ومنها²:

- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته؛
- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار؛
- مشاركة العاملين في التنظيم؛
- العمل على إيجاد نظام مناسباً للحوافز؛
- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي؛
- تدريب الأفراد في المنظمة؛
- الثقافة التنظيمية؛
- نمط القيادة.

¹ ناصر بن حمدان بن سعيد الناعبي، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تعليمية، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، سلطنة عمان، 2010، ص40.

² شافية بن حفيظ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (17)، ورقلة، الجزائر، 2014، ص198.

المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي

تلعب القيادة التحويلية دوراً هاماً في التأثير في سلوك العاملين داخل المنظمة، ويظهر هذا التأثير من خلال أبعادها المختلفة، حيث يساهم هذا الأسلوب في توجيههم نحو تجسيد الخطط والاستراتيجيات المسطرة.

حيث سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، وذلك من خلال دراسة علاقة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) مع الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: العلاقة بين بعد التأثير المثالي والولاء التنظيمي

عرف البعض التأثير المثالي بأنه ذلك النشاط الذي يمارسه شخص في التأثير على الآخرين، وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم، وتعاونهم للوصول إلى الأهداف، وباستعمال الكاريزما القائد يلهم الإعجاب والاحترام والولاء، ويؤكد أهمية وجود شعور الجماعي للأتباع، كما أن سلوك القائد ينعكس على سلوك الموظف مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، إذ من الضروري أن يكتسب القادة ثقة وولاء أتباعهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال القيادة الشاملة والفعالة، كون أنه عندما يتولد لدى الموظفين الثقة والإخلاص أزاء قادتهم، ينخفض التوتر المرتبط بعملهم والرغبة بترك منظماتهم والنية للبقاء والاستمرار فيها¹.

والقائد التحويلي بتأثيره الإيجابي يسعى إلى غرس الولاء للأهداف الإيديولوجية وليس إلى ذاته، وعلى الأرجح أن يكون عنده تأثير مفيد على المنظمة، وثقافة الإنجاز تبنى بمؤثرات إيجابية قد تنتج بعض النتائج الغير مرغوبة أيضاً إذا كانت حاجات الأتباع الفرديين مهملة².

وتؤكد سلوكيات التأثير مثالي أن الفوائد بالنسبة للمجموعات هي أكثر أهمية من الفوائد بالنسبة للفرد في إطار المعايير الأخلاقية العالية، على هذا الأساس عموماً يصبح القائد الذي يمتلك التأثير المثالي قدوة لمؤسسيه في المنظمة، من خلال تأثير مثالي ويلهم الأفكار الكامنة في أتباعه من خلال العمل بوصفه نموذجاً يحتذى به لكسب الاحترام والإعجاب والولاء، والذي يولد إحساساً الجماعية بين الأتباع³.

¹ هديل قاسم عليوي، تأثير القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي - بحث ميداني، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2018، ص 97.

² جميلة ناجي احمد عطاوي، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، الطبعة الاولى، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2020، ص 111.

³ هديل قاسم عليوي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

المطلب الثاني: العلاقة بين الحافز الإلهامي والولاء التنظيمي

فالقائد التحويلي يميل إلى حث وإلهام الأفراد، فالحث والإلهام تصف 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، فالأفراد التابعين المحفزين سيكون لديهم الدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وإلهام العاملين للتفكير بطرق جديدة بشأن المشاكل، والشعور بالإعجاب والثقة والولاء والاحترام أزاء القادة، والتحفيز لأداء أكثر مما هو متوقع أدائه¹.

كما أن في إطار الجماعة عبر الاندماج في الروح الجماعية التي تشجع الفرد على المساهمة وبذل الجهد في سبيل تحقيق أهداف الجماعة، وتسهم هذه العملية في رفع درجة الولاء وتعزيزها لدى الفرد، من خلال شعوره بأن نجاح التنظيم هو نجاحه، ومشكلة الجماعة هي مشكلته، ويزداد قدرة ورغبة بالعمل من خلال المجموعة².

ويخلق القائد التحويلي رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة، هذه الرؤية تؤدي إلى زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يؤديها أعضاء الجماعة والمنظمة التي ينتمون إليها، إن القائد التحويلي الملهم يمكنه تغيير تشكيلة الفريق، ويساهم في إعادة تأطير طريقة التفكير، وهو يفوض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في إنجاز الأهداف وتحقيق التغيير الجذري، من خلال الربط بين المهمات الفنية والسياسية والثقافية وتكاملها.

إن الولاء المعياري والولاء العاطفي يرتبطان بعلاقة قوية بالقيادة التحويلية، وهذه النتائج تتفق مع ما ذكره Eisenberger et al بأن المنظمات ترغب في الموظفين الملتزمين عاطفياً، ويجب على المنظمات أن تبرهن التزامها للموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وطبقاً لنظرية الدعم التنظيمي يمكن أن تبرهن ذلك بطريقة واحدة وهي إدارة وقيادة داعمة، ولأن القيادة التحويلية تعد قيادة نافذة عاطفياً ولها تأثيراً عاطفياً ومتصلة مع المرؤوسين، فإنها تعد قيادة داعمة، وإلهامهم للتفكير بشأن إيجاد حلول إبداعية للمشاكل بطرائق جديدة، وهذا يشعر المرؤوسين بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام لقادتهم وتحقيق الدافعية لديهم أكثر مما يعتقدون أنهم قادرين عليه أو يتمنون فعله³.

المطلب الثالث: العلاقة بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي

¹ هديل قاسم عليوي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² عسان عبد القادر عنجريني، دور أنماط القيادة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للجيولوجيا والثروة المعدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2011، ص 81.

³ هديل قاسم عليوي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

تعتبر الاستشارة الفكرية أداة للإبداع يتم استعمالها كثيرا في المنظمات لإيجاد الحلول للمشاكل، فهي وسيلة للعثور على الأفكار الجديدة، خاصة في ظل بيئة تتسم بالحرية وعدم وضع سقف للحلول المقترحة¹.

كما إن ولاء الموظف للقائد هو مفهوم يصف درجة التزام الموظفين بعملهم، بما في ذلك إدراك مسؤوليتهم الشخصية عن العمل وما إذا كانوا يميلون إلى البحث عن فرص عمل جديدة أم لا، يتمتع القادة التحويليين بخصائص ملحوظة ليس فقط إلهام وتنشيط موظفيهم، ولكن أيضا تحفيزهم فكريا أي لا يجد الموظف أي صعوبة في تبادل المعرفة فيما بين بعضهم البعض، وأشار Shields أن القيادة التحويلية موجودة في الحالات التي يشارك فيها القائد مباشرة في تطوير وتحديد رؤية مستقبلية مشتركة، وتعزيز توافق الآراء ووضع معايير عالية للأداء، وتطوير مناخ محفز فكريا وبناء ثقافة منتجة وتطوير هياكل لتعزيز المشاركة في القرارات المنظمة، كما يضيف Shamir أن القيادة التحويلية قادرة على تعزيز الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين من خلال ربط تحقيق الأهداف المنشودة بالقيم المثلى والأخلاقيات الإيجابية، 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، وإنجاز المهام وصنع القرار الذي يسهم في انخراط المرؤوسين بشكل أكبر في عملهم، وكل ذلك يؤدي إلى مستويات أعلى من الولاء التنظيمي².

المطلب الرابع: العلاقة بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي

إن الاعتبار الفردي يجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع، والمهام التي يقوم بها هي عبارة عن أدوات لتنمية الأتباع، وأبرز هذه المهام هي التعليم والتدريب، ليعرف القائد إذا كان الأتباع يحتاجون إلى توجيه إضافي أو إلى دعم وتقييم تقدمهم ونموهم، وهذا ما يجعل الأفراد يملكون إرادة وتطلعات للتنمية الذاتية والدوافع للقيام بمهامهم، لأن القائد يقدم لهم التعاطف والدعم³.

¹ صياحي الاخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعربريج، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص74.

² هديل قاسم عليوي، مرجع سبق ذكره، ص100.

³ فيروز شين؛ نوال شين، دور بعد التحفيز الالهامي والاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية دراسة حالة: عينة من إدارات مؤسسة جنرال كابل بسكرة، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد (13)، العدد (01)، الجزائر، 2023، ص617.

كما تعني اهتمام القائد الشخصي بمروسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية.

ويبين yukl بأن القيادة التحويلية تركز على تدريب وتوجيه المرؤوسين بقصد إعادتهم لتحمل المسؤولية، مما يساهم في تطويرهم ليصبحوا قادة، ويرون أنفسهم أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل، والذي يؤدي بدوره إلى بذل جهد أعلى لتحقيق الأهداف، ويتوقع أن التعامل مع المرؤوسين بهذه الطريقة يؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم¹.

¹ هديل قاسم عليوي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التحويلية والولاء التنظيمي، بالإضافة إلى المقارنة بينهم وبين الدراسة الحالية وإظهار القيمة المضافة للبحث.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1. الدراسة الأولى: دراسة عز الدين لرقم (2014).

بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية السائدة بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، على مجتمع مكون من 397 فرد موزعين على ثلاث معاهد بولاية عنابة (معهد أبو بكر بلقايد، ديدوش مراد، الحجار)، حيث تم أخذ عينة عشوائية بحجم 100 فرد، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة بحث، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي؛
- وجود علاقة إيجابية بين الجاذبية القيادية والولاء التنظيمي؛
- وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الاهتمام الفردي والولاء التنظيمي؛
- وجود علاقة سلبية ضعيفة بين التشجيع الإبداعي والولاء التنظيمي؛
- وجود علاقة إيجابية بين التحفيز الملهم والولاء التنظيمي.

2. الدراسة الثانية: دراسة هديل قاسم عليوي (2018).

بعنوان: تأثير القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي - بحث ميداني

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة وتأثير القيادة التحويلية بأبعادها على الولاء التنظيمي بأبعاده، بحث ميداني لقيادات كليات الجامعة المستنصرية من عمداء كليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولمعالجة البيانات تم توزيع استبانات على عينة 81 مستجيباً، كما استعين في هذه الدراسة بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية، وتم استخدام برنامج SPSS مع اعتماد الأساليب الإحصائية الوصفية، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة تربط الولاء التنظيمي في الجامعة مع القيادة التحويلية وأبعادها، أي الاهتمام بأي منهما سيؤدي إلى الاهتمام بالمتغير الآخر، وبقيمة معامل الارتباط نفسها؛
- وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية بشكل مباشر على الولاء التنظيمي في الجامعة المستتصيرية، ويتعاضد هذا التأثير من خلال أبعاده الدافعية الإلهامية والمراعاة الفردية والتمكين.

3. الدراسة الثالثة: دراسة برباوي كمال وقناشي أمنة (2019).

بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة بحث، حيث تم توزيع 85 استمارة على عينة من عمال مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار، وتم استرجاع 80 استمارة استبعدت ثلاث منها لعدم الإجابة على الأسئلة فيها، أي تم تحليل 77 استمارة، ولتحليل هذه البيانات استخدم برنامج SPSS، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية والولاء التنظيمي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي.

4. الدراسة الرابعة: دراسة محمد بن علي العنزي وفهد المبارك وآخرون (2024).

بعنوان: دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض، حيث استخدمت الدراسة منهجا استقرائيا يقوم على مراجعة وتحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بالموضوع، كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان والملاحظة الميدانية وتحليل المستندات، تم توزيع 100 استمارة على عينة عشوائية من الموظفين في عدة شركات خاصة في محافظة الرياض، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي؛
- يعزز السلوك القيادي التحويلي الثقة والتفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين؛

– تعزز القيادة التحويلية شعور الموظفين بالولاء والانتماء للمؤسسة .

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة (kungwola, 2023)

بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لطاخم الطائرات في الخطوط الجوية التايلاندية،

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين نموذج باس لأنماط القيادة والقيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي بين طاقم الضيافة الجوية في الخطوط الجوية التايلاندية، استخدمت الدراسة منهجا كميا، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للبحث، تم توزيع 253 استمارة، توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، حيث تبين أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل ايجابي على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين؛
- وجود تأثير للخصائص الشخصية (مثل: العمر، والراتب، والوضع الوظيفي...) على الولاء التنظيمي لدى طاقم الضيافة الجوية؛
- تخلق القيادة التحويلية رابطا عاطفيا قويا بين القائد والفريق، مما يزيد من الثقة والمشاركة، وبالتالي شعور الموظفين بالولاء للقادة والمنظمة.

الدراسة الثانية: دراسة (Mahdi Aliyari 2025)

بعنوان: أثر أسلوب القيادة التحويلية على ولاء الموظفين وتمكينهم في شركة بتروكيماوية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أسلوب القيادة التحويلية على ولاء الموظفين وتمكينهم، تندرج هذه الدراسة ضمن مجال البحث الوصفي المسحي، حيث استخدم الاستبيان كأداة لدراسة، تم اختيار 160 كعينة بناء على أسلوب أخذ العينات الميسرة، واستخدام التحليلات الاحصائية التي شملت تحليل العوامل، تحليل الموثوقية، تحليل الارتباط، نماذج المعادلات الهيكلية، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير قوي وإيجابي للقيادة التحويلية على ولاء الموظفين وتمكينهم؛
- تعزز القيادة التحويلية من ولاء الموظفين والتزامهم واستقرارهم داخل المنظمة؛
- تأثير القيادة التحويلية أقوى من أنماط قيادة أخرى (كالقيادة التفاعلية) في تعزيز الولاء التنظيمي.

المطلب الثالث: التعقيب في الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية

الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أولاً: أوجه التشابه

الجدول رقم(1): أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة	أوجه التشابه
دراسة عز الدين لرقم (2024)	تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اعتمادهما على نفس أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية، وفي بيئة الدراسة كونها بيئة جزائرية، بالإضافة إلى اعتماد نفس المنهج البحثي، وكذلك اعتمادها على الاستبيان.
دراسة هديل قاسم عليوي (2018)	تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث الهدف، إذ سعت الدراستان إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، وفي اعتماد نفس المنهج البحثي واستخدام الاستبيان، بالإضافة إلى تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss).
دراسة برباوي كمال وقناشي أمينة (2019)	تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، وفي كونها أجريت ضمن بيئة جزائرية، واعتمدت على الاستبيان، بالإضافة إلى تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss).
دراسة محمد العنزي وآخرون (2024)	تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لنفس متغيرات الدراسة، وفي اعتمادها على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
دراسة kungwola (2023)	تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها نفس موضوع الدراسة ومتغيراتها الأساسية، وفي اعتماد نفس المنهج وكذا الاستبيان لجمع المعلومات.
دراسة Mahdi Aliyari (2025)	تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول نفس متغيرات الدراسة، والهدف من الدراسة، إذ سعت الدراستان إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، وفي اعتمادها على الاستبيان، كما تشتركان في استخدام المنهج الوصفي، اضافة إلى توظيف التحليلات الإحصائية المختلفة في معالجة البيانات.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

ثانياً: أوجه الاختلاف

الجدول رقم(02): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة	أوجه الاختلاف
دراسة عز الدين لرقم (2024)	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في الإطار الزمني والمكاني للدراسة حيث أجريت هذه الدراسة في مؤسسات التكوين المهني بولاية عنابة، بينما الدراسة الحالية أجريت في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة بالإضافة إلى اختلاف حجم وتركيبية العينة.
دراسة هديل قاسم عليوي (2018)	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في الإطار الزمني والمكاني (جامعة المستنصرية ببغداد، العراق)، وفي مجتمع الدراسة الذي شمل قيادات الكليات، كما اعتمدت هذه الدراسة على أدوات اضافية كالمقابلة والملاحظة إلى جانب الاستبيان، وكذا اختلاف طبيعة معالجة المتغيرات، حيث تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية بأبعادها على الولاء التنظيمي بأبعاده، بينما الدراسة الحالية ركزت على معرفة أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، إضافة إلى الاختلاف في حجم العينة.
دراسة برباوي كمال وقناشي أمينة (2019)	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في الإطار الزمني والمكاني، حيث أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار، بينما الدراسة الحالية أجريت بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة، بالإضافة إلى اختلاف حجم العينة في الدراستين.
دراسة محمد العنزي وآخرون (2024)	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في الإطار الزمني والمكاني (موظفين في شركات خاصة في الرياض، السعودية)، ومن حيث المتغيرات حيث تناولت هذه الدراسة نفس متغيرات الدراسة الحالية بالإضافة إلى متغير آخر وهو الالتزام التنظيمي، كما يختلف الهدف من الدراسة، حيث سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر متغير القيادة التحويلية على كل من الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي، بينما الدراسة الحالية اقتصر على دراسة أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي فقط، كما يبرز الاختلاف في المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات التي شملت الملاحظة وتحليل المستندات، بالإضافة إلى اختلاف حجم العينة.

دراسة kungwola (2023)	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث الهدف رغم تناولها لنفس موضوع الدراسة، إذ سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين نموذج باس لأنماط القيادة والقيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي، في حين تركز الدراسة الحالية على معرفة أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى اختلاف الإطار الزمني والمكاني حيث أجريت هذه الدراسة في الخطوط الجوية التايلاندية، في حين أجريت الدراسة الحالية بمؤسسة جزائرية (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة)، ويظهر الاختلاف أيضا في مجتمع الدراسة والعينة، إذ استهدفت هذه الدراسة طاقم الطائرات، في حين شملت الدراسة الحالية فئة مختلفة من العاملين.
دراسة Mahdi Aliyari (2025)	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث الإطار الزمني والمكاني، إذ أجريت هذه الدراسة في شركة أصفهان للبتروكيماوية في إيران، بينما الدراسة الحالية أجريت بمؤسسة جزائرية (ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة)، كذلك اختلاف حجم العينة والمجتمع.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: القيمة المضافة لدراسة الحالية

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة يمكن توضيح مساهمة هذه الدراسة في:

- الإسهام في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية والولاء التنظيمي؛
- تحديد أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيرا في رفع مستويات الولاء التنظيمي؛
- إبراز أهمية التركيز على العاملين وضرورة خلق بيئة عمل داعمة لزيادة التزامهم وولائهم للمؤسسة؛
- تقديم صورة واضحة عن القيادة التحويلية ومختلف مستويات الولاء التنظيمي بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية باعتبارها نمط حديث في القيادة، وذلك من خلال ذكر مفهومها ومبادئها، ومن ثم التطرق إلى أبعادها وهي التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، بالإضافة إلى وظائفها المختلفة، وكذا تم التطرق إلى المتغير الثاني في الدراسة وهو الولاء التنظيمي، وذلك من خلال عرض مفهومه وأهم خصائصه، بالإضافة إلى أبعاده والعوامل المؤثرة فيه.

وأخيرا استعراض العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، حيث تم التوصل إلى أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية يلعب دورا هاما في تعزيز ورفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، فالقائد التحويلي يسعى من خلال تأثيره الإيجابي إلى كسب ولاء وثقة أتباعه ويحفزهم للوصول إلى أفضل أداء ممكن، اذا أن كسب ولاء العاملين يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات.

وفي الفصل الثاني سيتم التطرق إلى الجانب التطبيقي لدراسة، وذلك عبر دراسة ميدانية أجريت على عينة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة.

الفصل الثاني: دراسة حالة بديوان الترقية

والتسيير العقاري لولاية سكيكدة OPGI

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والعلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة، والتي تتمحور حول القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، سنقوم في هذا الفصل بعرض الطرق والأدوات والمنهج المتبع في الدراسة وكذا اختبار الفرضيات وعرض النتائج المتحصل عليها وتقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات، وذلك من خلال إجراء الدراسة الميدانية على عينة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

➤ **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية.

➤ **المبحث الثاني:** عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتعرف على مؤسسة محل الدراسة ديوان الترقية والتسيير العقاري وذلك من خلال التطرق إلى تعريفها، ونشأتها، وكذا أبرز مجال نشاطه، مهامها، وعوائدها، وتحديد الإطار المنهجي، بالإضافة إلى تحديد الأدوات المتبعة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يتضمن هذا المطلب تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة، الذي يعد من بين المؤسسات المهمة للمواطنين ومختلف المؤسسات الأخرى، حيث توفر لهم العقارات والمباني بأحسن تعامل، وسيتم التطرق في هذا المطلب بتفصيل إلى هذه المؤسسة.

الفرع الأول: نشأة وتعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة وهيكله

أولاً: نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري

تأسست مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة (OPGI SKIKDA)، بموجب الأحكام القانونية والتنظيمية الجزائرية الخاصة بدواوين الترقية والتسيير العقاري، وتحديداً وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12 ماي 1991، الذي غير الطبيعة القانونية لهذه الدواوين لتصبح مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، يعمل الديوان كذراع تنفيذي للدولة في قطاع السكن، حيث يتولى إنشاء وتسيير وصيانة السكنات.

ثانياً: تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري

عرف بأنه "مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي (EPIC)، تخضع لقواعد القانون التجاري، وهي الهيئة الرسمية المكلفة بتنفيذ سياسة الدولة في مجال السكن الاجتماعي، يتولى تسيير، وصيانة، وترميم الحظيرة السكنية، بالإضافة إلى إنجاز السكنات الجديدة (مثل السكن العمومي والإيجاري) وإعادة تهيئة العمارات القديمة لضمان معيشية أفضل للمواطنين.

الجدول رقم (03): بطاقة تعريف لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة

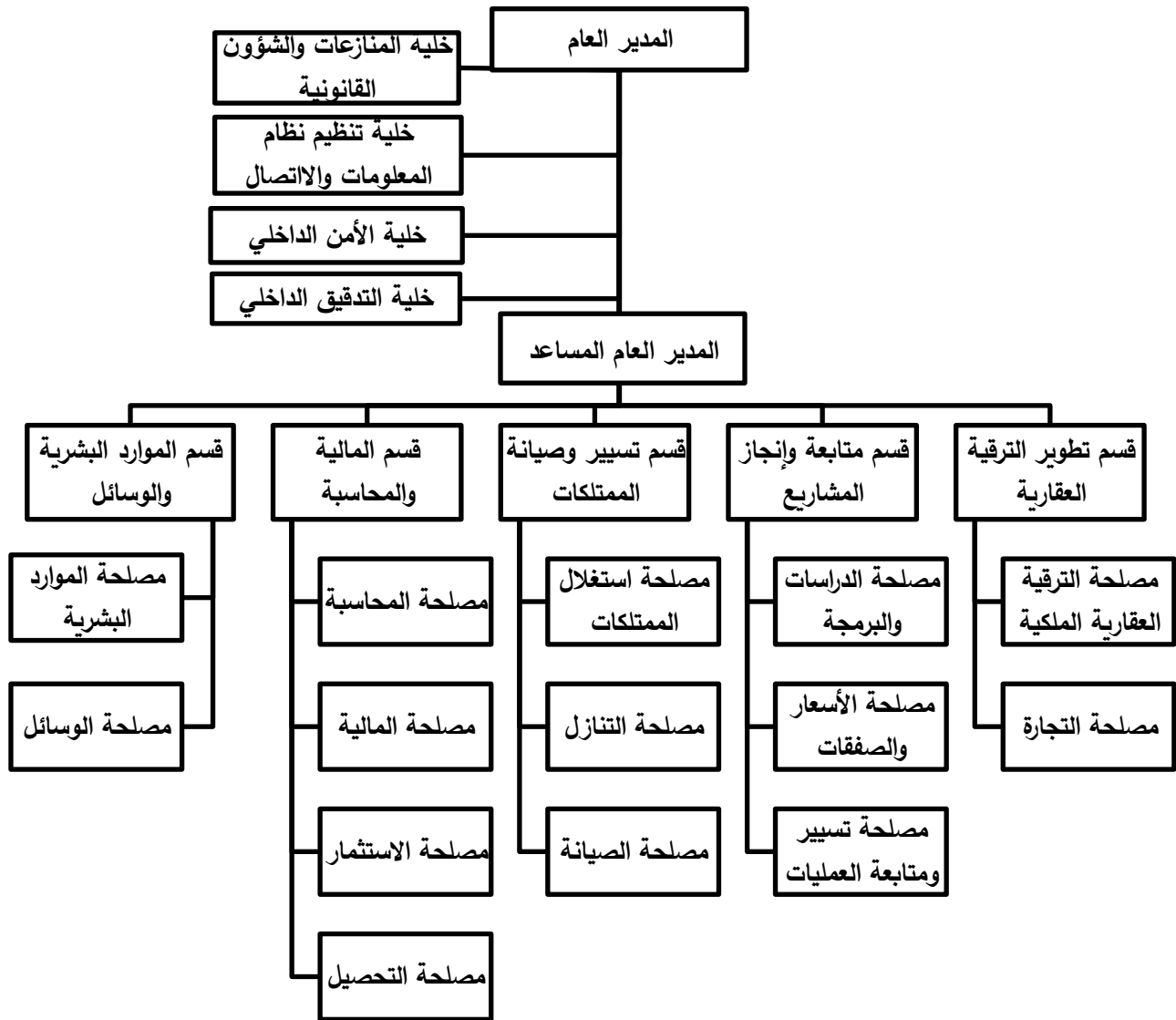
العنوان:	ولاية سكيكدة الجزائر
الشكل القانوني:	(EPIC)
السجل التجاري:	مسجل بالسجل التجاري كمؤسسة عمومية اقتصادية

تاريخ بداية النشاط:	تم إنشاؤه في إطار تنظيم دواوين الترقية والتسيير العقاري بعد صدور القوانين المنظمة لقطاع السكن في الجزائر
الموظفين:	يضم عددا من الموظفين والإطارات الإدارية والتقنية

المصدر: مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة

ثالثا: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة OPIG سكيكدة



المصدر: ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة.

من خلال الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة نجد أنه يعتمد تنظيما هرميا يضمن التسلسل الإداري، حيث يضمن وضوح المهام وتوزيع المسؤوليات بشكل أفضل، في قمة الهرم نجد المدير العام وهو أعلى سلطة إدارية في الديوان ترتبط به عدة خلايا وهي:

- **خلية المنازعات والشؤون القانونية:** تتكفل بالقضايا القانونية التي تخص الديوان؛
 - **خلية تنظيم نظام المعلومات والاتصال:** تسيير وتطور نظم المعلومات وتضمن تدفق المعلومات داخل الديوان؛
 - **خلية التدقيق الداخلي:** تتكفل بالرقابة ومتابعة مدى احترام الإجراءات الإدارية؛
 - **خلية الأمن الداخلي:** تنظم الأمن الداخلي على مستوى الديوان.
- كما يضم الهيكل التنظيمي مباشرة بعد المدير العام مستوى إداريا هاما يتمثل في المدير العام المساعد الذي يتولى مساعدة المدير العام في تسيير مختلف المصالح والأقسام، والتي تتمثل في:
- **قسم الموارد البشرية والوسائل:** يتكفل بتسيير الموظفين وتوفير الوسائل الضرورية وينقسم إلى مصلحتين هما: مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الوسائل؛
 - **قسم المالية والمحاسبة:** يشرف على الشؤون المالية لديوان ونجد أنه ينقسم إلى أربعة مصالح وهي: مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية، مصلحة الاستثمار، مصلحة التحصيل؛
 - **قسم تسيير وصيانة الممتلكات:** يتكفل هذا القسم بالمحافظة على الممتلكات الخاصة بديوان، يضم ثلاث مصالح هي: مصلحة الاستغلال، مصلحة التنازل، مصلحة الصيانة؛
 - **قسم متابعة وإنجاز المشاريع:** يهتم بمتابعة مختلف مراحل إنجاز المشاريع السكنية من بدايتها إلى غاية نهايتها، يضم ثلاث مصالح هي: مصلحة الدراسات والبرمجة، مصلحة الأسعار والصفقات، مصلحة تسيير ومتابعة العمليات؛
 - **قسم تطوير الترقية العقارية:** يتكفل بتطوير نشاط الترقية العقارية، وتعزيز دوره في توفير السكنات لفائدة المواطنين، نجد أنه ينقسم إلى مصلحتين هما: مصلحة الترقية العقارية الملكية، المصلحة التجارية.

الفرع الثاني: مجال نشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري سكيكدة، مهامه وعائداته.

أولا: مجال نشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة

- **تسيير السكنات:** الإشراف المباشر على تسيير الوحدات السكنية والسكنات الاجتماعية؛
- **الاستجابة لحالات الطوارئ:** إنشاء خلية يقظة للمتابعة وإجراء التدخلات وإصلاح الأضرار في الحاضرة السكنية خاصة خلال التقلبات الجوية؛

- **التغطية الجغرافية:** يمتلك وحدات تسيير محلية موزعة (وحدات سكيكدة 1 و 2 و 3، فلفة، الحروش، عزابة، القل)، لضمان القرب من المستأجرين؛
- **تسيير العقارات:** يعد من المؤسسات المحورية في الولاية في إطار نشاطات الترقية العقارية.

ثانيا: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة

- **مهام ذات طابع اجتماعي:** لديوان الترقية والتسيير العقاري مهام تمس الجانب الاجتماعي للمواطنين ونلمس ذلك خاصة في ميدان السكنات الاجتماعية، التي تتمثل في إعانات كبيرة من الدول تقدم للمواطنين بصفة مباشرة وذلك بتمويل الدولة لبرامج السكنات الاجتماعية.
- **مهام ذات طابع اقتصادي:** مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لا تتوقف عند المهام الاجتماعية، ولا تنحصر تعاملاته مع الفئات المحرومة فقط، بل تعامل الديوان يكون مع مختلف الفئات سواء ذات الدخل الضعيف أو المرتفع نوعا ما أو المتوسط، وبذلك فالديوان يهدف إلى ممارسة عمليات تجارية خاصة في مجال بيع السكنات الترقية.

ثالثا: عائدات ديوان الترقية والتسيير العقاري

- فيما يخص العقارات التي قام ببنائها المدمر الفرنسي فالديوان فائدة كبيرة في التعامل بها، إذا أن الديوان كان مسير فقط لهذه الممتلكات دون أن يكون مالكا لها ودون أن يستفيد من عائداتها.
- بعد صدور مرسوم 93/290 أصبحت عائدات البيع تعود إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث تنص على ما يلي:
- يستفيد ديوان الترقية والتسيير العقاري فائدة 20٪ بالنسبة للمحل ذو طابع سكني؛
 - أما المحل ذو طابع التجاري والمهني فإنه يساهم في تنمية الاقتصاد لأن هذه الفوائد تدفع الديوان إلى إنجاز المشاريع والبرامج السكنية، وتساهم في إنعاش الاقتصاد الوطني.

المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى الطريقة التي تم اتباعها في هذه الدراسة، وذلك من خلال التعرف على المنهج المتبع في هذه الدراسة، وطرق جمع البيانات، وكذا عرض مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

لغرض تحليل بيانات ومعلومات البحث واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، وأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث أن هذا المنهج يركز على دراسة الظاهرة كما موجودة في الواقع، بالإضافة إلى وصفها وصف دقيق، والتعبير

عنها سواء كميًا أو كميًا، فالتعبير الكمي يمنح وصفا رقميا لظاهرة المدروسة، ويساهم في تحديد مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها أو درجة ارتباطها مع ظواهر أخرى، بينما التعبير الكيفي يسمح بوصف هذه الظاهرة ويحدد خصائصها المختلفة.

وفي هذه الدراسة تم استخدام هذا المنهج لدراسة "أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة"، لوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل البيانات والمعلومات المجمعة، بما يساهم في فهم الظاهرة المدروسة واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات، وبالتالي التوصل إلى توضيح أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، استندت الدراسة على مصدرين للبيانات هما:

- **مصادر بيانات أولية:** تم الاعتماد في موضوع البحث بصورة أساسية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، صممت خصيصا لهذا الغرض، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة؛
- **مصادر بيانات ثانوية:** اعتمدت الدراسة على مجموعة من المصادر الثانوية، باعتبارها من أهم الأدوات العلمية التي تساهم في بناء الإطار النظري للبحث، والتي تمثلت في الكتب، المجلات، والرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة، عينتها ونموذجها

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث من العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة، الذين وقع الاختيار عليهم من أجل توفير البيانات والمعلومات المطلوبة لموضوع الدراسة، والبالغ عددهم 393 عامل ينتمون لفئات وظيفية مختلفة، وفي فرعين تابعين لديوان هما فرع سكيكدة 1 وعزابة.

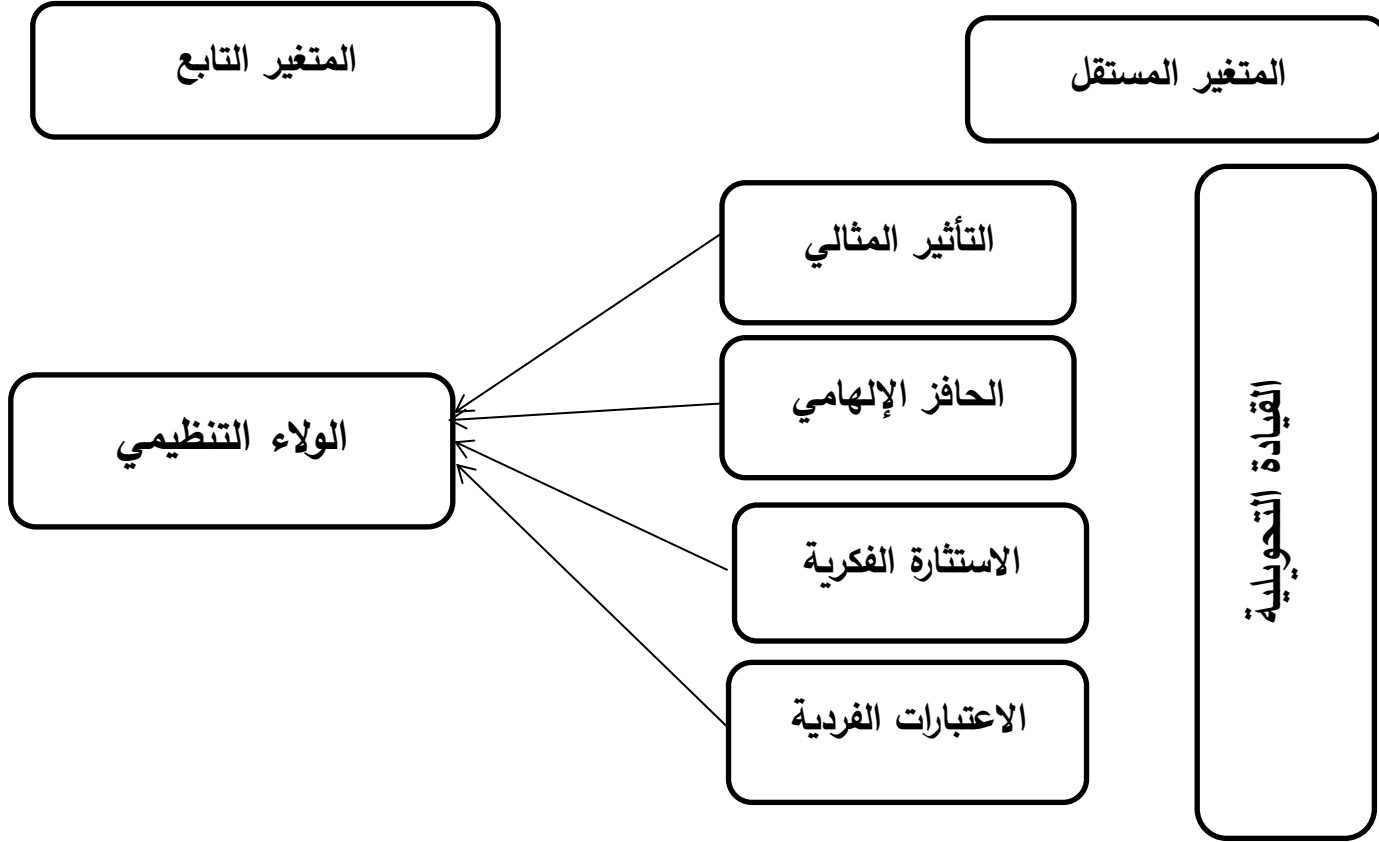
ثانياً: عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في المفردات المختارة من مجتمع الدراسة، وذلك قصد دراسة خصائصها المرتبطة بموضوع البحث، حيث تم اختيار عينة ممثلة من عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري، باعتبار الدراسة تركز على وجهات نظر وآراء العمال، وقد تم الاعتماد على (30%) من حجم مجتمع الدراسة والذي قدر بـ 393 عامل (ة) حيث تم توزيع 120 استمارة واسترجاع 115، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

ثالثاً: نموذج الدراسة:

يمثل الشكل التالي توضيح لنموذج الدراسة

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

يتناول هذا المطلب الأدوات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات، إضافة إلى مختلف الأساليب المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وذلك لاستخلاص نتائج دقيقة.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تمكن أدوات جمع البيانات من الحصول على البيانات اللازمة لدراسة الظاهرة محل الدراسة، ومن ثم تحليلها بما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة، وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة وأهدافها تم الاعتماد على أداة مناسبة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في:

– **الاستبيان:** حيث يعد الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، تم إعداده حول موضوع "أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة"، حيث تكون الاستبيان من جزئين رئيسيين وهما:

1. **الجزء الأول:** يضم البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية.

2. **الجزء الثاني:** يضم المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث يتكون من أبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع، تضمنت أسئلة واضحة ومختصرة من أجل الحصول على إجابات موضوعية تؤدي إلى نتائج دقيقة، حيث تضمن 28 عبارة مقسمة إلى محورين كما يلي:

– **المحور الأول:** اشتمل على عبارات تخص أبعاد القيادة التحويلية، البالغ عددها 16 عبارة موزعة كالتالي:

- العبارة من 01 إلى 04 متعلقة ببعد التأثير المثالي؛
- العبارات من 05 إلى 08 متعلقة ببعد الحافز الإلهامي؛
- العبارات من 09 إلى 12 متعلقة ببعد الاستثارة الفكرية؛
- العبارات من 13 إلى 16 متعلقة ببعد الاعتبارات الفردية.

– **المحور الثاني:** اشتمل على عبارات تخص الولاء التنظيمي، تضم 12 عبارة لقياس مستوى الولاء التنظيمي.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

قصد معالجة البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الاستبيان، واختبار صحة الفرضيات للوصول إلى النتائج، تم تفرغ البيانات ومعالجتها بالاستعانة ببرنامج SPSS، وذلك بعد فرزها وترميزها لتسهيل عملية إدخالها في الحاسوب، والشروع في تنفيذ عملية التحليل المطلوبة، وباستخدام التقنيات الإحصائية التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف خصائص عينة الدراسة؛
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** لتأكد من ثبات أداة الدراسة المستخدمة؛
- **المتوسط الحسابي:** لقياس مدى مركزية الإجابات، حيث يساعد على التحليل الجيد للظاهرة؛
- **الانحراف المعياري:** لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت العبارات؛
- **تحليل الانحدار البسيط:** لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- **الوزن المرجح لمقياس ليكارت:** بغرض تحديد طول خلايا المقياس الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5) وتقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4)، ثم

إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس الصحيح)، من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبالتالي يصبح طول الخلايا كما يلي:

أولاً: مقياس ليكارت الخماسي

جدول رقم (04): مقياس ليكارت

مجال الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي

جدول رقم (05): أوزان الاستجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	حدود الفئة		التقييم
	من	إلى	
1	1	1.80	منخفض جداً
2	1.81	2.60	منخفض
3	2.61	3.40	متوسط
4	3.41	4.20	مرتفع
5	4.21	5	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss21

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة:

نعني بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، أي أن عبارات استبيان الدراسة تعكس بشكل دقيق متغيرات الدراسة وقد تم التأكد من الأداة كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري

يقصد به وضوح فقرات الاستبيان من حيث صياغتها وكذلك سهولة فهمها، حيث أنه تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الواردة أسماءهم في الملحق رقم (02)، وذلك من أجل إبداء آراءهم وملاحظاتهم حول ملائمة عبارات الاستبيان، والأخذ بهذه الآراء ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة لإعداد الاستبيان في صياغته النهائية لتصبح أداة أكثر دقة ووضوحاً.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

يعبر عن مدى اتساق كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح:

1. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات القيادة التحويلية

• البعد الأول: التأثير المثالي

الجدول رقم(06): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التأثير المثالي

التأثير المثالي			
الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوي
01	تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس.	0.845**	0.000
02	يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام	0.855**	0.000
03	يحترم رئيسي زملائي في العمل.	0.798**	0.000
04	يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه.	0.787**	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوي 0.01			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتبين من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لعبارات التأثير المثالي تراوحت ما بين 0.787 و0.855 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

• البعد الثاني: الحافز الإلهامي

الجدول رقم(07): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الحافز الإلهامي

الحافز الإلهامي			
الرقم	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوي
01	يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه.	**0.855	0.000
02	يدفعني عمل رئيسي إلى مزيد من الحماس.	**0.911	0.000
03	يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا.	**0.923	0.000
04	يزيد رئيسي من التزامي وانضباطي في العمل.	**0.848	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوي 0.01			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتبين من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لعبارات الحافز الإلهامي تراوحت ما بين 0.848 و 0.923 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

• البعد الثالث: الاستثارة الفكرية

الجدول رقم(08): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستثارة الفكرية

الاستثارة الفكرية			
الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوي
01	يسمح لي رئيسي بالتعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع أفكاره.	**0.892	0.000
02	يدفعني رئيسي لابتكار حلول جديدة لحل المشكلات.	**0.875	0.000
03	يساعدني رئيسي في تحويل أفكاري إلى حقيقة.	**0.921	0.000
04	يساعدني رئيسي في التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	**0.827	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوي 0.01			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتبين من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لعبارات الاستشارة الفكرية تراوحت ما بين 0.827 و 0.921 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

• البعد الرابع: الاعتبارات الفردية

الجدول رقم(09): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاعتبارات الفردية

الاعتبارات الفردية			
الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوي
01	يقضي رئيسي وقتا في توجيهي وتدريب.	0.817**	0.000
02	يعاملني رئيسي حسب ظروف.	0.755**	0.000
03	يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.	0.883**	0.000
04	يحرص رئيسي على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعلمي.	0.828**	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوي 0.01			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتبين من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لعبارات الاعتبارات الفردية تراوحت ما بين 0.755 و 0.883 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الولاء التنظيمي

الجدول رقم(10): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي			
الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوي
01	ألتزم بالإخلاص والولاء لهذه المؤسسة.	0.583**	0.000
02	أكسب من وجودي في المؤسسة مكانة اجتماعية.	0.533**	0.000
03	أتمسك بالعمل في هذه المؤسسة لأنها من بين أفضل المؤسسات التي يمكنني أن أعمل بها.	0.828**	0.000

0.000	**0.818	الحقوق المعطاة لي تؤمن مستقبلي.	04
0.000	**0.842	أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد.	05
0.000	**0.812	أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتيحت لي فرص عمل أخرى.	06
0.000	**0.444	أحرص على عدم إضاعة وقت العمل.	07
0.000	**0.472	أقدم اقتراحات للمساهمة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	08
0.000	**0.809	أحرص على القيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة.	09
0.000	**0.792	توفر لي هذه المؤسسة من المزايا ما لا توفره غيرها من المؤسسات.	10
0.000	**0.484	أهتم بتقدم وتطور هذه المؤسسة عن غيرها.	11
0.000	**0.439	تتطابق قلبي الشخصية مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.	12
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوي 0.01			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتبين من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لعبارات الولاء التنظيمي تراوحت ما بين 0.444 و0.842 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

3. قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محاور الدراسة

الجدول رقم(11): قياس الاتساق الداخلي لأبعاد محاور الدراسة

بعد الولاء التنظيمي	بعد الاعتبارات الفردية	بعد الاستشارة الفكرية	بعد الحافز الإلهامي	بعد التأثير المثالي	
بعد التأثير المثالي					
معامل الارتباط بيرسون	**0.440	**0.703	**0.744	**0.768	1
مستوى المعنوي	0.000	0.000	0.000	0.000	

بعد الحافز الإلهامي					
معامل الارتباط بيرسون	**0.768	1	**0.778	**0.757	**0.486
مستوى المعنوي	0.000		0.000	0.000	0.000
بعد الاستشارة الفكرية					
معامل الارتباط بيرسون	**0.744	**0.778	1	**0.776	**0.536
مستوى المعنوي	0.000	0.000		0.000	0.000
بعد الاعتبارات الفردية					
معامل الارتباط بيرسون	**0.703	**0.757	**0.776	1	**0.586
مستوى المعنوي	0.000	0.000	0.000		0.000
بعد الولاء التنظيمي					
معامل الارتباط بيرسون	**0.440	**0.486	**0.536	**0.586	1
مستوى المعنوي	0.000	0.000	0.000	0.000	
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوي 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS21

يتبين من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لأبعاد محاور الدراسة تراوحت ما بين 0.440 و 0.778 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة استخدام الأداة على نفس العينة وفي ظل نفس الظروف والشروط، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ، وذلك لغرض التأكد من ثبات الاستمارة، كما هو موضح في الجدول التالي:

أولا: معامل ألفا كرونباخ لأبعاد محاور الدراسة

الجدول رقم(12): نتائج معامل ألفا كرونباخ لكل بعد

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	04	0.836
الحافز الإلهامي	04	0.907
الاستثارة الفكرية	04	0.902
الاعتبارات الفردية	04	0.838

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS21

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد محاور الدراسة تراوحت ما بين 0.836 و0.907 وهي تعبر عن قيمة ثابت عالية، وهذا ما يدل على ثبات أبعاد الدراسة.

ثانيا: معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

الجدول رقم(13): نتائج معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	16	0.954
الولاء التنظيمي	12	0.888
المجموع	28	0.948

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS21

يبين الجدول نتائج معامل ألفا كرونباخ لكل محور، حيث يتضح أن معامل ألفا كرونباخ للمحورين مرتفع مما يعبر عن قيمة ثابت عالية لمحاور الدراسة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ بلغت 0.948 وهي قيمة مرتفعة كذلك، مما يدل على ثبات أداة القياس.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال القيام بمعالجة وتحليل البيانات الخاصة بمحور البيانات الشخصية، وكذلك تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الميدانية وعرضها في شكل جداول، ومن ثم اختبار صحة الفرضيات للوصول إلى نتائج تثبت الفرضيات أو تنفيها.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات لعينة الدراسة وفق محور البيانات الشخصية

في هذا المطلب سيتم تحليل محور البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، المتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل متغير.

الفرع الأول: متغير الجنس

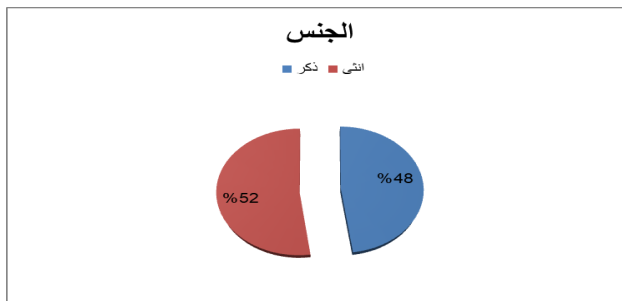
يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	55	47.8%
	أنثى	60	52.2%
المجموع		115	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

من خلال الجدول السابق يتبين أن النسبة الغالبة هي نسبة الإناث بنسبة 52.2٪، إلا أن هذه النسبة متقاربة مع نسبة الذكور التي بلغت 47.8٪، وهذا يدل على وجود تقارب نسبي في توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، كما يوضح الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

الفرع الثاني: متغير العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما هو موضح:

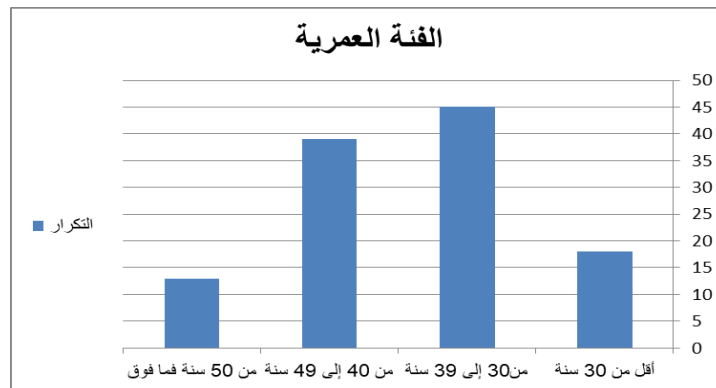
الجدول رقم(15): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	18	15.7%
	من 30 إلى 39 سنة	45	39.1%
	من 40 إلى 49 سنة	39	33.9%
	من 50 سنة فما فوق	13	11.3%
المجموع		115	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

يبين الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة من 30 إلى 39 سنة حيث بلغت 39.1%، ثم تليها نسبة 33.9%، والتي تمثل الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، في حين سجلت الفئة العمرية التي أقل من 30 سنة نسبة قدرتها ب 15.7%، بينما الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق فقد كانت بنسبة 11.3% وهي أقل نسبة، مما يدل أن الديوان يضم فئة شبابية أكبر، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(04): توزيع الأفراد حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

الفرع الثالث: متغير المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي كما يلي:

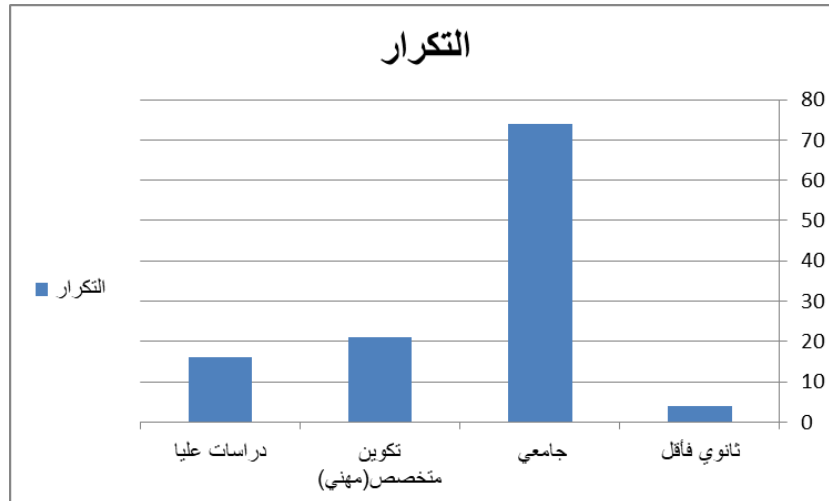
الجدول رقم(16): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	04	3.5%
	جامعي	74	64.3%
	تكوين متخصص(مهني)	21	18.3%
	دراسات عليا	16	13.9%
المجموع		115	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن النسبة 64.3% هي أعلى نسبة والتي تمثل أفراد العينة من مستوى جامعي، ثم تليها نسبة 18.3% والتي تعود إلى مستوى تكوين متخصص، في حين تمثل النسبة 13.9% مستوى الدراسات العليا، أما مستوى ثانوي أو أقل فتمثل نسبة 3.5%، مما يدل على اهتمام المؤسسة بالمستوى التعليمي للعاملين فيها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

الفرع الرابع: متغير سنوات الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة كما يلي:

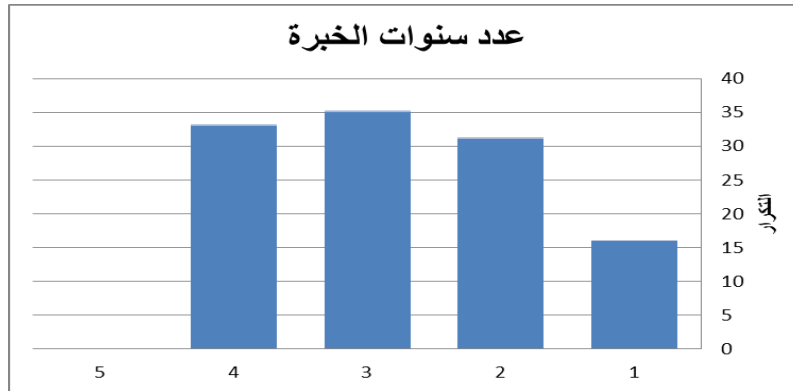
الجدول رقم(17): نتائج توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	13.9%
	من 5 إلى 10 سنوات	31	27.0%
	من 11 إلى 15 سنوات	35	30.4%
	16 سنة فأكثر	33	28.7%
المجموع		115	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

يبين الجدول السابق أن النسبة 30.4% هي أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 11 إلى 15 سنوات، تليها نسبة 28.7% تعود لأفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة من 16 سنة فأكثر، ثم تأتي نسبة 27.0% خاصة بالأفراد الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، أما النسبة 13.9% تعود للأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة في عملهم، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

الفرع الخامس: متغير الفئة الوظيفية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية كما يلي:

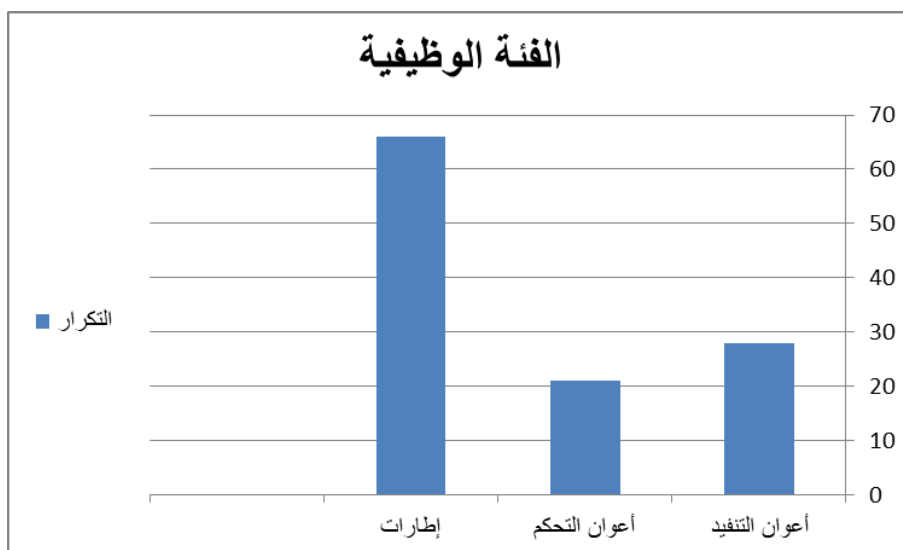
الجدول رقم(18): نتائج توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الفئة الوظيفية	أعوان التنفيذ	28	24.3%
	أعوان التحكم	21	18.3%
	إطارات	66	57.4%
المجموع		115	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

من خلال الجدول نجد أن أعلى نسبة هي 57.4% تعود للأفراد الذين يعملون ضمن وظيفة الإطارات، تليها نسبة 24.3% والتي تعود للأفراد الذين يعملون ضمن وظيفة أعوان التنفيذ، بينما النسبة 18.3% تشمل الأفراد الذين يعملون في وظيفة أعوان التحكم، وهذا راجع إلى تعدد المناصب الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة، كما يوضح الشكل التالي:

الشكل(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات لعينة الدراسة وفق محاور الدراسة

سيتم في هذا المبحث القيام بعرض وتحليل مختلف الاستجابات لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل فقرات كل بعد من أبعاد محاور الدراسة.

الفرع الأول: استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية

أولاً: بعد التأثير المثالي

الجدول رقم (19): تحليل فقرات بعد التأثير المثالي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	د. الموافقة	التقييم
01	تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس	3.63	0.894	3	موافق	مرتفع
02	يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام	3.80	0.890	2	موافق	مرتفع
03	يحترم رئيسي زملائي في العمل	3.97	0.719	1	موافق	مرتفع
04	يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه	3.43	0.928	4	موافق	مرتفع
	بعد التأثير المثالي	3.7043	0.70523	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن:

- المتوسط الحسابي للعبرة رقم 3 يساوي 3.97، وانحرافها المعياري 0.719، وهي أعلى رتبة، يقع ضمن درجة الموافقة "موافق"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رئيسهم يحترم الزملاء في العمل؛
- المتوسط الحسابي للعبرة رقم 2 يساوي 3.80، وانحرافها المعياري 0.890، وهي الرتبة الثانية بدرجة الموافقة "موافق"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رئيسهم يؤكد على أهمية التحلي بروح الجماعة أثناء أداء المهام؛
- المتوسط الحسابي للعبرة رقم 1 يساوي 3.63، وانحرافها المعياري 0.894، وهي الرتبة الثالث، تقع أيضا ضمن درجة الموافقة "موافق"، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون على رئيسهم علامات القوة والثقة؛

– المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.43، وانحرافها المعياري 0.928، وهي أقل رتبة، تقع ضمن درجة الموافقة "موافق"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون مدى تحدث الرئيس عن قيمه ومعتقداته.

ومنه نستنتج أن ارتفاع المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يدل على أن القائد يتعامل مع العاملين باحترام، ويعكس مدى حرصه على تكوين علاقات مهنية قائمة على التقدير والاحترام المتبادل، مما يساهم في تعزيز الثقة والعلاقة بينه وبين العاملين، أما العبارة رقم 4 جاءت في المرتبة الأخيرة بتقييم مرتفع أيضا مما يدل على أن القائد يولي اهتمام أكثر إلى السلوكيات الإيجابية التي تجسد قيمه بدلا من الاكتفاء بالتعبير اللفظي عنها

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لبعد التأثير المثالي قدر ب 3.7043، وانحرافه المعياري 0.70523، وهو يقع ضمن مجال الموافقة "موافق"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك تأثير مثالي للقائد.

ثانيا: بعد الحافز الإلهامي

الجدول رقم(20): تحليل فقرات بعد الحافز الإلهامي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	د. الموافقة	التقييم
01	يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه	3.74	0.956	1	موافق	مرتفع
02	يدفعني عمل رئيسي إلى مزيد من الحماس	3.63	0.940	2	موافق	مرتفع
03	يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصا	3.44	0.993	3	موافق	مرتفع
04	يزيد رئيسي من التزامي وانضباطي في العمل	3.74	0.879	1	موافق	مرتفع
	بعد الحافز الإلهامي	3.6391	0.83390	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن:

– المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 و4 متساوي حيث بلغ 3.74، وانحراف معياري 0.879 وهي أعلى رتبة، يقع ضمن درجة الموافقة "موافق"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رئيسهم يزيد من انضباطهم في العمل، وكذا تحدّثه بحماس عما يتوجب إنجازُه؛

– المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.63، وانحرافها المعياري 0.940، وهي الرتبة الثانية بدرجة الموافقة "موافق"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عمل رئيسهم يزيد من حماسهم لإنجاز العمل؛

– المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.44، وانحرافها المعياري 0.993، وهي أقل رتبة تقع ضمن درجة الموافقة "موافق"، يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رئيسهم يدفعهم لتحقيق أكثر مما يتوقعون تحقيقه.

ومنه نستنتج أن ارتفاع المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 و4 يدل على أن القائد يعمل على زيادة دافعية العاملين من خلال تحدّثه بحماسة عن العمل، وفي نفس الوقت يوجه سلوك العاملين من خلال التركيز على الالتزام والانضباط في العمل، في حين نجد أن العبارة رقم 3 جاءت في المرتبة الأخيرة وبترقيم مرتفع أيضاً، مما يدل على أن القائد يركز على دافعية العاملين وسلوكهم من خلال مختلف الأساليب التحفيزية

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لبعد الحافز الإلهامي هو 3.6391، وانحرافه المعياري 0.83390، وهو يقع ضمن مجال الموافقة "موافق"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون وجود تأثير من قبل القائد من خلال الحافز الإلهامي.

ثالثاً: بعد الاستثارة الفكرية

الجدول رقم (21): تحليل فقرات بعد الاستثارة الفكرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	د. الموافقة	التقييم
01	يسمح لي رئيسي بالتعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع أفكاره	3.64	0.957	2	موافق	مرتفع
02	يدفعني رئيسي لابتكار حلول جديدة لحل المشكلات	3.69	0.986	1	موافق	مرتفع

03	يساعدني رئيسي في تحويل أفكارى إلى حقيقة	3.35	1.052	4	محايد	متوسط
04	يساعدني رئيسي في التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	3.40	0.972	3	محايد	متوسط
	بعد الاستشارة الفكرية	3.5196	0.87180	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن:

– المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.69، وانحراف معياري 0.986 وهي أعلى رتبة، يقع ضمن درجة الموافقة "موافق"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رئيسهم يدفعهم لابتكار حلول جديدة لحل المشكلات؛

– المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.64، وانحرافها المعياري 0.957، وهي الرتبة الثانية بدرجة الموافقة "موافق"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رئيسهم يسمح بتبادل الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره؛

– المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.40، وانحرافها المعياري 0.972، وهي الرتبة الثالث تقع ضمن درجة الموافقة "محايد" أي وجود مستوى متوسط من الموافقة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لم يظهروا مستوى مرتفع من الاتفاق حول هذه العبارة؛

– المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.35، وانحرافها المعياري 1.052، وهي أقل رتبة تقع ضمن درجة موافقة "محايد"، أي وجود مستوى متوسط من الموافقة، يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يظهروا مستوى مرتفع من الاتفاق حول هذه العبارة.

ومنه نستنتج أن ارتفاع المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يدل على أن القائد يسعى إلى تنمية قدرات الابداع والابتكار لدى العاملين من خلال تشجيعهم على حرية التعبير، وذلك لابتكار طرق جديدة في حل المشكلات، في حين نجد أن العبارة رقم 3 جاءت في المرتبة الأخيرة بتقييم متوسط هذا يدل على أن القائد يركز على تنمية قدرات الابداع لدى العاملين أكثر من تركيزه على تحقيق جميع الأفكار.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لبعد الاستثارة الفكرية هو 3.5196، وانحرافه المعياري 0.87180، وهو يقع ضمن مجال الموافقة "موافق"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك تأثير من قبل القائد من خلال الاستثارة الفكرية.

رابعاً: بعد الاعتبارات الفردية

الجدول رقم (22): تحليل فقرات بعد الاعتبارات الفردية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	د. الموافقة	التقييم
01	يقضي رئيسي وقتاً في توجيهي وتدريب	3.35	0.974	3	محايد	متوسط
02	يعاملني رئيسي حسب ظروف	3.37	1.029	2	محايد	متوسط
03	يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي	3.19	1.067	4	محايد	متوسط
04	يحرص رئيسي على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعمل	3.66	0.963	1	موافق	مرتفع
	بعد الاعتبارات الفردية	3.3913	0.82792	/	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.66، وانحراف معياري 0.963 وهي أعلى رتبة، يقع ضمن درجة الموافقة "موافق"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رئيسهم يزودهم بالمعلومات الخاصة بعملهم؛
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.37، وانحرافها المعياري 1.029، وهي الرتبة الثانية بدرجة الموافقة "محايد"، أي وجود مستوى متوسط من الموافقة، يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يظهروا مستوى مرتفع من الاتفاق حول هذه العبارة؛

– المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.35، وانحرافها المعياري 0.974، وهي الرتبة الثالث، تقع ضمن درجة الموافقة "محايد" أي وجود مستوى متوسط من الموافقة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لم يظهروا مستوى مرتفع من الاتفاق حول هذه العبارة؛

– المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.19، وانحرافها المعياري 1.067، وهي أقل رتبة تقع ضمن درجة موافقة "محايد"، أي وجود مستوى متوسط من الموافقة، يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يظهروا مستوى مرتفع من الاتفاق حول هذه العبارة.

ومنه نستنتج أن ارتفاع المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يدل على أن القائد يدعم العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة للقيام بالعمل، في حين جاءت باقي العبارات متوسطة التقييم مما يدل على أن القائد لا يولي اهتمام أكبر بالجوانب الفردية والتنموية للعاملين بل يركز أكثر على الجانب المعلوماتي.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لبعد الاعتبارات الفردية هو 3.3913، وانحرافه المعياري 0.82792، وهو يقع ضمن مجال الموافقة "محايد"، أي وجود مستوى متوسط من الموافقة حول بعد الاعتبارات الفردية.

الفرع الثاني: استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الولاء التنظيمي

الجدول رقم(23): تحليل فقرات محور الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة	التقييم
01	ألتزم بالإخلاص والولاء لهذه المؤسسة.	4.01	0.811	1	موافق	مرتفع
02	أكسب من وجودي في المؤسسة مكانة اجتماعية.	3.79	0.767	4	موافق	مرتفع
03	أتمسك بالعمل في هذه المؤسسة لأنها من بين أفضل المؤسسات التي يمكنني أن أعمل بها.	3.17	1.108	8	محايد	متوسط
04	الحقوق المعطاة لي تؤمن مستقبلي.	2.97	1.123	9	محايد	متوسط
05	أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد.	2.87	1.225	10	محايد	متوسط

06	أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتيحت لي فرص عمل أخرى.	2.61	1.137	12	محايد	متوسط
07	أحرص على عدم إضاعة وقت العمل.	3.97	0.760	2	موافق	مرتفع
08	أقدم اقتراحات للمساهمة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	3.90	0.680	3	موافق	مرتفع
09	أحرص على القيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة.	3.32	0.960	7	محايد	متوسط
10	توفر لي هذه المؤسسة من المزايا ما لا توفره غيرها من المؤسسات.	2.77	0.992	11	محايد	متوسط
11	أهتم بتقديم وتطور هذه المؤسسة عن غيرها.	3.77	0.762	5	موافق	مرتفع
12	تتطابق قلبي الشخصية مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.	3.42	0.946	6	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

يبين الجدول أعلاه تحليل فقرات محور الولاء التنظيمي حيث نلاحظ:

المتوسطات الحسابية لعبارات الولاء التنظيمي تراوحت ما بين 2.61 و 4.01، سجلت العبارة رقم 1 أعلى متوسط حسابي بانحراف معياري 0.811، بينما سجلت العبارة رقم 6 أدنى متوسط حسابي وبانحراف معياري 1.137، ونجد أن باقي العبارات سجلت مستوى مرتفع ومتوسط، مما يدل على أن الولاء التنظيمي متوفر لدى العاملين بدرجات متفاوتة.

الفرع الثالث: استجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة

الجدول رقم(24): تحليل فقرات محوري الدراسة

البعد/ المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	د. موافقة	التقييم
بعد التأثير المثالي	3.7043	0.70523	موافق	مرتفع
بعد الحافز الإلهامي	3.6391	0.83390	موافق	مرتفع
بعد الاستثارة الفكرية	3.5196	0.87180	موافق	مرتفع
بعد الاعتبارات الفردية	3.3913	0.82792	محايد	متوسط
محور القيادة التحويلية	3.5636	0.73201	موافق	مرتفع
محور الولاء التنظيمي	3.3797	0.63964	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري القيادة التحويلية والولاء التنظيمي حيث نلاحظ:

- المتوسط الحسابي لمحور القيادة التحويلية بلغ 3.5636 بانحراف معياري 0.73201، يقع ضمن درجة الموافقة "موافق"، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون توفر مستوى مرتفع من القيادة التحويلية لدى القائد؛ أما فيما يخص أبعاد القيادة التحويلية نجد أن بعد التأثير المثالي سجل أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 3.7043 بانحراف معياري قدره 0.70523 وبتقييم مرتفع، مما يدل على أن هذا البعد يحظى بأكبر قدر من الاهتمام والممارسة من قبل القائد، يليه بعد الحافز الإلهامي حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.6391 وانحرافه المعياري 0.83390 وبتقييم مرتفع أيضاً، وهو ما يعكس قدرة القائد على تحفيز العاملين وتشجيعهم، كما جاء بعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3.5196 وبانحراف معياري قدره 0.87180 وتقييم مرتفع كذلك، وهو ما يؤكد سعي القائد إلى تنمية القدرات الفكرية للعاملين، في حين نجد بعد الاعتبارات الفردية جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.3913 وانحراف معياري قدره 0.82792 وبتقييم متوسط، وهو ما يعكس مستوى متوسط من الاهتمام بالاحتياجات الفردية للعاملين
- المتوسط الحسابي لمحور الولاء التنظيمي بلغ 3.3797 بانحراف معياري 0.63964، يقع ضمن درجة الموافقة "محايد"، مما يشير إلى تمتع أفراد عينة الدراسة بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى اختبار صحة الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية لدراسة، وذلك لغرض معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المثالي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المثالي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لتحقق من الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

الولاء التنظيمي							
نتيجة اختبار الفرضية	B	Constante A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R^2	التأثير المثالي
H_1	0.399	1.902	27.104	0.000	5.206	0.193	0.440

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الولاء التنظيمي في الديوان عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.440)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، أي كلما ارتفع مستوى التأثير المثالي ارتفع الولاء التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.193)، وهو يدل على أن التأثير المثالي يفسر نسبة 19.3% من التغيرات في الولاء التنظيمي وهي نسبة ضعيفة من حيث القدرة التفسيرية، في حين تعود النسبة

المتبقية إلى عوامل أخرى، كما بلغت قيمة F (27.104) عند مستوى معنوي 0.000، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي، في حين بلغت درجة التأثير B (0.399)، وهو ما يعكس وجود تأثير إيجابي للتأثير المثالي على الولاء التنظيمي، بحيث يؤدي تغير وحدة واحدة في التأثير المثالي إلى تغير الولاء التنظيمي بمقدار (0.399)، بينما بلغ الثابت A (1.902)، والذي يمثل قيمة الولاء التنظيمي في حالة انعدام التأثير المثالي، وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المثالي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)

وعليه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 1.902 + 0.399x$$

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري سكيكدة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري سكيكدة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)

لتتحقق من الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

الولاء التنظيمي							
نتيجة اختبار الفرضية	B	Constante A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R^2	R
H_1	0.372	2.024	34.872	0.000	5.905	0.236	0.486

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي في الديوان عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.486) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، أي كلما ارتفع مستوى الحافز الإلهامي ارتفع الولاء

التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.236)، وهو يدل على أن الحافز الإلهامي يفسر نسبة (23.6%) من التغيرات في الولاء التنظيمي، هي نسبة ضعيفة من حيث القدرة التفسيرية، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى، كما بلغت قيمة F (34.872) عند مستوى معنوي 0.000، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي، في حين بلغت درجة التأثير B (0.372)، وهو ما يعكس وجود تأثير إيجابي للحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي، بحيث يؤدي تغير وحدة واحدة في الحافز الإلهامي إلى تغير الولاء التنظيمي بمقدار (0.372)، بينما بلغ الثابت A (2.024)، والذي يمثل قيمة الولاء التنظيمي في حالة انعدام الحافز الإلهامي، وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)

$$Y = 2.024 + 0.372x$$

وعليه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري سكيكدة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري سكيكدة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)

لتحقق من الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

الولاء التنظيمي							
نتيجة اختبار الفرضية	B	Constante A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R^2	R
H_1	0.393	1.995	45.587	0.000	6.752	0.287	0.536

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الولاء التنظيمي في الديوان عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.536) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، أي كلما ارتفع مستوى الاستشارة الفكرية ارتفع الولاء التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.287)، وهو يدل على أن الاستشارة الفكرية تفسر نسبة (28.7%) من التغيرات في الولاء التنظيمي هي نسبة ضعيفة من حيث القدرة التفسيرية، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة F (45.587) عند مستوى معنوي 0.000، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي، في حين بلغت قيمة درجة التأثير B (0.393) وهو ما يعكس وجود تأثير إيجابي للاستشارة الفكرية على الولاء التنظيمي، بحيث يؤدي تغير وحدة واحدة في الاستشارة الفكرية إلى تغير الولاء التنظيمي بمقدار (0.393)، بينما بلغ قيمة الثابت A (1.995)، والذي يمثل قيمة الولاء التنظيمي في حالة انعدام الاستشارة الفكرية، وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)

$$Y = 1.995 + 0.393x$$

وعليه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

• H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري سكيكدة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)

• H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري سكيكدة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)

لتحقق من الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

الولاء التنظيمي							
الاعتبارات الفردية	R	معامل التحديد R^2	T	مستوى المعنوية sig	قيمة F	Constante A	B
H_1	0.586	0.337	7.686	0.000	59.068	1.845	0.453

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الولاء التنظيمي في الديوان عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.586)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، أي كلما ارتفع مستوى الاعتبارات الفردية ارتفع الولاء التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.337)، وهو يدل على أن الاعتبارات الفردية تفسر نسبة (33.7%) من التغيرات في الولاء التنظيمي هي نسبة متوسطة من حيث القدرة التفسيرية، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة F (59.068) عند مستوى معنوي 0.000، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي، في حين بلغت درجة التأثير B (0.453)، وهو ما يعكس وجود تأثير إيجابي للاعتبارات الفردية على الولاء التنظيمي، بحيث يؤدي تغير وحدة واحدة في الاعتبارات الفردية إلى تغير الولاء التنظيمي بمقدار (0.453)، بينما بلغ قيمة الثابت A (1.845) والذي يمثل قيمة الولاء التنظيمي في حالة انعدام الاعتبارات الفردية، وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

$$Y = 1.845 + 0.453x$$

وعليه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.
- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.

لتحقق من الفرضية الرئيسية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(29): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

الولاء التنظيمي								القيادة التحويلية
نتيجة اختبار الفرضية	B	Constante A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R ²	R	
H ₁	0.498	1.606	54.252	0.000	7.366	0.324	0.570	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي في الديوان عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.570)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، أي كلما ارتفع مستوى القيادة التحويلية ارتفع الولاء التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.324)، وهو يدل على أن القيادة التحويلية تفسر نسبة (32.4%) من التغيرات في الولاء التنظيمي، وهي نسبة متوسطة من حيث القدرة التفسيرية، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة F (54.252) عند مستوى معنوي 0.000، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي، في حين بلغت قيمة درجة التأثير B (0.498) وهو ما يعكس وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، بحيث يؤدي تغير وحدة واحدة في القيادة التحويلية إلى تغير الولاء التنظيمي بمقدار (0.498)، بينما بلغ قيمة الثابت A (1.606) والذي يمثل قيمة الولاء التنظيمي في حالة انعدام القيادة التحويلية، وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

$$Y = 1.606 + 0.498x$$

وعليه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

بعد التحقق من الفرضيات الرئيسية الأولى المتعلقة بأثر القيادة التحويلية وأبعادها على الولاء التنظيمي، سيتم في هذا الفرع اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تم صياغتها كما يلي:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئة الوظيفية)، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئة الوظيفية)، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: اختبار الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(30): نتائج اختبار T حسب متغير الجنس

المتغير	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig	T	Sig (bilatérale)	نتيجة الاختبار
ذكر	55	3.3652	0.77022	11.291	0.001	-0.229	0.820	H_0
أنثى	60	3.3931	0.49719					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

من خلال الجدول التالي نجد أن قيمة sig قدرت ب 0.820 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: اختبار الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) حسب متغير الفئة العمرية

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig	نتيجة الاختبار
الفئة العمرية	2.267	0.085	H_0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي أن قيمة F بلغت 2.267 عند مستوى دلالة 0.085 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية التي تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الفئة العمرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: اختبار الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig	نتيجة الاختبار
المستوى التعليمي	3.470	0.019	H ₁

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي أن قيمة F بلغت 3.470 عند مستوى دلالة 0.019 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

رابعاً: اختبار الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) حسب متغير عدد سنوات لخبرة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig	نتيجة الاختبار
عدد سنوات الخبرة	1.499	0.219	H ₀

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات الخبرة أن قيمة F بلغت 1.499 عند مستوى دلالة 0.219 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية التي تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

خامساً: اختبار الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) حسب متغير الفئة الوظيفية

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig	نتيجة الاختبار
الفئة الوظيفية	0.659	0.519	H ₀

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS21

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير الفئة الوظيفية أن قيمة F بلغت 0.659 عند مستوى دلالة 0.519 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية التي تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الفئة الوظيفية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

❖ من خلال النتائج السابقة نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية sig عند أغلب المتغيرات الشخصية كانت أكبر من 0.05، ولكن أظهرت نتائج تحليل متغير المستوى التعليمي أن قيمة sig كانت أقل من 0.05 وهو ما يؤكد وجود فروق في متغير الولاء التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية جزئياً والتي تمثلت فيما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية)، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

خلاصة الفصل الثاني:

تضمن هذا الفصل عرض للجانب التطبيقي للدراسة التي أجريت بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة، حيث تم التعرف على الديوان وكذا هيكله التنظيمي، ثم الانتقال إلى تحليل البيانات المجمعة بواسطة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين بديوان الترقية والتسيير العقاري، وذلك لغرض معرفة أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، بعد استرجاعها تم الانتقال إلى تحليل البيانات المجمعة ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS21، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار الخطي البسيط...إلخ، وقد سمح هذا التحليل بتفسير مختلف محاور الدراسة، واختبار مختلف فرضيات الدراسة، والتوصل إلى مختلف النتائج أهمها وجود تأثير للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذا البحث يمكن القول أن الدراسة قد أحاطت بمختلف الجوانب النظرية، لكل من القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، والوقوف على العلاقة التي تربط هذان المتغيرين ببعضهما البعض، وتوضيح مختلف الدراسات التي تناولت هذا الموضوع واختلافها عن هذه الدراسة، بالإضافة إلى قيمتها المضافة لدراسة الحالية، ثم التطرق إلى دراسة هذا الموضوع دراسة ميدانية وذلك من خلال إجراء هذه الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة، قصد الإجابة على إشكالية الدراسة ومعرفة مدى تطبيقها بالمؤسسة محل الدراسة، والتأكد من الفرضيات المطروحة في البحث، وذلك باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية لتوصل إلى نتائج علمية دقيقة، وتقديم مجموعة من التوصيات بناء على هذه النتائج.

النتائج الخاصة بالجانب النظري:

من خلال التطرق للجانب النظري لكل من القيادة التحويلية والولاء التنظيمي وكذا العلاقة بينهما، تم التوصل إلى جملة من النتائج تتمثل في:

- تعبر القيادة التحويلية عن مدى سعي القائد إلى التأثير على رؤوسه وتحفيزهم ورفع مستوى أدائهم وذلك لغرض تحقيق التطور الذاتي وتطوير المنظمة ككل؛
- تكمن أهمية القيادة التحويلية في كونها منهج قيادي بالغ الأهمية، يمكن أن توجد في أي منظمة أو مؤسسة في مختلف المستويات، وتزويد من قدرة المؤسسات على الاستقرار والتكيف وتلبية احتياجات موظفيها وأصحاب المصالح بالإضافة إلى إحداث تغيرات جذرية في ثقافة المؤسسة؛
- وجود عدة مبادئ للقيادة التحويلية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وتحفيز الأفراد؛
- تقوم القيادة التحويلة على مجموعة من الأبعاد (بعد التأثير المثالي، بعد الحافز الإلهامي، بعد الاستثارة الفكرية، بعد الاعتبارات الفردية) تهدف هذه الأبعاد إلى رفع مستوى أداة الأفراد وتعزيز التزامهم؛
- يشير الولاء التنظيمي إلى مدى ارتباط الفرد بمنظمته وقبوله لأهدافها وقيمتها وحرصه على نجاحها واستمرارها؛
- يزيد الولاء التنظيمي من قدرة الأفراد على الأبداع والأداء المتميزة ويخفض من آثار دوران العمل؛
- للولاء التنظيمي عدة أبعاد تختلف باختلاف الباحثين فيه أهمها: الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري؛
- أبعاد القيادة التحويلية تلعب دورا مهما في زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، وتحفيزهم لبذل جهود تتجاوز التوقعات، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تثبت أو تنفي فرضيات الدراسة كما هو موضح:

- وجود تقارب نسبي في توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس إلا أن الفئة الغالبة هي الإناث، كما نجد الفئة العمرية الغالبة هي الفئة من 30 إلى 39 سنة، وأعلى مستوى خبرة للعاملين بديوان كان للفئة من 11 إلى 15 سنوات، بينما الفئة الوظيفية نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة يعملون بوظيفية إطار؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المثالي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الفئة العمرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الفئة الوظيفية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

التوصيات:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في الإطار النظري للدراسة وكذا الدراسة الميدانية، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات المتمثلة فيما يلي:

- السعي إلى تعزيز مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالديوان باعتباره عنصر مهم في تحسين الأداء المؤسسي؛
- تعزيز تبني نمط القيادة التحويلية، لما له من دور في رفع مستوى الأداء والولاء التنظيمي؛
- ضرورة تبني القادة لطرق مبتكرة تساعد على زيادة ولاء العامل للمؤسسة؛
- تحسين مختلف الممارسات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات بيئة العمل الحديثة وذلك لتعزيز ارتباط العاملين بالمنظمة؛
- زيادة اهتمام القادة بالتواصل الفعال مع العاملين مما يعزز الثقة المتبادلة ويقوي الشعور بالانتماء داخل المؤسسة.

أفاق البحث:

يمكن اقتراح مجموعة من الأفاق المستقبلية التي قد تسهم في تطوير البحث في هذا المجال وفهم أعمق للموضوع وهي كالتالي:

- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين؛
- دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين؛
- العلاقة بين القيادة التشاركية والولاء التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1- أيمن حسن الديراوي؛ أحمد فاروق أبوغبين، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الاستراتيجية والسياسية برلين، غزة، فلسطين، 2021.

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

3- جميلة ناجي احمد عطاوي، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة

صنعاء، الطبعة الاولى، المركز الديمقراطي العربي، برلين، المانيا، 2020.

4- محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، شبكة الالوكة، الدمام، المملكة العربية السعودية، 2021.

الأطروحات والمذكرات:

1- ألاء السوقي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي دراسة حالة عملية شركة أسيا لصناعة الكرتون، رسالة

ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة العربية السورية، 2017.

2- أمين علي حسونة، مستوى الولاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الأردنية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم

التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2011.

3- دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة

دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة غرداية، الجزائر، 2019.

4- سعيد بن علي بن راشد النظيري، القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لمشرفين الدينيين

بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، تخصص قيادة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة

الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2021.

5- صياحي الاخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع

كوندور بيرج بوغريج، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

- 6- عسان عبد القادر عنجبرني، دور أنماط القيادة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للجيولوجيا والثروة المعدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2011.
- 7- فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس - الجزائر - المغرب، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012.
- 8- كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009.
- 9- ليلة سايب، الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
- 10- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 11- مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، سلطنة عمان، 2009.
- 12- مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012.
- 13- ناصر بن حمدان بن سعيد الناعبي، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تعليمية، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، سلطنة عمان، 2010.
- 14- هديل قاسم عليوي، تأثير القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي - بحث ميداني، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2018.

5-المجلات:

1. برباوي كمال؛ قناشي آمنة، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (03)، العدد (02)، الجزائر، 2019.
2. بزراري عبلة؛ مجنح عتيقة، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك بسكرة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد (01)، العدد (01)، الجزائر، 2017.
3. بلطرش حياة؛ جميل أحمد، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (10)، العدد (03)، البويرة، الجزائر، 2019.
4. بلقاسم العسالي، القيادة التحويلية وأثرها على الولاء المعياري- دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد (07)، العدد (01)، الجزائر، 2016.
5. رضاء محمد حسين هويدي، أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمائية - دراسة تطبيقية على المصارف الليبية، مجلة القرطاس، المجلد (11)، العدد (28)، قسم التمويل والمصاريف، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية صرمان، ليبيا، 2026.
6. شافية بن حفيظ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (17)، ورقلة، الجزائر، 2014.
7. صبرينة عمي علي، الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة كوندور، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد (06)، العدد (02)، الجزائر، 2021.
8. عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (18)، الجزائر، 2015.
9. العرفي افنان؛ أبو حبل سارة، دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة جاك ويليش في جنرال إلكتريك، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد (03)، العدد (01)، الجزائر، 2019.
10. عز الدين لرقم، القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد (07)، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر، 2014.
11. عيسى أحمد أبو عجلية، درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الإدارية العامة لجامعة سيها من وجهة نظر الموظفين العاملين فيها، مجلة الرفاق للمعرفة، العدد (02)، ليبيا، 2018.

12- فيروز شين؛ نوال شين، دور بعد التحفيز الالهامي والاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية دراسة حالة: عينة من إطارات مؤسسة جنرال كابل بسكرة، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد (13)، العدد (01)، الجزائر، 2023.

13- كريم ناصر علي، الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (23)، العدد (97)، العراق 2017.

14- محمد بن علي العنزي ؛ فهم المبارك وآخرون، دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، المجلد (03)، العدد (04)، لندن، المملكة المتحدة، 2024.

15- معطي محمد عمر معيتيق، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مجمع العبادات بمدينة بني وليد، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، المجلد (03)، العدد (01)، ليبيا، 2025.

16- ميثم عزيز الزهيري؛ معتز سوبجاكي، القيادة التحويلية ودورها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية دراسة ميدانية في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية، مجلة كلية الإسرء الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (05)، العدد (10)، العراق، 2023.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Arnold Bakker; Jørn Hetland And others, Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?, European Management Journal, Volume 41, Issue 5, 2023.
2. Derradji Badreeddine; Slimani Sabrina, Loyalty organizational, The journal of El-Ryssala for studies and research In humanities, Volume: 10, N: 04, 2025.
3. Kungwola, Influencing of transformational leadership to the organizational loyalty of Thai Airways cabin crew, E3S Web of conferences, VOL452, Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand, 2023.
4. Mahdi Aliyari, The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Loyalty and Empowerment of Petrochemical Company, International Journal of Applied Research in Management Economics and Accounting, VOL(2), NO(4), Management Department, Business Management major, Islamic Azad university, Central Tehran Branch, Iran, 2025

قائمة الملاحق



جامعة 20 أوث 1995

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم



الموضوع:

أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي - دراسة حالة -

تقرير تربص لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال, نرجو من سيادتكم الموقرة التعاون معنا في دراستنا المعنونة ب: أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بسكيدة، للسنة الجامعية 2025 - 2026، من خلال الإجابة عن عبارات الاستبيان بكل موضوعية بوضع علامة (X) في خانة واحدة فقط في كل عبارة.

وأفيدكم علما أن المعلومات الواردة في الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط, ولكم منا خالص العرفان على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

بن محمد إيمان

بودشيشة خولة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 ☐ من 30 سنة إلى 39

☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 فما فوق

3. المستوى التعليمي : ☐ ثانوي فأقل ☐ جامعي

☐ تكوين متخصص (مهني) ☐ دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

5. الفئة الوظيفية: ☐ أعوان التنفيذ ☐ أعوان التحكم ☐ إطارات

المحور الثاني: عبارات متغيرات الدراسة.

أسئلة متعلقة بالمتغير الأول: القيادة التحويلية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى رئيسك المباشر والرجاء وضع علامات (X) على الإجابة المناسبة:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التأثير المثالي						
01	تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس.					
02	يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام.					
03	يحترم رئيسي زملائي في العمل.					
04	يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه.					
الحافز الإلهامي						

					يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه.	05
					يدفعني عمل رئيسي إلى مزيد من الحماس.	06
					يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا.	07
					يزيد رئيسي من التزامي وانضباطي في العمل.	08
الاستشارة الفكرية						
					يسمح لي رئيسي بالتعبير عن أفكاره حتى لو تعارضت مع أفكاره.	09
					يدفعني رئيسي لابتكار حلول جديدة لحل المشكلات.	10
					يساعدني رئيسي في تحويل أفكاره إلى حقيقة.	11
					يساعدني رئيسي في التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	12
الاعتبارات الفردية						
					يقضي رئيسي وقتا في توجيهي وتدريب.	13
					يعاملني رئيسي حسب ظروف.	14
					يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.	15
					يحرص رئيسي على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعمل.	16

أسئلة متعلقة بالمتغير الثاني: الولاء التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الولاء التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري، والرجاء وضع علامات (x) على الإجابة المناسبة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	ألتزم بالإخلاص والولاء لهذه المؤسسة.					
18	أكسب من وجودي في المؤسسة مكانة اجتماعية.					
19	أتمسك بالعمل في هذه المؤسسة لأنها من بين أفضل المؤسسات التي يمكنني أن أعمل بها.					
19	الحقوق المعطاة لي تؤمن مستقبلي.					
20	أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد.					
21	أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أُتيحت لي فرص عمل أخرى.					
22	أحرص على عدم إضاعة وقت العمل.					
23	أقدم اقتراحات للمساهمة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.					
24	أحرص على القيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة.					
25	توفر لي هذه المؤسسة من المزايا ما لا توفره غيرها من المؤسسات.					
26	أهتم بتقدم وتطور هذه المؤسسة عن غيرها.					
27	تتطابق قيمى الشخصية مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.					

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الجامعة	اسم المحكم
جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-	1- بوطبخ ليلي
جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-	2- طويل ياسمينه

صدق الاتساق الداخلي

المحور الأول: القيادة التحويلية

أولا : بعد التأثير المثالي

Corrélations						
التأثير_المثالي	يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه.	يحترم رئيسي زملائي في العمل	يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام.	تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس		
	.845**	.547**	.571**	.641**	1	تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس
	.000	.000	.000	.000		Sig. (bilatérale)
	115	115	115	115	115	N
	.855**	.518**	.649**	1	.641**	يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام.
	.000	.000	.000		.000	Sig. (bilatérale)
	115	115	115	115	115	N
	.798**	.477**	1	.649**	.571**	يحترم رئيسي زملائي في العمل
	.000	.000		.000	.000	Sig. (bilatérale)
	115	115	115	115	115	N
	.787**	1	.477**	.518**	.547**	يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه.
	.000		.000	.000	.000	Sig. (bilatérale)
	115	115	115	115	115	N
التأثير_المثالي	.787**	.798**	.855**	.845**	1	
	.000	.000	.000	.000		Sig. (bilatérale)
	115	115	115	115	115	N

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

ثانيا: بعد الحافز الإلهامي:

Corrélations						
الحافز_الإلهامي	يزيد رئيسي من التزامي وانضباطي في العمل.	يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا.	يدفعني عمل رئيسي إلى مزيد من الحماس.	يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه.		
يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه.	Corrélation de Pearson	1	.704**	.724**	.586**	.855**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115
يدفعني عمل رئيسي إلى مزيد من الحماس.	Corrélation de Pearson	1	.805**	.712**	.726**	.911**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115
يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا.	Corrélation de Pearson	1	.805**	.724**	.726**	.923**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115
يزيد رئيسي من التزامي وانضباطي في العمل.	Corrélation de Pearson	1	.712**	.726**	.586**	.848**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115
الحافز_الإلهامي	Corrélation de Pearson	1	.911**	.923**	.848**	.855**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

ثالثا: الاستشارة الفكرية

Corrélations						
الاستشارة الفكرية	يساعدني رئيسي في التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	يساعدني رئيسي في تحويل أفكاري إلى حقيقة.	يدفعني رئيسي لابتكار حلول جديدة لحل المشكلات.	يسمح لي رئيسي بالتعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع أفكاره.		
الاستشارة الفكرية	Corrélation de Pearson	1	.755**	.778**	.608**	.892**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115

	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115
يدفعني رئيسي لابتكار حلول جديدة لحل المشكلات.	Corrélation de Pearson	.755**	1	.732**	.590**	.875**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115
يساعدني رئيسي في تحويل أفكاره إلى حقيقة.	Corrélation de Pearson	.778**	.732**	1	.713**	.921**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	115	115	115	115	115
يساعدني رئيسي في التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	Corrélation de Pearson	.608**	.590**	.713**	1	.827**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	115	115	115	115	115
الاستشارة الفكرية	Corrélation de Pearson	.892**	.875**	.921**	.827**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115	115
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

رابعاً: الاعتبارات الفردية

Corrélations						
		يقضي رئيسي وقتاً في توجيهي وتدريب.	يعاملني رئيسي حسب ظروفه	يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.	يحرص رئيسي على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعلمي	الاعتبارات الفردية
يقضي رئيسي وقتاً في توجيهي وتدريب.	Corrélation de Pearson	1	.424**	.594**	.688**	.817**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115
يعاملني رئيسي حسب ظروفه	Corrélation de Pearson	.424**	1	.631**	.400**	.755**

	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115
يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.	Corrélation de Pearson	.594**	.631**	1	.653**	.883**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	115	115	115	115	115
يحرص رئيسي على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعلمي	Corrélation de Pearson	.688**	.400**	.653**	1	.828**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	115	115	115	115	115
الاعتبارات_الفردية	Corrélation de Pearson	.817**	.755**	.883**	.828**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115	115
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

قياس الاتساق الداخلي لأبعاد محاور الدراسة:

Corrélations						
		التأثير_المثالي	الحافز_الإلهامي	الاستشارة_الفكرية	الاعتبارات_الفردية	بعد_الولاء_التنظيمي
التأثير_المثالي	Corrélation de Pearson	1	.768**	.744**	.703**	.440**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115
الحافز_الإلهامي	Corrélation de Pearson	.768**	1	.778**	.757**	.486**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115
الاستشارة_الفكرية	Corrélation de Pearson	.744**	.778**	1	.776**	.536**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	115	115	115	115	115
الاعتبارات_الفردية	Corrélation de Pearson	.703**	.757**	.776**	1	.586**

	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	115	115	115	115	115
بعد_الولاء_التنظيمي	Corrélation de Pearson	.440**	.486**	.536**	.586**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115	115
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

معامل ألفا كرونباخ لأبعاد محاور الدراسة

محور القيادة التحويلية:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.954	16

معامل ألفا كرونباخ لكل عبارة من عبارات المحور الأول:

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس	53.40	122.102	.722	.951
يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام.	53.22	122.751	.691	.951
يحترم رئيسي زملائي في العمل	53.04	126.989	.597	.953
يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه.	53.59	121.682	.715	.951
يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه.	53.28	119.939	.780	.950
يدفعني عمل رئيسي إلى مزيد من الحماس.	53.38	120.203	.781	.950
يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا.	53.57	118.598	.813	.949
يزيد رئيسي من التزامي وانضباطي في العمل.	53.28	122.010	.741	.951
يسمح لي رئيسي بالتعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع أفكاره.	53.37	120.008	.775	.950
يدفعني رئيسي لابتكار حلول جديدة لحل المشكلات.	53.33	119.960	.752	.950
يساعدني رئيسي في تحويل أفكاري إلى حقيقة.	53.67	117.557	.812	.949
يساعدني رئيسي في التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	53.62	120.133	.756	.950

يقضي رئيسي وقتا في توجيهي وتدريب.	53.67	119.942	.764	.950
يعاملني رئيسي حسب ظروف	53.65	123.299	.561	.954
يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.	53.83	120.005	.686	.952
يحرص رئيسي على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعلمي	53.36	119.810	.779	.950

معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.888	12

معامل ألفا كرونباخ لكل عبارة من عبارات المحور الثاني:

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ألتزم بالإخلاص والولاء لهذه المؤسسة.	36.55	52.320	.506	.884
أكسب من وجودي في المؤسسة مكانة اجتماعية.	36.77	53.234	.455	.886
أتمسك بالعمل في هذه المؤسسة لأنها من بين أفضل المؤسسات التي يمكنني أن أعمل بها.	37.39	46.065	.773	.868
الحقوق المعطاة لي تؤمن مستقبلي.	37.59	46.068	.760	.869
أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد	37.69	44.585	.784	.867
أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتيجت لي فرص عمل أخرى.	37.95	46.032	.751	.869
أحرص على عدم إضاعة وقت العمل.	36.59	54.314	.359	.890
أقدم اقتراحات للمساهمة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	36.66	54.454	.398	.888
أحرص على القيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة.	37.23	47.918	.758	.870
توفر لي هذه المؤسسة من المزايا ما لا توفره غيرها من المؤسسات	37.78	47.838	.736	.871
أهتم بتقدم وتطور هذه المؤسسة عن غيرها.	36.78	53.838	.402	.888
تتطابق قلبي الشخصية مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.	37.14	53.437	.332	.893

معامل ألفا كرونباخ لكل بعد:

- البعد الأول: التأثير المثالي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

4	.836
---	------

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس	11.20	4.495	.702	.776
يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام.	11.02	4.456	.721	.767
يحترم رئيسي زملائي في العمل	10.84	5.238	.669	.797
يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه.	11.39	4.696	.597	.826

● البعد الثاني: الحافز الإلهامي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.907	4

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه.	10.82	6.589	.738	.898
يدفعني عمل رئيسي إلى مزيد من الحماس.	10.92	6.301	.836	.864
يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا.	11.11	5.996	.852	.857
يزيد رئيسي من التزامي وانضباطي في العمل.	10.82	6.923	.741	.897

● البعد الثالث: الاستثارة الفكرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.902	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يسمح لي رئيسي بالتعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع أفكاره.	10.43	7.125	.806	.864
يدفعني رئيسي لابتكار حلول جديدة لحل المشكلات.	10.39	7.117	.774	.875
يساعدني رئيسي في تحويل أفكاري إلى حقيقة.	10.73	6.514	.846	.848
يساعدني رئيسي في التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	10.68	7.501	.698	.901

• البعد الرابع: الاعتبارات الفردية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.838	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يقضي رئيسي وقتا في توجيهي وتدريب.	10.22	6.645	.672	.795
يعاملني رئيسي حسب ظروف	10.20	6.881	.561	.843
يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.	10.37	5.868	.766	.750
يحرص رئيسي على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعلمي	9.90	6.614	.691	.787

معامل ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.948	28

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس	93.96	279.007	.625	.947
يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام.	93.77	278.177	.657	.946
يحترم رئيسي زملائي في العمل	93.60	285.277	.523	.948
يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه.	94.15	277.285	.659	.946
يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه.	93.83	275.104	.709	.946
يقفني عمل رئيسي إلى مزيد من الحماس.	93.94	275.724	.701	.946
يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا.	94.13	271.518	.794	.945
يزيد رئيسي من التزامي وانضباطي في العمل.	93.83	278.806	.644	.946
يسمح لي رئيسي بالتعبير عن أفكاره حتى لو تعارضت مع أفكاره.	93.93	275.083	.709	.946
يقفني رئيسي لابتكار حلول جديدة لحل المشكلات.	93.89	273.522	.736	.945
يساعدني رئيسي في تحويل أفكاره إلى حقيقة.	94.23	270.124	.789	.945
يساعدني رئيسي في التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	94.17	275.496	.684	.946
يقضي رئيسي وقتا في توجيهي وتدريب.	94.23	274.422	.717	.946
يعاملني رئيسي حسب ظروفه	94.21	278.746	.544	.947
يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.	94.38	271.080	.748	.945
يحرص رئيسي على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعمله	93.91	274.291	.729	.945
ألتزم بالإخلاص والولاء لهذه المؤسسة.	93.57	286.651	.407	.949
أتمسك بالعمل في هذه المؤسسة لأنها من بين أفضل المؤسسات التي يمكنني أن أعمل بها.	94.41	272.717	.671	.946
أكسب من وجودي في المؤسسة مكانة اجتماعية.	93.78	288.505	.361	.949
الحقوق المغطاة لي تؤمن مستقبلي.	94.61	273.889	.628	.947
أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد	94.70	272.210	.613	.947

أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أنجحت لي فرص عمل أخرى.	94.97	272.701	.652	.946
أحرص على عدم إضاعة وقت العمل.	93.61	288.574	.362	.949
أقدم اقتراحات للمساهمة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	93.68	289.150	.384	.949
أحرص على القيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة.	94.25	276.646	.655	.946
توفر لي هذه المؤسسة من المزايا ما لا توفره غيرها من المؤسسات	94.80	275.705	.662	.946
أهتم بتقديم وتطور هذه المؤسسة عن غيرها.	93.80	287.916	.387	.949
تتطابق قلبي الشخصية مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.	94.16	287.958	.300	.950

تحليل البيانات وفق المحاور الشخصية

جنس العامل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	55	47.8	47.8	47.8
	أنثى	60	52.2	52.2	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

الفئة العمرية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	18	15.7	15.7	15.7
	من 30 إلى 39	45	39.1	39.1	54.8
	من 40 إلى 49	39	33.9	33.9	88.7
	من 50 فما فوق	13	11.3	11.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	4	3.5	3.5	3.5

	جامعي	74	64.3	64.3	67.8
	تكوين متخصص مهني	21	18.3	18.3	86.1
	دراسات عليا	16	13.9	13.9	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

عدد سنوات الخبرة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	16	13.9	13.9	13.9
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	31	27.0	27.0	40.9
	من 11 إلى 15 سنة	35	30.4	30.4	71.3
	من 16 سنة فأكثر	33	28.7	28.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

الفئة الوظيفية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعوان التنفيذ	28	24.3	24.3	24.3
	أعوان التحكم	21	18.3	18.3	42.6
	إطارات	66	57.4	57.4	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

أولاً: عبارات المحور الأول

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس	115	3.62	.894
يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام.	115	3.80	.890
يحترم رئيسي زملائي في العمل	115	3.97	.719

يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه.	115	3.43	.928
يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه.	115	3.74	.956
يدفعني عمل رئيسي إلى مزيد من الحماس.	115	3.63	.940
يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا.	115	3.44	.993
يزيد رئيسي من التزامي وانضباطي في العمل.	115	3.74	.879
يسمح لي رئيسي بالتعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع أفكاره.	115	3.64	.957
يدفعني رئيسي لابتكار حلول جديدة لحل المشكلات.	115	3.69	.986
يساعدني رئيسي في تحويل أفكاري إلى حقيقة.	115	3.35	1.052
يساعدني رئيسي في التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	115	3.40	.972
يقضي رئيسي وقتا في توجيهي وتدريب.	115	3.35	.974
يعاملني رئيسي حسب ظروفه	115	3.37	1.029
يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.	115	3.19	1.067
يحرص رئيسي على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعمل	115	3.66	.963
ألتزم بالإخلاص والولاء لهذه المؤسسة.	115	4.01	.811
أكسب من وجودي في المؤسسة مكانة اجتماعية.	115	3.79	.767
أتمسك بالعمل في هذه المؤسسة لأنها من بين أفضل المؤسسات التي يمكنني أن أعمل بها.	115	3.17	1.108
الحقوق المعطاة لي تؤمن مستقبلي.	115	2.97	1.123
أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد	115	2.87	1.225
أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتيت لي فرص عمل أخرى.	115	2.61	1.137
أحرص على عدم إضاعة وقت العمل.	115	3.97	.760
أقدم اقتراحات للمساهمة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	115	3.90	.680
أحرص على القيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة.	115	3.32	.960
توفر لي هذه المؤسسة من المزايا ما لا توفره غيرها من المؤسسات	115	2.77	.992
أهتم بتقدم وتطور هذه المؤسسة عن غيرها.	115	3.77	.762
تتطابق قلبي الشخصية مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.	115	3.42	.946
N valide (listwise)	115		

ثانيا: أبعاد المحور الأول

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type

التأثير_المثالي	115	3.7043	.70523
الحافز_الإلهامي	115	3.6391	.83390
الاستثارة_الفكرية	115	3.5196	.87180
الاعتبارات_الفردية	115	3.3913	.82792
بعد_الولاء_التنظيمي	115	3.3797	.63964
N valide (listwise)	115		

ثالثا: المحور الأول ككل

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
محور_القيادة	115	3.5636	.73201
N valide (listwise)	115		

• اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.440 ^a	.193	.186	.57698
a. التأثير_المثالي. Valeurs prédites : (constantes),				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9.023	1	9.023	27.104	.000 ^b
	Résidu	37.618	113	.333		
	Total	46.642	114			
بعد_الولاء_التنظيمي. Variable dépendante :						
b. التأثير_المثالي. Valeurs prédites : (constantes),						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.902	.289		6.583	.000
	التأثير_المالي	.399	.077	.440	5.206	.000
Variable dépendante : هبـد_الولاء_التنظيمي						

الفرضية الفرعية الثانية:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.486 ^a	.236	.229	.56162
a. Valeurs prédites : (constantes), الحافز_الإلهامي				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10.999	1	10.999	34.872	.000 ^b
	Résidu	35.642	113	.315		
	Total	46.642	114			
Variable dépendante : هبـد_الولاء_التنظيمي						
b. Valeurs prédites : (constantes), الحافز_الإلهامي						

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	2.024	.235		8.597	.000
	الحافز_الإلهامي	.372	.063	.486	5.905	.000
a. Variable dépendante : هبـد_الولاء_التنظيمي						

الفرضية الفرعية الثالثة:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.536 ^a	.287	.281	.54232
a. الاستشارة_الفكرية. Valeurs prédites : (constantes),				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13.407	1	13.407	45.587	.000 ^b
	Résidu	33.234	113	.294		
	Total	46.642	114			
a. هبـد_الولاء_التنظيمي. Variable dépendante :						
b. الاستشارة_الفكرية. Valeurs prédites : (constantes),						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.995	.211		9.447	.000
	الاستشارة_الفكرية	.393	.058	.536	6.752	.000
a. هبـد_الولاء_التنظيمي. Variable dépendante :						

الفرضية الفرعية الرابعة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.586 ^a	.343	.337	.52064
a. Valeurs prédites : (constantes), الاعتبارات_الفردية				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	16.011	1	16.011	59.068	.000 ^b
	Résidu	30.630	113	.271		
	Total	46.642	114			
Variable dépendante : هبَعِد_الولاء_التنظيمي						
b. Valeurs prédites : (constantes), الاعتبارات_الفردية						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.845	.206		8.974	.000
	الاعتبارات_الفردية	.453	.059	.586	7.686	.000
Variable dépendante : هبَعِد_الولاء_التنظيمي						

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.570 ^a	.324	.318	.52808
Valeurs prédites : (constantes), محوَر_القيادة				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	15.129	1	15.129	54.252	.000 ^b
	Résidu	31.512	113	.279		
	Total	46.642	114			
Variable dépendante : هبـد_الولاء_التنظيمي						
مـحور_القيادة. Valeurs prédites : (constantes),						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.606	.246		6.536	.000
	مـحور_القيادة	.498	.068	.570	7.366	.000
Variable dépendante : هبـد_الولاء_التنظيمي						

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

● الفرضية الفرعية الأولى:

Statistiques de groupe					
	جنس العامل	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
هبـد_الولاء_التنظيمي	ذكر	55	3.3652	.77022	.10386
	أنثى	60	3.3931	.49719	.06419

Test d'échantillons indépendants		
	Test de Levene sur l'égalité des	Test-t pour égalité des moyennes

		variances								
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
بعد_الولاء_التنظيمي	Hypothèse de variances égales	11.291	.001	– .233–	113	.816	–.02790–	.11990	–.26546–	.20965
	Hypothèse de variances inégales			– .229–	90.982	.820	–.02790–	.12209	–.27042–	.21461

● الفرضية الفرعية الثانية

ANOVA à 1 facteur					
بعد_الولاء_التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.693	3	.898	2.267	.085
Intra-groupes	43.948	111	.396		
Total	46.642	114			

● الفرضية الفرعية الثالثة:

ANOVA à 1 facteur					
بعد_الولاء_التنظيمي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4.000	3	1.333	3.470	.019
Intra-groupes	42.642	111	.384		
Total	46.642	114			

● الفرضية الفرعية الرابعة:

ANOVA à 1 facteur					
-------------------	--	--	--	--	--

بعد_الولاء_التنظيمي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.543	2	.271	.659	.519
Intra-groupes	46.099	112	.412		
Total	46.642	114			

• الفرضية الفرعية الخامسة:

ANOVA à 1 facteur					
بعد_الولاء_التنظيمي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.816	3	.605	1.499	.219
Intra-groupes	44.826	111	.404		
Total	46.642	114			