

المركز العربي للديمقراطية

برلين - ألمانيا



# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي

لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

تأليف

جميلة ناجي أحمد عطافي

إشراف

أ.د. عبد الله مبارك الغيثي

الطبعة الأولى

2020

رقم التسجيل: VR.3383-6411.B

المركز العربي للديمقراطية

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي  
لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء



*Democratic Arabic Center*

Berlin – Germany



The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational loyalty  
Of Teaching Staff members Of Sana'a University  
  
BY  
JAMELAH NAJI AHMED ATTAFI  
  
SUPERVISOR  
PROF. ABDULLAH MUBARAK AL-GHAITHI  
  
AND  
PROF. ABDULJABAR AL - TAYB



DEMOCRATIC ARABIC CENTER  
Germany : Berlin 10315 Gensinger- Str : 112

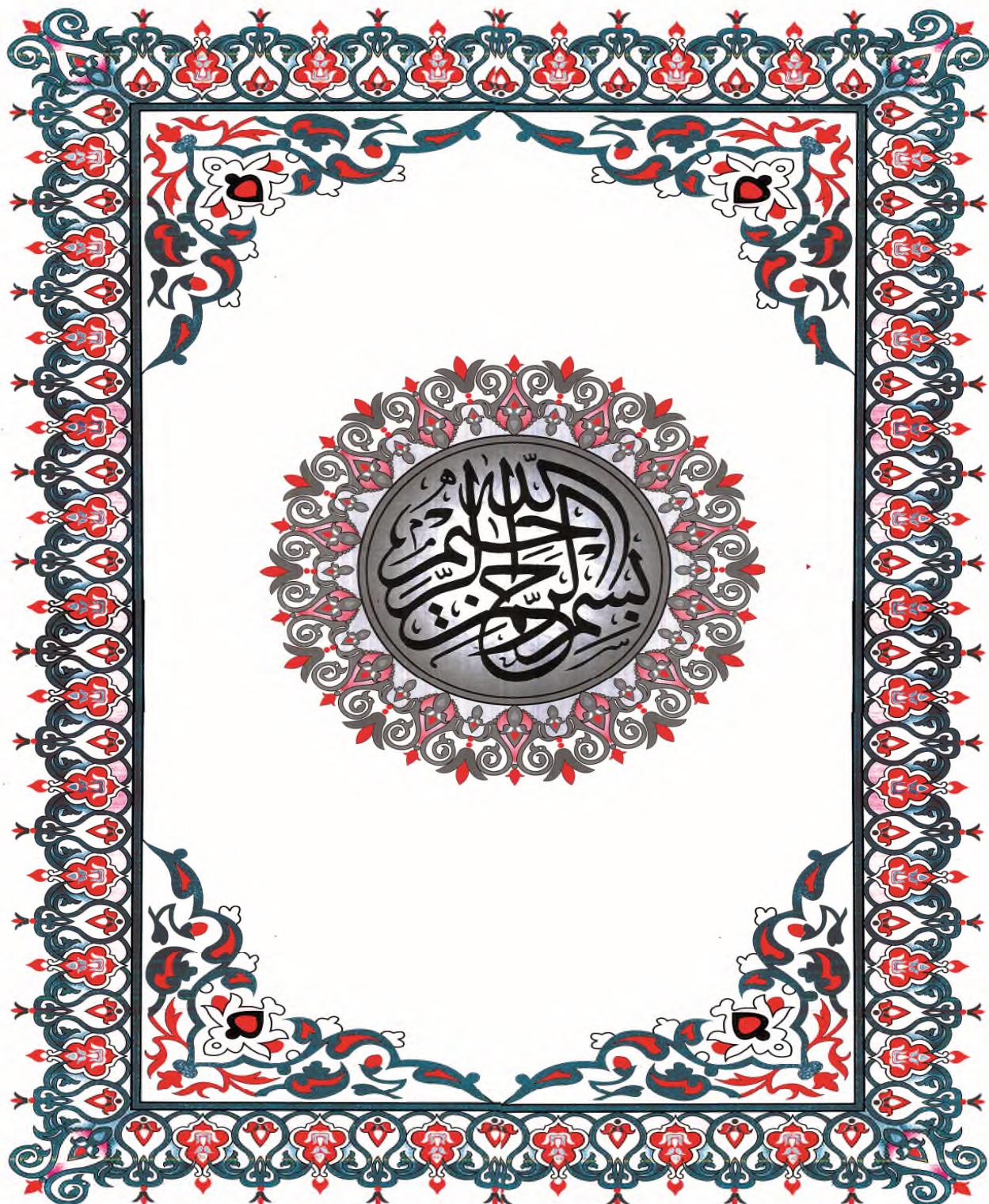
<http://democraticac.de>

TEL: 0049-CODE

030-89005468/030-898999419/030-57348845

MOBILTELEFON: 0049174274278717

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى



إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافي

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء

## هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد:

جميلة ناجي أحمد عطافي



إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## آية قرآنية

قال تعالى (فَبِمَا رَحْمَةِ مَنَّ اللَّهُ لِنَّ لَرَأْمَ وَلَوْ كُنَّ فَظَّاً غَلِيَظَ الْقَلْبِ  
لَا نَفَضُّلُّ مِنْ حَوْلَانَ فَاغْفُ عَنْ رَأْمَ وَاسْتَغْفِرْ لَرَأْمَ وَشَادِرْ هَمَّ فِي الْأَمْرِ  
فَإِذَا عَزَّمَ فَسَوَّكْلُ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) آل عمران

آية (159)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (خير أئتكم الذين تحبونهم، ومحبونكم، و يصلون عليكم، و تصلون عليهم، و سرار أئتكم الذين تبغضونهم، و يبغضونكم، و تلعونهم و يلعونكم) صحيح سالم، ع:

24/4910.

## يقول القاضي البisanî

إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا قيل في غده:  
لو غير هذا كان أحسن

ولو زيد كذا كان أجمل  
وهذا من أعظم العبر

وهو دليل استهلاك النقص على جملة البشر (الأغا، 2012)

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الناشر

المراكز الديمقراطى العربى

للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

ألمانيا / برلين

*Democratic Arabic Center*

*Berlin / Germany*

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تحريره  
في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق خطى من الناشر.  
جميع حقوق الطبع محفوظة: المراكز الديمقراطى العربى برلين - ألمانيا

*All rights reserved No part of this book may be reproduced.*

*Stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means  
without prior permission in writing of the published*

المراكز الديمقراطى العربى

للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

*Berlin 10315 Gensingerstr :112*

*Tel :0049-code Germany*

*54884375-030*

*91499898-030*

*86450098-030*

البريد الإلكتروني

*book@democraticac.de*

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافي



رئيس المركز الديمقراطي العربي: أ. عمار شرعان

اسم الكتاب: علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء  
هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد: جميلة ناجي أحمد عطافي

إشراف: أ. د / عبد الله مبارك الغيثي

أ. د / عبد الجبار الطيب

ضبط وتدقيق: د. سالم بن لباد

التصميم والإخراج: أ. د. بدرالدين شعباني

رقم تسجيل الكتاب: VR. 3338-6411.B

عدد الصفحات: 263

الطبعة الأولى

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## الإهداء

إلى خير القادة... وزعيم السادة... إلى أفضل من تولى القيادة... وأعظم من تصدر الريادة...  
فكان خير قائد، وأعظم دليل ومرشد... فأنقذ الحيران، وزرع الأمن والاطمئنان... ورفع الظلم عن الإنسان،  
وأضاء عتمة المكان... إلى أشرف الخلق، إلى (الرسول القائد) وإلى (القائد الرسول) ثم ...

إلى روح والدي الحبيب الغالي الطاهرة رحمه الله واسكنته فسيح جناته.

إلى من تحملت الشغالي عنها، والتي الغالية حفظها الله ورعاها، إلى ولدي الحبيب عن الدين حفظه  
الله ورعاه.

إلى أخي وأختي من رافقاني وشجعاني على مواصلة الدراسة رغم المعوقات التي اعترضت طريق مسير  
إعداد هذه الدراسة المتواضعة حفظهما الله ورعاهما وأسعدهما بأسرتهما.

إلى روح من كان بمثابة أخاً لي، الذي ساندني بمشورته الدكتور يحيى العطافي رحمه الله واسكنته  
فسيح جناته.

إلى كل من تولى القيادة في الأمة فاخلس في عمله وقام به حق القيام، إلى أساتذتي الكرام الذين  
 كانوا لي نعم الدليل لطريق الصواب أثناء إعداد هذه الدراسة المتواضعة.

إلى شهداء الحرية والعزة والكرامة الذين ضحوا بأرواحهم من أجل تحقيق التحول الإيجابي لتحقيق  
العدالة الإنسانية، شهداء ثورة الحادي عشر من فبراير، وإلى كل صاحب رسالة وغاية مثل في الحياة  
يسعى لتحقيقها بكل جهد وتضحية.

إلى وطني الحبيب أرضاً وإنساناً، وإلى كل من يسعى لتحقيق السلام والأمن في اليمن الحبيب،  
أهدي جهدي المتواضع في إعداد هذه الدراسة التي طال انتظار إنجازها بعد إحداث تحولات سريعة  
لثورات الربيع العربي، وما رافقها من أحداث جسام، والتي أتمنى من الله عزوجل أن يتقبلها مني وأن  
 يجعلها في ميزان حسناتي إنه نعم المولى ونعم الجيب لدعاء الداعي إليه.

الباحثة

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

## شكر وتقدير

أبدأ شكري وثنائي لصاحب العمة والمنة على عباده من كرم عطياته وعلمه، له الحمد والشكر أولاً وأخيراً، ربى لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى، إنك نعم المولى ونعم المعين والنصير لعبادك يا أرحم الراحمين.

وأتقدم بكل الشكر والتقدير والاحترام والعرفان إلى الأستاذ الدكتور البرفسور/ عبد الله مبارك الغيثي: المشرف الرئيس على هذه الدراسة الذي قبل الإشراف على هذه الدراسة وأعطاني من وقته وجهده وفيض علمه رغم انشغاله وكثرة أعماله، كما أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام والعرفان للأستاذ المشارك الدكتور/ عبد الجبار الطيب: المشرف المشارك على هذه الدراسة الذي قدم لي كل التسهيلات بصفته رئيساً للقسم، والتوجيهات المساعدة لي بصفته المشرف المشارك على الرسالة رغم انشغاله وكثرة أعماله.

وأتقدم بكل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ المشارك الدكتور: محمد سعيد الحاج على تجشمها عناء السفر لمناقشة هذه الدراسة من جامعة تز عزم الصعوبات التي تمر بها البلد، وأتقدم بشكري وتقديري إلى الدكتور/ عبد الله النجار الذي قبل مناقشة هذه الدراسة، وشكراً وتقدير للدكتور/ علي عرجاش على متابعة بالتوجيهات المناسبة لتحسين وتعديل خطة الدراسة، والشكر والتقدير والعرفان للأستاذ الدكتور/ عبد الرحيم السماوي من جامعة تز على توجيهاته المناسبة عند بناء أداة هذه الدراسة وتحكيمها وفي جانب أخرى، وشكراً وتقدير جميع أسانذتي في قسم الإدارة والتخطيط التربوي.  
ولن أنسى من كانوا سبباً في تحقيق أهداف الرسالة وهم أفراد عينة الدراسة سواءً تفاعلوا أو لم يتفاعلوا في إجابتهم عن أداة هذه الدراسة.

وشكر وتقدير لموظفي عمادة كلية التربية وموظفي الدراسات العليا على ما قدموه لي من تعاون في التسهيلات الإدارية المختلفة، وبجميع الزملاء والزميلات في قسم الإدارة من كانوا لي يدأ مساعدة بالمشورة والرأي والتعاون وخاص الذكر منهم: الأستاذ أحمد المكروت، والأستاذ عبد السلام المطري، والأستاذ يحيى القليصي، والأستاذ عبدالله أبو شيبة، وبجميع الزملاء، وشكراً وتقدير للأخت الأستاذة فوزية هبة كلية الآداب قسم لغة عربية، وشكراً وتقدير للأستاذ خالد المصعي لغة إنجليزية.

وشكر وتقدير للأخوة في مؤسسة تواصل للتنمية، وعلى رأسهم الأستاذ رائد إبراهيم مدير عام المؤسسة، والأستاذ محمد الجماعي مدير مشروع الشفيع لتحفيظ القرآن في المؤسسة.

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
01	البسمة
03	الأية
07	الإهداء
08	شكر وتقدير
09	قائمة المحتويات
15	قائمة الجداول
18	قائمة الأشكال
18	قائمة الملاحق
19	ملخص الدراسة باللغة العربية
21	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
24	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
25	مقدمة الدراسة
28	مشكلة الدراسة وأسئلتها
28	أهداف الدراسة
29	أهمية الدراسة
30	حدود الدراسة
30	مصطلحات الدراسة
32	منهجية الدراسة
32	مصادر الدراسة
33	الفصل الثاني: الخلفية النظرية والدراسات السابقة
34	المبحث الأول: القيادة ونظرياتها

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

34	أولاً: ظهور نشأة مفهوم القيادة
34	الإدارة العلمية
35	البيروقراطية
35	العلاقات الإنسانية
36	ثانياً: تعريف القيادة
37	ثالثاً: عناصر القيادة
38	رابعاً: أهمية القيادة
39	خامساً: القيادة والإدارة
39	سادساً: نظريات القيادة في الفكر الإداري الحديث
39	أولاً النظريات التقليدية
40	نظريّة الرجل العظيم
40	نظريّة السمات
41	ثانياً: النظرية السلوكية
41	ثالثاً: النظرية الموقفية
42	رابعاً: نظرية التفاعل بين القائد والمرؤوس
42	خامساً: النظرية التبادلية
43	سادساً: القيادة الإسلامية
44	سابعاً: قيادة المرأة
46	المبحث الثاني: نظرية القيادة التحويلية
46	أولاً: مفهوم القيادة التحويلية.
46	ظهور مفهوم القيادة التحويلية.
46	تعريف القيادة التحويلية.
48	رؤيه بيرنز حول القيادة التحويلية.
49	رؤيه باس حول القيادة التحويلية.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

49	أهمية القيادة التحويلية.
50	أبعاد القيادة التحويلية.
52	أنماط القيادة التحويلية.
54	خصائص القائد التحويلي.
55	الالتزامات القائد التحويلي.
56	وظائف القائد التحويلي.
59	مبادئ القيادة التحويلية.
60	القيادة التحويلية في الإسلام.
64	دور القيادة التحويلية في تعزيز الأخلاق.
65	علاقة القيادة التحويلية بعض المتغيرات.
65	القيادة التحويلية والإعداد الاستراتيجي.
65	القيادة التحويلية وإدارة التغيير.
66	تحديات وعقبات تواجه القيادة التحويلية ودورها في مواجهتها.
70	المبحث الثالث: القيادة التحويلية الجامعية.
70	خصائص مؤسسات التعليم العالي (الجامعات).
71	العوامل المؤثرة على الجامعات في الوقت الحاضر.
72	خصائص وسمات القيادات الأكاديمية في الجامعة.
72	أهمية القيادة التحويلية في الجامعة.
73	مارسة القيادة التحويلية في التعليم الجامعي.
74	عوامل تحديد القيادة التحويلية في الجامعات.
74	الأبعاد التحويلية للقيادة الأكاديمية.
75	أدوار ومهام القيادة الأكاديمية التحويلية.
76	القيادة الأكاديمية الإيجابية.
77	التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

79	المبحث الرابع: جامعة صنعاء.
79	الفلسفة والنشأة.
80	أهداف الجامعة.
81	الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة صنعاء.
81	تعريف القسم الأكاديمي
82	مهام القسم الأكاديمي
82	واجبات ومارسات رئيس القسم الأكاديمي تجاه أعضاء هيئة التدريس.
83	مهام وأدوار عضو هيئة التدريس الجامعي
84	صفات ومارسات عضو هيئة التدريس
86	المبحث الخامس: الولاء التنظيمي
86	مفهوم الولاء التنظيمي.
88	أهمية الولاء التنظيمي.
89	خصائص الولاء التنظيمي.
89	أبعاد الولاء التنظيمي.
90	مداخل واتجاهات نظرية لدراسة الولاء التنظيمي.
91	أنواع الولاء.
92	ميزات الولاء التنظيمي.
93	مراحل تطور الولاء التنظيمي.
93	نماذج دراسة الولاء التنظيمي.
97	العوامل المؤثرة في نمو الولاء التنظيمي.
100	أثر الولاء التنظيمي.
101	استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي.
103	أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي.
104	علاقة الولاء التنظيمي بعض المصطلحات.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

106	مقاييس الولاء التنظيمي وفوائده.
106	فوائد قياس الولاء التنظيمي في المنظمات.
107	أنموذج الولاء في القرآن والسنة.
109	علاقة الولاء التنظيمي بعضو هيئة التدريس.
111	المبحث السادس: علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي.
114	المبحث السابع: الدراسات السابقة
114	المحور الأول: الدراسات السابقة التي تتعلق بالقيادة التحويلية
127	المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تتعلق بالولاء التنظيمي .
139	المحور الثالث: الدراسات السابقة التي تتعلق بعلاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي .
147	التعقيب على الدراسات السابقة.
150	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
151	منهجية الدراسة.
152	مجتمع الدراسة.
153	عينة الدراسة.
156	متغيرات الدراسة.
157	أداة الدراسة.
159	صدق الأداة.
161	الصدق البنائي.
162	ثبات الأداة.
163	إجراءات الدراسة.
164	التحليل الإحصائي.
166	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
167	عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

168	عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها.
185	عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها.
190	عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها.
206	عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشتها.
216	عرض نتائج السؤال الخامس ومناقشتها.
220	<b>الفصل الخامس: خلاصة الدراسة والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات</b>
221	أولاً- خلاصة الدراسة.
223	ثانياً: الاستنتاجات.
225	ثالثاً: التوصيات.
225	ثالثاً: المقتراحات.
227	<b>المراجع</b>
228	أولاً: المراجع العربية.
237	ثانياً: المراجع الإنجليزية.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

**قائمة الجداول**

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	جدول توضيحي لسمات القائد التحويلي وما يقابلها من التزامات.	1
80	جدول توضيحي لكليات جامعة صنعاء.	2
101	جدول توضيحي لاستراتيجية الضبط والولاء.	3
152	جدول يوضح كليات جامعة صنعاء كمجتمع للدراسة.	4
154	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة قبل التطبيق الميداني.	5
155	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة بعد التطبيق الميداني.	6
157	جدول يوضح توزيع متغيرات الدراسة الثانوية	7
158	جدول يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة في صيغتها الأولية للتحكيم.	8
160	جدول يوضح توزيع مجالات الاستبيان في صيغتها الأولية والنهائية.	9
161	جدول يوضح معامل ارتباط فقرات الاستبيان وجميع فقراتها.	10
162	جدول توضيحي لمعامل الثبات الفا كرو نباخ.	11
167	جدول توضيحي للحدود الحقيقية لفئات المتوسطات الحسابية.	12
168	جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحالات القيادة التحويلية .	13
171	جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التأثير المثالي .	14
175	جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الدافعية الإهامية.	15
178	جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاستشارة الفكرية.	16

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
17	جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاعتبارية الفردية.	180
18	جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التكين.	183
19	جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الولاء التنظيمي.	186
20	جدول توضيحي لنتائج اختبار(T) لمعرفة الفروق في تحديد درجة ممارسة مجالات القيادة التحويلية بحسب متغير الجنس.	191
21	جدول توضيحي لنتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تحديد درجة الممارسة لمجالات القيادة التحويلية بحسب الدرجة العلمية.	192
22	نتائج اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق في تحديد درجة ممارسة لمجال القيادة التحويلية بحسب متغير الدرجة العلمية.	195
23	جدول توضيحي لنتائج إختبار(T) لمعرفة الفروق في تحديد درجة الممارسة لمجالات القيادة التحويلية بحسب التخصص.	196
24	جدول توضيحي لنتائج إختبار(T) لمعرفة الفروق في تحديد درجة الممارسة لمجالات القيادة التحويلية بحسب بلد الحصول على شهادة الدكتوراه.	199
25	جدول توضيحي لنتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تحديد درجة الممارسة لمجالات القيادة التحويلية بحسب سنوات الخبرة.	201
26	جدول توضيحي لنتائج إختبار(T) لمعرفة الفروق في تحديد درجة الممارسة لمجالات القيادة التحويلية بحسب متغير الوظيفة الحالية.	204
27	جدول توضيحي لنتائج تحليل التباين لمعرفة الفروق في تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي بحسب متغير الجنس.	207

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

رقم المجدول	عنوان المجدول	الصفحة
28	جدول توضيحي لنتائج تحليل التباين لمعرفة الفروق في تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي بحسب متغير الدرجة العلمية.	208
29	جدول توضيحي لنتائج اختبار(T) لمعرفة الفروق في تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي بحسب متغير التخصص.	209
30	جدول توضيحي لنتائج تحليل التباين لمعرفة الفروق في تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي بحسب متغير بـلـاـخـصـوـلـ عـلـىـ شـاهـادـةـ الدـكـتوـرـاهـ.	211
31	جدول توضيحي لنتائج تحليل التباين لمعرفة الفروق في تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي بحسب متغير سنوات الخبرة.	212
32	جدول توضيحي لنتائج اختبار(T) لمعرفة الفروق في تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي بحسب متغير الوظيفة الحالية.	213
33	جدول توضيحي لفحص دلالة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.	216

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

**قائمة الأشكال**

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	شكل توضيحي لعملية التفاعل بين أبعاد القيادة التفاعلية.	42
2	شكل توضيحي لمهام عضو هيئة التدريس بجامعة صنعاء.	84
3	شكل توضيحي للعوامل المؤثرة في الولاء الموقفي والولاء السلوكي.	95
4	شكل توضيحي لعوامل تكوين الولاء لنموذج مارش وماناري.	99
5	شكل توضيحي يبين الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه ومحاجاته.	100
6	شكل توضيحي للنموذج الإسلامي للولاء.	108
7	شكل توضيحي لطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي	113

**قائمة الملاحق**

رقم الملاحق	عنوان الملاحق	الصفحة
1	أستبانة التحكيم في صورتها الأولية.	242
2	كشف بأسماء السادة المحكمين.	252
3	أستبانة التحكيم في صورتها النهائية.	255

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

## ملخص الدراسة

هدف الدراسة للكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء سلوكيات القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وقد بلغت عينة الدراسة (191) عضو هيئة تدريس بجامعة صنعاء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الباحثة الاستبيان كأدلة جمع بيانات الدراسة، وتم معالجة البيانات ببرنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وقد أسفرت نتائج الدراسة عما يأْتي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء تتوافر بدرجة عالية بمتوسط (3.44) وجاء ترتيب ممارسة المجالات كالتالي: حصل مجال سلوك التأثير المثالى على المرتبة الأولى بمتوسط (3.57) وحصل مجال التكين على المرتبة الثانية بمتوسط (3.56) وجاء مجال الاعتبارية الفردية في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.44) بينما حصل مجال الدافعية الإلهامى على المرتبة الرابعة بمتوسط (3.43) وأحتل مجال سلوك الاستشارة الفكرية المرتبة الأخيرة في الممارسة بمتوسط (3.11).
- أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة صنعاء يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمى عالى بجامعتهم حيث بلغ المتوسط العام للولاء التنظيمى (3.88).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدیرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء سلوكيات القيادة التحويلية بحسب المتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، التخصص، بلد الحصول على الدكتوراه، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) باستثناء ما يأْتي:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول درجة ممارسة سلوك الدافعية الإلهامى تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح الأستاذ والأستاذ المشارك، كما أن هناك فروق دلالة إحصائياً حول درجة ممارسة سلوك الاعتبارية الفردية تعزى لمتغير التخصص لصالح العلوم الإنسانية، وأن هناك فروق دلالة إحصائياً حول درجة ممارسة سلوك التكين تعزى لمتغير بلد الحصول على شهادة

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الدكتوراه لصالح الحاصلين على شهادة دكتوراه من بلد أجنبي، وأثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة التحويلية بشكل عام تعزى لمتغير الوظيفة الحالية لصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) حول تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، تعزى للمتغيرات التالية: ( النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، بلد الحصول على الدكتوراه، سنوات الخبرة).
- توجد فروق دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) حول تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير التخصص لصالح العلوم الإنسانية ، وتعزى لمتغير الوظيفة الحالية لصالح أعضاء هيئة التدريس.
- لا توجد علاقة ارتباط دلالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة باستثناء مجال التأثير المثالي حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين سلوك التأثير المثالي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بلغت (0.049).

أبرز التوصيات:

- الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات القيادات الأكادémie بجامعة صنعاء من خلال عقد دورات تدريبية في مجال القيادة الجامعية التحويلية، ومختلف المجالات التي من الممكن أن يكون لها دور في تطوير مهاراتهم وقدراتهم مما يعكس ذلك إيجاباً على أدائهم داخل الجامعة.
- إقامة البرامج والأنشطة المختلفة لأعضاء هيئة التدريس وقياداتهم الأكاديمية والتي تسعى لتعزيز العلاقة بينهم لإيجاد الحلول لمشكلات الجامعة على مستوى كل كلية، مما يؤدي ذلك لردم الفجوة التي تعيق فهمهم لبعضهم البعض.

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

## Abstract

The Study aimed to indicate the relationship between the practice of Academic Departments Heads at the University of Sana'a to the behavior of transformational leadership and the level of significance organizational loyalty among the faculty members of the university from the point of view of the study sample.

The study sample was (191) member included faculty at the University of Sana'a, the researcher used descriptive analytical method the researcher also used the questionnaire as a tool to collect data of the study was the data processing program of statistical packages in the social sciences (SPSS) in order to answer the questions of The study the results of the study were as the following:

1. Heads of academic departed at Sana'a university Practice Transformational Leadership behavior at an average (3.44) on scale and ranked practice fields are as follows: got the field of ideal effect on first grade with an average (3.57) and got the field of enabling ranked second grade with an average (3.56) and was the field of individual legal in the third place average (3.44) while the field of inspirational motivation got the fourth grade with an average (3.43) and occupies the field of intellectual stimulation the last in practice an average rank (3:11).
2. The results of the study showed that faculty members in the faculties of Sana'a University enjoy by High Level of organizational loyalty toward their university where the overall average of organizational loyalty (3.88).
3. There is no correlation statistically significant between the degree of transformational leadership for the heads of academic departments at the

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

University of Sana'a, and the degree of organizational loyalty among university faculty members no statistically significant relationship exist between heads of academic department of Transformational Leadership style and the Level of focally members Organizational Loyalty at Sana'a university. with the exception of the of the ideal effect.

4. There are no statistically significant differences are between the study sample estimates at the level of (0.05) on the degree of heads of academic departments at the University of Sana'a to the behavior of transformational leadership, according to the following variables: (gender, degree, specialty, country to get a doctorate, years of experience, current job) except for the following:
5. There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) on the degree of inspirational motivation behavior due to the variable "scientific degree" in favor of associate professor and professor as there are significant differences about the degree of individual legal behavior due to the variable Specialization for the Humanities Science and that there are significant differences on the degree of exercise behavior enabling due to the variable country to get the doctorate certificate in favor of obtaining a doctorate degree in a foreign country and the results proved the existence of significant differences and on the practice of Transformational Leadership degree in general due to the variable current Position in favor of the heads of academic departments.
6. There are no statistically significant differences between the study sample estimates at the level of (0.05) on the determination of the level of significance

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء** **إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

organizational loyalty among faculty members at the University of Sana'a, attributed to the following variables (gender, degree country to get a doctorate years of experience)

7. There are statistically differences significant at the level of significance (0.05) on the determination of the level of significance organizational loyalty due to the variable specialization in favor of the humanities Science and due to the variable Current Position in favor of the faculty members.

### **The recommendations:**

Interest in the development and the development of leadership skills and academic at the University of Sana'a, by holding training courses in the field of manufacturing university leadership, and various areas in which it is possible to have a role in the development of their skills and abilities which will reflect positively on their performance within the university.

The establishment of various programs and activities of faculty members and their leadership academy which seeks to strengthen the relationship between them to find solutions to the problems of the university at the level of each college leading to bridge the gap that hinder their understanding of each other.

## الفصل الأول:

### الإطار العام للدراسة

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

## مقدمة:

في ظل عصر التحديات والتغيرات المتلاحقة يأتي اهتمام الباحثين وعلماء الإدارة بموضوع القيادة اهتماماً يليق بمكانتها، فالقيادة تحمل مكانة كبيرة في المجتمعات على مر الأزمنة السابقة واللاحقة، حيث تعد القيادة عملية تفاعل سلوكي يُحدث أثره على الآخرين ويدفعهم لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة على مستوى المؤسسات العامة والخاصة، وعلى رأسها المؤسسات التربوية ومنها الجامعات.

وتشكل الجامعات محوراً أساسياً في النظم التعليمية، نظراً لما تقوم به من مهام في بناء الكوادر الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في مجالات النشاط التعليمي، والاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي، وتقع على عاتقها تنفيذ خطط وبرامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة، كما أن للجامعات بختلف تشكيلاتها وخصائصها دوراً كبيراً وأساسياً في المجتمع مهما كانت درجة رقيه وتطوره، فهي تمثل قمة الهرم التعليمي، وتعد بحق صاحبة الدور الريادي والتأثير القيادي في الحياة الاجتماعية، لأنها تشكل موقعاً مثالياً تختزل فيه معظم خصائص وصفات وتقاليد وأعراف المجتمع الأكبر بكل فئاته وطوابعه وقومياته مما تعددت وكثرت (الشمرى، 2012، 1)

والقيادة الناجحة للقسم الأكاديمي أولأى مستوى آخر من مستويات الجامعة تستجيب للمرؤوسين، لأنها تدرك أن تلك الأقسام تكون من أفراد مميزين علمياً ومهنياً، وأن رئيس القسم ما هو إلا فرداً مقدماً بين أكفاء، ومن هنا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو رئيس القسم وأدائه الإداري والعلمي مقياساً أكيداً لنجاح القسم وقدرته على تحقيق غايات الجامعة أو الكلية وسياساتها ومنطلقاً مضموناً لتحديد طبيعة ذلك الأداء وقاعدة موضوعية لتبيان مكامن الخلل فيه ثم اقتراح الحلول والخطوات المناسبة لمعالجة أوجه القصور في ذلك الأداء (الحولي, 2005, 17).

ويحتاج أعضاء هيئة التدريس في الجامعة إلى اهتمام رئيس القسم حين يكونون بحاجة إليه، وأن يبقوا أحراضاً عندما لا يحتاجون إليه، ويريدون من رئيس قسمهم أن يدافعوا عنهم وعن حقوقهم، كما أنهم بحاجة إلى أن يبقوا قادرين على التوازن بين حاجاتهم المهنية ومتطلباتهم الشخصية، حيث على القيادة أن تلبى الحاجات الإنسانية الأساسية؛ وذلك للإحساس باحترام النفس، والإنجاز، والاعتراف، والانتقام، والتحكم بالحياة الذاتية، فإذا تم تلبية هذه الاحتياجات فإن أعضاء هيئة التدريس سيهتدون إلى ما يحفزهم على الانصياع لقيادة القائد (يمنعم، 2006, 77,78)

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

كما أن عضو هيئة التدريس يجب عليه أن يتحلى بقيم وخصائص المدرس الناجح، محبًا لمهنته مؤمناً برسالته ورسالة المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها، مستعداً للتضحية والعطاء من أجلها، يحمل الحب والفخر والاعتزاز بها، وتعزيز مثل هذه القيم والصفات لعلم الغد ليس سهلاً، لذا يتطلب جهداً تربوياً مقصوداً من المؤسسات التعليمية والتربوية ومنها جامعة صنعاء لتحقيق ذلك (الخلافي، 188.2001)

ويرتبط مفهوم الولاء التنظيمي بمفاهيم العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الإدارة وبثقافة المنظمة وغيرها من مفاهيم الإدارة العلمية التي تقدر في المقام الأول العنصر البشري في المنظمات، وقد انتصب اهتمام العديد من الدول المتقدمة على هذا الموضوع، حيث يرجع الكثير من باحثي الإدارة وكتابها تفوق وتميز المنظمات اليابانية إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى عمالها، بينما لا تولي مؤسساتنا العربية أهمية للعنصر البشري بقدر ما يهمها التسلط والإدارة والالتزام بالعمل الفردي بدل المرونة والقيادة والتعاون في إنجاز الأعمال مما ينفر العمال ويفقدتهم حب العمل (رويم، 2010، 98).

وتحظى نظرية القيادة التحويلية باهتمام الباحثين بها والسعى لتطويرها لما تمتلكه من أهمية بالغة في مختلف المنظمات وأهمها مؤسسات التعليم العالي، حيث للقيادة التحويلية أربع مقدمات منطقية تؤكد أهميتها في هذه المؤسسات مؤكدة مدى ارتباطها بمناخ التغيير السائد فيها في العصر الحاضر ليشود (Leithwood, 1994, 490) وهي:

- 1- أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المنظمة التعليمية بما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث التغيير المنشود.
- 2- التركيز على تميز التعليم الجامعي بحاجة لتغييرات منتظمة حيث تكون هذه التغييرات بعمل الأشياء - المعادة على القيام بها بكفاءة وفعالية أعلى دون تغييرها.
- 3- إن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم وتنمية القيم والثقافة الراشحة لمؤسسات التعليم الجامعي يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية.
- 4- الإعداد المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس على درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية، ويؤكد الباحثون في علم الإدارة على الدور المهم للقيادة في تعزيز مستوى الولاء لدى المسؤولين، حيث تشير دراسة كلٍ من الحسني (2010) والحدري (2007) أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن النطقي القيادي للإدارة، ويؤكد (Otto, 1993)

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

أن العلاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي للمدير وبين كل من ولاء الموظفين وإحساسهم بعدالة التوزيع والمعاملات من جهة أخرى.

ويرى بعض الباحثين أن أهم مظاهر التخلف في الوطن العربي إنما يتمثل بخلف المؤسسات التربوية وفي مقدمتها الجامعة، ويشير اعتقاده أن الأمر يزداد سوءاً في الجامعات اليمنية، فمؤسسات التعليم العالي والجامعي في اليمن وعلى الرغم من معاناتها من مشكلات هذا العصر وتحدياته بحدتها أقل استجابة وتأثيراً بقضايا التغيير والتطوير، فالتعليم العالي لا يزال يواجه مجموعة من المشكلات والتحديات التي تأتي في مقدمتها غياب إرادة التغيير وغياب القيادة التحويلية (الهبوبي، 2012، 5,6)

وتوصلت بعض الدراسات لنتائج أثبتت القصور دور الجامعات في اليمن، حيث أسفرت نتائج دراسة (العلفي، 2009، 244، 245، 250) عن وجود ضعف في النظام الحالي لتدريب قيادات الجامعات اليمنية سواء في أساسيات القيادة التحويلية أم في أدوار القيادة التحويلية، ومن خلال دراستها وأشارت (بانافع، 2001) إلى أن نمط التفويض لدى رؤساء أقسام كليات التربية بجامعة صنعاء وعدن حصل على نسبة متدنية بسبب اعتقاد رؤساء الأقسام أن أعضاء قسمهم ليسوا بالمستوى العالي من النضج.

وتؤكد دراسة (الهبوبي، 2012) إلى أن القيادة الجامعية في اليمن ما زالت غير مواكبة لعملية التغيير الجارية حالياً، إذ لا تزال الكثير من الجامعات تهيمن عليها نفس التوجهات السياسية التقليدية رغم ما قدمت من دور ريادي فاعل لشباب الجامعة في ثورة التغيير السلمية، وأن الجامعات اليمنية تواجه العديد من التحديات التي تجعلها عاجزة عن مواكبة التغيير وأبرز هذه التحديات جمود المراجعات الفكرية وغياب إرادة التغيير والافتقار إلى القيادة التحويلية وهيمنة الأساليب التقليدية.

ومن خلال إطلاع الباحثة على نتائج الدراسات السابقة يتضح عمق الفجوة بين السلوك القيادي الأكاديمي بجامعة صنعاء وأعضاء هيئة التدريس فيها، وأن هناك مشكلة تمثل بالقصور الذي يعتري أداء القيادات الجامعية مما استدعي توجيه الباحثة في دراستها الحالية للكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لسلوك القيادة التحويلية، وعن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والتعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

## - مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التحديات المتلاحقة التي تواجهها الجامعة وتزايد متطلبات التطوير في ضوء التغيير المستمر، ومن خلال ما ورد من نتائج الدراسات السابقة يتضح مدى قصور قيادات جامعة صنعاء، فإن مشكلة الدراسة تمثل بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة صنعاء ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة؟  
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

س 1- ما درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكادémie في كليات جامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

س 2- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

س 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجة ممارسة رؤساء أقسام كليات جامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، التخصص، بلد الحصول على الدكتوراه، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)؟

س 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء تُعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، التخصص، بلد الحصول على الدكتوراه، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)؟

س 5 هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء أقسام كليات جامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

## - أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على مدى توفر درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

2- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

3- التعرف على وجود فروق دالة أو غير دالة تُعزى للعوامل الشخصية الآتية: الجنس، الرتبة العلمية، التخصص، بلد الحصول على الدكتوراه، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) حول تقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كليات جامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية.

4- التعرف على وجود فروق دالة أو غير دالة تُعزى للعوامل الشخصية الآتية: (الجنس، الرتبة العلمية، التخصص، بلد الحصول على الدكتوراه، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) حول تقدير مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة صنعاء.

5- التعرف على العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكيات القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

### **- أهمية الدراسة:**

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من حيوية وأهمية موضوعها المتمثل بعلاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي بجامعة صنعاء، وعلى ضوء الدور الإيجابي للقيادة التحويلية في منظمات اليوم واهتمامها باحتياجات الفرد فإن لهذه الدراسة أهميتها العلمية والعملية الآتية:

#### **1- الأهمية العلمية:**

تمثل هذه الدراسة إثراء للمكتبة اليمنية في مجال القيادة التحويلية كنظرية حديثة، وذلك لما تقدمه من إضافة جديدة في مجال التعليم العالي إلى جانب الدراسات السابقة لمعرفة نقاط القوة والإسهام بالعمل على تعزيزها وتطويرها معرفياً وتوظيفها على المستوى الجامعي، والكشف عن نقاط الضعف والإسهام في معالجتها.

#### **2- الأهمية العملية:**

سوف تُسهم الدراسة الحالية في تفعيل أداء القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء في ضوء نظرية القيادة التحويلية، وذلك لما لها من أثر إيجابي في تغيير فكر وسلوك القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، فيكون لهم توجّه إيجابي لتفعيل طاقتهم بدرجة أكبر في سبيل تقدم الجامعة وتعزيز ولائهم ووفائهم تجاهها والتخلص من الانتهاكات الأخرى، وتأمل الباحثة أن تُسهم نتائج الدراسة

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الحالية وتوصياتها في تفعيل السلوك التحويلي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء، وتعزيز وتنمية الشعور بالولاء للجامعة من قبل أعضاء هيئة التدريس وقيادتهم على مستوى الجامعة.

### - حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية في الآتي:

#### 1- حدود موضوعية:

مجال نظرية القيادة التحويلية وممارسة سلوكياتها و المجال القيادة التحويلية الجامعية، و المجال الولاء التنظيمي: المفاهيم والأبعاد وكل ما يتعلق به.

#### 2- حدود مكانية: تقتصر الدراسة على كليات جامعة صنعاء بأمانة العاصمة.

#### 3- حدود بشرية:

تقتصر الدراسة الميدانية على القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء المتمثلة في (رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء، وعلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة برتبة، أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)

#### 4- حدود زمانية: نفذت الدراسة الميدانية للدراسة الحالية خلال العام (2013، 2014).

### - مصطلحات الدراسة:

#### - القيادة :The Leadership

يعتبر مفهوم القيادة واسع بما يشمل مهام القيادة ومسؤولياتها وتنوع بيئتها، وبسبب هذا التنوع اختلفت المفاهيم للقيادة وتنوعت وذلك باختلاف مفاهيم الباحثين الدارسين لهذا المجال واختلاف بيئاتهم. وتعرف القيادة: أنها القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة. والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق أهدف معينة (شهر، 2010، 133).

وتعرف القيادة إجرائياً: بأنها تعني إمتلاك القائد الأكاديمي قدرة التأثير على تابعيه والدفع بهم ليبذلوا أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق أهداف الجامعة.

#### :Transformational Leadership

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

يورد (الخلافي، 2009، 285) تعريف القيادة التحويلية لدى (Burnz, 1978, 20) أنها: "عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة. وتعني لدى (Bass, 1994) أنها القيادة التي تعمل على توسيع وتعاظم اهتمامات المؤوسيين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماً لهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة".

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن (Burnz) في تعريفه أكد على أهمية دفع القائد للمؤوسيين لتحقيق الأهداف من خلال تعزيزه القيم والأخلاق التي يمتلكها وكذلك المؤوسيين حتى يصل بهم لمرتبة القادة، أما بالنسبة ل(Bass) فقد أكد على أن القيادة التحويلية: تسعى لتوثّر على المؤوسيين لتحقيق الأهداف من أجل المصلحة العامة، متباوِزاً بهم عن مصالحهم الشخصية الذاتية إلى المصلحة العامة للجميع، وبذلك يتضح تقارب في المفهومين فكلاهما يوضح نفس النتيجة.

و تُعرف القيادة التحويلية إجرائياً: أنها عملية ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة صنعاء للتأثير المثالي والدفع بالمؤوسيين لتحقيق الأهداف عن طريق إلهامهم واستشارة روح التنافس والإبداع بينهم، مهتماً باحتياجاتهم، يمنحهم سلطة التكين في اتخاذ القرارات المناسبة، سعياً منه لتعزيز الأداء ورفع مستوى الولاء والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال توضيح الرؤية لهم وتحفيزهم لتحقيقها من خلال استشارة أفكارهم ورؤاهم وإعطائهم الصالحيات الالزمة لتحقيق رسالة الجامعة والعمل على تعزيز القيم الأخلاقية والمهارات القيادية.

### الولاء التنظيمي :Organizational loyalty

الولاء لغة: "هو العهد والالتزام، والمحبة" (أنيس، 1960 ، 1057). المعجم الوسيط.

ويعرف الولاء التنظيمي أنه: "ارتباط الفرد بالمنظمة، وانسجام أهدافه مع أهدافها، وقيمه مع قيمها، وهو ما يدفعه لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها" (الأحمدي، 2006 ، 308)

ويعرف الولاء إجرائياً: أنه يعبر عن مدى محبة وإخلاص عضو هيئة التدريس لجامعةه ووفاءه لها، واستعداده بالبقاء فيها، وعدم تركها والتضحية لأجلها مقدماً بذلك مصلحة الجامعة على مصلحته ومتباوِزاً ذاتيته لمصلحة الجامعة، والسعى للارتفاع بها بين الجامعات تدريسياً ومعرفياً وقيادياً وتميزاً في كل مجالاتها مهما كانت الظروف والمعوقات، كما تقيسه الأداة المستخدمة.

رئيس القسم (Head Of Academic Department) :

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

هو عالم مختص في جانب من جوانب المعرفة الإنسانية يغلب عليه الاستقلال والفردية، وهو قائد تربوي يعمل بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من أعضاء هيئة التدريس، يحرص على تنمية ولائهم للقسم مع زيادة إنتاجيتهم الأكاديمية (الحولي، 2005، 13)

ويعرف رئيس القسم الأكاديمي إجرائياً وفقاً للائحة التنفيذية لقانون الجامعات ومعاهد العليا والكليات الأهلية لعام 2005 المادة رقم (45) التي تفيد بأن يكون لكل قسم أكاديمي رئيس يتولى إدارة شئونه التعليمية والإدارية وتنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة ذات العلاقة ويقدم تقريراً سنوياً عن أداء القسم إلى مجلس الكلية  
أعضاء هيئة التدريس (Teaching Staff Members):

يطلق مسمى عضو هيئة التدريس في كثير من الجامعات على كل من يكون عمله الأساسي التدريس أو البحث الأكاديمي سواءً كان عمله في الجامعة جزئياً أو كلياً (ردمان وعالم، 168,2008)  
ويقصد ببعض هيئة التدريس في الدراسة الحالية هو: كل عضو يعمل في جامعة سواءً تدريساً أم بحثاً أكاديمياً ويحمل رتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

منهجية الدراسة:

تستخدم الباحثة في دراستها الحالية المنهج الوصفي بأسلوبيه (التحليلي، الإرتباطي) ويعرف المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يهدف إلى وصف ظواهر أو أحداث معينة وجمع الحقائق والمعلومات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، كما يهتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الظواهر أو الأحداث التي يتناولها البحث، وذلك في ضوء قيم ومعايير معينة ومن أقسام المنهج الوصفي الدراسة التحليلية، ودراسات ارتباطية التي تهدف لكشف العلاقة بين متغيرين أو أكثر من حيث نوع الارتباط وقوته" (دعمس، 34,35,2008)

مصادر الدراسة وأدواتها:

وتتمثل مصادر الدراسة وأدواتها في الآتي:

- 1- المعاجم والقواميس المتخصصة في مجال الدراسة.
- 2- الكتب والدوريات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة.
- 3- الرسائل والأبحاث العلمية.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافي

الفصل الثاني:  
المخلفية النظرية والدراسات  
السابقة

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## المبحث الأول: القيادة Leadership

عرف الإنسان القيادة منذ حياته البدائية، حيث لا يمكن أن نجد أي مجموعة إلا ولها قيادة تحركها وتتجه إليها للمساهمة في حل مشكلاتها والبحث عن كل ما يسمى في تطويرها وتنميتها، فالقيادة عامل فاعل في حياة الإنسان الذي تميز على غيره من المخلوقات باستخلاصه في الأرض وتكليفه بعماراتها بما يرضي الله عن وجل، ويتحقق نجاح الإنسان في استخلاصه على الأرض والقيام بمتطلباتها من خلال البحث عن كل ما يُسمى في بناء الحياة وتقديمها والمحافظة على استقرارها.

وقد أصبحت القيادة عاملاً هاماً في تعريف الحضارة على مدار العصور فإذا أردنا فهم الماضي يجب أن ندرس القادة الذين شكلوا التاريخ، والمثير للانتباه بقدر ما هو منطقي هو أن الأشخاص ينظرون إلى القادة الحاليين ليستشفوا ما قد يحدث في المستقبل، ورؤيه هؤلاء القادة تحمل في طياتها مفاتيح المستقبل، وهذا فالآفراد ينظرون إلى هؤلاء القادة ورؤيتهم للغد على أمل في معيشة أفضل، ليس لأنفسهم بل لأبنائهم وللأجيال القادمة" ( توفيق، 2008 ، 57)

وللتعرف على مفهوم القيادة وعناصرها ونظرياتها تتطرق باختصار للتتبع التاريخي التي مرت به القيادة وذلك على النحو الآتي:

### أولاًً - مفهوم القيادة (Leadership) :

1- ظهور ونشأة مفهوم القيادة:

- الإدارة العلمية:

لمعرفة مفهوم القيادة تستعرض الباحثة البدائية المبكرة لظهور مفهوم القيادة لدى الباحثين، حيث تمثل ظهور هذا المفهوم كدراسات تسعى للكشف عن الحلول لمشاكل الإنتاجية في ميدان الصناعة، ومن هذه الدراسات دراسة (فردرريك تايلر) المتمثل بالإدارة العلمية.

حيث يُعد مفهوم الإدارة العلمية من أول المفاهيم المبكرة التي ظهرت في ميدان الصناعة في أوائل القرن العشرين، وقامت فلسفة الإدارة العلمية انعكasaً لفلسفة المجتمع واتجاهاته الفكرية التي اصطبغت على أسس ومبادئ تم توظيفها لمعالجة مشكلات المجتمع الصناعي (مشكلة الإنتاجية) وكان (فردرريك

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافي

تايلر) من الأوائل الذين حاولوا وضع مفهوم الرجل الاقتصادي موضع التنفيذ من خلال العديد من الدراسات لرفع الإنتاجية (القيسي، 2009، 12، 13)

وقد مثل مرحلة الإدارة العلمية (تايلور) الذي ركز على زيادة الإنتاجية، حيث كانت أغلب القرارات الإدارية حتى ذلك الوقت تم على أساس المعرفة الأولية للمسؤول المباشر وعلى خبرته الماضية في التعامل مع المشاكل المرتبطة بالعمل وعلى هذا النحو كان المدير يعتمد معرفته الخاصة والمحددة، وقد غير تايلور كل ذلك، ووضع أساليب محددة لإنجاز كل خطوة من خطوات المهمة أو العمل، وجدول الوقت المحدد لإنجاز كل عمل (كارنجي، 2010، 26)

وتمثل اهتمام (تايلور) في البحث عن طريقة الأداء الأفضل وفق المنطق الآتي:

- تحجزة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة.

- قياس الوقت اللازم لكل عنصر.

- تحليل الأعمال وعناصرها من الناحيتين الجسمية والإنسانية.

- يجب أن يختار الفرد الطريقة التي تناسب العمل وأن يدرب عليها.

- تحديد معايير واضحة للأداء الأفضل وكيفية المتوقعة باستثناء الحركات غير الضرورية في أداء كل عنصر مع تحديد الوقت لكل حركة ضرورية (القيسي، 2009، 13)

- **البيروقراطية:**

أعقبت حركة الإدارة العلمية مدرسة التقسيمات الإدارية التي حاولت تقديم أنموذج وظف فيه توظيفاً كاملاً لخصائص وسمات البيروقراطية ولمبادئ وأسس الإدارة العلمية معاً، حيث ركزت اهتمامها على الجانب التنظيمي في الإدارة وتحليل الأنشطة الأساسية للمنظمة بدلاً من تحليل العمل وطريقة الأداء، فقد تجاوزت هذه الاهتمامات مستوى الفرد وطريقة الأداء المثل والجوانب الفنية لعمل الورشة، إلى مستوى المنظمة والأداء الأمثل لأنشطتها بتحليل علاقات العمل التنظيمية (القيسي، 2009، 14)

- **حركة العلاقات الإنسانية:**

وفي أواخر العشرينات (1920) ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية على يد (إيلتون مايور) حيث قام بتجربة اجراها لمعرفة سبب زيادة الإنتاجية على مجموعة من العاملات وتم التوصل إلى أن هناك أسباب أخرى غير ملموسة مثل: حب الناس الذين يعملون معهم، التمتع بالشعور بالمعاملة الخاصة، وذلك باعتبار

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

أن الناس ليسوا آلة أو ماكينة بل التعامل معهم كبشر لهم مشاعر وأحساس، وقد استمر الأهتمام بالعنصر البشري بالنمو إلى يومنا الحاضر (كارنجي، 2010، 27)

وتفترض حركة العلاقات الإنسانية والتي تعتبر خصائص عامة لها يمكن إيجازها (القيسي، 2009، 20) في الآتي:

- أن كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد في ضوء طاقته الفسيولوجية وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية.
- تؤدي الحوافز المعنوية وعلاقات العاملين دوراً هاماً في تحديد السلوك الإداري وأن السلوك الفردي للعامل ما هو إلا تعبير عن أفكار الجماعة ورغباتها واتجاهاتها.
- للتنظيم غير الرسمي أثر على سلوك العاملين، وعلى طبيعة العلاقة بين العاملين بالإدارة وبالتالي على السلوك الإداري لا سيما وأن العاملين في سلوكهم لا يتجahون الإدارة وسياستها إفراداً وإنما بوصفهم أعضاء في جماعة.

### أولاً: تعريف القيادة:

يعد مفهوم القيادة لدى الباحثين متنوعاً ومتخلفاً ويعود هذا التنوع والاختلاف لتنوع أهدافهم واختلاف بيئاتهم سواء كانت اجتماعية أم سياسية أم تربوية وغيرها من المجالات الأخرى، ولمعرفة مفهوم القيادة نتعرف أولاً على المفهوم اللغوي لما له من دلالة واضحة بتقديم مفهوم القيادة اصطلاحاً.

**القيادة لغة:** "تُعرف القيادة وفقاً لجمع اللغة العربية (1973، 101) بأنها مشتقة من الفعل الثلاثي (قاد) وأصل حرف الأول في الفعل المذكور هو حرف الواو لتصبح (قود) و(القود) نقىض (السوق) يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها عليه فكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد" (الديب، 2012، 40) وما سبق يتوضح مكان القائد أين يكون؟ وكيفية أسلوب قيادته للأفراد؟ وما المدف من وجوده؟ فالقائد مكانه في المقدمة يوجه تابعيه ويرشد them ويعامل معهم بعدلة وإنسانية وهو القدوة لهم في المبادرة بالعمل والإنجاز.

**القيادة اصطلاحاً:**

يعد مفهوم القيادة في الاصطلاح لدى الباحثين ليس متواافق عليه فالمطلع على أدبيات القيادة يجد اختلافاً واضحاً بين مفاهيم القيادة من قبل الباحثين، وستورد الباحثة بعضًا من مفاهيم القيادة من

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

قبل بعض الباحثين حيث يصعب حصرها فهي كثيرة و مجال الدراسة الحالية ليس في حصر مفاهيم القيادة وهي كالتالي:

- القيادة هي: "عملية تحريك الناس نحو الهدف" (السويدان, 40,2003)
- كما تعرف القيادة هي: "عملية من خلالها يؤثر فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك" (هاوس 20,2006,
- وتعرف القيادة بأنها: "عملية توجيه وتأثير في الأنشطة المرتبطة لأفراد الجماعة. (القيسي, 148,2009)
- كما تعرف القيادة بأنها: "عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم، أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعات من الأفراد أو في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية" (المخلافي, 29,2009).
- والقيادة هي: "القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة، فالقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق أهداف معينة" (شهر 133,2010).
- ويُعرف القائد أنه: "ذلك الشخص الذي يمتلك من المهارة والخبرة والكفاءة والسلطة ما يمكنه من تطوير الآخرين، وقادتهم بالإقناع والرغبة وطيب الخاطر إلى ما يحقق الأهداف المرسومة والمصالح المأمولة" (طسطوش, 27,2008).

ومن خلال العرض السابق يتضح أن القيادة تعني امتلاك القائد قدرة على التأثير بفاعلية على المرؤوسين وإقناعهم بأن يبذلوا مزيداً من الجهد لتحقيق أهداف الجماعة في المنظمة، بقناعة ورضى تام عن منظمتهم دون الانتظار لأي مقابل مادي والعمل بروح الفريق الواحد، وتبدأ عملية التأثير والإقناع من القائد وتنتهي بالتبعين، بهدف الوصول للغايات المنشودة كعملية تكاملية بين الطرفين، فالقائد عليه أن يتقنن في إقناع مرؤوسيه، متمثلاً بالإخلاص في سلوكه وتعامله مع تابعيه ليكتمل تحقيق الأثر عليهم، ولم يتحقق الأثر إلا إذا كان القائد في مقدمة مرؤوسيه بسعيه لتحقيق تلك الأهداف والغايات.

### ثانياً: عناصر القيادة:

من خلال العرض السابق لمفاهيم القيادة تتضح لنا عناصرها الأساسية التي تقوم عليها (المخلافي, 30,2009) وهي كالتالي:

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- وجود أهداف مشتركة ومتافق عليها بين المجموعة.
- وجود مجموعة من الأفراد المتعاونين لتنفيذ توجيهات قيادتهم لتحقيق الأهداف والغايات.
- وجود قائد يتمتع بقدرة التأثير على الآخرين، يتصرف بصفات ومهارات قيادية تميزه عن غيره من التابعين.

- ومن الباحثين من يضيف عنصراً آخراً للقيادة وهو وجود الموقف القيادي الذي يظهره القائد، وتحقيق عناصر القيادة باكتمال وتحقيق الأدوار التي تقوم بها (محجوب، 85,2003) وهي ما يلي:

- دور القائد هو توجيه مجموعة نحو أهدافها وعليه أن يتفاعل معها.
- للبيئة التنظيمية دور مؤثر في العملية القيادية وطريقة أدائها ووسائلها.
- القائد يواجه مواقف متغيرة باستمرار وعليه تغيير وسائله وأساليبه في التعامل معها.
- هناك علاقة تكاملية بين القيادة والعمليات الأخرى ضمن الوظائف الإدارية.

ومن خلال ما سبق يتضح مدى أهمية تفاعل عناصر القيادة باكتمال الأدوار التي يختص بها كل عنصر يحقق دوره المنوط به، فالقائد يوجه المجموعة ويتقدمهم في تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، والتابعين يتحملون مسؤوليتهم في سبيل تحقيق غايات منظمتهم التي هي جزء من غاياتهم، وللبيئة التنظيمية دور بارز ومؤثر في تحقيق العملية القيادية، وتكامل العناصر القيادية ضمن الوظائف الإدارية المختلفة يتحقق التميز للمنظمة في تحقيق الأهداف والرسالة التي تسعى لتحقيقها.

### ثالثاً - أهمية القيادة:

ما لا شك فيه أن القيادة هي من أهم عوامل نجاح المنظمات في المجتمع، فالقيادة من الركائز الأساسية لنجاح وتطور أي منظمة، وتعزيز قدرتها على التنافس الإيجابي والبناء في ظل المنافسة العالمية، وتتمثل أهمية القيادة (السويدان, 42,2003) في الآتي:

- 1- أن القيادة لابد منها في الحياة حتى ترتب الحياة ويقام العدل فلا يأكل القوي الضعيف.
- 2- أن القيادة حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات البشرية بأسلوب متناسق، يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 3- تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات فالقائد بمثابة ربان السفينة.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

- 4- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط الالزمة لحلها.
  - 5- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
  - 6- وضع استراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام.
  - 7- تنمية وتدريب ورع الأفراد.
  - 8- إعادة التوازن للحياة.
- رابعاً - القيادة والإدارة:**

أورد (توفيق, 2008, 39) عن (كتور) الفرق بين القيادة والإدارة "وذلك باقتراض أن القيادة الفعالة تتضمن عملية تنمية الرؤية واستراتيجيات التفكير المستقبلي، والتعامل مع المتغيرات بالإضافة إلى تفویض التابعين، كما أن الإدارة تتضمن بشكل أكثر تحديداً عملية التنظيم المؤسي، بالإضافة إلى كونها موجهة نحو مهام محددة مثل: الإشراف، التخطيط وإعداد الموارزنات والتنظيم والتحكم. أما القيادة فشيء مختلف عن الإدارة فهي تتضمن ثلاث عمليات رئيسة هي:

- 1- تشكيل الاتجاه عن طريق توفير الرؤية والاستراتيجيات الخاصة بصناعة التغيير.
- 2- تنظيم الأفراد عن طريق تكثيف الاتصال والتفویض مع التابعين.
- 3- التحفیز والتشجیع عن طريق خلق الباعث والتشجیع لدى التابعين".

ويوضح ما سبق أنه من الممكن أن يسلك المدير التنفيذي سلوك القائد، وقد يمتلك مهارات القيادة التي ذكرها كتور إلى جانب المهام المحددة له والتي تمثل في الإشراف والتخطيط والإعداد للمنظمة ومتابعة تنفيذها وغيرها من مبادئ القيادة فيكون مديرًا قائداً لجموعته.

**خامساً - نظريات القيادة في الفكر الإداري الحديث:**

اتجه الباحثون والمفكرون الإداريون بابحاثهم ودراساتهم لمعرفة أفضل الأنماط القيادية فاعلية، ويأتي هذا الاهتمام في ضوء اهتمامهم بالعنصر الإنساني الذي يعد مصدر قوة لأداء ونجاح للمنظمات، ونتيجة لهذه الأبحاث والدراسات ظهرت نظريات قيادية متنوعة لتنوع أهداف باحثيها، وقد تمثل المهدف الرئيس في الكشف عن أفضل الأساليب التوجيهية لسلوك الأفراد تجاه تحقيق الأهداف المنشودة ولمعرفة نشأة نظرية القيادة التحويلية علينا أن نتعرف على بعض من جذورها التي أسهمت في ظهورها.

**أولاً- النظريات التقليدية:**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

### 1- نظرية الرجل العظيم

ظهرت هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر وكان محتواها هو أن القادة يولدون ولا يصنعون، وان السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثة وليس مكتسبة، فالأمير يولد ابنه أمير، والملك يولد ابن ملك وهكذا، ولكن هذه النظرية تعرضت للنقد لأنها لا تقوم على أساس علمي، إلا أن العلماء لم يهملوها واعتبروها الأساس للانطلاق إلى نظريات أخرى أكثر علمية ودقة، أما أهم السمات التي اعتمدتها الباحثون - ضمن هذه النظرية- والتي من يمتلكها يكون لديه إمكانية أن يكون قائدا وهي:

1. السمات البدنية: مثل علو القامة، المظهر، روح الشباب، الطاقة والحيوية .

2. السمات الذهنية: مثل الذكاء، والقدرة على التكيف، والثقة بالنفس، والحماس .

3. السمات الاجتماعية: مثل التعاون، الإدارة ، المهارات الفردية الشخصية.

4. السمات المهنية: مثل الإبداع، وحب المسؤولية وقبولها، والمبادرة، والرغبة في الترقى في الوظيفة. ولكن يجمع الباحثون على ان هذه النظرية لم تنجح في البحث عن سمات القائد الناجح الفعال الحقيقي (طشطوش، 2008، 30)

### 2- نظرية السمات :Trait Theory

تنتمي هذه النظرية إلى الدراسات المبكرة في مجال القيادة، حيث استغرقت الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين، وهي تفترض أن القادة يولدون ولا يُصنعون والقيادة تتكون من خصائص وسمات موروثة تميز القادة عن غيرهم من التابعين، ويأتي اهتمام نظرية السمات بالقائد في العمل وليس بالعمل نفسه، وقد توصلت الدراسات إلى أن هناك علاقة بين القيادة وبعض السمات الشخصية مثل الذكاء والمبادرة والثقة بالنفس وغيرها، إلا أن هذه الدراسات لم تستطع الاتفاق على السمات الأكثر أهمية في تمييز القادة الناجحين من غيرهم (العلفي، 2009، 61).

ورغم الانتقادات التي واجهتها نظرية السمات إلا أن هناك مميزات عديدة للنظر للقيادة من خلالها (هاوس، 2006، 53) وهي :

1- أنها نظرية مقبولة بدءياً لأنها تتوافق بوضوح مع الفكرة الشائعة التي تفيد أن القادة أناس مميزون يكونون عادة في الصدارة ويفسدون المجتمع، وأن هناك الكثير من البحوث التي ثبتت صحة أساس هذا المفهوم.

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

2- أن هذه النظرية توفر فهماً عميقاً للقائد في عملية القيادة وقد قدمت هذه النظرية مقاييس معيارية تمكن الأفراد في ضوئها من تقويم صفاتهم القيادية الشخصية الخاصة.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك ضرورة لأن يكتسب القائد سمات تميزه عن غيره، فالسمات المتميزة تُكتسب القائد احترام التابعين وقناعتهم به مع ضرورة امتلاك هذا القائد الميزات القيادية الأخرى من مهارات وقدرات قيادية، حيث لا يمكن أن يتقبل المسؤولين في أي مؤسسة كانت قائداً يمتلك مهارات قيادية، ويعبّر عليه سمات وصفات خُلُقية فالقيادة أخلاق وتعامل مع امتلاك مهارات قيادية تكون مقبولة لدى الآخرين وقد استحق الأنبياء العصمة من بين كل البشر بأن يكونوا قادة الأمم للخير وامتلاك شخصٍ ما بعض السمات المميزة لا يجعله الأقدر والأفضل على القيادة، وإنما السمات هي جزء من الضرورات التي تدعم القائد في قيادته للأفراد.

ورغم الأهمية التي اكتسبتها نظرية السمات والصفات للقائد لدى بعض الباحثين إلا أن هناك من الباحثين من يرى أن هناك قصوراً لما توصلت إليه نظرية السمات وأن هناك بُعداً آخرًا للقيادة وهو بُعد السلوك للقائد.

### ثانياً: النظرية السلوكيّة :Behavior Thropy

مثلت نظرية السمات انطلاقاً لظهور نظريات قيادية جديدة ومنها النظرية السلوكيّة وهو تطور ملحوظ، في مجال القيادة بتحول الباحثين من دراسة السمات التي تميز القائد إلى البحث في نشاط القائد وسلوكه والذي بدوره سيؤثر على سلوك العاملين وإنتاجهم.

وقد ظهرت نظرية السلوك نتيجة لثلاثة أطراف بحثية مختلفة وهي: (دراسات جامعة ول أوهابي، وجامعة ميتشigan، وما قدمه بليك وموتون حول الشبكة الإدارية) وتركز هذه النظرية على ما يفعله القادة وكيف يتصرفون، وهذا الانتقال من سمات القادة إلى سلوكياتهم وتوسيع نظرية السلوك من دراسة القيادة لتشمل أفعال القادة نحو التابعين في ظروف مختلفة (هاوس، 2006، 59).

ورغم ما تميزت به النظرية السلوكيّة عن سابقتها إلا أنها لم تسلم من انتقادات الباحثين لما تحتويه من قصور، حيث يعتقد كثير من الباحثين أن نظرية السلوك غير كافية لتحديد فاعلية القادة في منظماتهم باعتبار أنها أهملت بُعداً آخر وهو بُعد الموقف.

### ثالثاً: النظرية الموقعة :Contingency Theory

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

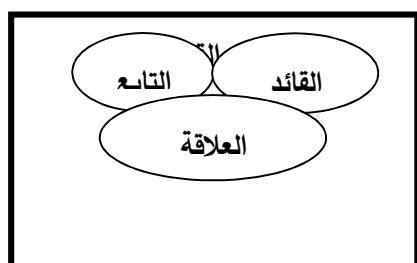
لم يتوقف الباحثون عند دراسة سلوك القادة فحسب، بل اتجه العلماء والمدرسون في مجال القيادة إلى دراسات متنوعة للوصول إلى أكثر الأساليب القيادية فاعلية على المنظمة، وننجز عن هذا الاهتمام ظهور النظرية الموقفية (Contingency theory) والتي تفترض أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا هيأته له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لممارسة مهاراته وأن أساس تحديد خصائص القيادة لا ترتبط بسمات وخصائص نسبية، وإنما ترتبط ب موقف قيادي معين فنجاح القيادة يرتبط بمدى ملائمتها للموقف الذي تستخدم فيه" (الخلافي، 2009، 134).

ورغم التطور الذي قدمته النظرية الموقفية في مجال تحديد فاعلية القيادة إلا أن بعض الباحثين يرون أن ذلك لا يكفي لتحديد وفهم فاعلية القيادة، ونتيجة لتعدد الآراء والدراسات برزت نظريات أخرى أكثر حداًثة ومنها نظريات التفاعلية والتبدالية والتحويلية.

### رابعاً: نظرية التفاعل بين القائد والمرؤوس:

تبني هذه النظرية بُعداً آخر، فهي تصور القيادة على أنها عملية ترتكز على التفاعل بين القادة والأتباع، كما أن هذه النظرية تجعل العلاقة بين القادة والأتباع هي النقطة المحورية في عملية القيادة، وتعتبر نظرية التفاعل بين القائد والأتباع، وهي توجه أنظار الباحثين إلى الاختلافات التي ربما توجد بين القادة وأتباعهم. انظر الشكل الذي يبين أبعاد القيادة التفاعلية (هاوس، 2006، 161).

شكل (1)



عملية التفاعل بين أبعاد القيادة التفاعلية (هاوس، 2006، 161)

### خامساً: القيادة التبادلية (Transactional Leadership):

تسم الحياة الإنسانية بتبادل الأدوار وتبادل العمليات، فأغلب مظاهر الحياة تبادلية وأغلب النتائج التي ترغبتها تعتمد على التعاون بينك وبين الآخرين، والقاسم المشترك بين معظم الناس في الواقع العملي

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

هو عملية تبادلية أو مبادلة، والقيادة التبادلية تؤكد على عملية التبادل أو المقايضة التي تحدث بين القادة وزملاء العمل ورؤسائهم، وهذا التبادل قائم أساساً على مناقشة القائد مع الآخرين حول ما هو مطلوب منهم وما هي الشروط المحددة للحصول على المكافآت عند قيامهم بإنجاز ما هو مطلوب منهم وفقاً للشروط المحددة بينهم، وهو بهذا يُعرف بما للرؤوسين من حاجات مع التوضيح لهم في كيفية إشباع تلك الحاجات عندما يقومون بالجهود المطلوب منهم لتحقيق مستويات الأداء المتوقع (المخلافي، 2009، 257,258).

وتتمثل القيادة التبادلية بعلاقة تعتمد على تبادل المنفعة وهي علاقة غير ثابتة وغالباً ما لا تستمر طويلاً، وقد تم تناول هذا النوع من القيادة من خلال عدة أنماط (الهلالي، 2001، 6) هي :

1- قيادة تعتمد على الرأي. Opinion Leadership

2- قيادة الجماعة. Group Leadership

3- القيادة الحزبية. Party Leadership

4- القيادة التشريعية. Legislative Leadership

5- القيادة التنفيذية. Executive Leadership

سادساً: القيادة في الإسلام:

يؤكد الإسلام على وجود القائد الذي يسعى لتحقيق أهداف البناء والعمارة في الأرض، فما من مجموعة وإن كانت مكونة من ثلاثة نفر إلا وعليهم أن يؤمنوا أحدهم عليهم، والقيادة في الإسلام تعني في جملتها: كل من يتولى شيئاً من أمر المسلمين العامة، فالإمام قائد، والأمير قائد، والمرأة في بيته قائدة لأسرتها، والموظف العام قائد في إدارته ومكتبة، ورب الأسرة قائد لأسرته، وقائد الجيش والشرطة قائد... إلخ، فالقيادة هنا المسؤولة التي توجب على من يحملها أن يقوم بها بأمانة وإخلاص ويرعاها حق رعيتها، وصولاً بهذه المجموعة التي يتولى شأنها إلى الأهداف التي تطمح للوصول إليها (طسطوش 2008, 145).

ومن خلال أدبيات الإسلام وأحكام القرآن الكريم نجد أن الله يأمر بأن يكون للإنسان حياة طيبة كريمة في ظل قيادة صادقة عادلة قال تعالى: "وإذا حكمتم بين الناس ان تحكموا بالعدل" (النساء، 58) فبوجود قيادة عادلة تتحقق الحياة الكريمة للMuslimين خاصة والناس عامة، وقد أمر الله تعالى بإطاعة

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الأمر للقيادة الإسلامية على أن لا تكون هذه الطاعة في معصية الله بل يجب أن تكون هذه الطاعة في معروف.

وقد أوجب الإسلام على القائد العناية والاهتمام والرعاية بجنوده ومقاتليه وإعدادهم الإعداد السليم من جميع جوانب حياتهم، كما انه أوجب عليهم واجبات مقدسة ومهمة تجاه قادتهم ورؤسائهم تعبر عن مدى الاحترام والتقدير لهذا الشخص الذي يبذل الجهد المضني لإعدادهم وتأهيلهم وتربيتهم التربية السليمة الصحيحة نفسياً وبدنياً لذا فقد رتب عليهم حقوق وواجبات منها السمع والطاعة في معروف ويتمثل بما يلي: الحرية، الثقة، القدرة، تنمية الوازع الديني في النفوس، إتقان العمل والإخلاص فيه، ومنها الماصرة والتأييد، والنصر والإرشاد (طشطوش, 2008, 257, 261)

سابعاً: قيادة المرأة:

ينظر المسلمون إلى المرأة على أنها نصف المجتمع بل إن الكثير منهم ينظرون إليها إلى أبعد من ذلك على أنها المجتمع كله، فصلاح المجتمع مرتبط بشكل كبير بصلاح المرأة فيه، والقيادة ليست محددة لشخص جنس الرجل بل هناك نساء برزن في التاريخ كقيادة ناجحة وفاعلة وأكبر مثال بروز الملكة (بلقيس العين) التي ذكرها القرآن الكريم بقوله تعالى (قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَوْأُ أَفْتُونِي فِيْ أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَهَدُونِ) (النمل، 32).

وتشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات التي تستطيع المرأة الاستفادة منها لمارس القيادة في الأجزاء المناسبة لها، حيث تميزت المرأة بالآتي : المشاركة، التعاطف، الإبداع، تفهم حاجات النساء، التفويض وإعطاء الصالحيات، بعد النظر، الاتصال، العلاقات (السويدان, 2003, 111, 210, 2003, 113).

ومن السمات والخصائص التي توجد في النساء بشكل عام أكثر من توافرها في الرجال، سمات وخصائص تسير وتتوافق متطلبات العالم الجديد عالم "القيمة المضافة للعمل" وهذه السمات والخصائص (بيترز، 2008, 100) وهي كالتالي:

- ممارسة النساء لمهارات ابتكارية وإبداعية بسهولة أكثر من الرجال.
- اتسام النساء بالتصميم والغم الذاتي والحساسية المفرطة تجاه ثقة الآخرين بهن أكثر من الرجال.
- تقدر النساء وتفهمن جيداً ظروف الآخرين، كما تعتمد النساء بشكل أكثر على الحدس الغريزي أكثر مما يفعل الرجال.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- تركز النساء بشكل طبيعي على إثراء الآخرين وتنميهم وتطويرهم ولا تركز على القوة والسلطة والنفوذ".

- الخلاصة:

يتضح مما سبق أن أهمية القيادة في المنظمات أدت إلى ظهور نظريات قيادية متنوعة، تقليدية وحديثة منها نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات التي كان ظهور هذه النظريات كلبنة أساسية أسهمت في بناء نظريات قيادية جديدة، وانطلاقاً لمعرفة أسرار القيادة والعمل على تطوير سلوكيات القادة وأفعالهم مع تابعيهم، وإذا كان يُعاب على هذه النظرية اهتمامها بالقائد في عمله وليس بالعمل نفسه، وافتراضها بعدم جدواً اكتساب الأفراد الآخرين لمهارات القيادة، والتأكد على أن القيادة تأتي بالوراثة فقط ولا يمكن اكتسابها، إلا أنها شكلت البداية لتطور الفكر القيادي بفتحها الباب للباحثين لدراسة وتطوير هذا المجال الحيوي.

وقد تطورت أبحاث الباحثين إلى السعي لمعرفة سلوك وتصرف القائد مما أدى إلى ظهور نظريات متنوعة وهي النظرية السلوكية وكذلك الموقفية والتفاعلية، وتبعها بعد ذلك ظهور نظريات أكثر حداًثة وتطوراً وهي النظرية التبادلية التي تؤكد على أن قضية تبادلية التعامل بين القائد وأتباعه تتغلّب سبباً من أسباب قوة الدافعية أو ضعفها لدى التابعين، حيث لا تتحقق الدافعية لدى التابعين إلا بتحقيق الشروط المعروفة بين القائد ومرؤوسه فإذا لم تتحقق هذه الشروط ضعفت دافعيتهم، كما أن أهمية المكافأة المشروطة تكمن في إسهامها في تعزيز الولاء للتابعين وهي عامل من عوامل تعزيز الدافعية لديهم، ويأتياهتمام الإسلام بالقيادة كركيزة من توجيهات نبوية بإقامة العدل بين الناس، وعلى ضوء الكتاب والسنة يجب على القيادة في الإسلام أن تتصف بالعدل والإنصاف بين مرؤوسيهم وأن يلتزم المرؤوسين بطاعة رئيسهم على أن تكون هذه الطاعة في معروف بعيداً عن تنفيذ توجيهات فيها معصية. وللمرأة دور ريادي في الإسهام في قيادة المجتمع، فهي كشقيقها الرجل لها حق الشراكة في مختلف أنشطة الحياة الإنسانية ومنها القيادة.

## المبحث الثاني: نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership

تُعد نظرية القيادة التحويلية من النظريات الحديثة التي ركزت عليها الدراسات والأبحاث في الربع الأخير من القرن العشرين امتداداً ل بدايات القرن الحادي والعشرين لما لها من دور بارز في عملية التغيير ومواجهة تحديات العصر الحديث، ولما لها من دور فاعل في تعزيز الجانب الأخلاقي لدى القادة ومرؤوسهم، ولما لها من دور فاعل كذلك في تحديد الفاعلية المتميزة للقيادة في المؤسسات التربوية و مختلف المؤسسات الأخرى.

### أولاًً مفهوم القيادة التحويلية

#### 1- ظهور مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مصطلح القيادة التحويلية (Transformational Leadership) من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة في عام (1978) بواسطة عالم التاريخ والسياسة الأمريكي السياسي (Burnz) في كتابه الشهير القيادة (Leadership) وقد تركت نظرية (بيرنز) في القيادة التحويلية حول نمط القيادة المطلوبه لنقل المنظمات وتحویلها كي تصبح أكثر إنتاجية وحسابية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الخداثة (الهلاي، 2001، 2)

وقد توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية التطويرية كإضافات وإسهامات إلى أعمال (Burnz) من قبل عدد من الباحثين والدارسين والعلماء، وفي عام (1985) قدم (Bass) نظرية المشهورة في القيادة التحويلية وكذلك المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والتي ترتبط بسلوك القيادة، وتلا ذلك تطوير النظرية وأدواتها من قبل (Bass & Avolio) وعدد من زملائهم من خلال The Full Range Of Leadership development) وبرنامج تدريجي تقويمي لنظرية القيادة التحويلية، كما أن نظرية القيادة التحويلية قدمت على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية أو تربوية أو صحية، سواء كانت حكومية أم خاصة (الخلافي، 2009، 286).

#### 2- تعريف القيادة التحويلية:

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

لغة: للمعنى اللغوي لدى العرب دلالة واضحة في توضيح اللبس الذي يكتنف المصطلح، ويأتي المعنى اللغوي موضحاً ومبيناً المعنى الاصطلاحي، حيث يورد (ابن منظور، 1995، 225) أن "حول" بتشدد الواو أي تحويل الأمور، وتحول من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنى: يكون تغييراً ويكون تحولاً.

اصطلاحاً: يُعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة التي تدل على إحداث التغيير والتطوير، وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم القيادة التحويلية و ذلك لتنوع أهداف أبحاثهم، وتأثير عامل البيئة وال المجال الذي تقدم هذه الأبحاث فيها، وعلى ضوء ذلك تذكر الباحثة بعضاً من مفاهيم القيادة التحويلية على النحو الآتي:

- تُعرف القيادة التحويلية أنها: "القيادة التي تعمل على توسيع ورفع احتياجات واهتمامات المرؤوسين إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة والمجموعة، وذلك بالتأثير عليهم من خلال تلبية احتياجاتهم العاطفية" (Bass, 1990, 21).
- وتعُرف القيادة تحويلية بأنها: "أسلوب القائد الذي يُحفز أتباعه من خلال فهم رؤية القائد ما بعد جائزة وعقاب بسيط، حيث يخلق القادة التحويليون إحساس بالثقة والإعجاب والإحترام من أتباعهم" (Bass & Avolio, 1994).
- والقيادة التحويلية: "عملية تغير وتحول الأفراد والمنظمات، آخذة في الاعتبار القيم والأخلاق والمعايير والأهداف بعيدة المدى" (العمرياني, 2004, 21).
- وتعُرف القيادة التحويلية أنها: "قدرة القادة التحويليون التأثير على المستخدمين للكسب إحساس أعظم من الإلهام والهوية الذاتية حيث يروجان للتحسين الذاتي لتابعهم نحو إمكاناتهم الشخصية الأعلى" (Boonyarit, et, al, 2010).
- وتعُرف القيادة التحويلية أنها: "القيادة التي تساعده على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بأعمال المديرين والعاملين ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلية النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بالمنظمة إلى وضع أفضل بأقصر وقت ممكن وأقل سلبيات ممكنة على العاملين والمنظمة" (عيسى، 2008، 8).

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- والقيادة التحويلية: "أسلوب قيادي يمارسه القائد التربوي من أجل رفع درجة رضا التربويين وقناعتهم ولائهم وتحفيزهم على العمل الجاد وتعزيز درجة استعدادهم لتبني المهام المطلوب إنجازها" (الشريفي، أكتوبر 2010، 5، 2010).
- القيادة التحويلية هي: "القيادة المؤثرة وذلك بما تحتويه من ميزات مثالية وسلوك مثالى، فالقائد التحويلي يلهم أتباعه بالشرف والفخر لهم بمساهمتهم لتحقيق المصالح العامة متباوzen مصالحهم (Jandaghi et al, 2009, 359)
- كما تُعرف القيادة التحويلية أنها: "الأسلوب القيادي القائم على تنمية المهارات والقدرات من خلال الاستثمارات المعنوية والسلوكية الاهادفة لتحقيق التكيف والتميز التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمنظمة" (آل فطيع، 2013، 17).

ومن خلال العرض السابق يتضح أن القيادة التحويلية: عملية ممارسة سلوكيات تحويلية هادفة، يتم من خلالها التأثير في سلوك التابعين، بوضع الرؤية المناسبة التي تجمع بين رؤى التابعين وقادتهم، فالقائد التحويلي يتعامل بسلوك مثالى راقى، محفزاً لمرؤوسيه بطريقة ذهنية مختلفة، مستشاراً فكرهم لما فيه مصلحة المنظمة، حريصاً على تلبية احتياجاتهم وتطوير مهاراتهم، يمنح أعضائه الصالحيات المناسبة لقدراته الأتّباع لتحقيق الإنجاز للمهام المطلوبة منهم معززاً فيهم روح الولاء لمنظمتهم وأهدافها.

### 3- رؤية بيرنز حول القيادة التحويلية:

تمثل عملية القيادة قمة الاهتمام لـ (بيرنز) فهو أول من وضع الخطوط الأولية للقيادة التحويلية، حيث تناول رؤية القيادة التحويلية بعمق، ووضح أبعادها في كتابه الشهير (القيادة) وتقوم رؤية (بيرنز) على مجموعة من الاقتراضات الأخلاقية بين القادة والمرؤوسين، وهي أكثر النظريات التي ترتكز على البعد الأخلاقي في القيادة، وقد استخلص بيرنز نظريته من عمل (ماسلو) عن هرم الحاجات، حيث يؤكد بيرنز بأن على القادة أن يعملوا ضمن مستويات حاجات وقيم متميزة تجعلهم قدوة لمرؤوسיהם، ويرى أن دور القائد يتمثل في استثمار التوتر والصراع الداخلي بين أنظمة حاجات الناس وقيمهم، وأن يلعب دوراً في النهوض بوعيهم (العمري، 2004، 21).

ويرى (بيرنز) أن القائد يكون قائداً تحويلياً حينما يستطيع تحويل أتباعه وحثهم على الأداء الأفضل مما هو متوقع منهم عادة، وأن القيادة التحويلية تحدث فقط عندما تستطيع جماعة ما التقدم نحو

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

الإنجازات المرغوبة، حيث لا ينظر (هتلر) على أساس أنه قائد تحويلي، ويشير (بيرنز) إلى ضرورة تجاوز نظرية القيادة الإجرائية في دراسة القيادة، وان القيادة التي تعتمد على اجتذاب الجماهير على أساس أنها قيادة وهمية لا أساس لها ومن ثم لا يعطيها أي أهمية في وضع نظرية عامة للسلوك القيادي (الهلالي، 2001، 9)

### **4- رؤية باس حول القيادة التحويلية:**

يرى (باس) أن القيادة التحويليين بشكل أساسي يؤثرون في الأتباع، فالاتباع يشعرون بالثقة، والإعجاب، والولاء، والاحترام تجاه القائد، ويتم تحفيزهم لإنجاز عمل أكثر من المتوقع منهم مبدئياً، يمكن للقائد أن يحدث التحويل في الأتباع من خلال الآتي:

- زيادة وعيهم تجاه أهمية وقيمة نتائج المهمة.
- إقناعهم بتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة أو الفريق.
- تنشيط حاجاتهم العليا (العمري، 2004، 25)

كما أن (باس) لم يحدد خصائص أو نتائج معينة لشيء ما على أساس أنها الأفضل أو الأسوأ، وينظر(باس) إلى أن (هتلر) قائداً تحويلياً عكس رؤية بيرنز، كما يرى (باس) أن جانباً من النظرية التعاملية لا يزال مطلوباً ومفيداً، مثل استخدام المكافآت الطارئة كوسيلة للتأثير على الدافعية وتحريك وتصحيح الأداء، وهذا الشيء يعد إضافة للقيادة التحويلية التي اقترحها (بيرنز) يتركز الاختلاف الأساسي في هذا الشأن حول الجوانب التي تشكل القيادة الجاذبة للجماهير، ف (بيرنز) يعترف بوجود هذه القيادة كما يرى أنها تكون مفيدة في بعض المواقف لكنه يؤكد أنها ليست تلك السمة من سمات القيادة التي يجب أن نعمل على تطويرها، وذلك لأن أي نجاح في المنظمة في ظل هذه القيادة يعتمد على صواب أو خطأ القائد، ومن ثم فهي لا تعد بدليلاً للقيادة التحويلية، أما رؤية (باس) فيرى أنها تجذب الأتباع وتعطي القادة قدرًا كبيراً من التأثير عليهم، وأن ندرة وجودها أو صعوبة تطويرها لا يقلل من قيمتها بالنسبة للقادة في المنظمات (الهلالي، 2001، 9)

### **ثانياً - أهمية القيادة التحويلية:**

تحظى القيادة التحويلية باهتمام الباحثين منذ نهاية القرن العشرين ويعود هذا الاهتمام (الديب، 2012، 61) إلى الآتي:

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- 1) إحداث التغيير في المنظمة دائمًا بما يتناسب مع التطورات المتلاحقة على كل الأصعدة السياسية والاقتصادية والإدارية والثقافية.
  - 2) يمكن تطبيقها في المنظمات والمؤسسات التعليمية والجامعية لأن شروطها وعناصرها ليست خيالية أو تعجيزية أو مبهمة.
  - 3) أنها تعد أحد النظريات في القيادة وقد أثبتت فاعليتها في الكثير من الدراسات الأجنبية والعربية حتى أصبحت تطبق في منظمات كثيرة من دول العالم المعاصر.
  - 4) أنها تماشى مع التغيرات والتي تحدث بشكل فاعل في مناخ العمل في المنظمات وتقلبات حاجات العاملين ورغباتهم.
  - 5) تساعد القيادة التحويلية القائد في وضع رؤية واضحة للمؤسسة، أو إيضاح الرؤية القديمة بشكل صحيح.
  - 6) تعمل القيادة التحويلية على تمكين العاملين وزيادة ثقفهم بالمؤسسة وبالقيادة وانتهاءهم للمؤسسة.
- ويوضح مما سبق أن القيادة التحويلية تمتلك جوهر يعطيها قيمة ومكانة من خلال أثرها الإيجابي في تحقيق عملية التفاعل بين القدرة على ممارسة سلوكيات تحويلية بخطوات صحيحة وصادقة تُسمم في تحقيق التحول لدى التابعين وقادتهم، وبين القدرة على تحقيق التحول لواقع أفضل للمنظمة، فإذا حدث هذا التحول كان تحولاً لمستقبل التابعين وقادتهم والقيادة التحويلية هي مسؤولة عن تعزيز التنافس الإيجابي والأخوي بين التابعين لتحقيق أهداف المنظمة الجماعية.
- رابعاً - أبعاد القيادة التحويلية:**

في التسعينيات من القرن الماضي قام كل من (Bass,& Avolio,1994) بتقديم أحد إسهاماتهم وذلك بتطوير مقياس متعدد الأبعاد ( Multifactor Leadership Questionnaire ) وقد تم تصميمه لقياس سلوكيات القيادة التحويلية للقادة من خلال الأبعاد التحويلية الآتية:

### 1- التأثير المثالي (الجاذبية) (II) :Idealized Influence

يشمل هذا البعد سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثالاً حياً للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعله إذ يعكس هذا المثال القيم التي يتبعها القائد ويناصرها، ويُظهر القادة التحويليون انسجاماً وتناسقاً بين سلوكيهم ووجهات النظر والقيم والمعاني التي يؤمنوا بها لكي يكونوا قدوة صالحة ومثالاً للآخرين

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

يختذلون حذوهم، بل تند لأبعد من ذلك في إقناع المرؤوسين بتطابق أفعال القائد مع أقواله ومعتقداته وهذا يُعد شرطاً في بناء الثقة" (الخلافي, 293,2009)

"كما يزود القائد التحويلي مرؤوسيه برؤية وإحساس بالمهمة، ويعرس خمراً وإيماناً واحتراماً لدى مرؤوسيه، كما أنه يثير ويلهم أتباعه تجاه تحقيق رؤية ورسالة المنظمة" (Zakaria,2011,67)

### 2- الدافعية الإلهامية :**Inspirational Motivation**

يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تشير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (العتبي, 6,2006)

ويفعل القائد كنموذج لأتباعه حيث يتصرف في الطريق التي تحفز وتلهم الأتباع بتزويد المعنى والتحديات المتصلة بالرؤية" (Zakaria,2011,67)

كما أن القادة التحويليون يلهمون أتباعهم لإنجاز أكثر من خلال تركيزهم على قيم مرؤوسهم وربط هذه القيم بقيم المنظمة" (Givens,2008,4)

### 3- الاستشارة الفكرية :**Intellectual Stimulation**

يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين، ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل (الرقاد وأبودية, 1197,2012)

ويحفز القائد التحويلي أتباعه بتدفق الأفكار الجديدة الصعبة للاعتقاد في الطريق الجديدة، ويؤكد حل المشكلة باستعمال التفكير قبل أخذ العمل لحل المشكلة" (Zakaria,2011,67)

### 4- الاعتبار الفردي :**Individualized Consideration**

يهم القادة التحويليون اهتماماً خاصاً بحاجات الأفراد للإنجاز والنحو عن طريق العمل كمدرب ومرشد للمرؤوسين، ويتم تنمية الأعضاء إلى مستويات أعلى من الإمكانيات، كما يُعد القادة التحويليون مستمعين جيدين للآخرين ويعملون على مراعاة مشاعر الأعضاء من خلال خلق فرص جديدة للتعلم مع توفير مناخ داعم للتعلم، كما يتم الاعتراف بالفروق الفردية بين الأعضاء ومراعاة حاجاتهم ورغباتهم، فعلى سبيل المثال يتلقى بعض الأعضاء التشجيع والبعض الآخر يحتاج إلى المزيد من الاستقلالية (بروس,2003، 69،81)

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

ويأتي اهتمام القائد التحويلي بتدريب وتعليم مرؤوسيه من خلال تعين المندوبون لتحفيز التعلم بالتجربة ويزود التعليقات المستمرة لمعالجة كل تابع كفرد (Zakaria, 2011, 67).

### 5- تمكين المرؤوسين :Empowerment Of Followers

القادة التحويليون يزيدون من قوة الآخرين عندما يمنحونهم بعض النفوذ، وعندما يوفرون لهم إمكانية ممارسة حرية الاختيار وأخذ القرار، ويعززون فيهم الكفاءة والثقة في اتخاذ القرار، كما أنهم يعززون لديهم تحمل المسؤولية المقترنة بأفعالهم، حيثُ أن تقوية الآخرين ومساندتهم تمثل عملية تحويل المرؤوسين إلى قادة، أي جعل الأفراد قادرين على التصرف بحرية وأخذ المبادرة (كوزس & بوسنر، 2005, 353, 355).

ويتضح مما سبق أن القيادة التحويلية تميزت بأبعاد مختلفة تميزها عن القيادة التقليدية، وأن القيادة التقليدية لم تعد قادرة على تحقيق النجاح في ظل التطورات الجديدة، فالآمة الإسلامية بحاجة لقيادة فذة تسعى لأن تسلك مسلك التحول في التعامل مع الظروف المحيطة بها و بمقدرتها على احتواء التابعين والعمل على تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لديهم من خلال أبعادها الأربع الأساسية إضافة إلى بُعد التمكين بإعطاء المرؤوسين الصالحيات وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخامسة بكل ثقة مع مراعاة تحقيق مبدأ الثواب والعقاب بعدلة ترضي الجميع، فينعكس ذلك على الأداء وزيادة الإنتاجية.

والقادة الذين يتبنون هذه الأبعاد السلوكية قادرين على أن يعيدوا ترتيب القيم والمعايير لأتباعهم، فيروجون للتغييرات الشخصية والتنظيمية لديهم ويساعدوا الأتباع للإداء ما بعد توقعات، كما أن هذه الأبعاد السلوكية تساعد القادة التحويليين لحمل مجموعة قوية من القيم الداخلية والخارج، وفي نفس الوقت تساعدهم لتطوير الإمكانية الأكل من أتباعهم" (Zakaria, 2011, 67, 69)

### خامساً - أنماط القيادة التحويلية:

لكل قيادة أنماطاً يمكن لأي قائد أن يتخذها، وللقيادة التحويلية أنماط تصفها كسمة تحويلية فكراً و عملاً ويرى (Burnz, 1978) في (الملاي, 2001, 13) أن نظرية القيادة التحويلية تمت بعده أنماط وهي:

#### أ) القيادة العقلانية :Intellectual Leadership

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

يشير مصطلح عقلاني (Intellectual) إلى مدى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، كما أنه يتناول بشكل نقدي قيماً وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، وعلى ضوء ذلك فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية يعد منظراً (Theorist) والذي يتعامل مع الأفكار المعيارية يعد معلماً أخلاقياً (Moralist) أما إذا كان الشخص يتعامل مع كليهما من خلال تعامله مع نوعية الأفكار ويقوم بالتوجيد بينها من خلال تصور منظم فهو شخص عقلاني، والقائد العقلاني هو من توفر لديه القدرة على تغيير المجتمع وتقديم أفكاراً جديدة.

"والقيادة العقلانية أحد أنماط القيادة التحويلية ذلك لأنها تعمل على تغيير الفلسفة والأفكار في إطار أخلاقي" (العلفي, 2009, 79).

### ب) القيادة الإصلاحية Reform Leadership

القيادة الإصلاحية قيادة إصلاح وتعديل ما تم إفساده في المجتمع وهي قائمة على مبادئ وقيم مُثلّى لتعزيز الإيجابية على مستوى المجتمع، والعملية الإصلاحية موجودة في كل زمان ومكان، وإذا بحثنا عن أوائل القادة من سعي لإصلاح مجتمعاتهم من الفساد لوجدنا ذلك يتمثل في الأنبياء عليهم السلام، حيث كان الطابع الأساسي لوصف الله تعالى هدف أنبيائه من دعوتهم لقومهم إلى توحيد الله والعمل على إصلاح مجتمعاتهم من الفساد الأخلاقي والتعاملي مع بعضهم بشارتهم المتمثل بقول الله تعالى: "إن أريد إلا الإصلاح ما استطعت وما توفيق إلا بالله" (سورة هود، 87) والمعيار الأساسي لتحقيق القيادة الإصلاحية لأهدافها أن يكون هؤلاء القادة صالحون ومصلحون في نفس الوقت وليس مصلحين غير صالحين، فالمصلح غير الصالح لا يمكن له تحقيق النجاح في العملية الإصلاحية إذا لم يكن أممودج في قيادته، ويُحكم على فشل القيادة الإصلاحية في عدة نقاط ذكرها (الهلالي, 2001, 13) على النحو الآتي:

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع: فإذا فهم القادة الإصلاحيون حاجات أتباعهم خطأ فإن ذلك يؤدي إلى فشل إقناع القادة لأتباعهم بتحقيق أهداف المنظمة، حيث قد يؤدي سوء الفهم إلى سوء العمل والفعل يعمل القادة عكس ما يطمح أتباعهم.

- قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا الجوهرية والعمل على حلها، حيث قد لا يستطيع القادة إحداث تغيير اجتماعي ملحوظ ويمكن ذلك في سبب تقبل القيادة الإصلاحيين للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعملون من خلاله، لذلك إذا أراد القادة الإصلاحيون تحقيق

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الإصلاحات التي يسعون لها فعليهم إخضاع البناء الاجتماعي والسياسي لعملتهم الإصلاحية في ضوء مصلحة المنظمة، وجوهر القيادة الإصلاحية أنها تسعى لتعديل النظم الموجودة وتحسينها ولا تسعى لتغييرها تغييراً جوهرياً.

- غياب الإحساس بالهدف العام.

### ج) القيادة الثورية Revolutionary Leadership :

الثورة هي عكس الإصلاح، ففيما ترى ثورة ترى تغييراً شاملاً جذرياً، وفيهما ترى إصلاحاً ترى تغييراً جزئياً. "ويحدّر (Burnz) من أن يكون مثل هذا التحول الشامل غالباً ما يكون نادراً، والقيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة، ولتحقيق نجاح القيادة الثورية لا بد أن تتوافر لها مجموعة من الخصائص منها:

أن تكون القيادة الثورية مكرسة تماماً لتحقيق الهدف، ومستعدة لنشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت، والقيادة الثورية مثلها مثل أي قيادة ذكية تناطّب رغبات الجماهير و حاجاتهم وطموحاتهم ومشاعرهم، لغة تتميز بالعاطفة تحرك دوافعهم الكامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الإعلام والدعائية والأحداث السياسية، وتنطلب الثورة الصراع مثلها مثل أي قيادة " إلا أن الصراع في القيادة الثورية تكون أعلى بكثير من أي صراع في أي نمط قيادي آخر ويجب أن تتضمن القيادة الثورية رفع مستوى الوعي لدى الجماهير سياسياً أو اجتماعياً قادة أو أتباع" (الهلالي, 2001, 14).

### سادساً - خصائص القائد التحويلي:

يتميز القائد التحويلي بسميزات وخصائص متنوعة تختلف عن غيره (Yukl, 2004, 252)

على النحو الآتي :

- (1) أنه يضع رؤية جذابة (مشتركة).
- (2) يستعمل أشكال مُعبرة قوية من الاتصال عند وضعه للرؤية.
- (3) يواجه الأخطار ويقدم التضحيات الذاتية من أجل إنجاز الرؤية.
- (4) يبلغ توقعات عالية.
- (5) يُظهر ثقته بالأتّباع.
- (6) يتطابق سلوكه مع الرؤية.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

## إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- (7) انطباعات التابعين متوافقة مع انطباعات القائد.
  - (8) يتبني أهداف الأتباع وأهداف المنظمة.
  - (9) يُشجع الإبداع.
  - (10) "يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسه إلى تحقيق إنتاجية عالية تحقق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم من المنظمي" (بارزباشي، 2010، 6,2010).
  - (11) "يواكب المعرفة فالقائد التحويلي معلمًا ومدرباً يستهدف بناء المهارات والقدرات المنافسة.
  - (12) يدعم التعلم المستمر وفرق العمل والتعلم الجماعي.
  - (13) يستهدف بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية المساندة للتغيير.
  - (14) بناء المناخ الإيجابي الحفز للعمليات الإبداعية والابتكارية" (آل فطيح، 2013، 19).
- سابعاً. التزامات القائد التحويلي:

على القائد التحويلي التزامات مرتبطة بسماته التحويلية يؤديها ذكرها (كوزس & بوسنر، 2005) وهي على النحو الآتي:

### جدول (1)

(توضيح لسمات القائد التحويلي وما يقابلها من الالتزامات التي تتحقق درجة ممارسة هذه السمات)

الالتزامات القائد التحويلي	سمة القائد التحويلي	م
1- إظهار قدرات شخصية القائد أمام أتباعه . 2- أن يكون القائد قدوة عن طريق ربط أفعاله بالقيم المشتركة لدى التابعين.	تقديم أنموذج عملي وواقعي للأداء.	1
1- أن يضع القائد رؤية للمستقبل يتخيل الإمكانيات المحفزة والعظيمة. 2- خلق رؤية مشتركة مع الآخرين بصياغة طموحات مشتركة.	الحُثُّ على الرؤية المشتركة.	2
1- أن يقتني القائد الفرص عن طريق إيجاد طرق مبتكرة للتغيير والنمو والتحسين. 2- أن يخوض القائد التجربة والمخاطرة من خلال التوليد الدائم للمكاسب الصغيرة والتعلم من الأخطاء.	التحدي.	3

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

1- أن يوجد القائد لدى تابعيه روحًا من التعاون وذلك بإثارة أهداف جماعية وبناء الثقة.	تمكين الآخرين من التصرف	4
2- أن يُحفز القائد الآخرين بمشاركةهم في السلطة وإعطائهم حرية التصرف.	التشجيع المعنوي (التحفيز)	5

من إعداد الباحثة مستخلص من كتاب القيادة تحدي لـ (كوزس & بوسنر، 43,44,2004)

### ثامناً - وظائف القائد التحويلي:

تتنوع أي قيادة في منظمتها بمهام ووظائف تقوم بها لتحقيق أهداف المنظمة، ومن وظائف القيادة التحويلية عند (رينسمايث) في القحطاني (167,165,2008) والهواري (41, 2005) وهي كالتالي:

#### 1- إدراك الحاجة للتغيير:

التحقق من مدى الحاجة للتغيير ثم إقناع مروسيه بمدى الحاجة للتغيير عن طريق ما يمتلك به من جاذبية وقدرات الهمامة وقدرتة على استئثار عقولهم والرقى بمستوى حاجاتهم إلى ما يتعدى إشباع الحاجات الفسيولوجية أو الحاجة إلى الأمان.

#### 2- تقديم رؤية ورسالة مستقبلية:

إن أهم عناصر التغيير التنظيمي يمكن في صياغة الرؤية، فالرؤية هي جوهر القيادة وأي محاولة تغيير يجب أن تبدأ برؤية واضحة للإستراتيجية الجديدة وكيفية تفزيذها.

#### 3- اختيار الأنماذج المناسب للتغيير:

على القائد التحويلي أن يختار أنماذج تغيير ملائمة للمنظمة، من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبت فعاليتها تحت ظروف معينة، وأن تكون ملائمة للظروف التي يعيش فيها القائد التحويلي، ومن خلال اختياره لهذا النموذج يختار مسارات أو مسالك التغيير ويحدد أولويات وبدایات ونهایات كل منها.

#### 4- تكوين استراتيجية جديدة:

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

يهم القائد التحويلي بتكوين الاستراتيجية الجديدة التي تأخذ في حسابها الرؤية الجديدة من ناحية، والتحليل الاستراتيجي الرباعي المتمثل في الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة، ونقاط القوة والضعف.

### **5- غرس الالتزام من خلال ثقافة تنظيمية:**

أي أن القائد التحويلي يغرس الالتزام بالتغيير وتحقيق أهدافه من خلال إيجاد بعض القيم والقناعات بين العاملين بأهمية هذا التغيير وضرورة المساهمة في نجاحه، باستخدام الحوافز والمكافآت لتعزيز الالتزام حول عملية التغيير من قبل العاملين.

### **6- إدارة الفترة الانتقالية:**

يهم القائد التحويلي بالفترة الانتقالية التي يعيشها الأفراد ابتداءً من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، ويعمل القائد على استخدام قدراته ومهاراته في تعزيز قوى الدفع وتقليل مقاومة التغيير(الهواري، 2005، 41).

كما أن التهيئة للتغيير وإحداثه يواجه المشكلات التي تعيق القيادة التحويلية من تحقيق التغيير في الواقع الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وخطورة هذه الفترة لأن فيها تصاعد أصوات الرافضين للتغيير من أصحاب المصالح الشخصية، والخائفين من المستقبل المجهول الذي لا يعلمون عنه شيئاً، وغيرها من العوامل التي تساعد في إعاقة التغيير، وهذه المهمة هي أصعب المهام التي يواجهها القادة التحويليون (عيسي، 2008، 33).

### **7- إدارة التنافس:**

ويعني ذلك أن يكون القائد التحويلي قادرًا على إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدامها لزيادة الميزة التنافسية من خلال:

- وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شامل.
- وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية.
- وضع نظام توصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.

### **8- إدارة التعقيد:**

وذلك بتعامل القائد التحويلي مع كثرة المتغيرات دفعه واحدة بغض النظر عن درجة التغيير ويكون من خلال الخطوات الآتية:

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
- استخدام الأحساس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
- محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مما كان تباليها.

### **9- تكيف المنظمة مع التوجه العالمي:**

يعمل القائد التحويلي على جعل العمل في المنظمة بما يتناسب مع التوجه العالمي ويتحقق ذلك من خلال قيامه بما يلي:

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتلاءم مع التوجه العالمي.

### **10 - إدارة الفرق العالمية:**

يقوم القائد بتشكيل فرق عمل عالمية قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، والخلفيات الحضارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية الالزمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية.

### **11 - أدارة المفاجآت:**

يقوم القائد التحويلي بتطوير قناعاته الفكرية، واستعداداته العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وتنمية قدراته للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات الخاصة في الأوضاع غير المستقرة.

### **12- إدارة التعليم والتدريب المستمر:**

يسعى القائد التحويلي إلى إيجاد نظام تدريبي تعليمي مستمر في المؤسسة لكثرة المفاجآت والتحديات التي تواجه المؤسسات نتيجة التغيرات المتلاحقة والمتعددة والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها (القططاني، 2008, 165, 167).

و للقيادة التحويلية وظائف تنظيمية ذكرها (Bass) ما يأتي:

- 1) أنها ترفع مستوى أداء المنظمة وإنجذبتها.
- 2) أنها تحقق رضا عالي للعاملين.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

**(3) أنها تحقق أعلى ولاء وانتماء للمرؤوسين للمنظمة (القيسي، 2009, 194)**

ومن خلال وظائف القائد التحويلي السابقة يتضح الدور الفاعل للقائد التحويلي في رفع كفاءة أداء المنظمة وتطويرها وإعدادها لمواجهة موجات التغيير المتلاحقة من خلال تحقيق رضا التابعين وزيادة الولاء والانتماء لديهم تجاه المنظمة، وتنمية مهاراتهم بما يسهم في تحقيق التميز للمنظمة من بين المنظمات الأخرى.

### **تاسعاً - مبادئ القيادة التحويلية:**

تتنوع القيادة التحويلية بجموعة من المبادئ التي تبني عليها ذكرها كلٌ من (Koehler & Pankowski , 1997 ، 22,23,2011) أوردها (الغامدي، 2011، 22,23) كالتالي:

#### **1- النظر للمنظمة كنظام:**

تُعد القيادة التحويلية المنظمة نظام يحتوي عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني تطوير نظم إدارية فعالة ومن خلاله يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

#### **2- إيجاد استراتيجية للمنظمة وإبلاغها للآخرين:**

يقوم القائد التحويلي بإعداد خطة إستراتيجية للمنظمة تنبثق من رؤية المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وعلى ضوء ذلك يقوم القائد وتابعه بإيجاد رؤية ورسالة للمنظمة مبنية على المبادئ والقيم بناءً تنظيمياً، ويوضح كيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال المناسب، وهذه الإستراتيجية يجب أن تصل بجميع المعينين وأن لا تبقى سراً فإذا بقىت سراً فلن تتحقق، وأن يتم توضيحها للتابعين والمعينين بتنفيذها لتجد النور لتحقيقها وبهذه الوظيفة يكون القائد التحويلي قائداً استراتيجياً في منظمته.

#### **3- تأسيس نظام إداري ملائم للمنظمة:**

يقوم القائد التحويلي بإيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً على أن تكون هذه الأساليب حديثة لحداثة الموقف للمنظمة ولما يتناسب مع لغة العصر، مع استبعاد الأساليب السائدة التي لم تعد ذا نفع للمنظمة.

#### **4- تطوير كل المساهمين والمشاركين في العملية الإدارية وتدريبهم:**

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

يقوم القائد التحويلي بوضع برنامج تدريجي لكل الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء وبجاجة لارتقاء وبذلك يستطيعون الإسهام في تحسين الأداء بفعالية وتطوير المشاركين في العملية الإدارية يتثل في قدرة القائد التحويلي تحويل أفكار وقناعات تابعيه، وتطوير مهاراتهم بما يخدم المنظمة مستقبلاً وحاضراً، مما يجعل منهم قادة متحمسين لمنظماهم لإحساسهم بدورهم المنوط بهم.

### **5- تمكين الأفراد وفرق العمل:**

ذلك أن إعطاء التابعين بعض الصالحيات الواسعة تسهم في تعزيز الولاء للتابعين وتجعل شعورهم قوي بإنجاز مهامهم وبذاتهم، فالقائد التحويلي يمنح تابعيه قدرًا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أم من خلال الفريق الواحد.

### **6- تقييم العمليات الإدارية:**

يعد تقييم العمليات الإدارية ضامن رئيس لتحقيق هذه العمليات وإنجاز الأهداف وهي تخلق لدى التابعين ضرورة الإخلاص وإتقان العمل الإداري أو المهني وهذا التقييم دوره في تعزيز الإيجابية للتابعين ومن حولهم ويتمثل هذا التقييم في تقييم المدخلات والأنشطة والنتائج والتركيز على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل للقائد الإحاطة الشاملة بها.

### **7- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:**

المكافأة والتقدير لها وقعهما الخاص على فكر وقناعة واحتياجات الإنسان العادي وغير العادي ويسعى القائد التحويلي لإيجاد نظام فعال للتقدير والمكافآت ويهتم بنبذلون الجهد والوقت ويعايرون من أجل المصلحة العامة.

### **8- بث روح التغيير المستمر:**

يسعى القائد التحويلي لإقناع التابعين بضرورة التغيير وإقناعهم به، ولن يتم ذلك إلا إذا كان القائد مدركاً لأهمية التحسين والتطوير المستمر ليُبقي على الإنجازات ويعززها ومن خلال علمه بدوره الفعال المتمثل في التغيير والاهتمام به والسعى للتغيير المستمر الذي يهدف لتحقيق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين فيها من كلا الطرفين.

### **عاشرًا - القيادة التحويلية في الإسلام:**

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

جاء الإسلام متمماً ل الكريم الأخلاق كاملاً و شاملأ لا ينقصه شيء، مبيناً حقوق البشر مع بعضهم البعض قادة وتابعين، موجهاً بتعاليه للقادة والتابعين على السواء فلا فرق بين حاكم ومحكوم، وقائد وتابع إلا بالتقوى، والقيادة التحويلية لها في الإسلام وجود حقيقي يتمثل بما ورد في القرآن من توجيهات ربانية احتوت على الترغيب في عمل الصالحات والسعى وراء رؤية مثالية لا شبيه لها وهي الوصول للفردوس الأعلى حيث لا يصل إليها إلا الصديقين والشهداء ملتحقين بالأنبياء عليهم السلام، فالإسلام رسالة ربانية تحتوي على نظام متكامل يدعو لشمولية الجوانب الإنسانية وتحقيق الحرية والعدالة والمساواة التي أوردها (Burnz) ثالوث قيم يتحكم كتاب الله وسنة نبيه - صلى الله عليه وسلم - قال تعالى "اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً" (المائدة: 3)

والقيادة التحويلية هي صلب الفكر القيادي في دعوة الإسلام، وقد ورد الكثير من الشواهد والأدلة القرآنية والسنوية، ولا نقصد بالإسلام الدين السماوي الذي نزل على محمد - صلى الله عليه وسلم - قبل (1445) عاماً هجرياً من عمر الدنيا وحده، بل نقصد الإسلام الذي ارتضاه الله لنا وللأنبياء عليهم السلام والأمم السابقة، فإن سلوك القيادة التحويلية مثبتة في قصص الأنبياء عليهم السلاممنذ آدم عليه السلام فيكون الإسلام بذلك قد سبق (بيرنز) وغيره في تقرير فكرة القيادة التحويلية وبث مفاهيمها على ألسنة أنبيائه بل إنه جسدها واقعياً علياً عاشه زمن الأنبياء والمذاجر والأمثلة الإسلامية للقيادة التحويلية للأنبياء والمرسلين الذين أرسلوا للبشر من بدء الخلق (الأغا، 50,2011)

وعلى ضوء ما سبق تورد الباحثة ما كان يمارسه - صلى الله عليه وسلم - من سلوكيات قيادية أحدثت أثراً في أتباعه وأعدائه وهي كالتالي:

1 - التأثير المثالي النبوى (القدوة الحسنة):

ويقصد به وجود شخصية آسرة تدعو إلى المثالية والقيم السامية والتأثير المثالي لا يعارض مع روح الإسلام ومقاصده الكثيرة من التوجيهات والتشريعات الإسلامية (الأغا، 31,2011) وكان - صلى الله عليه وسلم - قائداً تحويلياً في سلوكه وتعامله و كان مثلاً للأنموذج الذي يُحتذى به، أخلاقياً في تعامله مع العدو أو الصديق كما أنه تميز - صلى الله عليه وسلم - بخصائص وسمات قيادية أهلته لأن يكون أعظم العظام بشهادة أعدائه قبل أتباعه، فتمثل المصداقية في التعامل حتى قبل بعثته بالرسالة، وكان أعداءه قبل بعثته يثقون به يرضون بحكمه، ويودعون أماناتهم لديه لشقهم به حتى بعد بعثته

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

وتكتذبهم له، وقد أحدث - صلى الله عليه وسلم - تحولاً عالمياً لم يحدث مثله في تاريخ البشرية، حيث تحول المجتمع من عابداً للوثنية إلى موحداً لله وحده، مدیناً بدين الإسلام، وقد وصف الله تعالى سلوكه - صلى الله عليه وسلم - مع اتباعه بقوله "لو كنت فطاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزتم فتوكل على الله إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتُوَكِّلِينَ" (آل عمران: 159) قال تعالى: "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ مَّنْ كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرِ" (سورة الأحزاب، 21)

وقد شهد أعداءه - صلى الله عليه وسلم - بعمق محبة أصحابه له، حيث أرسلت قريش عروة بن مسعود الثقيفي في صلح الحديبية إلى النبي - صلى الله عليه وسلم - فرأى كيف كان أصحابه صلى الله عليه وسلم حوله حيث إذا أمرهم ابتدروا أمره وإذا توضاً كادوا يقتلون على وضوئه، فرجع عروة إلى أصحابه فقال: أي قوم! والله لقد وفدت على الملوك ووفدت على قيسروكسري والنجاشي، والله ما رأيت ملكاً يعظمه أصحابه كما يعظم أصحاب محمدًا (الغضبان، 1997، 329)

## 2- الدافعية الإلهامية (التحفيف):

كان - صلى الله عليه وسلم - ملهمًا لأتباعه محفزاً لهم زارعاً للأمل والتفاؤل فيهم وهم في أحلك الظروف، وكان يضع لهم رؤى وتصورات لمستقبل رسالتهم الإسلامية "ويروى عنه - صلى الله عليه وسلم - عندما أستشار الجندي الذين خرجوا معه في غزوة بدر وهم قلة ومن بينهم الأنصار ليس بينه وبينهم عهد على القتال خارج المدينة المنورة، فكان رد سعد بن معاذ رضي الله عنه لرسول الله صلى الله عليه وسلم: لقد آمنا بك وصدقناك وشهدنا أن ما جئت به هو الحق، وأعطيتك على ذلك عهودنا ومواثيقنا على السمع والطاعة فامض يا رسول الله لما أردت فنحن معك فو الذي بعثك بالحق لو استعرضت بنا هذا البحر نفضته خلضناه معك ما تخلف منا رجل واحد وما نكره أن تلقى بنا عدونا إنا لصبر في الحرب، صدق عند اللقاء، لعل الله يريك مما ما تقر به عينك، فسر بنا على بركة الله، فسر رسول الله صلى الله عليه وسلم بقول سعد ثم قال: سيروا وابشروا فإن الله تعالى قد وعدني إحدى الطائفتين، والله لكاني الآن أنظر مصارع القوم" (الغضبان، 1997، 270).

## 3- الاستشارة الفكرية:

إن التأثير الفكري المتعلق بتعديل ميزان القيم وإعادة تشكيل العقل وأولوياته هي في الحقيقة المحتوى الأكبر والمقصد الأهم للقيادة التحويلية، لأن من خصائص الفكر الثبات فإذا اقتنع الإنسان بقناعة من داخله عزّها عقله بشواهد حياتية وتاريخية وإسلامية لن يستطيع أحدٌ بعد ذلك أن يغير قناعته، فالسجن من الأساليب التي يستخدمها الظلمة لثني الناس عن فكرهم إلا أن بن تيمية رحمه الله يقول عند سجنه: ماذا يفعل أعدائي بي، فسجني خلوة، وقتل شهادة، ونبي سياحة" ففكرة الإثارة الفكرية في الإسلام مرتبطة بالبعد الأول التأثير المثالي وهو فكرة تغيير القناعة بالحكمة والرفق لا بالعنف (الأغا، 47, 2011).

وكان - صلى الله عليه وسلم - يستثير أصحابه في أمور الحرب فكريًا من خلال مشاورتهم ووضع المشكلات التي تواجه المسلمين أمامهم للبحث عن حلول للمشكلات التي تواجههم، ونتيجة لذلك كان يبرز من أصحابه من يحمل سمات قيادية بأفكاره النيرة، فما من غرفة يغزوها - صلى الله عليه وسلم - إلا وجمع أصحابه واستشارهم في الأمر، قال تعالى: "وَشَاوِرُوهُمْ فِي الْأُمْرِ فَإِذَا عَزَّمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (آل عمران ، 159).

ومن دلائل استئثاره التفكير في المنهج النبوى "عن معاذ بن جبل - رضي الله عنه- أن رسول الله صلى الله عليه وسلم حين بعثته إلى ابن ف قال كيف تصنع إن عرض لك القضاء، فقال: أقضى بما في كتاب الله، قال فإن لم يكن في كتاب الله قال فبسنة رسول الله - صلى الله عليه وسلم - قال: فإن لم يكن في سنة رسول الله - صلى الله عليه وسلم - قال: أجهد برأيي، قال: فضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم صدرى ثم قال: الحمد لله الذي وفق رسول الله لما يرضي الله ورسوله (رواه أحمد) "الديب، 2012 (59).

#### 4- الاعتبارية الفردية (الاهتمام بالأفراد):

أرسل الله محمداً صلى الله عليه وسلم رحمة لعباده ليخرجهم من الظلمات إلى النور يقول الله تعالى: "وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين" (سورة الأنبياء، 106) كما أنه - صلى الله عليه وسلم - كان عطوفاً رحيمًا بأصحابه، مهتماً بهم يشاركونهم أفراحهم وأحزانهم يقول الله تعالى: "عزيز عليه ما عنت حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم" (التوبه، 128) كما أنه - صلى الله عليه وسلم - كان لهم معلماً ومدرباً لما ينفعهم في دنياهم وأخراهم، ومن أمثلة اهتمامه - صلى الله عليه وسلم - بتطوير أداء أصحابه، أنه وجههم لتعلم لغات أخرى

غير اللغة العربية، وأرسلهم إلى اليمن ليتعلموا الفروسية وكيفية استخدام السلاح بعد الهجرة إلى المدينة المورقة.

والاعتبارات الفردية هي مراعاة حاجات الناس وظروفهم والفهم الأساسي لتقدير الاعتبارات الفردية، أن يستطيع القائد التحويلي أن يشعر أن مصلحة العمل جزء منه، ومن حاجاته، فينصهر من أجلها، ولا يوجد تضارب بين مراعاة حاجاته الخاصة، والقيام بأمانة العمل (الأغا، 48, 2011)

#### 5- التمكين (الاستخلاف):

وعد الله تعالى عباده المؤمنين بأن يمكّنهم في الأرض إذا تخلوا بأوامره وابتعدوا عن نواهي، قال تعالى "وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لِيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَمْ يَكُنْ لَهُمْ دِينٌ الَّذِي ارْتَضَ لَهُمْ وَلَيَبْدِلُنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْدُونَنِي لَا يُشَرِّكُونَ بِي شَيْئًا" (النور: 55) كما ورد التمكين في القرآن حيث تحدث الله عز وجل عن ذو القرنين في سورة الكهف كتوضيح عن ما مكنه من إحداث تغيير وتحول في حياة الناس في المناطق التي قام بزيارتها حيث قال الله عز وجل "إِنَّا مَكَّنَاهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبِيلًا" (سورة الكهف، 84).

#### حادي عشر - دور القيادة التحويلية في تعزيز الأخلاق:

حدد رسول الإسلام كنبي خاتم للأنبياء الغاية الأولى من بعثته، والمنهج المبين في دعوته بقوله - صلى الله عليه وسلم -: "إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَنْمَمْ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ" وكان الرسالة التي خططت مجرها في تاريخ الحياة، وبذل صاحبها جهداً كبيراً في مد شعاعها وجمع الناس حولها، لا تنشد أكثر من تدعيم فضائلهم، وإثارة آفاق الكمال أمام أعينهم، حتى يسعوا إليها على بصيرة (الغزالى، 9, 1999).

والقيادة التحويلية قيادة حديثة تلتزم بالأخلاقيات والقيم، فالقائد التحويلي هو صاحب ضمير إنساني حي وقلب متقد، وضمير يقوده إلى الارتفاع بمرؤوسيه، وبنظمته إلى مرافق التطور والتجدد والتفوق، ضميره الحي هو بوصلته في صحراء التيه والأهواء، والقادة التحويليون هم الذين وصلوا إلى مستوى عال من النضج في نوهرهم الأخلاقي والمعرفي، والمعايير الأخلاقية والتماذج السلوكية في القيادة التحويلية لا تكون مفروضة بل يتم تبنيها بحرية، كما أن الدوافع لا يمكن أن يتم الارتفاع بها بالإجبار، بل بالالتزام الداخلي الحقيقى، والبحث عن الحقيقة لا ينبغي أن يُردد عليه بالكتبت، بل لابد من تشجيع الإبداع، كما أن

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الأتباع لا ينبغي أن يكونوا مجرد وسائل الغرض منها الإرضاء الذاتي للقائد، بل ينبغي أن يركزوا على الأغراض التي تخدم مصلحتهم أيضاً (العماني, 2004, 29).

ويتضح مما سبق أن الأخلاق هي جوهر القيادة أيًّاً كانت هذه القيادة، فمن حيث ممارسة القائد لأخلاقيات العمل الإداري في المنظمة ينجح في مهمته ووظيفته واكتساب القدرة على التأثير في أتباعه، فإذا أراد القائد اكتساب ولاء تابعيه فعليه أن يتعامل معهم بأخلاقيات عالية تكسبه محبة وثقة المؤرّوسين لديه، فحسن الخلق معياراً لحبة الناس وتقبلهم لقائدهم فأحسن الناس أخلاقاً هو أقربهم مجلساً النبي - صلى الله عليه وسلم - يوم القيمة ذلك فهو منتبهاً لسنته ومتبعاً لما كان عليه من حسن الخلق، وقد وصفه الله تعالى بقوله: "إِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ" (سورة القلم، 3).

ثاني عشر - علاقة القيادة التحويلية ببعض المتغيرات:

للقيادة التحويلية علاقة بعض المتغيرات الإدارية التي ظهرت نتيجة التحولات الحديثة منها:

### - القيادة التحويلية والإعداد الاستراتيجي:

تعتبر الرؤية أحدى مركبات أبعاد القيادة التحويلية، وامتلاك القائد لرؤية مستقبلية واضحة لما ستكون عليه منظمته مستقبلاً ضرورة واقعية، وعلى القائد أن يتمتع بالقدرة على إبلاغ رؤيته وإقناع أتباعه بها والعمل على تحقيقها من خلال إستراتيجية يقوم بإعدادها بمشاركة مرؤوسيه.

وتشير دراسة هدفت لمعرفة أبعاد القيادة التحويلية وارتباطهما بالقيادة الاستراتيجية إلى وجود علاقة جوهرية بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية، وأن هناك علاقة بين كل من القيادة الكارزماتية: والتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي، والتأثير في الآخرين، وبين أن هناك علاقة بين الاستشارة الفكرية ومكونات القيادة الاستراتيجية، وأن هناك علاقة جوهرية بين الاهتمام بالآخرين والقيادة الاستراتيجية (ملتقى متضي وزارة الصحة/المملكة العربية السعودية, 2012).

### - القيادة التحويلية وإدارة التغيير:

القائد التحويلي يؤمن بالتغيير ذلك أن التغيير حقيقة لا يمكن تجاهلها أو إنكارها، فحياة الإنسان مليئة بالتغيير حتى على مستوى الحياة الشخصية، وقدرة التعامل مع التغيير في المنظمات بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي قادر بالغلب على تحديات العصر المتلاحقة باستيعابه للتغيير. وهناك من يرى فروقاً واضحة بين القيادة التحويلية وقيادة التغيير(الأغا, 2011, 31) تتمثل في الآتي:

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- 1 التحويل يغلب عليه المعنى الإقناعي وله علاقة بالتغيير الزمن ونضج الرؤية، بينما التغيير هو عبارة عن استبدال شيء بشيء آخر.
  - 2 التحويل لا يقصد به أي مردود مالي أو مادي إلا ما يترب على التغيير الحادث بتحويل القناعات فهو ناتج طبيعي ثابت المقدار بحدى تعمق الفكرة والقناعة بها.
  - 3 القيادة التحويلية من أهم الجوانب التي لابد أن يتبه لها هي أن يحدث التغيير بالقناعات دون تنبيه ميول أو مشاعر المعاداة لتقدير القناعة الجديدة، وعليه فإن التحويل لا مقاومة له كالتحفيز له أعداء وهم الذين يتضرر مصالحهم بصورة مباشرة من جراء التغيير.
  - 4 أقرب أنماط القيادة التحويلية قرباً للقيادة التغييرية هي القيادة الثورية، التي تحدث التغيير الثوري وقد يظهر لها أعداء متضررون منها.
  - 5 التحويل أثره أعمق لأنه تغيير من الداخل، في المقابل التغيير قد يكون شكلياً في بعض الأحيان تغيير وجوه دون تغيير المضمون.
  - 6 التحويل لا يتطلب أن ينطلق من واقع غير مرغوب فيه، بل يحدث كممارسة وسلوك قيادي دائم الحدوث والتكرار في السلوك القيادي التنظيمي للقائد التحويلي، والتغيير لا بد أن ينطلق من حالة تصل فيها الأمور إلى أسوأ درجاتها بحيث فلا يكون الحل إلا التغيير.  
ويتضح مما سبق أنه ليس هناك علاقة بين القيادتين، إلا أن بعض الفروق التي ذكرها (الأغا) بين القيادة التحويلية وقيادة التغيير تتضح العلاقة الوثيقة بين القيادتين، فقيادة التغيير هي جزء من قيادة التحول، والتغيير هو جزء من مهام القائد التحويلي، وقوله أن قيادة التغيير لا تحمل رؤية فيها نظر، حيث أن الرؤية هي بمثابة حجر الأساس لنجاح التغيير، فلا نجاح لتغيير ما إلا برؤية واضحة لتوضيح كيفية نقل المنظمة لواقع مأمول بإجراء تغييرات مناسبة من قبل هذه القيادة.
  - ثالث عشر- تحديات وعقبات تواجه القيادة التحويلية ودورها في مواجهتها:  
نظراً للتقدم العلمي والتطور التقني أفرزت التحولات والتغيرات المتلاحقة عدداً من التحديات التي تواجه القيادة التحويلية كقيادة حديثة (العازمي، 2006, 39,40) من أهمها الآتي:
- 1 المنافسة:

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

هي القدرة على إيجاد أفضل المنتجات المتميزة ومنها انتاجية العلم والمعرفة، وهي أبرز ما أفرزته تحديات التغيرات العالمية، والمنافسة تزداد حدة بين المنظمات كلما زادت تحديات العصر الحديث، فما من منظمة إلا وتسعى للتميز والتقدم على غيرها من المنظمات سواءً تميزاً تكنولوجياً وإنتاجاً وسمعة، لذلك صار لزاماً على القيادة التحويلية لتحافظ على موقعها أن تتغلب على حدة التنافس التي تواجهها منظماتهم.

### **2- العولمة:**

هي تحول العالم لكيان صغير واحد بسبب التقدم التكنولوجي السريع في مجال المعلومات والاتصالات، ولمواجهة هذا التحدي يجب على القيادة أن تتحقق فرص التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت، والقيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن بسعيها لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

### **3- قدرة القيادة على استخدام الموارد الاستخدام الأمثل:**

عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار تصبح الحاجة الماسة لاستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، ويعد هذا أحد التحديات التي تواجه القيادة الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يتوجب البحث عن حلولاً مثلى للمشكلات والمحاولة لتطبيقها، وذلك عكس النهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة اعتبار الوقت كأحد الموارد التي يجب الحفاظ عليها.

### **4- الجودة الشاملة:**

تعني الجودة هنا جودة المنتج العلمي والمعرفي، ولا يقصد به جودة السلعة كما هو معروف في المنظمات التجارية والصناعية، ولأهمية الجودة على القادة التحويليين في الجامعة تقديم تعليم جيد متميز ليتجاوزوا باتجاههم المعرفي والعلمي الحدود الجغرافية.

وقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند كثير من المنظمات، وأصبحت الجودة سلاح المفاصلة على المستوى العالمي خاصة في المناقصات وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، كما أصبحت الجودة هدفاً لكل المنظمات لكي تتجاوز منتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة التحويليون يسعون للحصول على شهادة الإيزو المختلفة.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

### 5- تحديات تكنولوجيا:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات الحديثة من أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحديث وذلك لعراقة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الاستخدام الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتحفيض التكلفة وزيادة الجودة، فالقيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عدداً من المميزات الهائلة، كتحفيض الوقت اللازم للإنتاج، وتحفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات التحويلية، فهي تؤثر على أساليب وطرق الإدارة وعلى معايير التقييم وعلى دورة المنتجات وعلى الاستراتيجيات المتتبعة في المنظمة وفي إدارة الموارد البشرية وعلى تكامل المشروع.

### 6- اتخاذ القرارات في عالم متغير شديد التغير:

لسرعة موجة التغيير وشدة التحول، يأتي اتخاذ القرارات في بيئة سريعة التأثير بالتغيير يكون اتخاذ القرارات فيها تحدياً قوياً أمام قادة التحول، وهذا التحدي متوقف على قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلية إستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، والتحدي أمام القيادات التحويلية ليس على مستوى اتخاذ القرارات فحسب وإنما على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات والخططة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

### - الخلاصة:

من خلال ما سبق يتضح أن ظهور القيادة التحويلية جاء بداية في المجال السياسي، ونتيجة لدراسات الباحثين التطويرية تطور ظهورها في مختلف الحالات الأخرى أهمها المجال التربوي، ذلك أنها قيادة تسعى لتحويل نهج وفكر وسلوك المسؤولين وقادتهم، من خلال سلوكيات يمارسها القادة متمثلة باستئارة فكرية للتابعين، وتحفيز ملهم، وتأثير مثالي أخلاقي.

كما أن القيادة التحويلية لها مبادئ ترتكز عليها ووظائف تقوم بها مرتبطة بما تواجهه من تغيرات متلاحقة، كما أن لها وجود حقيقي في الإسلام كقيادة داعمة للخلق الحسن لدى التابعين فالإسلام دين قائم على إقامة مكارم الأخلاق، وعلى القائد التحويلي أن يتمتع بجملة من الخصائص والمميزات التي بدورها

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

تساهم في تعزيز الولاء لدى أتباعه تجاه المنظمة، وتتمكن قدرة القائد على تعزيز ورفع مستوى الولاء لديهم من خلال إظهار ولائه وحبه وإخلاصه للمنظمة قولهً وفعلاً فيكون بذلك أنموذجاً يحتذى به.

وفي ظل المميزات التي تميزت بها القيادة التحويلية فإن ذلك يستدعي من قادة المنظمات ومنها الجامعات العمل بها لتعزيز الفاعلية لمنظماتهم إبتداءً بتحيز العاملين فيها، ورغم هذه الميزة التي اكتسبتها نظرية القيادة التحويلية فإنما جاء اكتسابها نتيجة تراكمية لنظريات قيادية سبقتها، وهي تعتبر تكامل الاساليب والوظائف لهذه النظريات ومعالجة بعض السلبيات التي وقعت فيها، وتظل نظرية موضوعة للبحث وما زال التطور البحثي مستمر في مجال القيادة.

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

## المبحث الثالث: القيادة التحويلية الجامعية

تعد الجامعة كغيرها من المؤسسات المختلفة لها قيادة تدير شؤونها وتسعي لتحقيق أهدافها، وللحدث عن ممارسة القيادة التحويلية الجامعية، سنتطرق أولاً بالحديث عن خصائص الجامعات والعوامل المؤثرة فيها على النحو الآتي:

### أولاًً - خصائص مؤسسات التعليم العالي (الجامعات):

تتمتع مؤسسات التعليم العالي المتمثلة بالجامعات بعده خصائص مميزة تُعد الإطار العام للجدلية التفكير في اختيار قائلها ومن السمات الأساسية للجامعة ومكوناتها (محجوب, 2003, 24, 26) ما يأتي:

1- يتسم محور نشاط الجامعة بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأساسية مضمونها التعليم والبحث العلمي والذي يتطلب إدارة إبداعية.

2- المؤسسة الجامعية هي الموقع الأكثر حساسية في رسم مستقبل موطنها الذي تمده بالأطر البشرية والكفاءات والمهارات من خلال مخرجاتها.

3- الاستثمار في الجامعة استثماراً طويلاً الأجل لا تظهر نتائجه في الأمد القصير وربما المتوسط أيضاً، كما يصعب قياسها وفق آليات حساب إيرادات الاستثمارات الأخرى.

4- لا يعتبر الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام المؤسسة الجامعية خاصة إذا ما كان تمويلها حكومياً، أو من جهات لا تهدف إلى الربح كأن الإنفاق يعد عاليًا في المراحل التأسيسية للجامعة.

5- تتسم سلوكيات العاملين في الجامعة بأخلاقيات عمل مختلفة عن تلك السائد في مؤسسات إنتاجية أو خدمية من حيث أصولها ومعاييرها ومعطياتها ومظاهرها.

6- حساسية اتخاذ القرارات في الجامعة وخاصة في المهام الأكاديمية ومضمون هذه الحساسية الحاجة إلى قدر واسع من الإجماع والمشاركة في اتخاذ القرارات.

7- تعد علاقة المؤسسة الجامعية بالبيئة ممثلة بمراكز التأثير فيها من أكثر الحلقات حساسية في مهام إدارتها، وبالتالي فإن الإدارة معنية بخلق أجواء إيجابية تتمكن من خلاها في تحقيق أقصى ما يمكن الاستفادة من مراكز التأثير تلك لصالح أهدافها ومهامها والحد من التقاطع المباشر مع مصالحها.

- تُعد معلم التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة الجامعية ومكوناتها ظاهرة، الأمر الذي يتطلب التعامل معها بمهارة قيادية متفردة.

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

### ثانياً - العوامل المؤثرة على الجامعات في الوقت الحاضر:

تتأثر الجامعة كمؤسسة تربوية كغيرها من المؤسسات الأخرى بعدة عوامل في الوقت الحاضر، ومن هذه العوامل كما أوردها (محمود، 2009، 176, 178) التي قد تسهم في تقدم الجامعة أو تأخرها فيما يأتي:

#### أ- الثورة العلمية والتكنولوجية:

للحثرة العلمية والتكنولوجية المعاصرة تأثير قوي على كافة جوانب المجتمع الإنساني، حيث إنها أصبحت من الأمور المسلم بها ولها تأثير كبير على التعليم وتمثل في النمو المعرفي من حيث إن حجم المعرفة يتزايد بمعدلات لا مثيل لها في أي عصر، والأهم إمكانية الاستفادة التطبيقية من هذه المعرفة وثورة الاتصالات حيث أدت سهولة الاتصالات إلى فرض كثير من الأمم لثقافتها ونمط معيشتها على كثير من المجتمعات الأخرى، وبصفة عامة فالتفاعل بين ثورة الاتصالات وثورة المعلومات سيكون له تأثير على التنظيم الاجتماعي وعلاقات العمل والمهارات المطلوبة، والأدوات المستخدمة، والنطقي المعياري الاجتماعي، والعلاقات الاجتماعية بين الناس سواء في مؤسسات رسمية أم غير رسمية، وكمية المعلومات المطروحة أمام الأفراد مما يجعل كل فرد على يمنة، ومدى إحساس الفرد بالخصوصية وقدرته على الاحتفاظ بدائرة المعلومات الخاصة، وقضية الغزو الثقافي والتأثير على العقول.

#### ب- بروز دور اجتماعي كبير للجامعة:

للجامعة مكانة كبيرة في المجتمع فهي الركيزة التعليمية التي تمتلك الثقة الغالبة من قبله، فالجامعة بالنسبة للمجتمع ملحاً كبيراً لإعداد الكوادر العاملة في المجتمع والانتفاع بهم يؤدي لزيادة وقوفة اقتصاد الدولة، لذلك على الجامعة أن تضطلع بمكانتها في المجتمع وأن تكون على قدر المسؤولية والأمانة الوطنية في تحقيق العدالة والأداء المتميز، وهذا لا يتحقق إلا بأعضاء صادقين يشعرون بمكانتهم ومكانة الجامعة في المجتمع هي التي تكسب العضو المكانة في مجتمعه والعكس صحيح.

#### ج- زيادة الإقبال على التعليم الجامعي:

هذه الزيادة نابعة من مكانة الجامعة وثقة المجتمع بها، لذلك فإن دور الجامعة يتطلب من خلال فتح أبوابها لحربي التعليم العام الذين يلتحقون بها للحصول على العلم النافع والمهارة المناسبة لخدمة المجتمع، ويتبين ذلك من خلال الاقبال الضعيف في بداية تأسيس جامعة صنعاء في اليمن بسبب ضعف معرفة

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

المجتمع بأهمية التعليم الجامعي، وعندما تعززت لدى المجتمع هذه المعرفة بالأهمية زاد الإقبال على هذا التعليم المهم من قبل المجتمع وهذا كان نتيجة العمل الدؤوب من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.

## د- ظهور أنماط جديدة من التعليم العالي والجامعي:

وتتمثل هذه الأنماط في ظهور التعليم الغير النظامي والدراسة بالمراسلة، وكذلك التعليم المفتوح والجامعة المفتوحة أو الدراسة بالانتساب، إن هذه الأنماط من الدراسة سهل لكثير من الطلبة وخاصة الطالبات من الالتحاق بهذا التعليم وكان له دور كبير في إتاحة الفرصة للفتيات في إكمال التعليم الجامعي بسبب التقاليد الاجتماعية في اليمن خاصة وهو مسؤولية إعداد أعضاء هيئة تدريسية متخصصة لذلك.

## ثالثاً - خصائص وسمات القيادات الأكاديمية في الجامعة:

تميز القيادات الأكاديمية المتمثلة سواء بعمداء الكليات أم رؤساء الأقسام أم غيرهم من القيادات الأخرى بخصائص تميزها عن غيرها من القيادات المنظمية الأخرى سواء إنتاجاً أم تدریساً أم غيرها من الخدمات الأخرى التي تقدمها للمجتمع منها (محجوب, 2003، 23) على النحو الآتي:

- قدرة القائد الأكاديمي على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات والمنظمات.

- تحديد الأهداف في الجامعة ورسم السبل لتحقيقها.

- قدرة القائد الأكاديمي على التعامل مع الأزمات بعقلانية.

- القدرة على تهيئة و(بناء) قيادات واعدة في المجتمع، وهي من مسؤوليات الجامعة.

- القدرة على فهم البيئة وطبيعة حركة متغيراتها.

- قدرة القائد الأكاديمي على حث المسؤولين خاصة أعضاء هيئة التدريس بإنجاز مهامهم بثقة.

- القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

## رابعاً- أهمية القيادة التحويلية في الجامعة:

تهتم مختلف المجتمعات بتطوير أداء منظمتها وعلى رأسها الجامعات والتي تحمل على عاتقها إعداد الموارد البشرية لسوق العمل في المجتمع، حيث من مهام الجامعة إعداد النخبة العاملة ثقافة ومهارة في الدولة المتمثل برأس المال المعرفي للدولة وما من شك أن للجامعة دوراً فاعلاً في إحداث نهضة شاملة للدول تسهم في تقدمها وتميزها.

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

والقيادة التحويلية في التعليم الجامعي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم الجامعي لما له من دور مهم في التأثير على العاملين وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها الجامعة، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين والحفاظ على تمسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل (الشمرى، 2012، 3)

خامساً - ممارسة القيادة التحويلية في التعليم الجامعي:

توصلت نتائج بعض الدراسات السابقة الخاصة بمؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بمارسات القادة في هذه المؤسسات، حيث تم تحديد قائمة بالممارسات التي تمت بواسطة القيادة التحويلية (الهلالى، 2001، 16) وذلك على النحو الآتى:

- الرؤية المشتركة.

- استبعاد الخوف من المؤسسة التعليمية.

- تشجيع المشاركة والتعبير عن النفس.

- التركيز على القدرات والقيم الفردية.

- بناء بيئة تعليمية.

- تعزيز ونشر التطوير المستمر.

- تعزيز الاستقلالية والثقة بالنفس.

- دعم الآباء.

- الدفاع عن القيادة المشتركة.

- التركيز على المخرجات الحقيقة.

ولا مجال للشك بأن تكون الجامعة في المقدمة من حيث وجوب سيادة علاقات إنسانية إيجابية لأن أكاديميتها هم من ينظرون لهذا الأمر ويدعون إليه في مؤلفاتهم ومحاضراتهم، والأولى أن يطبقوا ميدانياً قبل غيرهم، ولأهمية العمل القيادي في الجامعة فإن من يقوم بذلك العمل ينبغي أن يتلذّوا مهارات إدارية وقدرات قيادية عالية حتى يتكتنوا من مواجهة التحديات التي تعرّض سير العمل الجامعي والتغلب عليها وإيجاد الحلول المناسبة لها والتي تتزايد حدتها يوماً بعد يوم (الخطيب، 2009، 61، 62)

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

ويرى بعض الباحثون أن التغييرات السياسية والاجتماعية تتطلب تغييراً أساسياً في كيفية قيادة مؤسسات التعليم العالي والجامعات، ومع تزايد مناداة علماء الإدارة بضرورة تبني الجامعات لسياسات المؤسسات التجارية في تركيزها واهتمامها بالأهداف طويلة الأجل، والرؤى المستقبلية للمؤسسات وفي تطلعها للمستقبل، فمن شأن ذلك أن يؤكد احتياج الجامعات إلى قيادة تحويلية ذات رؤى واضحة، وأن سلوكيات القيادة التحويلية لدى القائد الأكاديمي ترتبط بعلاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وإدراكهم لفعالية التنظيمية، واستعدادهم لبذل مزيد من الجهد (العلفي، 2009، 82).

سادساً - عوامل تحديد القيادة التحويلية في الجامعات:

ما لا شك فيه أن لأي قيادة ظروف وعوامل تُهيء بروز موهب القائد من خلالها، والقيادة التحويلية في الجامعات كغيرها من القيادات تم في ظروف وعوامل منها:

- مرور الجامعات بأزمات نتيجة للقيادة التقليدية.

- وجود قيادة لديها الانتقاء والدافعة للنهوض بالمؤسسة الجامعية نحو الأفضل.

- أن تمتلك الجامعة رؤية واضحة ورسالة يمكن تنفيذها رغم الظروف الصعبة، أي أنها مرنّة وواقعية يمكن للقائد الجامعي تحقيقها (الديب، 2012، 62).

سابعاً - الأبعاد التحويلية للقيادة الأكاديمية:

من خلال إطلاع الباحثة على دراسات وآراء بعض الباحثين في تحديد أبعاد خاصة بالقيادة التحويلية الأكاديمية وجدت أن هناك توافقاً في تحديد هذه الأبعاد كما هو الشأن في توافقهم حول أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام، بعض النظر عن بعض الاختلافات والإضافات البسيطة لبعض المفاهيم لهذه الأبعاد، وتورد الباحثة ما أتفق عليه الباحثين (الهلالي، 2001) و(العلفي، 2009) على النحو الآتي:

1- بناء رؤية مشتركة بين القائد الجامعي ومرؤوسيه:

حيث تجعل المرؤوسين يتبنون الرؤية ويكونون أكثر حماساً للعمل على تحقيقها، وذلك أن إيجاد إجماع بين جميع أفراد المؤسسة التربوية حول الأهداف وأولوياتها والتمسك بدرجة كبيرة من التوقع في الأداء للوصول إلى أفضل نتائج (الهلالي، 2001).

2- التأثير المثالي للقائد الجامعي:

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

إن ممارسة القائد لسلوكيات تمثل المبادئ والقيم الأخلاقية العالية يجعله قدوة لمرؤوسه ومثلاً يحرض المؤرسين على تقليده وبمحاكاته وذلك يسهل للقائد الجامعي عملية التأثير على المؤرسين في الوحدة الأكاديمية والارتقاء بقيمهما وأخلاقيهم وبمستوى أدائهم (العلفي، 2009)

### **3- الاعتبارية الفردية:**

يقوم القائد الجامعي بتطوير المؤرسين إلى قادة والاهتمام بالاحتياجات التطويرية المهنية من خلال التدريب والمشورة والنصائح وتوفير الفرص الجديدة للنمو المهني، ويراعي القائد الجامعي الفروق الفردية بين المؤرسين (العلفي، 2009).

### **4- الاستثارة الفكرية:**

يستثير القائد الجامعي أفكار مرؤوسه فيما يتعلق بكيفية مواجهة مشكلات أعمالهم، كما أنه يحفزهم بالعمل بمسؤولية على مستوى التعليم أو البحث العلمي وغيرها من المهام التي يقومون بها داخل الكلية وعلى مستوى الجامعة بما يتاسب لخصائصهم وأعمالهم بما يخدم مستقبل الجامعة ومستقبلهم (العلفي، 2009).

### **(5) التمكين:**

حيث يعمل القائد الجامعي على توفير الموارد الضرورية ومنح الصالحيات لمرؤوسه، بما يجعل المؤرسين قادرين على تحقيق الرؤية (العلفي، 2009).

### **(6) تعزيز الثقافة في المؤسسة التربوية:**

على القائد الجامعي أن يستخدم آليات متنوعة لاستثارة وتعزيز التغيير الثقافي، من خلال استخدام الرموز وطقوس تعبير عن القيم الثقافية، والقيادة هنا مطالبة بمشاركة في الاتصال المباشر والتواصل حول المعايير والقيم والمعتقدات الثقافية بالإضافة لمشاركة الآخرين في السلطة وتحمل المسؤولية (الهلالي، 2001).

### **(7) المشاركة في القيادة:**

من خلال اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية فتكون المسئولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المؤسسة على تحقيق الأهداف (الهلالي، 2001)

ويؤكد (ليثود): "أن على القائد الجامعي بناء أنظمة دعم المشاركة لإتاحة الفرصة للمؤرسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات في القضايا التي تؤثر عليهم والتي توفر لديهم المعرفة الكافية عنها، ويزيد من إيمانهم أن التغيير يمكن أن يتوافق مع احتياجاتهم (العلفي، 2009). ثامناً: أدوار ومهام القيادة الأكademie التحويلية:

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

تتمتع القيادة الأكاديمية التحويلية بمهام وأدوار تمكّنها من تحقيق درجة عالية من التأثير على أعضائها والعاملين فيها (الهلالي، 2001، 45) وهي كالتالي:

- 1- أن يثق القادة بقدراتهم على تطوير قدرات تابعيهم (الثقة بالتابعين).
  - 2- القدرة على بناء وتوصيل مجموعة من الأهداف التي تكون مثيرة للتحدي وقابلة للتنفيذ.
  - 3- النظرة الموجبة لقدرات الآخرين وافتراض أنهم أشخاص ناجحين.
  - 4- التمسك بالتميز والإبداع فيما يقومون به.
  - 5- التفاؤل بمستقبل المنظمة والعاملين فيها.
  - 6- التركيز على الجوانب الإنسانية بالإضافة إلى الجوانب الإجرائية المفاهيمية والتكنولوجية للعمل انطلاقاً من أن الإنسان هو الذي يؤدي إلى التطوير.
- تسعاً - القيادة الأكاديمية الإيجابية:

ينبغي على رؤساء الأقسام الأكاديمية وعمداء كلياتها كقيادات أكاديمية أن يتحلوا بمهارات قيادية عالية ليكونوا ناجحين، إلا أن واقعهم يوضح أن عدداً منهم يصلون لهذه المناصب وهم لا يتوفرون لديهم معنى القيادة وما هي المهارات القيادية إلا بفهم ومعرفة ضعيفة جداً، لضعف التدريب، ويتبين ذلك على مستوى القيادة الجامعية العربية واليمنية، لذلك هناك ممارسات خمس للقيادة الأنماذجية (لينغ، لين إم . ليتل ، 2006، 68,75) وهي كالتالي:

1- تحدي العملية:

حيث يتعين على رؤساء الأقسام الأكاديمية والعمداء المخضرمين تقويم وضع القسم والكلية ليتحدوا العملية، وتحدي العملية تبدأ بمعرفة المبادرات للقسم والعقبات التي تواجهه، حيث أن رؤساء الأقسام معنيون بمعرفة مبادرات تطوير أنفسهم لمواجهة تحديات وعقبات معينة لهذا التطوير.

2- رئيس القسم قائد ملهم لرؤيه مشتركة:

على رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة أن تكون لديه رؤية وأن يقتصر بها إلى حدود معينة، على أن لا تكون هذه الرؤية مرتبطة به كفرد، وإنما يجب أن تكون رؤية مشتركة بين القائد وأتباعه على مستوى القسم والكلية والجامعة، وعليه أن يُشرك الأعضاء في هيئة التدريس في عملية الاست بصار وإعداد الرؤية ليبادر الأتباع إلى تأييد هذه الرؤية إذ يملكونها لأنهم صانوها.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

### 3- تمكين الآخرين بالفعل:

بعد أن يحدد رئيس القسم الأكاديمي الرؤية المعينة للقسم والكلية، عليه أن يضمن توفر موارد ضرورية لفعل من تم تمكينهم من أعضاء هيئة التدريس، فالرؤية بدون موارد تظل عبارة عن حلم؛ لذلك لابد من توافر الموارد ووضعها تحت تصرف أعضاء الفريق .

### 4- القائد القدوة (الأنموذج) :

على رئيس القسم الأكاديمي أو العميد أن يكونوا قدوة لأتباعهم، فلا يمكن أن يقود القائد إلا بضرب المثل، حيث سيظل الأتباع يقومون سلوك قادتهم ويقلدونهم، فليس هناك مهرب للقادة من المعاينة والتخيص لكون القائد نموذجاً للسلوك الصحيح الرفيع.

### 5- تشجيع الأتباع (التحفيز):

على رئيس القسم أن يدفع أعضاء الهيئة التدريسية بعمل ما فوق المتوقع منهم، ورئيس القسم عندما يضع معايير عالية، فإن الأعضاء التدريسيين سيواجهون تحدي الارتفاع إلى ما فوق مستوياتهم السابقة على صعيد الإنجاز.

### عاشرًأ - التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية:

تواجه القيادات التحويلية الجامعية تحديات عالمية كغيرها من القيادات التنظيمية الأخرى، والتحديات السابق ذكرها التي تم عرضها في موضوع التحديات التي تواجه القيادة التحويلية تحديات مشتركة تواجهها القيادة التحويلية الجامعية.

وهناك تحديات أخرى ظهرت نتيجة الظروف الدولية وتغيرات سوق العمل، وظهور مراكز للنشاط الفكري والتدريبي والإبداعي خارج حدود الجامعات، لذلك ظهر تخوف البعض من أن تفقد جامعات القرن الحادي والعشرين استقلاليتها أمام تهميش دور الأكاديميين في صنع القرارات الجامعية بدلاً من التأكيد على التطوير والتحديث وجودة العملية التعليمية، يتم التركيز على الشكليات وتخريج الأعداد الكبيرة من الطلبة، وكان الجامعات مجرد مطبع للشهادات (الخطيب, 2009, 62).

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن التحديات التي تواجه القيادات عامة مشتركة، إلا ان هناك تحديات أخرى تواجه القيادات الجامعية (كنعان, 2007, 28) وهي على النحو الآتي :

#### 1- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الجامعية.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- 2- غياب البُعد الإنساني أحياناً في استراتيجيات التطور الإداري .
- 3- تعدد وتدخل الجهات الرقابية ونفاذ بعض نشاطاتها إلى عمق المؤسسات الجامعية ، ويصبح الخوف والقلق ثقافة للعمل المؤسسي بدلاً من الرضا الوظيفي .
- 4- انعكاس مفهوم (الإدارة في خدمة الجامعة) إلى (الجامعة في خدمة الإدارة).
- 5- تطرف أحكام المؤسسة الجامعية في الشخصيات القيادية والعامية وتحميلها مسؤولية كل الأخطاء مما يتسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار.
- 6- انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية، وانفصalam عن ارض الواقع ووقوعها فريسة للخداع المؤسسي.
- 7- انتشار ظاهرة العنف الإداري والتي قد تجبر القيادات الوسطية على إخفاء الحقائق أو تلوينها.

### - الخلاصة:

يتضح مما سبق أن مهمة القيادات الأكاديميةتمثل بعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام فيها ليست سهلة، حيث لا يقتصر أداء القيادات الأكاديمية على إدارة الأعضاء والعاملين فيها فحسب وإنما تتفرع مسؤوليتهم إلى إدارة طرف آخر متمثل بالطلاب المستفيدين من العملية التعليمية داخل الجامعة، كما أن هناك اتفاق بين الباحثين على توصيف أبعاد القيادة التحويلية الجامعية بغض النظر عن البيئة التي تمارس فيها من قبل القادة، ويبقى البُعد المهم الذي يعد أكثر تأثيراً هو بعد التأثير بالمثال "القدوة" فالقدوة يتحقق بقية أبعاد القيادة التحويلية وهو بعد مهم بالنسبة للقائد الجامعي، فالمجتمع الذي يفتقر لنموذج القدوة يفتقد قوة التأثير والتأثير بين الأفراد.

للقيادة الإيجابية ممارسات أنموذجية خمس تشكل عملية القيادة الأساسية وهي مطلوبة لقيادة الناس، وأشد طلباً للتطبيق من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية وعمداء كلياتها ليكونوا ناجحين في المجتمع، ولديتمكنوا من مواجهة تحديات العصر المتمثلة بالمنافسة و العولمة... وغيرها من التحديات التي أفرزها التغيير المستمر في المجتمع ل مختلف المجالات ومنها مجال القيادة الجامعية، كما أن مسؤوليات القيادة الأكاديمية في الجامعة تختتم عليها مواكبة العصر علمياً ومعرفياً ومهارياً لما لذلك من دور إيجابي في تعزيز مكانة الجامعة في المجتمع.

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

## إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

### المبحث الرابع: جامعة صنعاء

جامعة صنعاء مؤسسة تعليمية من مؤسسات التعليم العالي اليمني تسعى لاستيعاب مخرجات التعليم العام في مجال التعليم العالي من طلاب وطالبات، قسمهم في إعداد الجيل الواعد الذي يسهم في إحداث نهضة شاملة وقوية للمجتمع، وللحدث عن جامعة صنعاء تعرض الباحثة توضيح مختصر عن جامعة صنعاء في محورين رئисيين:

- المحور الأول: يتناول فلسفة ونشأة الجامعة، أهداف الجامعة.
  - المحور الثاني: يتناول الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء.
- المحور الأول: نشأة جامعة صنعاء:**

في هذا المحور تورد الباحثة نبذة مختصرة عن نشأة جامعة صنعاء وأهدافها على النحو الآتي:  
**أولاً - الفلسفة والنشأة**

جامعة صنعاء هي أولى الجامعات الحكومية في اليمن تأسست عام (1970) في العاصمة صنعاء، وذلك بموجب القرار رقم (42) والذي صدر في (1970/6/16) وعند افتتاحها تضمنت جامعة صنعاء كليتين هما: كلية الشريعة والقانون، وكلية التربية التي اشتملت تخصصات كليات العلوم والأداب، وفي العام (1973/1974) انقسمت هذه الكلية إلى ثلاث كليات وهي : التربية، العلوم، الأداب، وفي نفس العام تم افتتاح شعبة التجارة والاقتصاد ضمن كلية الشريعة والقانون (التعليم الجامعي, 2007, 8) وقد مررت جامعة صنعاء بتطورات متتالية من حيث الملتحقين والكليات والأقسام، حيث تضم جامعة صنعاء مختلف الكليات الأساسية بكافة التخصصات إضافة إلى الكليات الفرعية في مراكز بعض محافظات الجمهورية ومديرياتها التي تعد نواة لجامعات مستقبلية، وجدول (2) يوضح مدى التوسيع لجامعة صنعاء من خلال الكليات المختلفة:

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

**جدول (2)**

**(جدول توضيحي لكليات جامعة صنعاء وتاريخ تأسيسها)**

الرقم	الكلية	تاريخ التأسيس	الكلية	تاريخ التأسيس	الرقم
1	الشريعة والقانون.	1970م	8- كلية الزراعة.	1985م	
2	الآداب .	1970م	9- كلية الصيدلة.	1989م	
3	كلية العلوم .	1970م	10- كلية الإعلام.	1993م	
4	كلية التربية .	1974م	11- كلية التربية الموسيقية.	1993م	
5	كلية التجارة .	1974م	12- كلية التربية أرحب.	1994م	
6	كلية الطب .	1984م	13- كلية الأسنان أنشئت عام.	1999م	
7	كلية الهندسة.	1984م	14- كلية التربية والأدب والعلوم مأرب.	2008م	

المصدر (صادرة عن رئاسة الجامعة (الإحصاء) للعام (2010,2011) ومؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية الصادر من مركز التخطيط للعام (2011) ) .

**ثانياً - أهداف الجامعة:**

استناداً إلى قانون الجامعات اليمنية الصادرة في عام (1995) تتوزع أهم الأهداف العامة للجامعات على ثلاث مجالات هي: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وهذه الأهداف (مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية,2011, 55,56) على النحو الآتي:  
أ) أهداف تعليمية:

- 1- إتاحة فرص الدراسة المتخصصة(المتعمقة) في ميادين المعرفة المختلفة تلبية لاحتياجات البلاد.
- 2- إكساب المعارف العلمية والمهارات التطبيقية الازمة.
- 3- العناية باللغة العربية.

**ب) أهداف البحث العلمي:**

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

تشتمل الأهداف العامة أهداف بحثية تخص الجامعة وتكون دافعاً قوياً لتحقيق الغايات التي بُنيت الجامعات لتحقيقها، ومن هذه الأهداف الآتي:

١- تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في الحالات المختلفة .

٢- تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر.

٣- الإسهام في رقي الآداب والفنون وتقدير العلوم.

### ج) أهداف خدمة المجتمع:

تُعد خدمة المجتمع من مهام الجامعة التي تسعى لتنفيذها خدمة المجتمع هدف عام تقوم به جميع الجامعات في اليمن أو غير اليمن وهي ميزة من ميزات الجامعة وتمثل الأهداف الخاصة بخدمة المجتمع في الآتي:

١- إيجاد روابط مع المؤسسات العامة والخاصة بما يكفل التفاعل والتبادل لبناء المعرفة والخبرات.

٢- تقديم الدراسات والاستشارات الفنية والمتخصصة لأجهزة الدولة المختلفة.

٣- رفع كفاءة العاملين في أجهزة الدولة ومؤسساتها من خلال المساهمة في برامج التأهيل والإعداد.

### • المحور الثاني: الأقسام الأكademie بكليات جامعة صنعاء:

شهدت جامعة صنعاء توسيعاً في أعداد كلياتها المتنوعة والمختلفة، مما نتج عن ذلك توسيعاً وتتوسيعاً في أعداد الأقسام الأكademie، حيث بلغت عدد الكليات الإنسانية (٧) كليات احتوت على (29) قسم أكاديمي، وبلغت عدد الكليات التطبيقية(٧) كليات احتوت على (29) قسم أكاديمي (مؤشرات التعليم في اليمن، 2011, 161) وتورد الباحثة فيما يلي تعريفاً للقسم وأهم أدواره وهي:  
أولاً- تعريف القسم الأكاديمي:

يعرف القسم الأكاديمي على أنه: الوحدة الأكademie القاعدية في المهرم الجامعي الأكاديمي (محجوب، 2003, 26) وهو القوة الأولية الفاعلة في تحديد ملامح الجامعة وإنتاجها، حيث يقع على عاتق هذه الأقسام الأكademie الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعة المتمثلة في نشر المعرفة وتنميتها عن طريق البحث وتطبيقاتها في المجتمع، ويعد القسم حجر الزاوية للجامعة حيث تكون الكليات من مجموعة من الأقسام الأكademie يتولى كل منها تدريس المواد التي تدخل في اختصاص كل قسم (المحيلي، 2010, 61)

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

وقد وضحت اللائحة التنفيذية رقم (32) لسنة (2007) لقانون الجامعات اليمنية رقم (17) لسنة (1995) المادة (28) أن القسم الأكاديمي كغيره من الوحدات الأكاديمية داخل الكلية حيث يتكون الهيكل التنظيمي لإدارة القسم الأكاديمي في الجامعات اليمنية من مجلس القسم، والذي يتتألف من رئيس القسم رئيساً، وبجميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم أعضاء.

ثانياً- مهام القسم الأكاديمي:

وقد تم تحديد مسؤوليات القسم كما ورد في اللائحة التنفيذية رقم (32) لسنة (2007) لقانون الجامعات رقم (17) لسنة (1995) في المادة (42) فقرة(د) مسؤوليات رئيس القسم الأكاديمي في تنفيذ السياسة العامة للقسم، وإدارة شئونه العلمية والإدارية والمالية، وعن انتظام سير المحاضرات والتمارين والدورس العلمية، وغيرها من الواجبات التدريسية، وتنفيذ قرارات مجلس القسم.

كما حددت اللائحة التنفيذية رقم (32) لسنة (2007) لقانون الجامعات اليمنية رقم (17) لعام 1995) في المادة رقم (29) لاختصاصات مجلس القسم وهي كالتالي:

- 1- اقتراح خطط الدراسة في القسم وكل ما من شأنه النهوض بالمستوى العلمي في القسم.
  - 2- وضع المناهج الدراسية للمقررات التي يدرسها القسم.
  - 3- تشجيع وتنسيق أنشطة البحث العلمي في القسم.
  - 4- إبداء الرأي في الترقيات والتعيين لأعضاء هيئة التدريس المساعدين.
  - 5- وضع جدول الدروس والمحاضرات المتعلقة بالقسم.
  - 6- إبداء الرأي في تعيين المشرفين على الرسائل العلمية وتشكيل لجان مناقشتها.
  - 7- إقتراح ميزانية القسم وتحديد شروط قبول الطلبة والأعداد التي يمكن قبولها في القسم.
  - 8- توثيق الروابط بين القسم والجهات والهيئات ذات العلاقة خارج الجامعة والمتعلقة بأنشطة القسم ومهامه العلمية عبر عمادة الكلية.
  - 9- إبداء الرأي في موضوعات يعرضها عميد الكلية أو رئيس القسم.
  - 10- أي موضوعات أخرى تدخل ضمن اختصاصات مجلس القسم بحكم القانون اللوائح المنظمة لذلك.
- ثالثاً- واجبات ومارسات رئيس القسم الأكاديمي تجاه أعضاء هيئة التدريس:

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

رئيس القسم قائدًاً لأعضاء هيئة التدريس بالقسم فهو يقوم بدور مهم داخل القسم من إدارة قسمه وتسخير أموره، حيث يمارس رئيس القسم أدواراً إدارية أخرى تعتبر بمثابة الإسناد اللازم للمارسات الأكاديمية، ناهيك عن ما يمثله من كونه أنموذج تربوي يمارس تأثيراته وأدواره التربوية بشكل مباشر على طلبه (محجوب، 2004، 87,95).

ومن واجبات ومارسات رئيس القسم الأكاديمي تجاه تابعيه من أعضاء هيئة التدريس لتعزيز شعور الإنتماء واحترام الذات لديهم (يمونغ، 2006، 79,80) ما يأتي:

- إيصال الرؤية تؤكد قيم الأتباع.
- إشراك الأتباع بإقرار أسلوب تحقيق الرؤية.
- الدعم الفعال والحماسي لجهود الأتباع الرامية لتحقيق الرؤية عبر تنفيذ التغذية الراجعة.
- الاعتراف العلني بجهود الأتباع ومكافأة نجاحاتهم.
- تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمشورة والتوجيه.
- رفع مستوى تطوير أعضاء هيئة التدريس، بتشجيعهم على حضور الندوات المهنية.
- حماية حقوق أعضاء هيئة التدريس، بتقديم التوصيات الخاصة بقضايا العاملين مثل الإجازات والعطل، والمنح البحثية.
- إجراء تقويم دوري يتضمن توصيات بالتعيينات الجديدة، والثبتات، والترقيات، وتعديلات الرواتب.
- رعاية سلسلة من العلاقات المهنية والشخصية المنتجة بين أعضاء هيئة التدريس والقسم.

رابعاً- مهام وأدوار عضو هيئة التدريس الجامعي:

تشكون مهام عضو هيئة التدريس من أربعة أنشطة رئيسة وهي : التدريس، البحث العلمي، الإسهامات الفكرية، خدمة المجتمع والجامعة، إضافة إلى الإدارة الأكاديمية، وقد تختلف حجم وكفاءة مساهمة عضو هيئة التدريس من نشاط إلى آخر ولكن ثبات ملحوظ بهذه الأنشطة لتبيّن مدى فاعليّة عضو هيئة التدريس في الجامعة والشكل التالي يبيّن لنا مهام عضو هيئة التدريس الجامعي:

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

شكل (2)



(المصدر(ردمان، عالم، 2008، 177، 2008، 177))

خامساً- صفات ومارسات عضو هيئة التدريس:

ومن خلال المسؤولية الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام داخل الكلية على مستوى أقسامهم التي يُديرُونها لهم مطالب يريدون تحقيقها من قبل أعضاء هيئة التدريس داخل القسم يحتاجونها، وتتمثل بصفات يتثنون أن يتحلى بها مرؤوسهم من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم (ليمغ 2006, 65,76,77، 2006) أهمها الآتي:

- الأمانة والكفاءة:

فرئيس القسم يحتاج من عضو هيئة التدريس بقسمه أن يكون أميناً في أداء عمله، صادقاً في كلامه، متمتعاً بكفاءة عالية سواءً تربوياً أم بحثياً وغير ذلك من مهامه، ولن يتحقق ذلك القائد الأكاديمي كرئيس قسم إلا إذا تمثل هو بمثل هذه الصفات مع أتباعه من الأعضاء، ولا يستطيع القائد الأكاديمي داخل الجامعة أن يقدم مساعدة لأعضاء الهيئة التدريسية إذا لم يكن بذلك قدوة.

- بيئة منتجة تبعث على الولاء للجامعة:

يريد رؤساء الأقسام الأكاديمية بيئة عمل عادلة يستطيع تحقيقها رئيس القسم الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ليعزز بذلك ولاءهم تجاه جامعتهم.

- الاعتراف بالإنجاز واحترام الأعضاء:

يسعى رؤساء الأقسام الأكاديمية لأن يعترفوا بإنجاز ما تم إنجازه من قبل الأعضاء التدريسيين، فإذا لم يعترف بما تم إنجازه فهو يساعد على عدم الإنجاز اللاحق بإتقان، كما أن احترام آراء وأفكار الأعضاء التدريسيين يساعد على تحقيق الإنجاز المشرّم للجامعة.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

### - المهارات:

يحتاج رئيس القسم الأكاديمي لمهارات متميزة ليتحقق هذه الاحتياجات منها : الرؤية، الإصغاء جيد، مهارات التواصل الناجح والإقناع، قدرته على زرع بذور حسن النية والثقة بين أعضاء هيئة التدريس لديه، قدرته على دعم العميد عندما يكون عملياً، قدرته على وضع أهداف واقعية ممكن تحقيقها، قدرته على اكتشاف من هم بحاجة لعن وتعامل خاصة دون خداع، تحقيق التوازن في مواجهة جميع التحديات التي ت تعرض رئيس القسم.

### - الخلاصة

ويتضح مما سبق التطور الذي مرت به جامعة صنعاء، كأول جامعة يمنية حكومية، تأسست عام (1970) سواءً كان التطور تدريسي أم بحثي، أو غيره من المهام الموكلة للجامعة، كما أن التطور شمل الكليات والأقسام الأكاديمية فيها، ويلاحظ أن للأقسام الأكاديمية مهام محددة وفقاً لقانون الجامعات، وعلى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم من القيادات الأكاديمية على مستوى الجامعة، أن يتعرفوا على واجباتهم تجاه بعضهم بعضاً، والعمل على الإرتقاء بالعمل الجماعي الموحد لتحقيق أهداف الجامعة، والعمل على تميزها أداءً، وهي مسؤولية الجميع وليس مسؤولية مجموعة أو فرد محدد، فنجاح الجامعة وتميزها تكسبها سمعة طيبة وقوية مما يعكس ذلك على نجاح وتميز وسمعة العاملين فيها بدءاً من رئيس الجامعة وإنتهاءً بأصغر عامل فيها.

المبحث الخامس: الولاء التنظيمي Organizational Loyalty

يحظى الولاء التنظيمي بمزيد من الاهتمام في دراسته من قبل الباحثين، حيثُ تنوّع الاهتمام بالولاء من حيث الأهداف والمتغيرات، ذلك لما للولاء من أهمية في تأثيره على مشاعر المروءسين وما ينبع عنه من تفعيل الأداء لديهم ودفعهم للعمل بجد وبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، فالولاء يدفع الفرد للعمل بكل إخلاص وتفان لتحقيق الفاعلية في الأداء والتميز في الإنتاجية،

أولاًً - مفهوم الولاء التنظيمي:

الولاء لغة:-

للولاء مفهوم لغوي كغيره من المفاهيم الأخرى في اللغة العربية حيث يعرف أنه: "القرابة والنصرة والمحبة" (أنيس وآخرون، 1960، 110) كما يعرف بأنه من ولـي الشيء ولـ بالفتح، وولـ بالكسر بمعنى النصرة، وقيل بالفتح النصرة وبالكسر السلطان، وقد قرئ بكليهما في قوله تعالى "ما لكم من ولـياتهم من شيء" (و الولي: هو الصديق والنصير والتابع والمحب والموالاة: ضد المعاداة، والولي: ضد العدو، وتولاـه: اتخاذه ولـياً، وهو القرب والدـنـو) (ابن منظور، 1990، 287)

## - الولاء التنظيمي اصطلاحا:

تنوع الدراسات لتنوع الحالات التي قدمت في موضوع الولاء التنظيمي، وقد نتج عن ذلك التنويع تعدد المفاهيم للولاء التنظيمي وتعقيدها، ولا يوجد تعريف محدد للولاء التنظيمي، وذلك لتنوع العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه، واختلاف الأهداف المعنية لدراسة الولاء التنظيمي. "ولتحديد مفهوم موحد للولاء التنظيمي يواجه الباحثين صعوبة في ذلك (الغامدي, 2011, 35) للأسباب الآتية":

- باعتباره ظاهرة سيكولوجية يتأثر بعده متغيرات وعوامل وكذلك ت نوع واختلاف الآثار الناجمة عنه ومداخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته.
  - تعدد المنطلقات وزوايا النظر للباحثين حول موضوع الولاء التنظيمي تبعاً للتخصص وال المجال المتبعة.
  - تعدد أبعاده ومضمونيه وبيانها واحتواها على مجالات عددة.

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- محدودية الدراسات المتخصصة فيه، لأنه لم يحظ باهتمام الباحثين إلا في نهاية السبعينيات وبدايات السبعينيات للقرن العشرين.

ونتيجة للعوامل والمتغيرات التي تؤثر في الولاء التنظيمي يأتي تنوع المفاهيم لدى الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي وكذا المجال التربوي وغيرها من المجالات الأخرى وسوف تورد الباحثة بعض هذه المفاهيم وهي:

- يعرف الولاء التنظيمي أنه: "شعور يمتلك الفرد تجاه منظمته ينتج عنه انسجام مع المنظمة في أهدافها وقيمها، والرغبة في البقاء بها، والنظرة الإيجابية للمنظمة، وخدمتها بعض النظر عن مقدار المردود المادي" (اللوزي, 2012, 30).
- يعرف ولاء الفرد هو: "أن يكون الفرد أفضل الموصوف من الناحية العملية، من حيث أن بعض المواقف تسبب السلوك المتأكّد المقصود أو الفعلي داخل المنظمة" (Seema, 2010, 1).
- ويتمثل معنى الولاء التنظيمي في مدى الإخلاص والاندماج والحبة التي يبديها العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها، وينعكس ذلك على تقبله لأهدافها وتقانيه ورغباته القوية وجهده المتواصل لإنجاحها" (رويم, 2010, 101).
- والولاء التنظيمي هو: "ذلك الشعور الوجداني الإيجابي للفرد "العامل" في مؤسسته بما يتضمنه من عناصر بشرية أو مادية، ويتترجم فعلياً بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حالة غياب الرقابة، وبعض الأفراد يؤثّرها على مصالحه الشخصية، رغم غياب الحواجز المادية أو المعنوية مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة، والبعض الآخر يطبع للمكانة والمكاسب والامتيازات التي سوف يجنيها من استمراره بالولاء لمؤسساته" (غنام, 2005, 34).
- ويدرك (Scholl, 2003, 64): "أن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة، وفي معظم الأحيان يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمالة الذين لديهم درجة ولاء تنظيمي عالٍ وهو يتضمن ثلاث أنماط من الولاء وهي:
  - 1- اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة الذي يعود على مستوى عال من الأداء.
  - 2- العضوية طويلة المدى في المنظمة والإحساس بالولاء.

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- 3- مستوى عالٍ من السلوك نحو أداء الأدوار بالمنظمة الذي يعود على مستوى أداء عالي" (عويضة, 2008, 31).
- والولاء التنظيمي: حالة وجدانية، ذو أبعاد مختلفة لكنها مترابطة، من الصعب علينا تحديد العنصر الأقوى أثراً، ومن المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات العامل، وعلى مشاعره واعتقاده حيال العمل بالمؤسسة، وعلى مدى استقراره في عمله أو التخلي عنه" (حمدان, 2008, 30,31).
  - يعرف الولاء أنه: "الرغبة في تقديم استثمار أو تضحية شخصية لتنمية العلاقة بالمنظمة، فهو الدليل للمنظمة لتقديم قيمة متفوقة ترضي عملائها، وهو القوة الكامنة لتحقيق النمو والتنمية المستدامة، فإذا غاب الولاء غاب النمو" (رايتسلد، 1996, 1,3).

ويتضح مما سبق أن هناك جوانب اتفاق بين الباحثين في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي باعتباره شعور يرتبط بمشاعر الفرد وقناعته بأهداف وسياسة المنظمة التي يعمل فيها، والتطابق الذي يربط أهداف المنظمة وسياساتها بقناعة الفرد تؤدي إلى زيادة إنتاجية وتميز المنظمة، كما أن الولاء التنظيمي كعلاقة قائمة بين الفرد ومنظمته، مبنية على: أولاً: حب الفرد بالبقاء في منظمته.

ثانياً: العدالة المقدمة من قبل قيادة المنظمة والمنظمة. ثالثاً: أنه نتيجة لارتباط قوي بين رغبات الفرد وأهداف المنظمة، لذلك هو قوة كامنة لدى الفرد تدفعه تجاه تحقيق الغايات المرجوة بعيداً عن الذاتية وتحقيق المصالح الفردية.

### ثانياً - أهمية الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي أهمية بالغة لما له من فوائد عائدة سواء وطنية أم مجتمعية أم منظمية، ذلك أن الولاء لدى المسؤولين يشمل كل مجالات الحياة الاجتماعية، حيث يورد (الصيري, 2005, 246)

أهمية الولاء التنظيمي في نقاط أهمها:

- 1- يمثل الولاء التنظيمي ثنطاً هاماً في الربط بين المنظمة، والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحواجز الملائمة لهؤلاء الأفراد وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- 2- أن ولاء الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعد عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقاءهم في منظماتهم أو تركهم العمل.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

- 3- أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- 4- يساهم الموظفون ذوو الولاء التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.
- 5- يساعد الولاء التنظيمي في انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.
- 6- أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي.
- 7- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى.

### ثالثاً - خصائص الولاء التنظيمي:

- يتميز الولاء التنظيمي بعدة خصائص أوردها كلٌ من (المدهون والجز راوي، 1995، 507) هي كالتالي:
- الولاء حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتبع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة التي تجسّد مدى ولائهم.
  - أن الولاء التنظيمي حقيقة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر تنظيمية أخرى داخل المنظمة.
  - الولاء التنظيمي لن يصل إلى درجة الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- رابعاً - أبعاد الولاء التنظيمي:

- يتضمن الولاء التنظيمي أبعاداً وسمات تدل عليه وتبين تمثيل الفرد به، وهي كالتالي:
- أ- الولاء العاطفي (المؤثر):

يعبر هذا بمدى اندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي (المعاني، 1999، 47)

- ب- الولاء المعياري (الأخلاقي):

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

هو إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتغاؤل 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، ولالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة (عويسة، 2008، 36).

### ج- الولاء المستمر:

"ويسمى بالولاء المحسوب الذي لا يقوم على أساس المشاعر الوجدانية، بل يقوم على أساس منطقية، حيث يرجع إلى إدراك الفرد بصورة عامة للعوائد والتكاليف المترتبة مالية أو غير مالية فتقترن بترك العمل أو البقاء فيها، ويزداد هذا النوع من الولاء عندما يعتقد الفرد أنه لا توجد فرصة عمل بديلة" (رشيد، 2004، 5).

ويوضح مما سبق أن بقاء زيادة الولاء لدى الفرد مرتبط بمدى إستمرارية الفرد في هذه المنظمة، وذلك بناءً على ما يستفيد من فوائد قد لا يجدوها في منظمة أخرى، وهو ارتباط مادي يرتبط بمدى تحقيق احتياجات الفرد من حواجز مادية أو معنوية.

### خامساً - مداخل واتجاهات نظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

يشير المهتمون من الباحثين في مجال الإدارة وال المجال السلوكي إلى التعدد في مداخل واتجاهات دراسة الولاء التنظيمي، وقد اتفقوا على أن دراسة الولاء التنظيمي ينقسم إلى مدخلين (رؤيتين) هما:

#### 1- مدخل الاتجاهات The Attitudinal Approach

ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى أن الولاء التنظيمي يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته، فإذا صارت قيم المرؤوس وأهدافه متطابقة ومتماثلة مع أهداف وقيم المنظمة فإن هذا المرؤوس سوف يبذل جهد إضافي في عمله للرقي بمنظمته، ولا يفكر في ترك المنظمة أو البحث عن عمل آخر في منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد بمنظمتهم بغض النظر عن المصالح المادية التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، فهو لاء الأفراد يشعرون أنه من واجبهم القيام بذلك (عويسة، 2009، 38).

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- واتجاه الفرد تجاه منظمته مرتبط بمدى التطابق الذي يربط بين قيم وأهداف المرؤوس ومنظمته، فالولاء التنظيمي المرتفع للفرد يوصف بالأتي:
- لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة.
  - لديه استعداد لبذل مزيداً من الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة.
  - لديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المنظمة (الصيري، 2005، 244).

### 2-المدخل السلوكي The Behavioral Approach

"ويسمى (بالرؤوية السلوكية) لدى بعض المهتمين حيث يرى أصحاب هذه الرؤية أن الفرد يعمل جهده لحفظ على كل شيء ذي قيمة له كالنقد، أو الوقت والذي يخسره نتيجة تركه المنظمة، لذا فإنه يحافظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة، وعليه فإن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة عناصر هي: العنصر الوجدي، والعنصر الاستمراري، والعنصر المعياري" (اللوزي 2012، 28).

#### سادساً - أنواع الولاء:

يدرك الباحثون والمنظرون في المجال السلوكي والاجتماعي أنواعاً للولاء وتورد الباحثة ما ذكره (أبو النصر، 2005، 40) على النحو الآتي:

##### 1- الولاء الديني:

هو أرقى الولاءات لدى الفرد المسلم، فبه يرتقي ويرقى لأعلى المنازل عند ربه عن وجّل، والولاء في الإسلام ثلاث مراتب أو منازل فلا يمكن للمسلم أن ينتقل لمرتبة دون الوصول لما سبقها من مراتب وهي: أولاً: الولاء لله عن وجّل وحده، ثانياً: الولاء للنبي - صلى الله عليه وسلم - ثالثاً: الولاء للمؤمنين الصادقين، والولاء في الإسلام: هو امتحان لأمر الله عن وجّل إذا أردنا الفوز بولايته، حيث يرتبط الولاء الديني بمدى ارتباط الفرد بدينه وعقيدته التي يؤمن بها وبمدى تمثيله بمبادئ عقيدته وأحكامها.

##### 2- الولاء الوطني:

الوطن كلمة عظيمة لها مكانتها لدى المخلصين والمحبين لأوطانهم، والولاء الوطني : هو حب الوطن وارتباط أفراده به أرضاً وسماءً، وحب الوطن والولاء له يحتاج صوراً وأفعالاً منها الوفاء للأرض التي عاش عليها الإنسان، والتضحية من أجله والدفاع عنه بالنفس والمال والولد، كما أن الولاء الوطني يرتبط

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

بالولاء الديني، حيث لا يوجد شك في أن الله تعالى من خلال تعليماته وتوجيهاته لعباده جعل لأرض الوطن مكانة وأمره بالدفاع عنها بكل ما يحمله من قوة، والولاء الوطني يتطلب الدفاع والتضحية والوفاء وكلها معانٍ تدل على قوة الولاء لدى الأفراد.

### **3- الولاء الشخصي:**

ويتضمن الولاء الشخصي ولاء الفرد لفكرته ومبادئه التي يسعى لتحقيقها، كأنه يتضمن ارتباط الفرد بأهدافه وثقافته التي هو مقتنع بها، ويدخل هذا النوع من الولاء في الولاء الحزبي، أو الولاء القبلي، أو الولاء المذهبي، وقد يؤثر هذا النوع من الولاء في تحديد ولاء الفرد مع أسرته إذا أسيء استخدامه.

### **4- الولاء المهني:**

ويتمثل هذا الولاء بارتباط الفرد بوظيفته أو مهنته، فبمقدار مهنته التي يمارسها تدفعه لتطويرها والحديث عنها بكل نفر متمثلاً عند ممارسته لها بالمبادئ والأخلاق التي تسمو به في مهنته.

### **5- الولاء الأسري:**

ويتضمن هذا النوع من الولاء ارتباط الفرد بأسرته وعائلته وعشيرته التي ينتهي إليها، وقد يختلط بعض الأمور التي قد لا تكون محبيّة نتيجة ارتباط الفرد بعشيرته ومنها التعصب القبلي الغير مقبول لما ينتجه من نتائج سلبية على الفرد والمجتمع.

### **6- الولاء التنظيمي:**

هذا النوع من الولاء يوضح مدى ارتباط الفرد بمنظمته التي يعمل فيها، وذلك وفاءً لما يحصل من تحقيق احتياجاته من خلال عمله فيها.

### **سابعاً - مميزات الولاء التنظيمي:**

يتميز الولاء التنظيمي عن غيره من المتغيرات السلوكية بعدة خصائص (أبو العلا, 2009, 38) منها ما يأتي:

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها بظواهر تنظيمية تتبع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسّد مدى ولائهم.
- أنه يفتقد خاصية الثبات، حيث إن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب تأثيره بالعوامل الأخرى.

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- يستغرق تحقيق الولاء التنظيمي وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلّي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية، ثامناً - مراحل تطور الولاء التنظيمي:

يورد بعض الباحثين مراحل تطور الولاء التنظيمي التي تسهم في تكوينه وهي كالتالي:

- مرحلة التجربة:

هي مرحلة ما بعد التعيين الوظيفي مباشرة وهي فترة التجربة، ومدتها سنة حيث يحاول الفرد جاهداً خلال هذه الفترة إشاع حجاجاته الأساسية المتمثلة في القبول من النظم، فهو يحاول أن يتعلم ويناقش مع بيئه العمل الجديدة وفي هذه المرحلة يظهر الفرد خبراته (الخلافي، 2001، 194).

- مرحلة العمل والإنجاز:

تتراوح هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة (أبو العلا، 2009، 40).

- مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبعد هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة، ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل فيها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، ويسعى الإنسان حينها أن يريد أن يعمل دون كلل أو ملل لصالح مؤسسته وتنصر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والأخلاق لمنظمته، فتنقل هذه الفترة الفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (غنايم، 2005، 40) تاسعاً - نماذج دراسة الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي كغيره من المجالات الأخرى التي تعرضت للدراسة والتطوير، حيث قدم الباحثون عدداً من النماذج التي توضح ماهية الولاء التنظيمي، سواء توضيح أسبابه أو نتائجه أو آثاره، وسوف تقوم الباحثة بعرض ما تم عرضه من النماذج التي قدمت توضيح ماهية الولاء التنظيمي من قبل بعض الباحثين والكتاب، وهي على النحو الآتي:

أولاًً - أنموذج ستاو و سالانيك (Staw and Salanik. 1977 ) :

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

يؤكد أنموذج (ستاو و سالانيك 1977, Staw and Salanik, 1977) (بو علاق, 2009, 51) على ضرورة التفريق بين نوعين من الولاء التنظيمي وهما: الولاء الموقفي، الولاء السلوكي، نستعرضهما كالتالي:

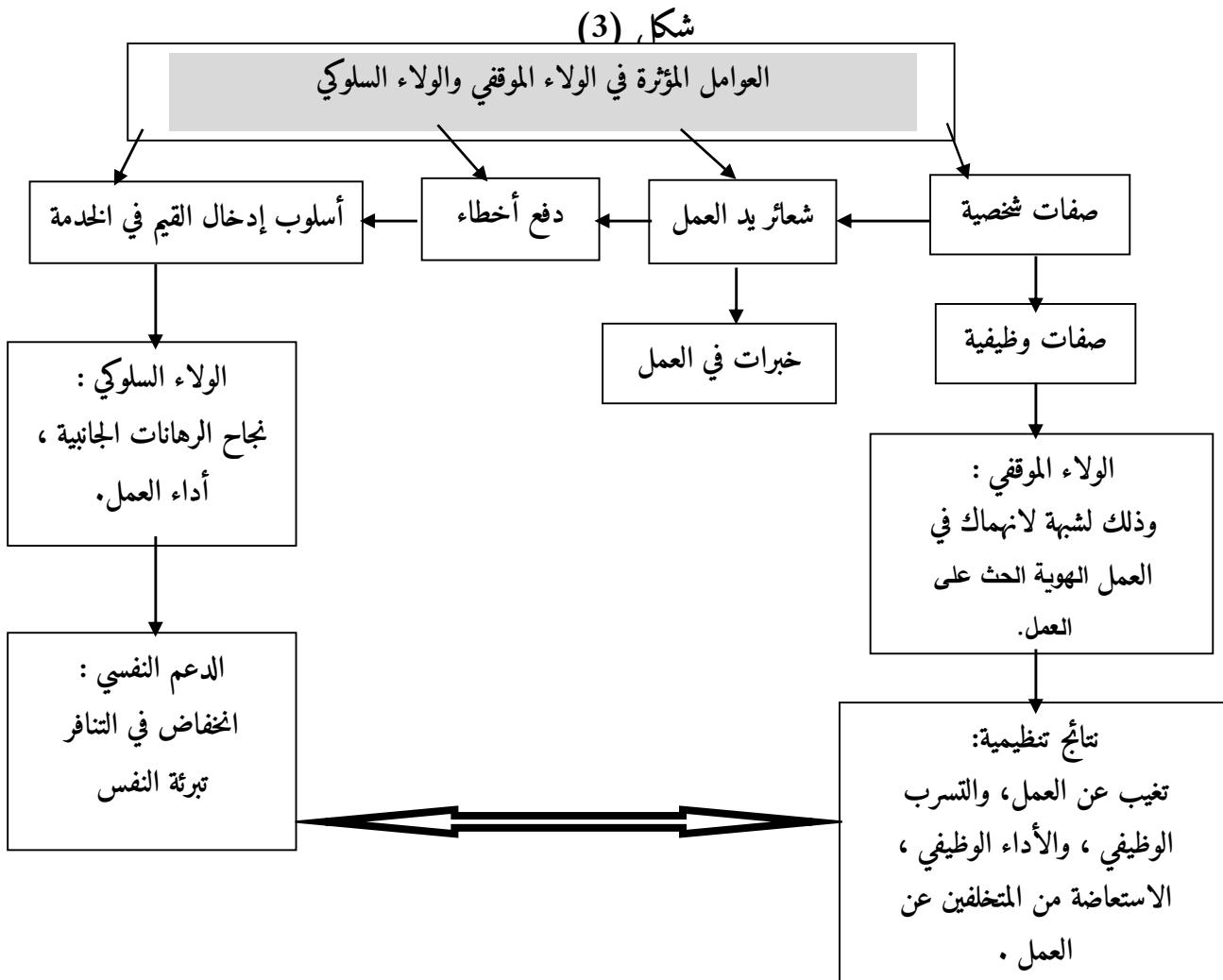
### - الولاء الموقفي:

ينظر علماء السلوك التنظيمي لهذا النوع من الولاء على أنه يشبه (الصندوق الأسود) حيث يتضمن هذا الصندوق بعضاً من عوامل تنظيمية وشخصية وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فمستوى الولاء التنظيمي يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

### - الولاء السلوكي:

يرى علماء علم النفس الاجتماعي على أن الولاء السلوكي يقوم على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وخاصة خبراته الماضية في العمل على تطوير علاقة الفرد وارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها "ويتقييد سلوك الفرد وتصرفه لما سيحصل عليه من قبل المنظمة من مزايا ومكافآت وحوافز(ابوالعلا, 2009, 43) وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في كلا النوعين السابقين من الولاء (بو علاق, 2009, 52) وهما كما يتضح في الشكل (8):

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى



المصدر (بو علاق، 2009)

ثانياً - **أنموذج أنجل وبيري (Angle and Perry, 1983)**

يقوم هذا الأنماذج على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي ويصنف في أنماذجين رئيسيين هما:

- **أنموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:**

يعد هذا الأنماذج جوهر الولاء التنظيمي حيث يُبني على أساس خصائص الفرد وتصرّفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً واضحاً وثابتاً وطوعياً، ووفق هذا الأنماذج يُنظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الفرد، كما يركز هذا الأنماذج على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية تجاه المنظمة، إلى جانب ما يمارسوه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد (ابو العلا, 2009, 44).

### - أنماذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:

ويرى هذا الأنماذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه، وهي عملية تبادلية كما ورد في أنماذج (تساو وسالانيك) وجواهر التبادل: هوما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه الباحث (Koter, 2009) ويتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة (ابو علاق, 2009, 54).

### ثالثاً - أنماذج آلين و مایر (Allen & Mayer, 1990):

يسمى هذا الأنماذج بأنماذج عناصر الولاء التنظيمي الثلاثة وهي:

#### أ- الولاء العاطفي:

وهو ارتباط الفرد بمنظمته وجدانياً فيتأثر بمدى إدراكه للخصائص المتميزة للعمل وبعلاقته برئيشه في العمل، ويرى (المعاني, 1999, 37) "أن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي".

#### ب- الولاء المستمر:

وهو العنصر المبني على التكاليف التي يرى الموظف أنه سيتحملها في حال تركه للمنظمة (العمجي، 1999, 51).

#### ج - الولاء المعياري:

هذا النوع من الولاء يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، أو غالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه في المنظمة، من

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الأسرة والمجتمع أو بعد التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به وما يعتقد بأنه أخلاقي (الدوسي، 2005، 91).

### عاشرًا - العوامل المؤثرة في نمو الولاء التنظيمي:

ما من شك أن سلوك الإنسان يتأثر بجملة من العوامل التي تحيط به، وتأثير وتسهيل في بناء ولائه لمنظمته، ذلك أن الإنسان مخلوق اجتماعي يعيش في بيئة مليئة بالمؤثرات الإيجابية والسلبية، متأثراً بجموعة من العوامل الاجتماعية التي قد تواجهه والتي تكون دافعاً في تحديد توجهه، حيث يرى كل من (المدهون وجزاوي، 1995، 507) أن هناك عوامل إنسانية من شأنها أن تزيد درجة الولاء التنظيمي وتتمثل بالآتي: خلفية الفرد وثقافته، نظرته الإيجابية لذاته، رغبته في تحقيق ذاته، ومدى أهمية العمل بالنسبة له، وعوامل تنظيمية واجب على القيادة مراعاتها لخلق ولاء التابعين له تجاه منظمته وهي على النحو الآتي:

#### • العمل على إشباع حاجات العاملين في المنظمة:

للإنسان احتياجات تدفعه للالتحاق بالعمل لإشباع هذه الاحتياجات فيسعى لتحقيقها، فإذا تجاهلت المنظمة احتياجات عاملتها ورغباتهم فإن ذلك يؤثر سلباً على مستوى ولائهم لمنظمتهم مما قد يؤدي بذلك بدوره على ضعف الأداء في عمله وبذلك يضعف إنتاجية المنظمة، ويسعى الإنسان لأن يكون مقدراً ومحبوباً، ويسعى للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، والتنظيم الذي لا يعمل لتحقيق احتياجات تابعيه تعتبر منظمة فاشلة لأن نتيجة ذلك هو أن العامل يترك المنظمة ويبحث عن منظمة أخرى تعمل على تحقيق رغباته واحتياجاته (أبو العلا، 2009، 46).

#### • وضوح المهدى والدور أمام المسؤولين:

وضوح المهدى للفرد يجعله أكثر قدرة على فهمه وتحقيقه، وينطبق ذلك على تحديد الدور كذلك فحين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل ينمو الولاء لدى الفرد تجاه مؤسسته" (حمدان، 2008، 33).

#### • إيجاد نظام مناسب من الحوافز والمكافآت:

يتضمن نظام الحوافز والمكافآت نوعين من الحوافز مادية ومعنوية، وتشير دراسة (الجساشي، 2011، 3) "أن للحوافز المادية والمعنوية أثر في تحسين الأداء لدى التابعين" ومن الحوافز المادية: الهدايا، وبدل راتب، إكراميات متنوعة وغيرها ومن الحوافز المعنوية منها: الاعتراف بإنجازات الفرد والأهم من

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

ذلك منح الفرد ترقية في العمل، وكلما كان نظام الحوافر جيداً ومتناهياً لما يقدمه العاملون كلما كانت قدرة القيادة على تعزيز وتكوين الولاء لدى تابعيه أقوى.

### • زيادة إشراك العاملين في المنظمة:

زيادة إشراك العاملين في المنظمة تعني بإتاحة الفرصة للعاملين بالمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسئولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئه العمل، وتقويم عملية المشاركة على ثلاث أسس ومحاور وهي:

- أنها تنطوي على المشاركة العقلية والفكيرية القائمة على استخدام الأسس العملية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

- تعمل عملية المشاركة على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم فرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

- تعمل على تنشية المهارات للأفراد في العمل وتقبل المسئولية (الدوسي، 2005، 99).

### • تحسين المناخ التنظيمي:

توصلت دراسة (خوين ،2012, 233) إلى" أن المناخ الإيجابي هو العامل الحاسم والمبادر المؤدي إلى وجود شعور بالرضا لدى التابعين"، وعلى ضوء ذلك يتضح أن الارتباط بالمنظمة يتوقف على صورة المناخ فيها، فمفهوم المناخ التنظيمي: يشير إلى بيئه المنظمة الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، لذلك يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين المتمثل في تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك، فإذا شعر المرؤوس بطمأنينة في بيئه العمل التي يعمل فيها زاد تفاعله وأدائه داخلها.

### • العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

ويعني بالثقافة المؤسسية الثقافة التنظيمية أنها: "تواافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يتحققصالح المشترك لهم" (العتبي، 2008، 72).

وذلك بإيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشاعتها والنظر إليهم والتعامل معهم كأعضاء في أسرة واحدة وهي المنظمة، وأن يسعى المسؤول عن هذه المنظمة إلى خلق

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند الأعضاء من خلال التدريب الكافي وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين الأفراد" (المعاني، 1999، 39).

وعلى ضوء العوامل التي تؤثر في تكوين ونمو الولاء التنظيمي لدى التابعين يتضح مقدار المسؤولية الملقاة على قيادة المنظمة في توفير وتحقيق هذه العوامل التي تزيد من نمو الولاء لدى الأفراد تجاه المنظمة، وهناك من الباحثين من يقسمها إلى عدة أقسام متنوعة وهي كما ذكرها (بيتر و سترز) على النحو الآتي:

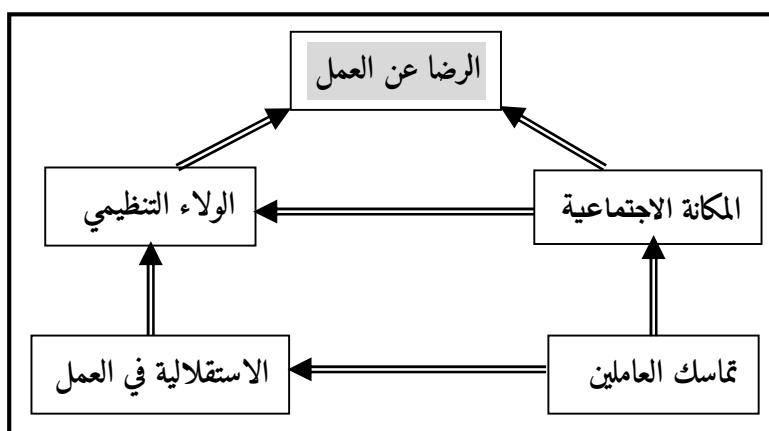
- عوامل شخصية تتعلق بالفرد نفسه.

- عوامل تنظيمية وتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالالتغذية الراجعة العكسية والاستقلالية والإشراف المباشر وغيره.

- عوامل غير تنظيمية وتمثل في مدى توفر فرص عمل بديلة للفرد عند التحاقه بالمنظمة (الغامدي، 2011، 46).

الشكل رقم (4)

### عوامل تكوين الولاء التنظيمي لأنموذج (March & Mannari)



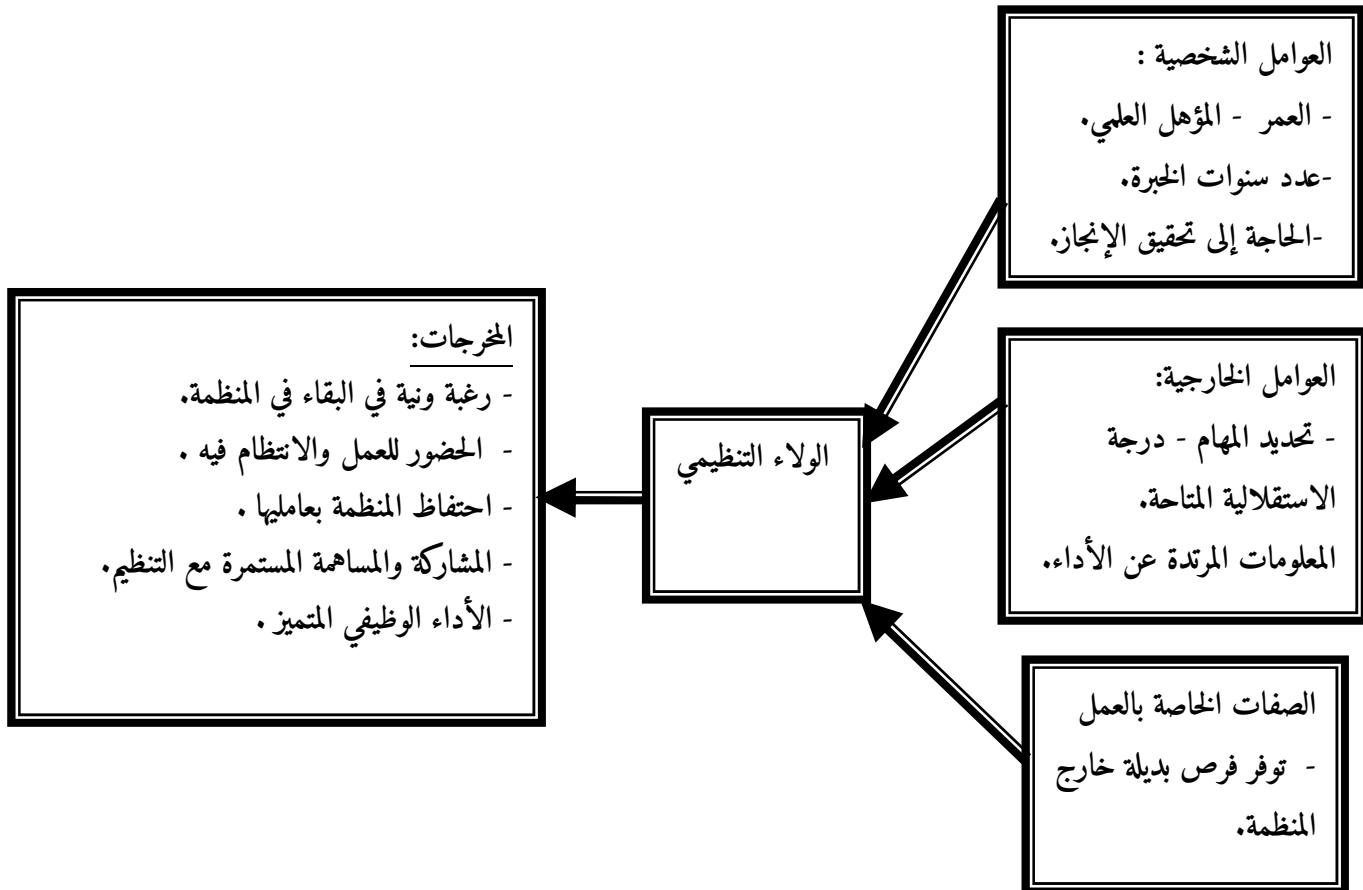
المصدر: الغامدي (49, 2011)

ولعدم وجود أنموذج يضم الولاء التنظيمي والمتغيرات التي تؤثر فيه ومخرجاته بشكل عام أورد (الحدري ، 2007، 26) أنموذج مطروحاً من خلال استناده على الدراسات والنتائج الأخرى بين فيه الولاء التنظيمي وأبعاده ومخرجاته وذلك على النحو الآتي:

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

**شكل رقم (5)**  
**(أنموذج تنبئي يبين الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وخرجاته)**



المصدر: (الحدري 2007، 26).

#### الحادي عشر - أثر الولاء التنظيمي:

يؤدي الولاء التنظيمي كسلوك مرتبط بمشاعر وعواطف الإنسان إلى مجموعة من النتائج والأثار سواء كانت إيجابية أم سلبية، ويحدد بعض الباحثين إلى أن هذه الآثار قد تكون على مستوى الفرد أو المنظمة، وتورد الباحثة بعض النتائج والأثار الناتجة عن الولاء التنظيمي للفرد والمنظمة التي أوردها بعض الباحثين وهي على النحو الآتي:

- **الأثر على المستوى الفردي:**

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

يؤثر الولاء التنظيمي على الفرد من خلال ما يجنيه الفرد نتيجة ولائه لمنظمته من مزايا وعطایا ومشاعر إيجابية يشعر بها الفرد بطمأنينة ورضا عن أدائه في منظمته فيكتسب نتائج إيجابية، ويرى أن الموظف الأكثراً التزاماً يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر فمن الممكن أن تتوقع أن الموظف الأكثراً التزاماً يُدي رضاه عن التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظره وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم (عبد الباقى، 2005، 182).

ومن الآثار السلبية للولاء التنظيمي على الفرد أنه يجعل الفرد يوجه ويستمر جميع طاقاته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا ما يجعل الفرد يعيش فيعزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل واهتمامه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله (الدوسرى، 2005، 103, 104).

### - الأثر على مستوى المنظمة:

تكتسب المنظمة أثاراً إيجابية عندما يتثلّل أفرادها بولاء مرتفع تجاهها حيث "أن الولاء يرفع تحسين الأداء الوظيفي ودرجة الرضا الوظيفي، ودعم قيم المنظمة وتأييدها" (الغامدي، 2011، 52).

### الثاني عشر - استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي:

أورد (عويضة، 2009، 34) عن (Walton, 1995) استراتيجيات تقوم بتعزيز الولاء التنظيمي ويتمثل ذلك في استراتيجية الضبط واستراتيجية الولاء وقد تم المقارنة بينهما من خلال عدة معايير مختلفة ويوضح في الشكل الآتي :

جدول (3)

### استراتيجية الضبط والولاء

استراتيجية الولاء	استراتيجية الضبط	معيار المقارنة
- تقوم على افتراضات نظرية (Y) تتلخص في أن:	- تقوم على افتراضات نظرية (X) تتلخص في أن: - أهداف الفرد تتعارض مع أهداف المنظمة - الفرد يتجنب المسؤولية.	الداعية

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

معايير المقارنة	استراتيجية الضبط	استراتيجية الولاء
	- طموح محدود. - كسول بطبيعته .	- أهداف الفرد تتفق مع أهداف المنظمة.  - العمل شيء محبب للفرد. - يتتجنب المسؤولية .  - لديه طاقة وقدره على ممارسة العمل بابتكار وابداع.
توقعات الأداء	وضع حد أدنى لمعايير الأداء المتوقع.	تحديد النمو في الأداء وتوقعات الأداء بصورة موضوعية
جودة بيئة العمل	ترى فقط أنها الإنتاجية.	ينظر إليها على أنها هامة لتحقيق أهداف المنظمة.
المتطلبات	تحديد مستوى الأجور والمرتبات (العائد المادي).	تحديد مستوى النمو والترقي في الوظيفة.
التدريب والتنمية البشرية	التدريب على المهارات لمقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة والمهارات الأساسية.	التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الخاصة باتخاذ القرارات، وحل المشكلة والمهارات الشخصية والاعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد.
تقييم الأداء	السلوك القائم على اختلاف الأجر.	المهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء.
اتخاذ القرار	أتوغرافي.	المشاركة، التكين.
نظام الضبط	قائم على القوة، الثواب، العقاب، سلطة مركبة رسمية.	قائم على التوقع، المشاركة، القيم .

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

استراتيجية الولاء	استراتيجية الضبط	معيار المقارنة
التعاون، التخطيط، حل المشكلة، الثقة المتبادلة، الاحترام المتبادل صدق الذات.	التقبل، التوحد، الضبط لسلوك الفرد عن طريق التعاقد، ثقة أقل، العلاقة محددة وقائمة على أجزاء النسق التنظيمي.	علاقات العمل
حل المشكلة من خلال المناقشة والبحث عن حلول متبادلة	استخدام السلطة والقوة.	الصراع الإداري
نظام الاتصال مغلق، الاتصال يُعد أوامر، يحتاج لحل المشكلات، المشاركة.	نظام الاتصال مفتوح، يتوجه إلى تفسير وفهم المعلومات.	نظم الاتصال

المصدر (عويسة، 2009، 34)

الثالث عشر - أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي:  
 ما من شك في أن هناك أسباباً ومظاهر تؤدي بالتأكيد إلى ضعف الولاء التنظيمي لدى الأفراد (الصيري، 2005، 251، 249) وهي على النحو الآتي :  
**أولاً- الأسباب:**

- تقصير الإدارة (القيادة) في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في المجتمع.
- عدم وضوح مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والذي يتناسب مع قدراته وميله واتجاهاته ومؤهلاته.
- عدم إتاحة الفرصة العادلة أمام العاملين للترقى مما قد يصيبهم بالإحباط.
- شعور الأعضاء المتزايد بالقلق وعدم الاستقرار كنتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي قد تتبعها الإدارة مع بعض العاملين.
- تكون التعليمات غير محددة وغامضة.
- الإخفاق في اعتماد سياسة سلémie لعمليات الثواب والعقاب.
- سوء التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- سوء توزيع الأعمال على العاملين كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في التوزيع.  
ثانياً - المظاهر السلبية:

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

- زيادة ظاهرة الغياب وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكوى.

- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم.  
ثالثاً - المظاهر الإيجابية:

- تفاعل الفرد واستغرقه داخل إطار جماعة العمل ولكن مع ملاحظة أن هذا الاستغراق يهدب بعض الفروقات الشخصية المؤثرة على العمل.

- شعور الفرد بالاتساق بين أهدافه وأهداف الجماعة وأهداف الإنتاج والنظام السائد في المنظمة.

- استعداد الفرد للتنازل عن جزء من طموحاته ورغباته التي قد تؤثر على العمل وعلى الأهداف المشتركة بين الجماعة والمنظمة.

- استعداد الفرد لبذل الجهد والكافح من أجل تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

- انخفاض معدلات الغياب والتأخير وإصابات العمل وقلة الشكوى والتذمر.

- سيادة جو من الإخاء والحبة والتسامح بين جميع العاملين في المنظمة وبين إدارتها.

ويتضح مما سبق أن الأسباب تعود إلى أسلوب القيادة التي تدير المنظمة، والتي تقوم عليها تنفيذ السياسة التي من خلالها يتم تعزيز الولاء التنظيمي تجاه المنظمة من قبل الأفراد العاملين فيها، وهذه الأسباب هي التي تؤدي إلى ظهور المظاهر الإيجابية أو السلبية على الفرد داخل المنظمة، وعلى ضوء ذلك يتطلب من القيادة في أي منظمة مراجعة سياسة المنظمة وأسلوبها الإداري المتبعة بما يكون فيه مصلحة للمنظمة والفرد بشكل عام، للتقليل من المظاهر السلبية داخل المنظمة.

الرابع عشر - علاقة الولاء التنظيمي بعض المصطلحات:

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

من خلال إطلاع الباحثة على كثير من الدراسات المرتبطة بموضوع الولاء التنظيمي وعلاقته بعض المصطلحات المرادفة له، اتضح أن هناك ارتباط بين مفهوم الولاء وبعض المصطلحات الإدارية الأخرى وتورد الباحثة ما أورده بعض الباحثين على النحو الآتي:

### **- علاقة الولاء التنظيمي بالمناخ التنظيمي:**

يعرف الولاء أنه شعور داخلي للفرد يتعالق بإحساسه ومشاعره فهو غير مرئي بالنسبة للإنسان يتأثر ارتفاعاً والنخضاً بمؤثرات خارجية محسوسة وغير محسوسة ملائمة للمشاعر العاطفية والاحتياجات الإنسانية المهمة.

ويعرف المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة من الخصائص التي يمكن إدراكتها عن منظمة معينة، والتي يمكن ملاحظتها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيتها" (خوين، 2012، 23).

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن الولاء لدى الفرد يتولد نتيجة لما يلاحظ من بيئة عمل داخل المنظمة ميأة ومناسبة لما يسعى لتحقيقه، فينمو لدى الفرد ولاء قوي للمنظمة وأهدافها وقيادتها، فالولاء التنظيمي هو: نتيجة لمناخ تنظيمي مُهيأ، وإذا لم يتَّسِعَ المناخ التنظيمي للعمل في المنظمة فإن الولاء التنظيمي يقل لدى الفرد لذلك نجد العلاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي علاقة ترابط وثيقة وهي علاقة سبب ونتيجة.

### **- علاقة الولاء التنظيمي بالروح المعنوية:**

تعرف الروح المعنوية أنها اتجاهات الأفراد والجماعات في بيئة العمل، نحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، أي أن المعنوية تشتمل على اندفاع الأفراد نحو عملهم بكل طاقتهم في سبيل إنجازه وفق ما هو مطلوب منهم بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل، بينما مفهوم الولاء التنظيمي يعرف: أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ومن هنا يمكن ملاحظة الآتي: تركيز مفهوم الولاء على درجة ارتباط الفرد بالنظام في حين يركز مفهوم الروح المعنوية على رغبة الفرد إنجاز أهداف المنظمة من خلال إشباعه حاجاته، وأن وجود الروح المعنوية لدى الأفراد يعني بالضرورة زيادة دافعيتهم وأدائهم في حين أن الولاء لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد وأدائهم، وأن المعنوية صعبة البناء وسهلة وسريعة الهدم في حين أن الولاء يتتصف بالديومة وبطبيعة الحال فإن

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الاختلافات السابقة لا تعنى انفصال المعنوية عن الولاء فالمعنوية تعتبر بمثابة متغير سابق للولاء (الصيري, 2005, 248, 247).

ويتضح مما سبق أن الروح المعنوية ترتبط بمدى زيادة مستوى الولاء لدى الأفراد فما من فرد يقنع بروح معنوية عالية لا يقنع بولاء قوي تجاه منظمته، فالروح المعنوية هي بمثابة الدافع القوي الذي يرسم في زيادة ونمو الولاء لدى الأفراد، وهي مرتبطة بمشاعر وإحساس الفرد تجاه منظمته عندما ترتبط باحتياجاته الأساسية وغير الأساسية.

### الرابع عشر - مقاييس الولاء التنظيمي وفوائده:

للمقاييس فوائد مهمة تفيد الباحثون في تحديد درجة وجود السلوك أو الممارسة أو وجهات النظر المختلفة، لذلك نجد أن للولاء مقاييس يقاس به مستوى وجوده لدى الفرد و تمثل المقاييس (الصيري, 2005, 261, 260) بما يأتي:

#### - مقاييس موضوعية:

هي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدداً من الغواهر المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك المتمثل بنزعة الفرد ببقاءه في المنظمة، وقياس مستوى أدائه داخل المنظمة، والتزامه بالدوام داخل المنظمة، والغياب عن العمل، ودوران العمل، وإصابات العمل (الغامدي, 2011, 45).

#### - مقاييس ذاتية:

يتم بهذه المقاييس تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة في محاولة للحصول على تقرير من جانبهم عن درجة ولاؤهم للمنظمة (الصيري, 2005, 261, 260).

### خامس عشر- فوائد قياس الولاء التنظيمي في المنظمات:

ما من شك أن هناك أهمية بالغة لقياس الولاء التنظيمي في المنظمات وذلك لما تكتسبه المنظمات من فوائد ذلك القياس (الصيري, 2005, 261, 260) وهي على النحو الآتي:

2- يقدم قياس الولاء للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الولاء، وهذه المؤشرات تمكن المنظمة من تحديد موقعها أو اتجاهها قياساً إلى فترات الزمن السابقة.

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

3- أن هذا القياس يساعد الإدارة للتعرف على نفسها من خلال نظرة العاملين إليها، ومعرفة المنظمة للعاملين فيها.

4- قياس الولاء يمكن المنظمة من معرفة مشكلات العاملين ودوران العمل وغيابهم المتكرر، ومن خلال ذلك يتم تقديم المقترنات الالازمة لعلاج هذه المشكلات أو التخفيف منها.

5- عند قياس الولاء تنتج عدة نتائج وتشخيص عدة نقاط قد تؤثر في رفع أو خفض الولاء لدى العاملين، فتتمكن الإدارة من التغلب عليها وتلافي أسبابها.

6- قياس الولاء يجعل العاملين يشعرون باهتمام منظمتهم بهم، مما يساعد على تحسين وتفويم العلاقة بينهم وبين الإدارة فتحقيق الاتصال ويتمكن العاملين من تقديم مقترناتهم بشأن بعض السياسات والبرامج التي يتعدر وصولها للمستويات الأعلى.

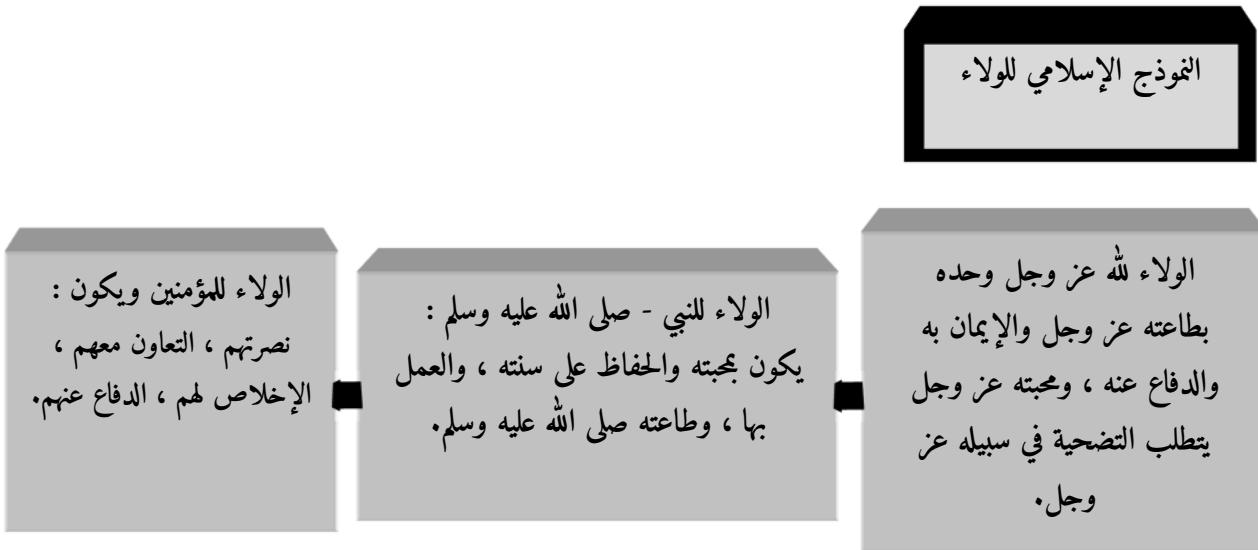
### سادس عشر- أنموذج الولاء في القرآن والسنة:

يتميز المجتمع المسلم عن غيره من المجتمعات بما أودع الله فيه من خصائص الولاء والألفة والمحبة، لذا كان هذا الأمر أول عمل يقوم به الرسول - صلى الله عليه وسلم - عندما قدم المدينة المنورة مهاجراً، ربط بين المهاجرين والأنصار برباط الولاء والأخوة والمحبة فأقام من حينه مجتمعاً نظيفاً قوياً متربطاً (العرشاني، 4,2006).

وقد وضح الله تعالى حقيقة الولاء لله تمثل بقوة محبة المؤمنين لله وحده، قال تعالى: "ومن الناس من يتخذ من دون الله أنداداً يحبونهم كحب الله والذين آمنوا أشد حباً لله" (البقرة، 165) وهي قاعدة لتأكيد حقيقة الولاء لله، كما أن الله عز وجل ينفي ارتباطه عن كل من يولي أعدائه دون المؤمنين به، فالولاء لدى المسلمين من أوثق عرى الإيمان وشرط لقبوله عند الله، فالولاء في الإسلام يبدأ لله ولرسوله - صلى الله عليه وسلم - وينتهي بالولاء للمؤمنين، قال تعالى: "لَا يَخْنُدُ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرُونَ أُولَئِكَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ وَمَنْ يَفْعَلُ ذَلِكَ فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ" (آل عمران، 28) والشكل الآتي يوضح أنموذج الولاء في الإسلام:

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

شكل رقم (6)



(إعداد الباحثة، مستخلص من كتاب الولاء والبراء للعرشاني، 2006)

ومن خلال الأنوجج الإسلامي يتضح أن الولاء متكامل ومتراoط، حيث لن يتحقق الولاء بين المؤمنين إلا إذا تحقق الولاء لله عز وجل ولرسوله - صلى الله عليه وسلم - ويعود الولاء في الإسلام هو ميزان يوزن به إيمان المسلم، قال تعالى: "لا تجد قوماً يؤمّنون بالله واليوم الآخر يوادون من حاد الله ورسوله ولو كانوا آباءهم أو أبناءهم أو إخوانهم أو عشيرتهم أولئك كتب في قلوبهم الإيمان وأيدهم بروح منه ويدخلهم جنات تجري من تحتها الأنهار خالدين فيها رضي الله عنهم ورضوا عنه أولئك حزب الله إلا إن حزب الله هم المغلدون" (سورة المجادلة، 22)

وإخلاص الولاء لله ولرسوله - صلى الله عليه وسلم - ودينه وللمجتمع المسلمة القائمة على تحقيق شرائط الإيمان يقوم بأمرین، حيث إن حملة العقيدة الصحيحة لا يمكن أن يكونوا مؤمنين بها أصلًا إلا إذا تحقق (العرشاني، 2006، 16) الآتي:

- 1- المفاصلة الكاملة بينهم وبين سائر المعسكرات التي ترفع رمناؤة لرأيهم.
- 2- أن يتحضر ولأوهم لله ولرسوله ولقيادتهم الخاصة المؤمنة ويرغبوا مع ذلك حقيقة أعدائهم.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

### - مظاهر الولاء في الإسلام:

أورد القرآن الكريم مظاهراً توضح لنا حقيقة الولاء لله عز وجل، وتمثل بقوله تعالى: "والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرن بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله أولئك سيرحمهم الله إن الله عزيز حكيم" (التوبه، 71)

ولا يقبل الله من مسلم صلاة ولا صوماً ولا عبادة من العبادات حتى يتحرر ولاءه لله ولرسوله وللمؤمنين، ويثيراً من موالة الكافرين والمنافقين والفاشين، ذلك أن الولاء يقتضي الماهية، فمن تولى كافراً صار كافراً، ومن تولى منافقاً صار منافقاً، قال تعالى "يأيها الذين آمنوا لا تخذلوا اليهود والنصارى أولياء بعضهم أولياء بعض ومن يتولهم منكم فإنه منهم إن الله لا يهدى القوم الظالمين" (المائدة، 51) ويقول ابن كثير رحمه الله عند تفسير قوله تعالى "يأيها الذين آمنوا لا تخذلوا الذين اتخذوا دينكم لهواً ولعباً من الذين أوتوا الكتاب من قبلكم والكافار أولياء وانقروا الله إن كنتم مؤمنين" (المائدة، 57) هذا تنفير من موالة أعداء الإسلام وأهله الذين يتخذون شرائع الإسلام هزواً ولعباً، وتهديد للمؤمنين بأن يتقووا الله ويراقبوه من أن يتخذوا أعداءهم وأعداء دينهم أولياء (العرشاني، 2006، 19، 20)

### سابع عشر- علاقة الولاء التنظيمي بعضو هيئة التدريس:

ما لا شك فيه أن عضو هيئة التدريس الجامعي يجب أن يتحلى بقيم وخصائص المدرس الناجح، كحب مهنته والإيمان برسالته ورسالة المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها، والاستعداد للتضحية والعطاء من أجلها، ويحمل الحب والفخر والاعتزاز بها، وتعزيز مثل هذه القيم والصفات لدى معلم الغد ليس بالسهل، ولذا فإنه يتطلب جهداً تربوياً مقصوداً، وإذا كانت المؤسسات التعليمية والتربية منوطه بهذه المسؤولية، وعليه يجب توافر الأستاذ الجامعي أن يتتصف بالولاء والانتماء تجاه المنظمة وتخصصه ويحب مهنته ويحب كلية وجامعة، وأن يكون قدوة ونموذجاً في التضحية والبذل والعطاء من أجلهما، حتى يكون هناك اتساق وانسجام بين ما يؤكده لطلبه وبين ما يؤمن به ويمارسه، وإلا انطبق عليه المثل القائل "فاقت الشيء لا يعطيه" (المخلافي، 2001، 187)

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

### - الخلاصة:

يتضح من خلال ما سبق أن للولاء التنظيمي ملامح يُكتشف من خلالها ولاء الفرد لمنظمته، فزيادة ولاء الفرد لمنظمته مرتبطة بمدى استمرارية الفرد في هذه المنظمة بناءً على ما سيستفيد من فوائد قد لا يجدها في أي منظمة أخرى، وهو نابع من تمعن الفرد بأخلاقيات سامية تكون هي الدافعة له بالبقاء في منظمته بكل إخلاص وتفان، وعندما يشعر الفرد بمحنته وقيمه في المنظمة فإن ولائه يزيد، كما أن ارتباط المرؤوس بمنظمته ارتباطاً يعبر عن علاقاته الإنسانية داخل المنظمة سواءً مع القيادة أو الزملاء، وهو ارتباطاً بذاته ومشاعره وبمدى إحساسه بما تميز به مهنته فيها، وباعتبار أن السلوك الإنساني محل دراسة وبحث للكشف عن الجديد المؤثر في تعزيز فاعليته داخل المنظمات فإن من أكبر التحديات التي قد تواجه منظمات اليوم تحدي القدرة على إبقاء العاملين فيها، حيثُ أن المنظمة تتأثر سلباً أو إيجاباً بمستوى الولاء لدى أفرادها.

وإذا تحقق الولاء بين المسلمين بمعناه الحقيقي وبمقتضاه الواقعي تتحقق نصرهم على أعدائهم وتحقق لهم الاستخلاف والتكمين في الأرض لإقامةها وعمارتها بما أمر الله به عباده المستخلفين، وإذا كان هناك ضعفاً وإشراكاً في الولاية لم يتحقق لهم الإستخلاف (التكمين) الذي وعدهم الله به، فالإخلاص من مفاهيم الولاء الذي يعد بمثابة الرقيب الوجданى الذي يدفع بصاحب العمل بجد لتحقيق نجاح المنظمة.

## المبحث السادس: علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي

يهم كثير من الباحثين بموضوع القيادة باعتبارها عاملاً مؤثراً، في تنشئة وتعزيز الولاء لدى العاملين، والولاء كسلوك إنساني يحتل مكانة مهمة لأن يكون الأداء وزيادة الإنتاجية لديها متميزاً من بين المنظمات الأخرى، ويأتي اهتمام الباحثين بالقيادة التحويلية كونها عاملاً رئيسياً في تغيير قناعات الأفراد من خلال الممارسة لسلوكيات قيادية ترتبط، بمشاعر وعاطفة الفرد الذي يمتلك أحاسيس ومشاعر تتأثر بمثارات معنوية ومادية، وإعطاء الإنسان حقه في القيمة الإنسانية كان على القادة أن يجدوا علاقة قوية بينهم وبين مرؤوسيهم ليتسنى لهم التأثير عليهم إيجاباً، فإذا كانت العلاقة بين القائد وأتباعه سلبية كان نتاج ذلك معاكساً للإيجابية، وتعد القيادة التحويلية قيادة حديثة تسعى لتعزيز الفاعلية لدى التابعين في منظتهم، كما أنها تسعى لتعزيز المثل والقيم العليا لديهم، مهتمة باحتياجاتهم، ولمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي نظرياً وعملياً وفقاً لما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة من حيث إثبات العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي - بعض النظر عن النتائج الميدانية للدراسة الحالية- تقدم الباحثة نبذة تحليلية لما ورد عن بعض الباحثين من نتائج أو فكر حول العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لمعرفة نوعية العلاقة بينهما:

في الثمانينات من القرن الماضي اهتم الباحثون في علم الإدارة بالسمات العاطفية والرمزية من القيادة، فهي عمليات تساعد على فهم قادة يؤثرون على الآباء لتقديم التضحيات بالنفس ووضع حاجات المجموعة والمنظمة فوق مصالحهم الشخصية المادية (Yokl, 2004, 248).

"وأن هناك شبه إجماع بين الباحثين إلى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالولاء التنظيمي لدى الأفراد (Avolio , et.al. 2004, 52).

كما أن أسلوب القيادة التحويلية يؤثر تأثيراً إيجابياً على الالتزام الطويل المدى، ويعزز الإحساس بالهدف المتبادل والاهتمام المتبادل للقادة وتابعיהם، كما أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً على رؤية الرؤية التنظيمية (Givens, 2008, 105).

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن أنموذج القيادة التحويلية كقيادة تسعى بأبعادها المختلفة بالعمل على رفع المستوى الأخلاقي لدى تابعيهم، وتعزيز الدافعية لديهم للعمل وبذل أقصى جهد لتحقيق الغايات التي

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

تسعى لها المنظمة، ومن خلال ذلك يتم تعزيز الولاء ونموه لدى التابعين، لما للجانب الأخلاقي من ارتباط وثيق بتعزيز الولاء ونموه لديهم، كما تسعى القيادة التحويلية لتعزيز الرؤية المشتركة بين التابعين ومنظمتهم، مما يعزز الولاء ويرفع درجته، وباهتمام القائد التحويلي بتعزيز الرؤية المشتركة فهو يسعى لغرس مفهوم الهدف المشترك بين المؤوسس ومنظمه، حيث أن مشاركة التابعين في وضع الرؤية يدفعهم بالسعى بكل جد في تحقيقها إيماناً منهم أنها رؤيتهم، وإذا أراد القائد التحويلي إقناع مرؤوسيه بتحقيق رؤية المنظمة، عليه أن يتحرى الصدق في التعامل مع المرؤوسيين منطلاقاً بذلك بأمانة الكلمة لتعزيز القناعة لديهم، كما أن عليه أن يعمل على تشجيعهم بضرورة وضع الأهداف المراد تحقيقها مما يولد شعورهم بمدى تطابق أهداف المنظمة بأهدافهم .

ويرى البعض أن تأثير القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي يعود إلى قدرة هذه القيادة على تدعيم التفاعل والمشاركة بين القائد وبين المؤوسسين على اختلاف أح啖هم وميولهم التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة، والالتزام بأهدافها، وبذل الجهد لتحقيق هذه الأهداف (زايد 1999، 206).

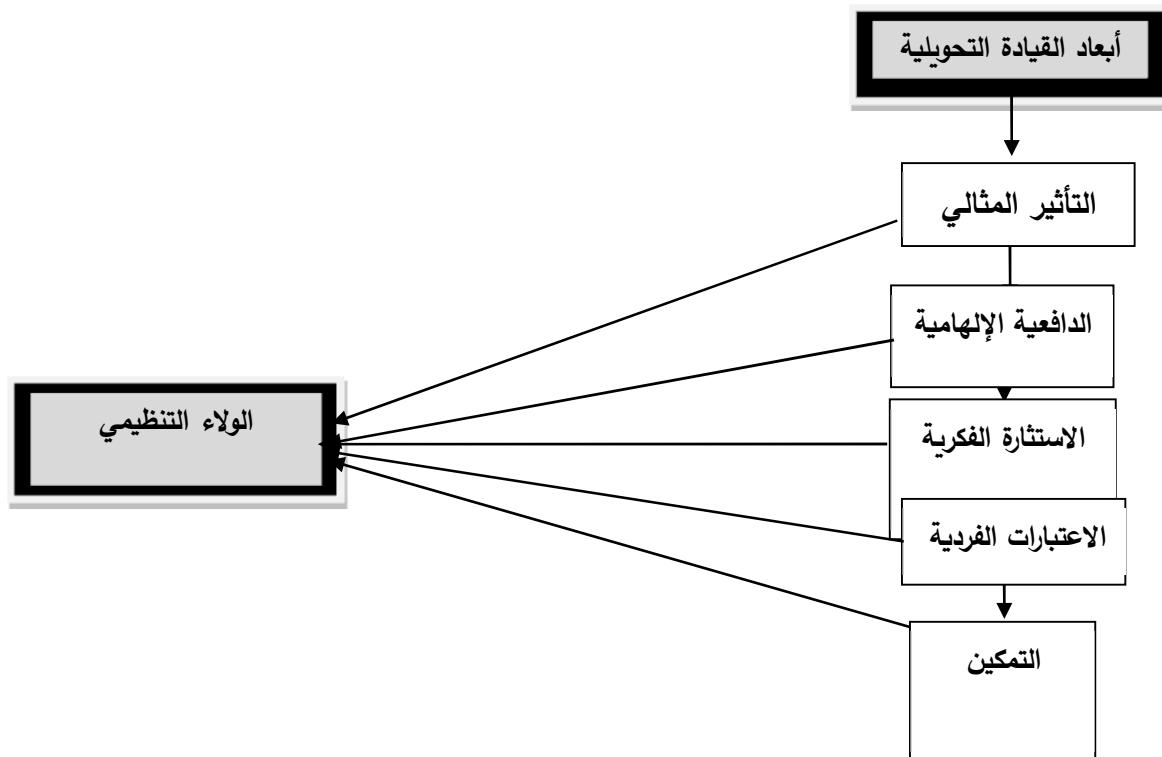
حيثُ أن المشاركة بين القائد ومرؤوسيه تسهم بشكل كبير في الارتفاع بالعاملين للاهتمام والنظر إلى أهداف الجماعة، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق هذه الأهداف (الغامدي 2011، 60).

والقائد التحويلي بتأثيره الإيجابي يسعى إلى غرس الولاء للأهداف الإيديولوجية وليس إلى ذاته، وعلى الأرجح أن يكون عنده تأثير مفيد على المنظمة، وثقافة الإنجاز بنت بمؤثرات إيجابية قد نتج بعض النتائج الغير مرغوبة أيضاً إذا كانت حاجات الأتباع الفردية مهمة (Yokeel, 2004, 277). وتوّكّد نتائج دراسة (الغامدي، 2011) في دراسته أن هناك علاقة طردية بين السلوك القيادي التحويلي ببعاده ومستويات الولاء التنظيمي وهي نتائج تحمل دلالة واضحة على عمق العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنظمة" والشكل التالي يوضح ذلك:

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

شكل (7)

(أنموذج يوضح طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، إعداد الباحثة)



- الخلاصة:

ويتضح من خلال ما سبق أن ما يميز القائد التحويلي هي قدرته على تحويل الولاء لدى مرؤوسيه من ولاء ذاتي خاص بالفرد إلى ولاء قوي تجاه منظمته سعياً لتحقيق أهدافها لما فيه المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية.

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

**المبحث السابع: الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة**

يحيطى أدب القيادة التحويلية والولاء التنظيمي بالعديد من الأبحاث والدراسات المتنوعة، والتي تهدف إلى التعرف على القيادة التحويلية والولاء التنظيمي وأثرها في نجاح المنظمات المختلفة ومنها المنظمات التربوية، وقد اهتم الباحثون والدارسون بالقيادة التحويلية والولاء التنظيمي وأثرها على بعض العوامل التي تسهم في نجاح المنظمات، وفي المبحث الآتي تُقدم الباحثة بعضاً من هذه الدراسات والأبحاث عربية وأجنبية في المجال الجامعي أو غيره في ثلاثة محاور:

- المحور الأول: دراسات تختص بالقيادة التحويلية وبعض المتغيرات،  
- المحور الثاني: دراسات تختص بالولاء التنظيمي وبعض المتغيرات.

- المحور الثالث: دراسات تختص بالقيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

**المحور الأول: الدراسات التي تتعلق بالقيادة التحويلية:  
أولاًً - الدراسات المحلية:**

1- دراسة القحطاني (2013) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في كليات التربية بجامعة صنعاء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادات الإدارية بكليات التربية جامعة صنعاء لخصائص القيادة التحويلية وأنماط المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة صنعاء، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادات الإدارية بكليات التربية جامعة صنعاء لأبعاد المناخ التنظيمي وأنماط المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات التربية بجامعة صنعاء البالغ عددهم (300) عضو هيئة تدريس المتواجدين، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- تمارس القيادات الإدارية بكليات التربية بجامعة صنعاء خصائص القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، كما أنها تمارس أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأعضاء

**إصدارات المركزديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

بدرجة متوسطة، أن أنماط المناخ التنظيمي السائد بكليات التربية في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة على مستوى الدرجة الكلية للمحور على مستوى كل مجال من مجالات أنماط المناخ.

- وجود فروق في درجة ممارسة القيادات الإدارية بكليات التربية بالجامعة لخصائص القيادة التحويلية وذلك على مستوى مجال التأثير المثالي ومجال الدافعية الإلهامية، وكانت لصالح عضو هيئة التدريس الأكثر خبرة، ولم توجد فروق بالنسبة لبقية المجالات للقيادة التحويلية تُعزى لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق في درجة ممارسة القيادات الإدارية بكليات التربية بالجامعة لأبعد المناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الخبرة.
- وجود فروق في أنماط المناخ التنظيمي السائد في كليات التربية بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة أيضاً تُعزى لمتغير الخبرة وذلك في مجال الاتصال ومجال الرقابة لصالح الأعضاء الأكثر خبرة.
- توجد فروق على مستوى بقية مجالات أنماط المناخ التنظيمي السائد في كليات التربية بالجامعة.
- وجود علاقة ارتباطية مرتفعة في الاتجاه الموجب بين ممارسة القيادات الإدارية لخصائص القيادة التحويلية وأنماط المناخ التنظيمي السائد في كليات التربية بالجامعة على مستوى كل مجال وعلى مستوى الدرجة الكلية لجميع المجالات.
- وجود علاقة ارتباط مرتفعة في الاتجاه الموجب بين ممارسة القيادات الإدارية لا بعد المناخ التنظيمي وأنماطه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك على مستوى كل مجال وعلى مستوى الدرجة الكلية لجميع المجالات.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في سعيها للكشف عن درجة ممارسة القادة الإداريين لسلوك القيادة التحويلية، وتحتختلف معها في كون الدراسة الحالية تسعى للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، بينما هذه الدراسة تسعى للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي بكليات التربية بالجامعة.

- 2- دراسة العلفي (2009) بعنوان: نظام تدريجي مقترن للقيادات الجامعية اليمنية في ضوء نظرية القيادة التحويلية.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

هدفت الدراسة إلى وضع النظام التدريجي المقترن للقيادات الجامعية في ضوء نظرية القيادة التحويلية، وقد استخدمت الباحثة منهج تحليل النظم، وتكونت عينة الدراسة من (29) عميد كلية (40) نائب عميد كلية (165) رئيس قسم (19) مدير مركز، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وأبرزها:

- وجود ضعف في النظام الحالي لتدريب قيادات الجامعات اليمنية سواء في أساسيات القيادة التحويلية أو أدوار القيادة التحويلية، واستفادت الباحثة من الدراسة في البناء النظري للدراسة.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير القيادة التحويلية، وتحتفل معها في كون الدراسة الحالية تسعى للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، بينما هذه الدراسة سعت لوضع نظام تدريجي للقيادات الجامعية في ضوء القيادة التحويلية.

3- دراسة العمراني (2004) بعنوان: تطوير أداة القياس لسلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية. هدفت الدراسة إلى تطوير أداة القياس لسلوكيات القيادة التحويلية في مجال الإدارة التربوية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تحديد أبعاد الإدارة وتم صياغة فقراتها بما يتناسب مع البيئة التربوية، طبقت الأداة على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، وبلغت عينة الدراسة (831) معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي المسحي) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- أن الأداة تقيس عامل واحد وهو القيادة التحويلية مما يشير إلى أحدادية البعد فيها، أي أن الأداة تقيس عامل رئيسياً واحد، وبقية العوامل تعتبر ثانوية، حيث أن القيادة التحويلية بأبعادها الثانوية تمثل جزءاً من البعد الرئيس للقيادة التحويلية.

- أن القيادة التحويلية تمسك بأبعاد ثانوية وأحدتها مزدوج وهذه الأبعاد هي: التأثير المثالي، الدافعية، الاستشارة الفكرية، تمكين السلطة، المكافآت البدائلية، الإلهامية، الاعتبارية الفردية.

وأوصى الباحث بإجراء دراسات لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء المنظمي، وكذلك المناخ المنظمي وغيرها، وتم اختيار عنوان الدراسة الحالية من خلال توصيات الباحث، كما استفادت الباحثة من هذه الدراسة عند بناء أداة الدراسة.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بموضوع القيادة التحويلية، إلا أنها تختلف مع الدراسة الحالية في أن الدراسة الحالية تسعى لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

ثانياً - الدراسات العربية:

1- دراسة الغامدي (2013) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة وخصائص القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، والتعرف على مدى تباين آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة تجاه واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة وخصائص القائد التحويلي بتباين التغيرات الديموغرافية العمر، الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ومعرفة مدى تباين آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة في المملكة العربية السعودية تجاه واقع امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة القدرات الإبداعية بتباين المتغيرات الديموغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) واستخدمت الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي) وقد تكون مجتمع الدراسة من (41) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- درجة توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة بجملها كبيرة.

- ظهر أن درجة القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة كانت بجملتها كبيرة جداً.

- وجود علاقة إحصائية بين امتلاك القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسهم بالمهارات والقدرات الإبداعية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الباحة تُعزى للتغيرات الديموغرافية والشخصية.

إصدارات المركزديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تسعى لمعرفة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتحتلت معها في أن الدراسة الحالية تسعى لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

2- دراسة الرقاد، وأبودية (2012) بعنوان: القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمتkinin أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية القيادة التحويلية وعلاقتها بمتkinin أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وت تكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة بواقع (288) قائدًا و (773) عضو هيئة التدريس، تم اختيار العينة عشوائياً، ولتحليل البيانات استخدام برنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة توافر عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، وكذلك درجة توافر "متوسطة" لمارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي .
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع القيادة التحويلية، وتحتلت معها في أن الدراسة الحالية في المتغير التابع، حيث أن الدراسة الحالية تسعى للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

3- دراسة الديب (2012) بعنوان: درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تغييرها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة الصعوبات التي تواجه هذه الممارسة ومعرفة أكثر السبل أهمية في بعض مقترحات التي تسهم في تفعيل هذه الممارسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة من (284) عضو هيئة تدريسية، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها الآتي:

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- توافر درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية بنسبة (52.8%) ودرجة الصعوبات جاءت بنسبة (73.9%) وحصلت سبل التطوير على نسبة (73.6%).
  - لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس تبعاً للمتغيرات (الجنس، الكلية، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية) باستثناء متغير الجامعة.
  - عدم وجود أثر دال إحصائياً للفاعل بين المتغيرات التصنيفية للعينة المستهدفة من أعضاء هيئة التدريسية (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) باستثناء متغير الجامعة.
  - عدم وجود أثر دال إحصائياً للفاعل بين جميع المتغيرات التصنيفية للعينة المستهدفة من أعضاء الهيئة التدريسية (الجنس، التخصص، الجامعة، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) حول سبل التطوير.
- وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الاهتمام، بالكشف عن ممارسة القيادة التحويلية في المجال الجامعي، وتحتفل مع الدراسة الحالية في أن الدراسة الحالية تسعى للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في جامعة صنعاء.
- 4- دراسة الخوالدة وجرادات (2011) بعنوان: درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة حرش لسلوك القيادة التحويلية.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس وبلغ عددهم (140) وجميع طلبة الجامعة وبلغ عددهم (3800) طالب وطالبة، واستخدم الباحثان الاستبيان لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:
- أن درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية على المجالات الآتية : التأثير المثالي، التحفيز العقلي، الاعتبارية الفردية جاء بدرجة (متوسطة).
  - وجود فروقاً ذات دالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ومتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية، والرتبة العلمية والخبرة لصالح أصحاب الخبرات الطويلة.
  - وجود فروقاً ذات دالة إحصائية في تقديرات الطلبة لدرجة الممارسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ومتغير المستوى الدراسي لصالح سنة أولى وسنة ثالثة، ولم توجد فروقاً عائنة لمتغير الكلية.

إصدارات المركزديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع القيادة التحويلية والكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لسلوك القيادة التحويلية، وتختلف مع الدراسة الحالية في اقتصارها على معرفة درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي، وتسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

5- دراسة خلف (2010) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة جمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (50) موظف وموظفة وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المكونة من رؤساء الأقسام، وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بدرجة عالية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر- سنوات الخبرة - المؤهل العلمي) .

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في سعيها لمعرفة ممارسة القيادات الأكاديمية لسلوكيات القيادة التحويلية، وتختلف عنها في الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية الإبداع الإداري، وتسعى الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.

6- دراسة الرقب (2010) بعنوان: علاقـة الـقيـادة التـحـويـلـية بـتمـكـين العـامـلـين فـي الجـامـعـات الـفلـسـطـينـيـة بـقـطـاع غـزـة.

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربع (التأثير المثالى، الحفز الإلهامى، الحفز الفكرى، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث الاستبانة جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية وبمستويات متواترة فنها "مرتفع" ومنها "متوسط" وأن سلوكيات القيادة التحويلية للدراسة متوفرة.
  - وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربع، وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين تعزى للمتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخبرة).
- وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية، إلا أنها تختلف مع الدراسة الحالية في سعيها للكشف عن العلاقة التي تربط بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، والدراسة الحالية تسعى للكشف عن العلاقة التي تربط بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- 7- دراسة المخارودي (2007) بعنوان: إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية.
- هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج تدريسي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب مهارات لازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، استخدمت الباحثة استبيان جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- أن درجة اتجاه العينة نحو التدريب على مهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة جداً، حيث أيدت كافة عينة الدراسة أهمية تدريب القيادات الأكاديمية على مهارة القيادة التحويلية، وأن درجة موافقة أفراد العينة على استخدام عناصر القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية وإدارتهم للعاملين معهم بدرجة كبيرة جداً فقد بلغ متوسط 4,5.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في اتجاههم نحو أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية في الجامعات، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأفراد الذين أخذوا دورات تدريبية بعد الوظيفة.
- وتشابه هذه الدراسة بالدراسة الحالية من حيث موضوع الدراسة عن القيادة التحويلية وتختلف عنها بأن هدفت هذه الدراسة لتصميم برنامج تدريسي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات لإنكارهم مهارات القيادة التحويلية، وهدفت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

8- دراسة العُمر (2004) بعنوان: خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

هدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بأبعادها المختلفة، والكشف عن العلاقة بين العوامل الشخصية (العمر، الرتب العلمية، عدد سنوات الخبرة) وتقدير الدرجة لممارسة رؤساء الأقسام العلمية لخصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك محمد بن سعود الإسلامية، واستخدمت الباحثة المنج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (143) عضو هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- توفر خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية "بدرجة كبيرة" "من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". وأن هناك ممارسة لرؤساء الأقسام العلمية لمحاور خصائص القيادة التحويلية بدرجة كبيرة ما عدا محوري (التشجيع والتحفيز، الرؤية والرسالة) فإن الممارسة للمحورين "متوسطة" وهناك موافقة من قبل أفراد العينة بدرجة كبيرة على أبعاد الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- وجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول خصائص القيادة التحويلية باختلاف متغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخدمة) وعدم وجود فروق دالة إحصائية باختلاف متغير (الرتبة العلمية).
- عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة الدراسة حول أبعاد الروح المعنوية باختلاف متغيرات (العمر، الرتبة العلمية) ووجود فروق دالة إحصائية حول بعد من أبعاد الروح المعنوية (البعد المعنوي للقسم) باختلاف متغير (سنوات الخدمة).
- وجود علاقة طردية ذات دالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للمحاور الثمانية من محاور خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية (البعد المعنوي للقسم) لدى الأعضاء.
- وجود علاقة طردية ذات دالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لسبعة محاور من محاور خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية (البعد المعنوي للجامعة) لدى الأعضاء، وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية في الجامعات، وتختلف عنها في سعيها للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والروح المعنوية.

إصدارات المركزديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

### ٩- الهلالي (2001) بعنوان: القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، ودراسة سلوكيات القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى رؤساء الأقسام العلمية والعمداء في بعض الكليات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (28) عميداً و (90) عضو هيئة التدريس، وأعتمد الباحث الاستبيانة تم بناؤها من خلال (باس و افليو) للقادرة متعددة العوامل، حيث اشتملت فقرات سلوكيات القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها:

- ينظر العمداء إلى أنفسهم على أساس أنهم تحويليون وأن عنصر الاستشارة العقلية هو الأكثر استخداماً للتعبير عن قيادتهم التحويلية.

- أن رؤساء الأقسام الأكاديمية ينظرون إلى أنهم يستخدمون سلوكيات تحويلية أكثر من استخدامهم للسلوكيات الإجرائية، ويرى أعضاء هيئة التدريس أن السلوك التحويلي لدى رؤساء الأقسام يمارس أحياناً إلى غالباً، وأن سلوك الدافعية الإلهامية هو الأكثر استخداماً من قبل رؤساء الأقسام من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم وأعضاء هيئة التدريس.

- يتفق رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في عنصر الدافعية الإلهامية والاعتبارية الفردية يحظيان بالترتيب نفسه تقريراً من حيث الأهمية.

- أن رؤساء الأقسام أكثر استخداماً لعنصر المكافآت المحتملة من بين سلوكيات القيادة الإجرائية، وقد اتفقوا مع أعضاء هيئة التدريس كما أنهم أقل استخداماً لسلوك الإدارة باستثناء (السلبية).

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية في الجامعات، وتختلف معها في أن الدراسة الحالية تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، بينما تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن ممارسة القيادة التحويلية والإجرائية في الجامعات.

### ثالثاً - الدراسات الأجنبية:

١- دراسة ( Saeed & Ahmad, 2012 ) بعنوان: أسلوب القيادة التحويلية المحسوس وسلوك المواطنـة التنظيمـية: دراسة حالة الموظـفين الإدارـيين بجـامعة بنـجاب.

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

**-Perceived Transformational Leadership Style and Organizational University of Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff Punjab. of the**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أسلوب القيادة التحويلية وسلوك المواطننة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في جامعة بنجاب (Punjab) بلاهور لمعرفة تأثير القيادة التحويلية على سلوك المواطننة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (480) عضو على مستوى الأقسام، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها الآتي:

أن القيادة التحويلية وسلوك المواطننة التنظيمي يرتبطان إيجابيا وأن القادة التحويليون يشجعون الإشار والوعي لدى الأتباع، وتوصي الدراسة باستخدام السلوك القيادي التحويلية لدوره في تحسين الدور الإضافي للتابعين.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في قياس مستوى الولاء التنظيمي، إلا أنها تختلف معها في أن الدراسة الحالية تسعى للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، بينما تسعى هذه الدراسة، لتحليل أسلوب القيادة التحويلية وسلوك المواطننة التنظيمية بجامعة بنجاب.

2- دراسة جيتنز (Gittens, 2009) بعنوان: تصورات تطبيق سلوك القيادة التحويلية على الدور القيادي لرؤساء الأقسام الأكademie: دراسة لجامعات مختارة في فرجينيا.

**-Perceptions of the applicability of Transformational leadership behavior to the leader role of academic department chairs: A study If selected universities in Virginia.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطابق سلوكيات القيادة التحويلية مع الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يرى أعضاء هيئة التدريس بأن سلوكيات القيادة التحويلية فيما يتعلق بعد العلاقات الإنسانية هي الأكثر تطابقاً مع الدور القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- يرى رؤساء الأقسام أن سلوكيات القيادة التحويلية فيما يتعلق ببعد القيم هي الأكثر تطابقاً مع الدور القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية ومارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكيات القيادة التحويلية، وتختلف مع الدراسة الحالية في أن الدراسة الحالية تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، وهذه الدراسة تهدف إلى التعرف على مدى ملائمة سلوكيات القيادة التحويلية والدور القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

3- دراسة الجر (Alger, 2008) بعنوان: ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة المعلمين.

- **Transformational leadership practices of teacher leaders.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة المدرسين لسلوكيات القيادة التحويلية كما يدركها المدرسوون ومديروهم، وفيما إذا كان هناك فروق ذات دالة بين تصور المدرسين والمديرين لممارسات المدرسين القيادية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أعلى سلوك قيادي يمارسه المدرسوون هو تحدي العملية، وأقل سلوك قيادي تحويلي يمارسه المدرسوون هو التشجيع.
- يوجد فرق بين تصور المدرسين والمديرين لسلوكيات القيادة التحويلية لدى المدرسين.
- من وجهة نظر المدرسين يأتي ترتيب تمكين الآخرين في الدرجة الثانية بعد تحدي العملية في ممارسات المدرسين لسلوكيات القيادة التحويلية، بينما يرى المديرون أن تمكين الآخرين هو أقل الممارسات القيادية لدى المدرسين.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية في المجال التربوي، وتختلف مع الدراسة الحالية في أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على ممارسة المدرسين لسلوكيات القيادة التحويلية وإيجاد مقارنة بين تصورات المديرين والمدرسين حول ممارسة هذه السلوكيات، بينما الدراسة الحالية يهدف إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في جامعة صنعاء.

4- دراسة بروان، وموشافي (Brown & Moshavi , 2002) بعنوان: ردود فعل الهيئة التدريسية للمكافأة القيادية الظرفية والتحويلية من رؤساء الأقسام.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

### - Herding Academic cats: Faculty reaction to Transformational and contingent reward leadership by department chairs.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية والنتائج التنظيمية والمتمثلة في (رضاء أعضاء هيئة التدريس، وإدراك أعضاء هيئة التدريس لفعالية منظمتهم، واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد) واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، باعتماده على أراء أعضاء هيئة التدريس والمكون من (70) قسماً أكاديمياً في إحدى الجامعات الأمريكية وكان عددهم (440) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود ارتباط دال بين سلوك القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام وكل من رضاء أعضاء هيئة التدريس، وإدراك أعضاء هيئة التدريس لفعالية منظمتهم، واستعداد أعضاء هيئة التدريس لبذل المزيد من الجهد.
- عدم وجود ارتباط بين المكافأة المحتملة وكل من رضاء أعضاء هيئة التدريس، وإدراك أعضاء هيئة التدريس لفعالية منظمتهم، استعدادهم لبذل المزيد من الجهد.
- وجود ارتباط دال بين بُعد التأثير المثالي ورضاء هيئة التدريس، وإدراكيهم لفعالية المنظمة، واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد.
- وجود ارتباط دال بين التشجيع الإبداعي واستعداد أعضاء هيئة التدريس لبذل المزيد من الجهد، وهناك ارتباط دال بين بُعد الدافعية الإلهامية ورضاء هيئة التدريس.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بموضوع القيادة التحويلية في الجامعات، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في أنها تهدف إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي، ومعرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية في النتائج التنظيمية، ويهدف الدراسة الحالية في التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

5- دراسة ليثود، وجنتري (Jantzi, & Leithwood, 1999) بعنوان: تأثيرات القيادة المدرسية التحويلية.

### -Transformational School Leadership Effects.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافي

هدفت هذه الدراسة للمقارنة بين نتائج الدراستين لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والحالة التنظيمية في المدرسة، كما أنها سعت لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وارتباط الطلاب بالمدرسة، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي، وشملت الدراسة على (1818) مدرساً و(6490) طالباً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي :

- وجود تأثير قوي للقيادة التحويلية على الأوضاع التنظيمية للمدرسة. وكذلك وجود تأثير متوسط دال للقيادة التحويلية على ارتباط الطالب بالمدرسة.
- وجود تأثير قوي للقيادة التحويلية على الأوضاع التنظيمية الكلية.
- وجود تأثير ضعيف لكنه دال إحصائياً على ارتباط الطالب بالمدرسة في كلتا الدراستين. كما أثبتت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة للقيادة التحويلية في المدرسة على مشاركة الطالب في أنشطة المدرسة.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية في المجال التعليمي وتختلف عنها باعتبار أن الدراسة الحالية تهدف لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء.

المotor الثاني - الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:  
أولاً - الدراسات المحلية:

- 1- دراسة البهلوبي (2013) بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مدراء المرحلة الثانوية بأمانة العاصمة (حكومي، خاص).

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى ضغوط العمل ومستوى الولاء التنظيمي لدى مدراء مدارس المرحلة الثانوية بأمانة العاصمة، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مستوى ضغوط العمل والولاء التنظيمي ومحاولة التعرف على طبيعة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى مدراء المدارس للمرحلة الثانوية بأمانة العاصمة "حكومي، خاص" وفق متغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة الإدارية، عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها، جنس المدرسة، نوع المدرسة" واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الاستبيان أداة الدراسة، حيث طُبّقت الاداة على عدد (110) مدير ومدمرة مدرسة، وتوصلت الدراسة بجملة من النتائج منها :

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- أن مستوى كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي بشكل عام كان متوسطاً لدى مدراء مدارس المرحلة الثانوية العامة بأمانة العاصمة، بينما كانت الضغوط الناتجة عن طبيعة العمل والطلبة على مستوى عال من الضغوط.
- وجود علاقة سالبة دالة بين مستوى الضغوط والولاء التنظيمي، ووجود فروق ذات دالة احصائية في مجال: الضغوط الناتجة عن طبيعة العمل والضغوطات الناتجة عن بيئة العمل المادية وبين مقياس الولاء التنظيمي.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغيرات الجنس (ذكر- أنثى) في مجالات الضغوط كلاً على حده، إلا أنها دالة في المجال الرابع للضغط الناتجة عن (العلاقات في العمل) وتُعزى للذكور، كذلك لا توجد فروق دالة إحصائية في مقياس الضغوط ككل.
- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين الذكور والإإناث بين متوسطي درجات الولاء التنظيمي.
- توجد فروق غير دالة إحصائياً في الضغوط و المجالاته وفي الولاء التنظيمي تعزى لمتغير عدد الدورات الحاصل عليها، وتوجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات مجالات الضغوط والضغط كل والولاء تُعزى لمتغير الخبرة الإدارية).
- توجد فروق ذات دالة إحصائياً تُعزى لمتغير (نوع المدرسة) (حكومي، خاص) في مجالات ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل، والضغط الناتجة عن بيئة العمل المادية، الضغوط الناتجة عن الطلبة، والضغط بشكل عام لدى مدراء المدارس الحكومية.
- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين المدارس الحكومية والخاصة في متوسطات الولاء التنظيمي.
- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي الضغوط الناتجة عن بيئة العمل الخارجي وضغط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل، والضغط الناتجة عن الطلبة تُعزى لمتغير جنس المدرسة، كما توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات الضغوط ككل ولصالح المدارس المختلفة، ولا توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسطات الولاء التنظيمي.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة مستوى الولاء التنظيمي، إلا أنها تختلف عنه في كون الدراسة السابقة طبقت على مدراء المدارس وتسعى الكشف العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الولاء التنظيمي للمدراء، بينما يسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

2- دراسة الحسني (2010) بعنوان: الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء وعلاقته بعض المتغيرات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، والتعرف على علاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات، بلغت عينة الدراسة (224) عضو هيئة تدريس بالجامعة، وقد أشارت النتائج إلى ما يأتي:

- أن المتوسط العام للولاء التنظيمي مرتفع.
- وجود فروة بين عمادة كليات جامعة صنعاء وأعضاء هيئة التدريس بخصوص اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا عن النطقي القيادي للإدارة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الولاء التنظيمي والعلاقة مع الزملاء.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، وتختلف عنه في أنها تسعى لمعرفة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، ويسعى الدراسة الحالية للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

3- دراسة الخديري (2007) بعنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء لدى العاملين الإداريين بجامعة صنعاء.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة صنعاء، والتعرف على علاقة الولاء التنظيمي بأدائهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تمثلت أداة الدراسة بالاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من (141) من العاملين بجامعة صنعاء.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين الإداريين بجامعة صنعاء بلغ المدى المتوسط، كما أنها توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين مستوى الولاء التنظيمي والعلاقة مع

إصدارات المركزديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الرئيس المباشر، وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية الولاء التنظيمي والعلاقة مع الرملاء. العلاقة بين النطقي القيادي الثوابي والولاء التنظيمي علاقة إيجابية والعلاقة بين النطقي القيادي العقابي والولاء التنظيمي علاقة عكسية.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في معرفة مستوى الولاء التنظيمي، وتختلف عنه في أن الدراسة السابقة تسعى لمعرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين بجامعة صنعاء، بينما يسعى الدراسة الحالية لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

4- دراسة فارع (2005) بعنوان: قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية وطبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي كمتغير تابع وبعض المتغيرات المستقلة المنظمية والوظيفية، وتتمثل المتغيرات المنظمية في التي تم بحثها في (السلوك القيادي، التكيف مع الوظيفة، الرضا عن نظام الأجر والمرتبات)، بينما تتمثل المتغيرات الوظيفية في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة) وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وأعضاء هيئة التدريس المترغبين في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، حيث بلغت عينة الدراسة من (167) عضواً، واستخدمت الباحثة الاستبيان لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن درجة الولاء التنظيمي لموظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا عالية. وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي والمتغيرات المنظمية الثلاثة (السلوك القيادي، التكيف مع الوظيفة، الرضا عن نظام الأجر والمرتبات).

- عدم وجود علاقة ارتباطية أو فروق دالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الوظيفية. وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا، وتختلف معه في أن الدراسة الحالية يسعى لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

5- دراسة المخافي (2001) بعنوان: أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء وعلاقته بعض المتغيرات.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي كاً يراه أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي كاً يراه أعضاء هيئة التدريس، كاً أنها هدفت كذلك إلى بناء أداة خاصة لقياس الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس بما يتناسب بيئته الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف التخصص والجنسية والمرتبة الأكاديمية والخبرة والعمر.
- أن ولاء عضو هيئة التدريس الجامعي يتكون من بُعدين أساسين هما بعد الولاء للكلية وبعد الولاء (للمهنة).

لا توجد علاقة ارتباط بين الولاء للكلية والولاء للمهنة وأنهما يمثلان عاملين مستقلين.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في سعيها لمعرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، إلا أنها تختلف عنها في أنها هدفت للتعرف على إدراكات أعضاء هيئة التدريس لمفهوم الولاء التنظيمي والمهني والكشف عن العلاقة بينهما، بينما هدفت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

ثانياً - الدراسات العربية:

- 1- دراسة السعود وسلطان (2009) بعنوان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكادémie في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، بلغت عينة الدراسة من (450) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً، وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بمعرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وختلفت معها في أن الدراسة الحالية تسعى إلى معرفة علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

2- دراسة خليفات والملاحمة (2009) بعنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن، وبلغت عينة الدراسة من (559) عضواً، واستخدم الباحثين آداة (آلن وماير) للولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

- وكذلك وجود فروق في تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، مدة الخدمة في الجامعة، الكلية).

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بمعرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وقد اختلفت مع الدراسة الحالية في أن الدراسة الحالية تسعى إلى معرفة علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

3- دراسة حمدان (2008) بعنوان: العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي كما يراها أعضاء هيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وبيان هذه العلاقة التي تختلف باختلاف (الجنس والرتبة العلمية والخبرة والكلية) واختبرت عينة طبقية عشوائية بلغت (300) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الباحثة استبانة جمع البيانات، كما استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة واقع الحرية الأكاديمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة، وأن الدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت عالية.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة العلمية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بمعرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتحتفي عنه في إيجاد العلاقة، حيث أن هذه الدراسة سعت لمعرفة العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، بينما الدراسة الحالية تسعى لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

### 4- دراسة حنونة (2006) بعنوان: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمografية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل: (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، نوع الوظيفة) وتمأخذ عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظف وموظفة، واستخدم الباحث استبانة جمع بيانات الدراسة، مستخدماً بذلك المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لنتائج منها:

- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والمتغيرات الآتية: (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير (الجنس، مكان العمل).

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تسعى لقياس مستوى الإلتزام التنظيمي، إلا أنها تختلف معها في أن الدراسة الحالية تسعى للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

5- دراسة الخشالي (2003) بعنوان: أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، والتعرف على علاقة الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالولاء التنظيمي، وقد استخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (204) عضو هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

وجود توسط في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وأن هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وأن هناك علاقة سلبية بين النمط المتساهم والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وتوضح الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، وأن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والولاء التنظيمي.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراستها لمتغير الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، بينما تسعى الدراسة الحالية للكشف عن علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي في جامعة

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

صنعاء، بينما هذه الدراسة تسعى للكشف عن أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

### 6- دراسة صادق (2000) بعنوان: العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعي قطر والإمارات، والعلاقة بين هذين المتغيرين، ومدى تغير هذه العلاقة بين باختلاف (الخبرة، ومرة العمل بالجامعة، واختلاف الكلية، والجنس، والجنسية، والفروق بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين وبين الجنسين، وبين المواطنين، وغير المواطنين)، في الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، وقد تم تطبيق مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر وزملائه، ومقياس الاتجاه نحو العمل الذي أعدته الباحثة، وذلك على (135) من جامعة قطر و (108) من جامعة الإمارات، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل متوسط في الجامعتين، وأن العلاقة موجبة ودالة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، كما كانت الفروق دالة في هذين المتغيرين بين الجنسين لصالح الذكور وبين الجامعتين لصالح قطر وبين المواطنين وغير المواطنين، وأكّدت أنه كلما زادت الخبرة زاد الولاء التنظيمي.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وتختلف عنه في كونها تسعى لمعرفة علاقة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس باتجاههم نحو العمل، بينما تسعى الدراسة الحالية لمعرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء والقيادة التحويلية.

### 7- دراسة العمري (1999) بعنوان: الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنطاق القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، بلغت عينة الدراسة (147) عضواً واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم الاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات للدراسة، وتمثلت أهم النتائج في الآتي:

- وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النطاق القيادي الترسلي والولاء التنظيمي.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النطاق القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي .

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- أن أعضاء هيئة التدريس يدركون النط القيادي المتبوع في القسم، وأن أكثر الأنماط القيادية في الوسط الجامعي هو النط الديموقراطي.
- وأكَّدت الدراسة إلى توفر مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- وتبين أن هناك وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المهد من كشف العلاقة بين النط القيادي ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحتَّلَف معها في اختيار النط القيادي، حيثُ تسعى الدراسة الحالية لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

### ثالثاً - الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Komari & Djafar, 2013) بعنوان: **Axialities of work, job satisfaction and organizational commitment at the Sharia Bank Indonesia.**

هدفَ هذه الدراسة للكشف عن تأثير أخلاق العمل على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في مصرف الشريعة، وقد تكونت عينة الدراسة من (78) فرد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما أنها استخدمت الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات، وتم استخدام (PLS) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- لأنَّ أخلاق العمل تأثير سلبي هام على الرضا الوظيفي، ولها تأثير إيجابي على الإلتزام التنظيمي وذلك يعني أنَّ أخلاق العمل مهمة جداً للالتزام التنظيمي، إلا أنه ليس له تأثير إيجابي في خلق وإيجاد الرضا الوظيفي العالي لدى العاملين.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بالالتزام التنظيمي، إلا أنها تختلف مع الدراسة الحالية كونها تسعى للكشف عن تأثير أخلاق العمل على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

مصرف الشريعة، بينما تسعى الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

2- دراسة ( Khuong & Tien, 2013 ) بعنوان: العوامل المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر على ولاء العاملين من خلال الرضا الوظيفي.

-Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العوامل المختلفة التي تؤثر على ولاء العاملين تجاه بنوكهم الحالية لدى العاملين في الصناعة المصرفية في مدينة (هو تشي منه) وتم استخدام المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (201) فرد، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- أن هناك مستوى أعلى من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وذلك من خلال العوامل المختلفة وهي (دعم المشرف، والفوائد الإضافية، وفريق العمل، وبيئة العمل) كما أن هذه العوامل كذلك لها تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي لدى العاملين، إلا أن التدريب كان له أكثر تأثيراً إيجابياً على الرضا الوظيفي من الولاء التنظيمي.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بموضوع الولاء التنظيمي، وتختلف مع الدراسة الحالية كونها تسعى للكشف عن العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي لدى العاملين في الصناعة المصرفية في مدينة (هو تشي منه) بينما تسعى الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

3- دراسة ( Malik, et al , 2010 ) بعنوان: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين في القطاع العام لباكستان.

-Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الحكومية في باكستان على الالتزام التنظيمي المحسوس، كما أنها هدفت إلى، الكشف على مدى تعهد أعضاء هيئة التدريس لجامعتهم ودرجة رضاهم عن الأبعاد المختلفة في عملهم، تم استخدام المنهج

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الوصفي بأسلوب المسح، وتكونت عينة الدراسة من (650) عضواً، وتوصلت الدراسة بجملة من النتائج أبرزها:

- للرضا الوظيفي ونوعية الإشراف تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات.

- يتعتبر أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي والرضا التنظيمي عن العمل نفسه، وعن الإشراف والراتب، وزملاء العمل، وفرص الترقية.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بالالتزام التنظيمي في التعليم الجامعي، وتختلف مع الدراسة الحالية كونها تسعى للكشف عن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعات عامة في باكستان، بينما تسعى الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

4- دراسة (Coberly, 2004) بعنوان: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية بمراكز بحوث للجامعة الصناعية.

### Industry and Organizational Commitment with Satisfaction -Faculty Research Centers. University

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مفاهيم الرضا والالتزام التنظيمي والإدراك لدى الأفراد في للكليات النموذجية بمراكز البحث للجامعة الصناعية، وتم وضع نموذج مقترن لرضا والالتزام التنظيمي في الكليات، ولمعرفة تأثير الحوافز الجوهرية والحوافز العرضية على رضا وإلتزام الأعضاء فيها، تم جمع بيانات الدراسة من كليات مراكز البحث للجامعة الصناعية عن طريق مسح الإنترن特، وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

- العلاقة الأقوى في النموذج كانت بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين علاقة سلبية.

- وجود علاقة سلبية بين فهم البديل والالتزام التنظيمي، أي أن هناك تأثير لفهم البديل على الالتزام التنظيمي.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في النموذج بين "أفضل" كلية مركبة منتجة وأقل كلية منتجة.

- أن العلاقة بين الرضا والاداء والالتزام والاداء منخفض.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- أن الحوافز الجوهرية والعرضية كانت مهمة من الرضا، وأن الجوائز الجوهرية كان لها تأثيراً على الالتزام، وأن الالتزام والرضا كان لهما تأثير مباشر وهام على إدراك نموذج الكلية.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بموضوع الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في الجامعات الصناعية، وتحتختلف مع الدراسة الحالية في أن الدراسة الحالية تسعى لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

المحور الثالث - الدراسات التي تتعلق بعلاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي:

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لم تجد إلا قليلاً من هذه الدراسات وما يدرج تحت مسمياتها وهي:  
أولاً - الدراسات العربية:

1- دراسة الحربي (2012) بعنوان: درجة ممارسة مديرى مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين ممارسة مديرى مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلمين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (152) معلمياً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- ممارسة مديرى المدارس للقيادة التحويلية بأبعادها الأربع حيث حصل أسلوب التشجيع الفكري على المرتبة الأولى، وحصل أسلوب الاهتمام الفردي على المرتبة الثانية، ويليه أسلوب الجاذبية والتأثير المثالي في المرتبة الثالثة، وجاء في المرتبة الأخيرة أسلوب الدافع الإلهامي.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين تقييرات المعلمين تعزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المدينة)  
وجود فروق دالة إحصائياً في تقييرات المعلمين لمتغير الدراسية لصالح معلمي المرحلة الابتدائية والثانوية.  
وجود التزام تنظيمي لدى المعلمين بأبعاده الثلاثة: حيث حصل الالتزام الاستقرارى على المرتبة الأولى،  
يليه الالتزام الوجdاني والالتزام الأخلاقي المرتبة الثانية.

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقييمات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المدينة) بينما وجدت فروقاً دالة إحصائياً تعزى لمتغير المرحلة التدرسية لصالح المرحلة الابتدائية والثانوية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة طردية بين ممارسة مديرى مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، بينما تختلف عنها في أن هذه الدراسة تدرس الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين ومن وجهة نظرهم، بينما تسعى الدراسة الحالية لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

- 2- دراسة الحمد (2011) بعنوان: القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديرى المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرى المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنطقي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية من وجهة نظر أفراد العينة للدراسة من المعلمين.

- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية، لدرجة ممارسة مديرى المدارس الابتدائية لنطقي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية التي ترجع إلى المتغيرات الآتية (التأهيل، سنوات الخبرة، العمر) للمعلمين.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين التي ترجع للمتغيرات الآتية (التأهيل، سنوات الخبرة، العمر)

والتعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، والتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديرى المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنطقي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، وبين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من (9590) أي بنسبة 3% وقد توصلت الدراسة بجملة من النتائج أهمها:

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (كبيره) على ممارسة المدير لنطقي القيادة التحويلية في متوسط وأن أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على ممارسة مدير المدرسة لنطقي القيادة الإجرائية في المتوسط.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة مدير المدرسة لنطاق القيادة الإجرائية طبقاً لمتغيرات (التأهيل، سنوات الخبرة، العمر).
- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة مدير المدرسة لنطاق القيادة الإجرائية طبقاً لمتغيرات (التأهيل، سنوات الخبرة، العمر)
- أن أفراد العينة راضون بدرجة كبيرة عن العمل في البيئة التعليمية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضا للمعلمين ترجع للمتغيرات (التأهيل، العمر)
- توجد فروق دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الرضا الوظيفي للمعلمين، بحسب متغير (سنوات الخبرة) في التعليم لصالح الفئة الأقل خبرة في التعليم.
- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنطاق القيادة التحويلية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين.
- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنطاق القيادة الإجرائية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في قياس درجة ممارسة القيادة التحويلية، إلا أنها تختلف معها في أن هذه الدراسة تدرس القيادتين التحويلية والإجرائية وعلاقتهما بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، بينما تسعى الدراسة الحالية لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

3- دراسة الغامدي (2011) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة الضباط الميدانيين بقيادة الحرس الحدودي بمكة المكرمة، والكشف عن علاقة القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، وتكون المجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين من يحملون الرتب (رائد، نقيب، ملازم أول، ملازم) الذين يعملون بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة، والإدارات والوحدات

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

والقطاعات وبلغ عددهم (253) ضابطاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة جمع البيانات، وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج منها الآتي:

- تمارس القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة سلوك القيادة التحويلية بأبعاده الأربعه بدرجة متوسطة.
- يمتع الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة بمستويات للولاء التنظيمي بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعه ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة، بينما أثبتت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة الحاصلين على بكالوريوس والحاصلين على دراسات عليا حول محاور الدراسة لصالح الحاصلين على دراسات عليا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محور مستويات الولاء التنظيمي باختلاف متغيرات (الرتبة، مجال العمل) بينما أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محور ممارسة القيادات للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعه تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة، مجال العمل).

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بموضوع العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، إلا أنها تختلف عنها في بيئه تنفيذ الدراسة حيث نفذت هذه الدراسة في وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية.

### 4- دراسة زايد (1999) بعنوان: تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين.

هدفت الدراسة إلى معرفة خصائص القيادة الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة التغيرات البيئية الجديدة، وتأثير العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة التبادلية والتحويلية وبين الانتفاء التنظيمي للعاملين، وطبيعة العلاقة الارتباطية بين نمطي القيادة وبين الرضا الوظيفي للعاملين، وطبيعة العلاقة الارتباطية بين نمطي القيادة وبين تطوير طرق العمل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

استبانة جمع البيانات، و تكونت عينة الدراسة من (269) عاملًا في مجال صناعة الغزل والنسيج في مصر، و توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- توجد فروق واضحة بين ممارسات المدير وتأثيراتها في انتهاء العاملين ورضاهما الوظيفي وقدرتهم على التطوير في العمل، فالرغم من قدرة المدير على ممارسة كل من القيادة التبادلية والتحويلية معاً إلا أن التأثير الواضح لممارسات القيادة التحويلية كان على حساب ممارسات القيادة التبادلية.
- أن استمرارية تأثير نمط القيادة التحويلية في كل من انتهاء العاملين العاطفي والمعياري الذين كانوا قويين.
- أن تأثير العائد المادي المناسب كان سبباً قوياً لزيادة الولاء لدى المؤرّوسين.
- أن العلاقة بين نمطي القيادة وبين تطوير طرق العمل، أظهرت النتائج تفوق تأثير نمط القيادة التحويلية على نمط القيادة التبادلية من خلال التأثير في تطوير طرق العمل.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية، إلا أنها تختلف معها في أن هذه الدراسة سعت للتعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والتبادلية وارتباطهما بالانتهاء التنظيمي والرضا الوظيفي وتطوير طرق العمل، وتسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

### ثانياً - الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Wiza & Hlanganipai, 2014) بعنوان: تأثير أساليب القيادة على الإلتزام التنظيمي لدى المؤرّosisين في مؤسسات التعليم العالي.

### The Impact of Leadership Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions.

تهدف الدراسة الحالية لكشف عن تأثير أساليب القيادة على الإلتزام التنظيمي لدى المؤرّosisين في الجامعة، وتم استخدام المنهج الكمي، كما تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة من (160) فرد و تم تحليل البيانات باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) وكشفت نتائج الدراسة إلى الآتي:

- وجود علاقة إيجابية و مهمة بين أساليب القيادة التحويلية والإلتزام العاطفي والإلتزام الاستمراري.
- كما أن هناك علاقة بين الإلتزام التنظيمي المعياري والقيادة الإجرائية فقط.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بموضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بموضوع الالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، إلا أنها تختلف مع الدراسة الحالية في كون الدراسة الحالية تسعى لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، حيث تختلف مع هذه الدراسة في بيئة التطبيق.

2- دراسة (Shrestha, 2012) بعنوان: **أساليب القيادة والرضا لدى الأتباع مع القائد والتأثير المحسوس.**  
**Leadership Styles and Subordinates Satisfaction with the Leader and Perceived Effectiveness.**

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين أساليب القيادة ورضا المرؤوسين مع القائد، وكشف تأثير القائد وتأثير وحدة العمل، وتم استخدام المقياس متعدد العوامل، وبلغت عينة الدراسة (115) موظف يعمل في شركة اتصال نيبالية، واستخدم الباحث اختبار العلاقات المفترضة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

(1) أن القيادة التحويلية هي الأقوى تأثيراً على رضا المرؤوسين مع القائد، وتأثير وحدة العمل من القيادة التبادلية.

(2) أن العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثير القائد وتأثير وحدة العمل توسطاً جزئياً بربما المرؤوسين مع القائد.

(3) أن القيادة التحويلية تسهم في تأثير القائد بشكل ملحوظ على وحدة العمل وتعطي رضا أكثر لدى الأتباع.

(4) أن القيادة التحويلية لها أهمية في إنجاز الفرد المطلوب منه والنتائج التنظيمية.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تهتم بموضوع القيادة التحويلية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى الأعضاء، إلا أنها تختلف مع، الدراسة الحالية كون الدراسة الحالية تسعى، لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

3- دراسة (Hemedoğlu & Evliyaoğlu, 2012) بعنوان: **تحليل تأثيرات تصورات القيادة التحويلية للمستخدمين على الإلتزام التنظيمي.**

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

## -An Analysis of Effects of Transformational Leadership Perceptions of Employees on Organizational Commitment

هدف الدراسة لكشف تأثير تصورات القيادة التحويلية على التزام المستخدمين، وذلك لكشف العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية من المدراء والتزام العاملين، والكشف عن تغيير تصورات اتجاه ممارسة القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وفقاً للمتغيرات (الجنس، العمل، المستوى العلمي، الخبرة) وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة نقليات عامة، وتكونت عينة الدراسة من (367) استخدم الباحث الاستبيانة لجمع البيانات للدراسة، مستخدماً في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج الآتية منها:

- وجود علاقة بين تصورات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، حيث كان التأثر من الحافز الإلهامي على التزام العاملين بمكوناته الثلاثة التزام عاطفي، التزام استمراري، التزام معياري.
  - وجود فروق دالة إحصائياً بين تصورات القيادة التحويلية طبقاً للمتغيرات (الجنس، مستوى التعليم) وأن هناك فروقاً في تصورات القيادة التحويلية طبقاً لمتغير (العمر، سنوات الخبرة) كان أولاً بالحافز الإلهامي، المثالية، والاعتبار الفردي.
  - هناك اختلافات هامة بين التزام العاملين طبقاً لمتغير (الجنس) واختلافات بين التزام العاملين طبقاً (لسنوات الخبرة، ومستوى التعليم، وسنوات الخبرة) وكان لصالح المؤهل العلمي العالي.
  - وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بموضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بموضوع الالتزام التنظيمي كجزء من الولاء التنظيمي، إلا أنها تختلف معها في بيئة التطبيق.
- 4- دراسة لوتون (Luton, 2010) بعنوان: القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

## -Transformational Leadership and Organizational Commitment.

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين مستوى ممارسة سلوك القيادة التحويلية لرؤساء جامعة وكلية إدارة الأعمال بجامعة نورث كارولينا ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيانة لجمع بيانات الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (119) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

إصدارات المركزديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الرؤساء لأبعاد القيادة التحويلية الأربع ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بموضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بموضوع الإلتزام التنظيمي كجزء من الولاء التنظيمي، إلا أنها تختلف معها في بيئة التطبيق.

- 5 - دراسة جيروم (Gerome, 2008) بعنوان: طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وتصورات العدالة التنظيمية.

### **- An Examination of Elationships between Transformational Leadership behavior and Interactive Justice.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية بأبعادها، وتصورات العدالة التنظيمية لدى محترفي الموارد البشرية بوسط وول فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (184) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية.
  - وجود علاقة قوية لسلوك القيادة التحويلية عموماً تؤثر على رضا العاملين وممارساتهم جهد إضافي.
- وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بموضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بموضوع الرضا الوظيفي وممارسة جهد إضافي كجزء من الولاء التنظيمي، إلا أنها تختلف معها في بيئة التطبيق.

- 6- كريشنان (Krishnan , 2005 ) بعنوان: القيادة التحويلية دور مدة العلاقة.

### **-Transformational Leadership: role of relationship duration.**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العلاقات بين القائد والأتباع في تعزيز تأثير القيادة التحويلية في نظام تطابق القيم، وفي الارتباط والالتزام العاطفي، وتكونت عينة الدراسة من مدير مدرسة وبالمهند (144) مدرساً من المدرسة، وتمثلت أداة الدراسة في الأستبيان كأدلة جمع البيانات، كما تم استخدام النهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- لم ثبتت النتائج وجود علاقة بين القيادة التحويلية والتطابق في نظام القيم بين القائد والعاملين.
- أن إيجابية القيادة التحويلية يعود إلى اندماج العاملين مع المنظمة.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- أن إيجابية القيادة التحويلية والارتباط والالتزام العاطفي بين العاملين والمنظمة.

- وأن العلاقة بين القائد والعاملين تعزز أثر القيادة التحويلية في تطابق نظام القيم بين القائد والعاملين، واندماج العاملين مع المنظمة.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بموضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بموضوع التطابق في نظام القيم بين القائد والعاملين، واندماج العاملين مع المنظمة كجزء من الولاء التنظيمي، إلا أنها تختلف معها في بيئة التطبيق.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة في هذا الفصل (43) دراسة سابقة منها (8) دراسات محلية و (15) دراسة أجنبية و(20) دراسة عربية، بتسلسل زمني لتلك الدراسات من الأحدث إلى الأقدم من عام (1999) إلى عام (2014) حاولت الباحثة اختيار هذه الدراسات بناءً على علاقتها بموضوع الدراسة الحالية سواء في استخدام القيادة التحويلية في الجامعات أو المدارس وغيرها، أو لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي أو الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، واشتملت الدراسات السابقة على دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات سواء في الجامعة أو المدرسة وإن تنوّعت في أهدافها و مجالاتها وبيئات تطبيقها، وقد تنوّعت الدراسات السابقة بين المحلي والعربي والأجنبي، وطبقت على منظمات متنوعة جامعية أو تربوية أو صناعية ومنظمات مختلفة أخرى، وحرصت الباحثة على التركيز أكثر على ما تم تطبيقه في المجال الجامعي لما له من علاقة بموضوع الدراسة الحالية، وعلى ضوء ما ورد من دراسات سابقة تورد الباحثة جوانب الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية من حيث المنهجية أو مشكلة الدراسة، أو عينة الدراسة والأداة المستخدمة، ولمزيد من التفصيل ما يأتي:

- 1- أهتمت (17) دراسة حول موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بعض المتغيرات جامعياً وتربوياً، حيث أن (3) دراسات تختص بالقيادة المدرسية، ومنها (14) دراسات تختص بالقيادة الجامعية.
- 2- أهتمت (16) دراسة بموضوع الولاء التنظيمي منها (1) دراسة تختص بالقيادة المدرسية و(12) تختص بالقيادة الجامعية، و(3) دراسات تتعلق بموضوع الولاء التنظيمي في بيئات مختلفة.

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- أهتمت (10) دراسات بموضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية، منها (2) دراسات في المجال الجامعي، ومنها (2) دراسات تختص بال المجال المدرسي، و منها (6) دراسات تختص بعلاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي في مجالات أخرى.
  - 3- أن أغلب الدراسات السابقة وصفت بالميدانية.
  - 4- أغلب الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي سواءً تحليلي أو مسحي أو ارتباطي، وهو منهج الدراسة الحالية باستثناء بعض الدراسات اختفت مع الدراسة الحالية في المنهج المتبعة للدراسة، منها دراسة العلфи (2009) التي استخدمت منهج تحليل النظم.
  - 5- استخدمت الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية باستخدام الاستبيانة كأداة جمع البيانات.
  - 6- أتسمت الدراسات السابقة بالتنوع في مجالات القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات مختلفة، ومن هذه الدراسات ركزت على الكشف عن السلوك التحويلي في الجامعات إلا أن الباحثة وجدت أن الدراسات التي تسعى للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في المجال الجامعي المحلي غير موجودة وكانت نادرة في البيئة العربية على حد علم الباحثة.
  - 7- تؤكد أغلب الدراسات على ضرورة الأخذ بالقيادة التحويلية في إدارة الجامعات وتربويًا وذلك لما لها من تأثير إيجابي في المجال الجامعي والمجال التربوي، كما أنها أكدت على ضرورة سعي القيادات لزيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى الهيئة التدريسية التربوية أو الجامعية، لما له من أهمية وأثر إيجابي في زيادة الإنتاجية والأداء.

وقد كشفت نتائج الدراسات السابقة عن العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية الأخرى في مختلف المنظمات جامعية أو غيرها من البيئات التي تم تطبيق هذه الدراسات فيها، وكشفت عن دور القيادة التحويلية في تطوير المنظمات، وأثرها الإيجابي على الإنتاجية والأداء والفاعلية لدى المسؤولين، كما كشفت الدراسات السابقة الدور الإيجابي للقيادة التحويلية في المجال الجامعي، والمجال التربوي وغيرها من المجالات الأخرى.

وعلى ضوء ذلك يتضح للباحثة أن الدراسة الحالية تتشابه مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج المستخدم (الوصفي) وفي استخدام الأداة للدراسة، وتنتفق مع بعض الدراسات في تناول هذه الدراسات لمتغيري الدراسة ومجملها، بينما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي:

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

### **- من حيث مشكلة الدراسة:**

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تسعى للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، إلا أنها اتفقت مع دراسة (Luton, 2010) ودراسة (wiza & Hlanganipai, 2014) في المشكلة و مجال التطبيق، واتفقت مع دراسة كلٍ من الحربي (2012) و دراسة الحمد (2011) و دراسة زايد (1999) في المشكلة و اختلفت معها في المجال التطبيقي المدرسي و دراسات أخرى اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث مشكلة الدراسة و اختلفت معها من حيث المجال التطبيقي للدراسة.

### **- من حيث البيئة لتطبيق الدراسة:**

طبقت الدراسة الحالية بجامعة صنعاء وهو ما لم يسبق إجراء دراسة مماثلة لها في جامعة صنعاء على حد علم الباحثة، فت تكون الدراسة الحالية اكتسبت الميزة في كونها السابقة من حيث التطبيق في كليات جامعة صنعاء من حيث كشف العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.

### **- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تسعى للكشف العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في جامعة صنعاء، وعلى حد علم الباحثة من خلال بحثها في مصادر المعلومات في المكتبات والانترنت لم تجد ما يدل على وجود دراسات مماثلة للدراسة الحالية على المستوى المحلي، وتأمل الباحثة بأن تكون دراستها الحالية هي السابقة من حيث اهتمامها بموضوع علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي على مستوى التعليماليوني الجامعي والتربوي، لما لمتغيري الدراسة من أهمية وأثر إيجابي في تقدم وتطور المنظمات الحديثة، ولما للمتغيرين من أثر إيجابي على تعزيز الدافعية وتحقيق الإنتاجية المعرفية المرجوة.

### **مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:**

لقد تمثل مدى الاستفادة من الدراسات السابقة بالنسبة للدراسة الحالية على النحو الآتي:

- البناء المعرفي للخلفية النظرية للدراسة.

- صياغة وتطوير أداة الدراسة المتمثل بالاستبانة.

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الفصل الثالث:  
منهجية الدراسة وابحاثها

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

في هذا الفصل تناولت الباحثة إجراءات الدراسة المتبعة في تنفيذ الدراسة الحالية وقد اشتملت على عدة خطوات اتبعتها الباحثة لتنفيذها وهي كالتالي:

- تحديد منهجية الدراسة، وصف المجتمع ونوع العينة، وتحديد أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات وطريقة إعدادها، والتحقق من صدق الأداة وثباتها، والإجراءات المتبعة لتنفيذ الدراسة الميدانية والمعالجات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وتستعرض الباحثة تلك الإجراءات كالتالي:

### أولاً - منهجية الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي، حيث يعرف بأنه: المنهج الذي يهدف إلى وصف منظم للحقائق ومليزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية وصحيحة (الخطيب، 2003 ، 56).

ويعد المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث العلمي استخداماً من قبل التربويين، لما يتميز بخصائص تميزه عن غيره من المناهج الأخرى أبرزها الآتي:

- أنه يبحث العلاقة بين أشياء مختلفة في طبيعتها لمسبق دراستها، فيختار الباحث منها ما له صلة بدراسةه لتحليل العلاقة بينها.
- أنه يتضمن مقترنات وحلولاً مع اختبار صحتها.
- أنه كثيراً ما يتم في هذا المنهج استخدام الطريقة المنطقية (الاستقرائية، الاستنتاجية) للتوصل إلى قاعدة عامة.

- يصف النماذج المختلفة والإجراءات بصورة دقيقة كاملة قدر المستطاع (دمعس، 2008, 79, 78).  
كما أن المنهج الوصفي التحليلي ينلأم لبحث المشكلات التربوية المتنوعة، حيث أن نسبة عالية من الدراسات في مجال التربية هي دراسات وصفية في طبيعتها، كما أنه يساعد على تكوين الأطر النظرية ويعود إلى تكوين الخلفية العلمية المناسبة حول الظاهرة محل الدراسة، وهذا المنهج يزود الباحث بمعلومات كثيرة عن ظاهرة معينة تتجاوز من حيث دقتها، ووضوح معالمها الدراسات الاستطلاعية (الخطيب، 2009, 107, 108).

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

لذلك تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره يتضمن أسلوبين (التحليلي والارتباطي) باعتباره ملائم للدراسة الحالية ويساهم في تحقيق أهدافها وأسئلتها، من حيث تحليل البناء العلمي والنظري، ومن حيث الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، وباعتباره الأكثر استخداماً في الدراسات الميدانية المماثلة.

### ثانياً - مجتمع الدراسة:

عندما نتحدث عن مجتمع الدراسة نتحدث عن عدة أنماط من المجتمعات، والمجتمع هو المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعمم نتائج البحث عليها، وقد يكون المجتمع المستهدف طلبة جامعة، أو معلمين، أو أعضاء هيئة تدريس، أو محامين، أو قضاة على أن يمثل مجموعة صغيرة تغطي منطقة جغرافية محددة المساحة، أو من الممكن اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع (أبو زينه، والبطش، 2007، 97).

ويكون مجتمع الدراسة من جميع كليات جامعة صنعاء حيث بلغ مجتمع الدراسة (14) كلية ككليات أساسية بأمانة العاصمة منها (6) كليات إنسانية و(8) كليات تطبيقية، والجدول (4) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة ككل موضحاً من تم استبعادهم من المتغيرين حسب متغيرات الدراسة من رؤساء الأقسام الأكademie وأعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء وفقاً لإحصائية رئاسة الجامعة، ومؤشرات التعليم العالي (2011):

جدول (4)

(توضيح مجتمع الدراسة بكليات جامعة صنعاء بما فيهم المتغيرين)

الكلية	م	إجمالي أعضاء هيئة التدريس	المتغيرين
الآداب.	1	152	13
الشريعة والقانون.	2	104	4
الإعلام.	3	28	6
التربية - صناعه.	4	135	31
التجارة والاقتصاد.	5	120	10
اللغات.	6	36	9

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صناعة إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

29	111	الهندسة.	7
9	105	الزراعة.	8
20	111	العلوم.	9
16	273	الطب والعلوم الصحية.	10
6	18	الصيدلة.	11
0	20	طب الاسنان.	12
1	11	الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.	13
1	8	التربية الرياضية.	14
<b>155</b>	<b>1232</b>	<b>الإجمالي</b>	

(المصدر إحصائية رئاسة الجامعة، ومؤشرات التعليم العالي (2011)

ثالثاً - عينة الدراسة:

- وصف عينة الدراسة قبل التطبيق الميداني:

تم اختيار العينة العشوائية البسيطة للدراسة الحالية حيث تُعرف بأنها: الطريقة الإيجابية، لأنها تختصر وقت وجهد الباحث وتحقق الدقة، والموضوعية في اختيار العينة" (د عمس، 2008، 202) وبعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل بـ (14) كلية على مستوى أمانة العاصمة، قامت الباحثة بتحديد عينة الدراسة من خلال اختيار "عينة عشوائية بسيطة عن طريق الاختيار العشوائي للكليات بطريقة إجراء (القرعة) من مجتمع الدراسة بنسبة (50%) من إجمالي كليات جامعة صناعة بأمانة العاصمة، وبلغت عينة الدراسة (7) كليات حيث تم توزيع أفراد عينة الدراسة فيها بنسبة (30%) من إجمالي أعضاء هيئة التدريس على مستوى هذه الكليات وهي: (الآداب، الشريعة والقانون، التربية صناعة، الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، الهندسة، العلوم) حيث تم اختيار كلية (الآداب والعلوم) من الجامعة القديمة وقد تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الكليتين بنسبة (30%) لكل كلية وبلغ عددهم (72) عضو هيئة تدريس منهم (22) رئيس قسم، كما تم اختيار خمس كليات بالطريقة العشوائية وهي: (الشريعة والقانون، التربية/صناعة، الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، الهندسة) وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس فيها بنسبة (30) وبلغ عددهم (119) عضو هيئة تدريس

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

منهم (30) رئيس قسم وبذلك بلغ إجمالي عينة الدراسة في الكليات السبع (191) عضو هيئة تدريس منهم (52) رئيس قسم أكاديمي، والجدول (5) يبين توزيع عينة الدراسة على النحو الآتي:

**جدول (5)**

يوضح توزيع عينة الدراسة على مستوى الكليات قبل التطبيق الميداني / حيث أن  $N = 191$  بنسبة

%30

النسبة المئوية	العينة المختارة رقمًا	الإجمالي	الجنس		الرتبة العلمية			متغير الوظيفة			التخصص	الكلية	م
			إناث	ذكور	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	أعضاء هيئة التدريس	رؤساء الأقسام الأكاديمية				
%30	42	139	25	114	49	38	27	127	12	إنساني	الآداب.	1	
%30	30	100	6	94	65	20	9	90	10	إنساني	الشريعة القانون.	2	
%30	3	10	0	10	7	3	0	7	3	تطبيقي	الحاسب وتكنولوجيا المعلومات	3	
%30	31	104	12	92	49	32	11	92	12	إنساني	- التربيـة صـنـاعـهـ.	4	
%30	33	110	10	100	61	22	17	105	5	إنساني	التجـارـةـ والاقتصادـ.	5	
%30	27	82	4	78	50	16	12	78	4	تطبيقي	الهندسةـ.	6	
%30	25	91	17	74	36	24	14	85	6	تطبيقي	العلومـ.	7	
%100	191	636	74	562	317	155	90	584	52	الإجمالي			

المصدر (مركز الإحصاء لرئاسة الجامعة، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية (2011))

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

من خلال بيانات الجدول (5) يتضح أن إجمالي أعضاء هيئة التدريس في الكليات المحددة للتطبيق الميداني بلغ (636) عضو هيئة تدريس على مستوى كل كلية من الكليات المحددة، ويتضح كيفية توزيع عينة الدراسة، حيث تم اختيارها على حسب الكليات المحددة بنسبة (30%) على مستوى كل قسم من أقسام الكليات المعنية بالتطبيق الميداني في الكليات، وقد بلغ أفراد عينة الدراسة (191) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بنسبة (30%) من إجمالي أعضاء هيئة التدريس في الكليات، وقد قامت الباحثة بتوزيع (250) استبانة على جميع الكليات المحددة لغرض تلافي القصور أثناء استرجاع الاستبيانات الموزعة.

### - وصف عينة الدراسة بعد التطبيق الميداني:

بعد جمع الاستبيانات من الميدان تم توزيعها حسب البيانات الأولية (الشخصية) لأفراد عينة الدراسة وتمثلت النتائج على النحو التالي:

جدول (6)

(يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة الثانوية بعد جمع البيانات الشخصية من المستجيبين حيث أن (N=157)

المتغير	م	المجموع	مستوياته	النكرار	النسبة %	المجموع
الجنس	1	المجموع	ذكر	123	78.3	%100
			أنثى	34	21.7	
			المجموع	157	100.0	
التخصص	2	المجموع	علوم إنسانية	48	30.6	%100
			علوم تطبيقية	109	69.4	
			المجموع	157	100.0	
بلد، الحصول على الدكتوراه	3	المجموع	دولة عربية	104	64.3	%100
			دولة أجنبية	48	35.7	
			المجموع	157	100.0	
الوظيفة الحالية		عضو هيئة تدريس	67.5	106	67.5	%100

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

	32.5	51	رئيس قسم أكاديمي		4
	100.0	157	المجموع		
%100	21.0	33	أستاذ	الدرجة العلمية	5
	31.2	49	أستاذ مشارك		
	47.8	75	أستاذ مساعد		
	100.0	157	المجموع		
%100	24.8	39	(5 - 1) سنوات	سنوات الخبرة	6
	21.0	33	(10 - 6) سنوات		
	54.1	85	أكثر من عشر سنوات		
	100.0	157	المجموع		
%100	%100	157	الإجمالي العام		

تشير بيانات الجدول (6) إلى إجمالي أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (157) عضواً وهو ما يمثل بنسبة (82%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (191) عضو هيئة تدريس بجامعة صنعاء.

### رابعاً: متغيرات الدراسة:

اشتملت متغيرات الدراسة من متغيرات مستقلة رئيسية، ومتغيرات مستقلة ثانوية، ومتغيرات تابعة وهي كالتالي:

#### 1- المتغيرات المستقلة الثانوية:

تمثلت المتغيرات المستقلة الثانوية وصفاً للبيانات الأولية التي تحتوي عليها أداة الدراسة، والتي تصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة المستجيبين عليها وجدول (7) يوضح ذلك:

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

**جدول (7)**

**(المتغيرات المستقلة الثانوية)**

مكوناته	المتغير
ذكر، أنثى.	- الجنس.
أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد	- الدرجة العلمية.
علوم إنسانية، علوم تطبيقية.	- التخصص.
دولة عربية، دولة أجنبية.	- بلد الحصول على الدكتوراه.
من (1 - 5) من (6 - 10) من (11) سنة فما فوق.	- سنوات الخبرة.
رئيس قسم، عضو هيئة تدريس.	- الوظيفة الحالية.

**2- المتغير المستقل الرئيسي:**

تمثل المتغير التابع للدراسة في المحور الثاني لعنوان الدراسة المتمثل بمستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة.

**3- المتغير التابع:**

تمثل المتغير المستقل الرئيسي في المحور الأول لعنوان الدراسة درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء.

**خامساً - أداة الدراسة:**

**1- نوع الأداة:**

نظراً لطبيعة أهداف الدراسة تم اعتماد الاستبيانة، كأداة للدراسة، حيث تم استخدام استبيانة قياس القيادة متعددة العوامل التي طورها كلٌ من باس وأفولييو (Bass & Avolio, 1994) حيث تم تطويرها بما يتناسب لبيئة التعليم الجامعي، ومقاييس الولاء التنظيمي بالاستعانة بدراسات سابقة، وتوجهات أساتذة قسم الإدارة بكلية التربية وبقية أعضاء التحكيم للأداة من أساتذة وخبراء.

**2- طريقة بناء الأداة:**

عند بناء أداة الدراسة قامت الباحثة بعدة إجراءات لتحقيق البناء والتطوير للأداة وهي:

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- تحديد بعض المصادر للتعرف من خلالها على المعايير الأساسية الالازمة والضرورية لإعداد وبناء وتطوير أداة الدراسة منها جمع أهم المصادر والمراجع التي يتم من خلالها بناء الخلفية النظرية للدراسة، وتحقق ذلك بالآتي:

- إطلاع الباحثة على ما أمكنها من الدراسات والابحاث السابقة والكتب والتقارير والندوات أو مؤتمرات، ومراجع علمية متخصصة في الإدارة الجامعية والقيادة التحويلية الجامعية وغيرها، وكذلك مراجع الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات، سواء كانت مراجعة يمنية أو عربية أو أجنبية.
- الاستعانة ببعض القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، عند إعداد الأداة في صورتها الاولية لأداة الدراسة الحالية مع مراعاة مناسبتها في قياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة المحددة في الأداة، وكذلك مناسبتها لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، على أن تقتصر الأداة بتطبيقها على رؤساء الأقسام دون غيرهم من القادة الأكاديميين والإداريين، وأعضاء هيئة التدريس دون غيرهم من العاملين أو المعيدين.

### الصورة الأولية لأداة الدراسة:

تكونت الصورة الأولية لأداة الدراسة من محورين رئيسيين ويحتوي المحور الأول على مجالات القيادة التحويلية، وكل مجال احتوى على عدة فقرات مختلفة، ويحتوي المحور الثاني على فقرات، وجدول (8) يوضح ذلك كالتالي:

جدول (8)

### (يوضح فقرات أداة الدراسة الأولية للتحكيم )

المotor	فقرات المجال
المحور الأول : القيادة التحويلية: ويكون من عدة مجالات تمثل بالآتي:	من "1" إلى "12"
أولاً: مجال التأثير المثالي.	من "13" إلى "23".
ثانياً: مجال الدافعية الإلهامية.	من "24" إلى "31".

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

من "32" إلى "42"	رابعاً: مجال الاعتبارية الفردية.
من "43" إلى "51"	خامساً: مجال التكين.
من "52" إلى "77"	المحور الثاني : الولاء التنظيمي.

### سادساً - صدق الأداة (Validity)

يعد الصدق نخالية لأدوات القياس التي يمكن ان تستخدم في الأبحاث التربوية والنفسية والاجتماعية امراً أساسياً وهاماً لا يمكن التساهل فيه، والصدق نخالية نسبية بمعنى أن الاختبار صادقاً إذا استخدم للغرض الذي طور لاستخدامه لأجله ومع العينة التي طور لاستخدامها (أبو زينه، والبطش، 2007).

لذلك قامت الباحثة بتوزيع الأداة على المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية، الإحصاء، علم النفس، أصول تربية، قياس وتقدير، اللغة العربية، مركز التطوير الإداري، ومناهج طرق تدريس بجامعة صنعاء وكذلك جامعة تعز، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة على المحكمين (25) استبياناً وتم استرجاع (20) نسخة ليصبح عدد النسخ المحكمة من قبل المحكمين المختصين (20) نسخة وقد استفادت الباحثة منها في تحديد الآتي:

#### أ- الصدق الظاهري (Face Validity)

هو أن يبدو الاختبار ظاهرياً أنه يقيس ما وضع لقياسه، بمعنى أن المفحص يخرج باستنتاج أن الاختبار يقيس ما وضع لقياسه وهو أبسط أشكال صدق المحتوى وهو ضرورياً حتى يتم تبني الاختبار واستخدامه (البطش، أبو زينه، 2007).

#### ب- الصدق المنطقي (Logical Validity)

يتحقق الصدق المنطقي ويوضح مدى انتفاء كل فقرة في المحاور و مجالاتها الذي تقع فيه، وأثناء توزيع الأداة على المحكمين طلبت الباحثة منهم أن يراعوا فيها سلامتها اللغوية ووضوح عباراتها و المناسبتها و انتفاءها لما وضعت له، والعمل على حذف الفقرات غير المناسبة أو تعديليها أو إضافة عبارات أخرى للأداة.

#### ج- تعديل أداة الدراسة وفقاً لآراء المحكمين:

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

أبدى كثير من المحكمين التعاون وتقديم المساعدة للباحثة باللاحظات القيمة ومقترحاتهم المهمة في الأداة في صورتها الأولية، مما ساعد الباحثة في وضع الأداة في صورتها النهائية، وقد تم حذف المكرر أو الفقرات غير الضرورية وتم تعديل وإضافة بعض الفقرات، فكانت هذه الملاحظات والمقترنات مهمة بالنسبة للباحثة، حيث قامت الباحثة بإعداد صياغة جديدة لأداة الدراسة في ضوء تعديلات المحكمين التي حظيت بموافقة غالبية المحكمين بنسبة (96%) وبعد العودة للمشرفين على الدراسة وأخذ رأيهما وموافقتهم في ذلك تم تقليل عدد "فقرات الاستبانة" لتصبح الأداة في صيغتها النهائية مكونة من (60) فقرة موزعة على محاور الأداة (40) فقرة موزعة على مجالات محور القيادة التحويلية و(20) فقرة لمحور الولاء التنظيمي، وللملحق رقم (1) يوضح الأداة في صورتها الأولية وللملحق رقم (3) يوضح الأداة في صورتها النهائية، حيث تم اختيار الأنسب من الفقرات الموافق عليها من قبل المحكمين وتعديل وإضافة الأهم منها من وجهة نظرهم، وجدول (9) يوضح الفقرات المعدلة أو المضافة والمحددة:

## جدول (9)

(يوضح فقرات مجالات الاستبانة في صيغتها الأولية والنهاية)

فقرات الأداة في صيغتها الأولية والنهاية					م
الفقرات المعدلة	الفقرات المضافة	النهاية	الأولية	المجال	
	1	8	12	محور القيادة التحويلية: مجال : التأثير المثالي	1
(23)	-	8	11	مجال : الدافعية الإلهامية	2
	-	6	8	مجال : الاستشارة الفكرية	3
	-	10	11	مجال : الاعتبارات الفردية	4
	-	7	9	مجال: التكين	5
(56)	-	20	26	محور الولاء التنظيمي	6
	1	1 + 59 60 =	77	المجموع الكلي لفقرات أداة الدراسة	

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

سابعاً - الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) للأداة:  
 للتأكد من الاتساق الداخلي الاستبانة تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة وجميع فقراتها عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول (10) يبين النتيجة:  
**جدول (10)**

( يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة وجميع فقراتها )

محور الولاء التنظيمي		محور الممارسة					
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
.681(**)	41	.747(**)	21	.814(**)	1		
.676(**)	42	.778(**)	22	.774(**)	2		
.699(**)	43	.791(**)	23	.729(**)	3		
.348(**)	44	.704(**)	24	.753(**)	4		
.592(**)	45	.846(**)	25	.790(**)	5		
.619(**)	46	.607(**)	26	.839(**)	6		
.725(**)	47	.785(**)	27	.812(**)	7		
.576(**)	48	.698(**)	28	.769(**)	8		
.595(**)	49	.817(**)	29	.827(**)	9		
.613(**)	50	.824(**)	30	.777(**)	10		
.455(**)	51	.846(**)	31	.759(**)	11		
.701(**)	52	.807(**)	32	.833(**)	12		
.482(**)	53	.853(**)	33	.871(**)	13		
.630(**)	54	.727(**)	34	.804(**)	14		
.548(**)	55	.763(**)	35	.761(**)	15		
.678(**)	56	.781(**)	36	.710(**)	16		
.452(**)	57	.760(**)	37	.745(**)	17		
.474(**)	58	.620(**)	38	.861(**)	18		

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

.424(**)	59	.837(**)	39	.850(**)	19
.581(**)	60	.816(**)	40	.801(**)	20

\* دال إحصائيا عند مستوى 0.01 ، \*\* دال إحصائيا عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (10) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وعند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات الاستبانة وكل فقراتها. ثانياً - ثبات الأداة:

يشير الثبات إلى درجة الاستقرار أو الاتساق في الدرجات المتحققة على أداة القيادس مع الزمن، فالاختبار الذي تتمتع الدرجات عليه بالثبات هو الاختبار الذي تكون الدرجات عليه مستقرة ومستمرة (أبوزينة والبطش، 2006، 134) وقد تم حساب الثبات لمقياس الدراسة في الآتي:

1- ثبات مقياس القيادة التحويلية: وتم التتحقق من ثبات الأداة بطريقتين هما:

أ- حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لحساب معامل ثبات كرونباخ لجميع مجالات مقياس القيادة التحويلية وجد أن معامل الثبات الكلية لمحور درجة التتحقق بلغت (0.9622) والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول رقم (11)

(يوضح معامل الثبات حسب اختبار الفا كرونباخ)

الفا	المجالات	م
.9718	التأثير المثالي.	1
.9698	الدافعية الإلهامية.	2
.9732	الاستشارة الفكرية.	3
.9695	الاعتبارية الفردية.	4
.9725	التمكين.	5
.9622	الثبات الكلي لجميع المجالات.	

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

يتبيّن من جدول (11) أن معاملات الثبات على مستوى كل مجال وعلى مستوى المحور ككل تراوحت بين (0.96) و(0.97)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول للحكم أن الأداة تمتّع بخاصية الثبات والتي تعرّف بـ (0.75)، كذلك تعد الأداة المستخدمة لأغراض الدراسة تمتّع بخاصيّة الصدق والثبات وهي صالحة للاستخدام، وتكون الباحثة قد حصلت على الأداة بصورتها النهائية التي تم تطبيقها على عينة الدراسة المحددة.

### ب- ثبات التجزئة النصفية:

بعد تطبيق معادلة سبيرمان براون (Spearman Brawn) وجد أن درجة الارتباط بين الجزأين (0.8868) كما وجد أن درجة الثبات بحساب التجزئة النصفية (0.9441). للجزء الأول و (0.9453) للجزء الثاني، مما يؤكّد صلاحية الأداة لأغراض الدراسة الحالية.

### 2- ثبات مقياس الولاء التنظيمي : وتم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين هما:

أ- حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

حيث وُجد أن معامل الثبات الكلية لمحور الولاء التنظيمي بلغت (0.8015).

### ب-، ثبات التجزئة النصفية:

بعد تطبيق معادلة سبيرمان براون (Spearman Brawn) وقد وجد أن درجة الارتباط بين الجزأين (0.7039) كما وجد أن درجة الثبات بحساب التجزئة النصفية (0.8690). للجزء الأول و (0.8089) للجزء الثاني مما يؤكّد صلاحية الأداة لأغراض الدراسة الحالية.

### تاسعاً- إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد إجراء التعديلات النهائية للأداة وإعادة صياغتها في صورتها النهائية وبعد التأكيد من صدق الأداة وثباتها، تم عرض الأداة على مشرفي الدراسة للتأكد من جاهزيتها للتطبيق، وتم استخراج مذكرة من كلية التربية بجامعة صنعاء (إلى من يهمه الأمر) لتسهيل مهمة الباحثة أثناء تطبيق أداة الدراسة في الميدان على أفراد عينة الدراسة كما هو في الملحق رقم (4).

قامت الباحثة بالنزول الميداني إلى الكليات المحددة للدراسة لكليات جامعة صنعاء بأمانة العاصمة لغرض توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة بنفسها، وقد وجدت الباحثة تعاوناً من قبل أفراد عينة الدراسة المتواجدين في كلياتهم المعنية لتحقيق أغراض الدراسة، وقد واجهت الباحثة معوقات أثناء

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

نزولها الميداني وكان المعيق الأكبر عدم تقبل بعض أفراد عينة الدراسة، وضعف رغبتهم بالتفاعل مع أداة الدراسة، وتعزو الباحثة ذلك للأسباب الآتية:

- طبيعة فترة تطبيق أداة الدراسة وهي فترة التغيير والتدوير الوظيفي بعد ثورة (الحادي عشر من فبراير، 2011) ورغم ارتباط هذه الفترة بطبيعة العنوان كما أشار بعض أفراد عينة الدراسة أن أدلة الدراسة مثالبة عن الواقع وتم رفض الإجابة عنها فتتجزأ عن ذلك صعوبات أمام الباحثة مما أثر في زيادة فترة التطبيق الميداني.

- التشغال بعض رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بهذه الكليات، وعدم تواجدهم أثناء النزول الميداني، ومن وصلت إليه أدلة الدراسة، منهم من تجاوب ومنهم من لم يتجاوز معللين ذلك ضيق وقتهم.

ورغم المعوقات ورفض بعض أفراد العينة بالتفاعل مع أدلة الدراسة، إلا أن الباحثة استفادت كثيراً أثناء نزولها الميداني، الذي أتاح لها فرصة مقابلة أفراد عينة الدراسة ومناقشتهم حول مصطلحات وفقرات الاستبانة، ونقاشها معهم حول واقع السلوك القيادي الأكاديمي بشكل عام في جامعة صنعاء فوُجِدَت زخماً معرفياً بأراء ومترحات من قبل أفراد عينة الدراسة، وقد استغرقت فترة تطبيق أداة الدراسة ميدانياً (5) أشهر تقريراً ابتداءً من تاريخ 2013/7/15 - 2013/11/20.

وبعد استرداد الاستبيانات وجمعها وفرزها تبين للباحثة الآتي:

- المفقود منها (34) استبانة منها (24) استبانة لم تُرد من قبل بعض أفراد عينة الدراسة و(10) استبيانات غير صالحة فنهم من أجاب على جزئية من الفقرات فقط وهي (6) استبيانات ومنهم من رفض الإجابة حيث أعيدت للباحثة فارغة وبلغت (5) استبيانات.

- بلغت الاستبيانات العائدة من قبل أفراد عينة الدراسة التي كانت صالحة للتحليل الإحصائي (157) استبانة بنسبة (82%) وذلك يعني أن النسبة صالحة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

عاشرأً - التحليل الإحصائي:

للتحليل الإحصائي استخدمت الباحثة طرقاً إحصائية باستخدام (SPSS) حيث تم استخدام الطرق التالية لمعالجة البيانات:

- تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج ثبات أدلة الدراسة الحالية.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- استخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman Brawn) لتحديد ثبات التجزئة النصفية.
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتحديد تجاه محاور أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد العينة عن المحاور الرئيسية، لمعرفة ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة مدى الانحراف.
- معامل ارتباط (بيرسون) لفحص دلالة الارتباط بين المتغيرين.
- اختبار (T- test) لمعرفة الفروق بين تقدیرات أفراد عينة الدراسة لمتغيرين أي الفروق حسب (الجنس، الوظيفة الحالية، التخصص).
- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لفحص دلالة الفروق بين ثلاثة متغيرات، ذلك لمعرفة الفروق حسب (الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).
- معيارا (Scheffe) و(LSD) للمقارنات المتعددة لمعرفة اتجاه ومصدر الفروق في نتائج تحليل التباين الأحادي في حالة وجود فروق.

الفصل الرابع:  
عرض تأجج الدراسة ومناقشتها

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا الفصل تناولت الباحثة عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي لبيانات الخاصة بالدراسة، حيث تم ترتيبها وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة وسيتناول الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي تخصمت عنها الدراسة الحالية، وقد اتبعت الباحثة في عرض نتائجها الخطوات التالية :

- تببيب البيانات في جداول مرتبة تبعاً لأسئلة الدراسة و مجالاتها.
- استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات اداة الدراسة.
- ترتيب فقرات مجالات الدراسة ترتيباً تناظرياً حسب المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة.
- استخدمت الباحثة محاكياً قسمت فيه المتوسطات إلى خمس فئات متقاربة في الطول تقريراً من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وحدّد مدى تلك المتوسطات لهذه الفئات ودرجة الموافقة كالتالي:

$$0.80 = \frac{1 - e}{5} = \frac{\text{أعد. دحـة} - \text{أنـذـ دحـة}}{\text{أعد. دحـة}}$$

كما هو موضح في الجدول (12) :

جدول (12)

(يوضح الحدود الحقيقية لفئات المتوسطات الحسابية)

مدى الموافقة	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
منخفضة جداً	1.80	1	1
منخفضة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
عالية	4.20	3.41	4
عالية جداً	5	4.21	5

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

وعلى ضوء الحدود الحقيقية لفئات المتوسطات الحسابية في الجدول (12) قامت الباحثة بعرض النتائج التي توصلت إليها من البيانات الميدانية للإجابة على أسئلة الدراسة على مستوى المجالات وعلى مستوى الفقرات لكل مجال على النحو الآتي:

عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء سلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً على مستوى الدرجة الكلية لكل مجال وعلى مستوى فقرات كل مجال من المجالات الخمسة للقيادة التحويلية على النحو الآتي:

أولاًً تحديد درجة ممارسة مجالات سلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء سلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على مستوى مجالات القيادة التحويلية، تم ترتيب مجالات القيادة التحويلية حسب ترتيب المجالات في الأداة كما يتضح في جدول (13):

جدول (13)

(يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات القيادة التحويلية)

رقم المجال	ترتيب المجال	نص المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	التأثير المثالى	3.57	.93629	عالية
2	4	الدافعية الإلهامية	3.43	.92327	عالية
3	5	الاستشارة الفكرية	3.11	1.04053	متوسطة
4	3	الاعتبارية الفردية	3.44	.94661	عالية

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

العالیة	.97334	3.56	المتكین	2	5
العالیة	.89529	3.44	المجالات مجتمعة		

\*الدرجة العظمى (5) درجات.

تشير بيانات الجدول الموضحة في جدول (13) أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.44) وهو ما يقابل - الحدود الحقيقة لفئات المتوسطات الحسابية - لفظياً أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بجامعة صنعاء بدرجة (عالیة) على مستوى كل مجال وعلى مستوى المجالات ككل باستثناء مجال (الاستشارة الفكرية) الذي حصل على درجة (متوسطة) حيث حصل المحور ككل على درجة عاليه بمتوسط (3.56) مع وجود التفاوت في ترتيب درجة الممارسة لكل مجال، ويتبين أن هناك تقارب في ترتيب درجة الممارسة للمجالات بغض النظر عن درجة مجال الاستشارة الفكرية عن بقية النتائج لبقية المجالات، حيث احتل مجال التأثير المثالي الأولوية في الممارسة بمتوسط (3.57) يليه مجال المتكين بمتوسط (3.56) ويليهما مجال الاعتبارية الفردية بمتوسط (3.44) يليهما مجال الدافعية الإلهامية بمتوسط (3.41) وتحتل مجال سلوك الاستشارة الفكرية المرتبة الأخيرة في الممارسة بدرجة متوسطة بمتوسط (3.11).

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (العمر، 2004) التي أشارت إلى توافر خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (الرقب، 2010) ودراسة (خلف، 2010) إذ أكدت نتائج دراستيهما على أن سلوكيات القيادة التحويلية متوازنة لدى القيادات الأكاديمية، ودراسة الجزائر (Alger, 2008) التي أكدت على أن سلوك المتكين جاء في المرتبة الثانية بعد سلوك تحدي العملية وأن أقل سلوك تمارسه القيادة هو سلوك التشجيع والاستشارة الفكرية، ودراسة (الغامدي، 2013) التي أكدت أن درجة توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة بحملها جاءت كبيرة.

ورغم جوانب الاتفاق مع بعض الدراسات السابقة سواءً محلية أم عربية أم أجنبية إلا أنها نجد أن هناك اختلافاً وضحاً، مع نتائج دراسة كلٍ من (القطاطاني، 2013) والتي أكدت أن هناك ممارسة لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء بدرجة متوسطة، ودراسة (جرادات وخوالدة، 2011) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية على المجالات

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

التالية (التأثير المثالي، التحفيز العقلي، الاعتبارية الفردية) جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة (الديب، 2012) التي أشارت أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية بلغ (52.8%) ودراسة (العمر، 2004) مع نتائج الدراسة الحالية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكي (التشجيع والتحفيز، الرؤية والرسالة) فقط دون بقية السلوكيات التحويلية الأخرى.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول اختلفت مع بعض ما توصلت إليه بعض الدراسات المحلية والعربية، كما أنها اتفقت مع نتائج دراسات أخرى.

وتفسر النتائج الحالية أن هناك تقدماً لدى بعض الجامعات العربية بشكل عام والجامعات اليمنية بشكل خاص منها جامعة صنعاء، وأنها تواكب العصر الحديث في تطوراته علمياً ومعرفياً بغض النظر عن درجة الممارسة المتواضعة لبعض الفقرات وال المجالات والتي هي بحاجة لمزيد من الاهتمام لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالتدريب وعقد مؤتمرات وورش عمل لتطبيق القيادة التحويلية في الجامعات، حيث أكدت دراسة (العلفي، 2009) أن هناك ضعفاً في النظام الحالي لتدريب قيادات الجامعات اليمنية ومن هذه القيادات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، سواء كان الضعف في أساسيات القيادة التحويلية أو أدوار القيادة التحويلية.

كما يتضح من خلال النتائج الموضحة في جدول (13) أن وصف الممارسة جاءت كممارسة على المستوى الشخصي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بما يمتلكونه من ممارسة أخلاقية وتعاملات إنسانية، من خلال الخبرة التي يمتلكونها في التعاملات القيادية مع مرؤوسهم، حيث من الملاحظ أن درجة الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية رغم أنها جاءت بدرجة عالية إلا أنها بحاجة لارتقاء في الممارسة بشكل أفضل، وتفسر بروز هذه النتيجة بسبب محدودية التعامل بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس حيث تقتصر لقاءاتهم على حضور المحاضرة فقط، وقلة أنشطة العمل التي يشارك الجميع فيها لتبادل الآراء وإيجاد الحلول الممكنة لتطوير العمل على مستوى القسم والكلية، وكذلك بسبب غموض مصطلح القيادة التحويلية و مجالاتها و سلوكياتها لدى الكثير من أفراد عينة الدراسة، حيث تمثل عمق الفهم لذوي التخصصات التربوية والإدارية، أكثر من زملائهم ذوي التخصصات التطبيقية.

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

ثانياً: تحديد درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية على مستوى فقرات كل مجال من مجالات القيادة التحويلية الخمسة وعلى النحو الآتي:

1- تحديد درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في مجال التأثير المثالي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء لسلوكيات التأثير المثالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالجامعة على مستوى مجال التأثير المثالي، تم ترتيب فقرات المجال ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يتبع في جدول (14):

جدول (14)

(يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التأثير المثالي)

رقم الفقرة	نص الفقرة	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نوع الممارسة
1	يتعامل بمصداقية مع الأعضاء معه في الجامعة.	6	عالية	3.86	1.146	
2	يلتزم بالقيم المثلية في تعامله مع الأعضاء.	2	عالية	3.83	1.020	
3	يحترم المبادئ التي يؤمن بها الأعضاء معه في الجامعة.	7	عالية	3.67	.996	
4	يتجنب استغلال نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية أو حزبية.	4	عالية	3.62	1.333	
5	يشعر الأعضاء معه بالارتياح لأدائهم .	3	عالية	3.52	.978	
6	يبذل أقصى ما لديه من جهد لتطوير الجامعة أكاديمياً.	5	عالية	3.50	1.158	
7	يتخاذ القرارات بناءً على إدراكه للنتائج الإيجابية لهذا القرار.	9	عالية	3.45	1.123	
8	يساعد الأعضاء في التغلب على مشاكل عملهم مما يجعلهم يثقون به.	1	متوسطة	3.39	1.218	

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

متوسطة	.965	3.27	يمتلك القدرة الكافية لإقناع الأعضاء في تحقيق رسالة الجامعة.	9	8
عالية	.936	3.57			فقرات المجال مجتمعة

\*الدرجة العظمى (5) درجات.

تشير النتائج الموضحة في الجدول (14) إلى أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.27، 3.86) حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمجال ككل (3.57) وهو ما يقابل - الحدود الحقيقية للمتوسطات الحسابية - أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمارسون سلوك التأثير المثالي بدرجة (عالية) حيث حصل مجال التأثير المثالي على المرتبة الأولى من بين مجالات محور القيادة التحويلية وبتحليل فقرات هذا المجال يتبيّن الآتي:

- أن أعلى قيمة في مجال التأثير المثالي حصلت عليها فقرة (6) والتي تنص على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية (يتعاملون بمصداقية مع الأعضاء معهم في الجامعة) حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى قيمة من بين فقرات المجال، أي أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء يتعاملون بمصداقية مع مرؤوسهم، ممثلين بالأخلاق الحسنة بتعاملهم مع الأعضاء مقدمين بسلوكهم نموذجاً أخلاقياً يحتذى به مع مرؤوسهم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتفسر بروز هذه النتيجة كأعلى قيمة لما للصدق من أهمية في حياتهم تحالف إسلامي راقي يعزز العلاقة بين أفراد المجتمع.

- أن أدنى قيمة في مجال التأثير المثالي حصلت عليها فقرة (8) وتنص هذه الفقرة على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية (يمتلكون القدرة الكافية لإقناع الأعضاء في تحقيق رسالة الجامعة) حيث حصلت هذه الفقرة على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.27) وهي الأدنى من بين درجات فقرات المجال وتعني أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمتلكون القدرة على إقناع أعضاء الهيئة التدريسية بضرورة تحقيق رسالة الجامعة بدرجة متوسطة، وتفسر بروز هذه النتيجة كأدنى قيمة من بين فقرات المجال يعود لضعف وضوح رسالة الجامعة لديهم، وضعف إشراك ورؤساء الأقسام الأكاديمية في وضع رسالة الجامعة وأهدافها وخططها على مستوى القسم والكلية والجامعة وهذا ما أكدته ملاحظات رؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم المضافة في أداة الدراسة، لذلك جاءت قدرتهم الإقناعية بأهمية تحقيق

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

رسالة وأهداف الجامعة بدرجة متوسطة وهي بحاجة لتعزيز الممارسة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية.

- وحصلت (6) فقرات من فقرات مجال التأثير المثالي على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي احتلت المراتب الأخرى ما بين الفقرة الأولى والفقرة ما قبل الأخيرة وقد تراوحت بين (3.45، 3.83) بما يقابل الحدود الحقيقية للمتوسطات الحسابية بدرجة (عالية) وهي تدل لفظياً - حسب الحدود الحقيقة لفئات المتوسطات الحسابية - بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء يتذمرون بالقيم المثلث بتعاملهم مع مرؤوسهم، ويحترمون المبادئ التي يؤمن بها مرؤوسهم، مبدلين الارتياح لأداء مرؤوسهم مما يشعرهم بأن أداءهم محل إعجاب رؤسائهم مما يعزز لديهم الثقة بأنفسهم وبقائهم، ويتجنبون استغلال نفوذهم وسلطتهم في الكلية لتحقيق مكاسب شخصية أو حزبية، كما أن رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة يسعون لتطوير الجامعة أكاديمياً من خلال بذلهم أقصى ما لديهم من جهد لتطوير الجامعة أكاديمياً من خلال القسم الذي يديرونها، متخذين القرارات بناءً على إدراكهم للنتائج الإيجابية لهذه القرارات، مدركون بذلك صحة القرار واصداره في الوقت المناسب من خلال ما اكتسبوه من خبرات في تأدية عملهم في القسم.

- حصلت الفقرة (1) والتي تنص على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء (يساعدون الأعضاء في التغلب على مشاكل عملهم مما يجعلهم يثقون بهم) بما يقابل - الحدود الحقيقة للمتوسطات الحسابية - بدرجة متوسطة بمتوسط (3.39) وهي تعني أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يهتمون بمساعدة أعضائهم ليتغلبوا على مشاكل عملهم مما يعزز لديهم الثقة بقيادتهم، ورغم أهمية تعزيز الثقة بين الأعضاء وقيادتهم، إلا أن درجة الممارسة لهذا السلوك بحاجة إلى تعزيز ومارسة أكثر.

ويتبين من خلال عرض نتائج الدراسة الحالية أن رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة يمارسون سلوكيات التأثير المثالي مع مرؤوسهم، مما يجعلهم قدوة بتصوفاتهم وسلوكيهم مع مرؤوسهم، مكتسبين ذلك من قيمهم الإسلامية التي تؤكد ضرورة أن يكون القائد في منظمته أنموذج يحتذى به، بعيداً عن المسميات والشعارات وهي سلوكيات متعارف عليها ديناً وعرفاً. وتنتفق نتائج الدراسة الحالية في بروز نتيجة التأثير المثالي في المرتبة الأولى مع نتائج دراسة (القطاطي، 2013) من حيث ممارسة بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بعض النظر عن اختلاف

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

متوسط الدرجة التي حصل عليها المجال، ودراسة (خلف، 2010) من حيث ممارسة بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى.

وتحتفل نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الهلالي، 2001) من حيث تقدم ممارسة عمداء الكليات بعد الاستشارة الفكرية في المرتبة الأولى ومارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بعد الدافعية الإلهامية في المرتبة الأولى، ودراسة (الديب، 2012) من حيث ممارسة بعد الاعتبارات الفردية في المرتبة الأولى، ودراسة (الحربي، 2012) من حيث تقدم ممارسة بعد الاستشارة الفكرية في المرتبة الأولى.

2- تحديد درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في مجال الدافعية الإلهامية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء لسلوكيات الدافعية الإلهامية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على مستوى مجال الدافعية الإلهامية، تم ترتيب فقرات المجال ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في جدول (15):

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صناعة إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

جدول (15)

(يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجال الدافعية الإلهامية)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
11	1	يُشعر الأعضاء معه في الجامعة بالمسؤولية .	3.66	1.010	عالية
10	2	يربط تحقيق أهداف الجامعة بالقيم الأخلاقية .	3.62	1.106	عالية
16	3	يُبدي ولاءً عاليًا لأهداف الجامعة أمام الأعضاء .	3.59	1.126	عالية
13	4	يُشجع الأعضاء معه على العمل بروح الفريق الواحد .	3.52	1.228	عالية
14	5	يُعزز التفاؤل لدى الأعضاء بالقدرة على تحقيق الأهداف.	3.50	1.048	عالية
15	6	يتعامل مع أخطاء الأعضاء على أنها تجارب عملية ممكن الاستفادة منها.	3.27	1.060	متوسطة
17	7	يُحفز طموحات الأعضاء بوضع سقفاً عالياً للتوقعات .	3.16	1.077	متوسطة
12	8	يُثير لدى الأعضاء معه روح التنافس مع الآخرين .	3.11	1.201	متوسطة
فقرات المجال مجتمعة					

\*الدرجة العظمى (5) درجات.

تشير النتائج الموضحة في جدول (15) أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.66، 3.11)، وجاءت درجة المجال ككل بمتوسط (3.43) وهو ما يدل لفظياً - حسب الحدود الحقيقية لفئات المتوسطات الحسابية - أن رؤساء الأقسام الأكادémie بكليات جامعة صناعة يمارسون فقرات مجال الدافعية الإلهامية مع مرؤوسهم، مما يدفع بالأعضاء لبذل أقصى ما لديهم من جهد، وما هو غير متوقع من أداء بدرجة (عالية) وبتحليل فقرات المجال يتبيّن:

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- أن أعلى قيمة في مجال الدافعية الإلهامية حصلت عليها فقرة (11) والتي تنص على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية (يُشعرون الأعضاء معهم في الجامعة بالمسؤولية) وهي دلالة لفظية - حسب الحدود الحقيقية للمتوسطات الحسابية - أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء يُشعرون مرؤوسيهم بالمسؤولية معززين بذلك دورهم ببذل قصارى جهدهم بمسؤولية تامة لتحقيق التميز لجامعتهم، وذلك لقناعتهم أن الشعور بالمسؤولية يولد لدى الأعضاء الدافعية ببذل مزيداً من الجهد لتحقيق أهداف وغايات الجامعة، ولأهمية الشعور بالمسؤولية فإن هذه الممارسة بحاجة لتعزيز لها من دور في تفعيل وزيادة الدافعية لدى مرؤوسيهم، كما أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بحاجة لتعزيز هذا الشعور لديهم مما يعكس ذلك على الأعضاء.

- أن أدنى قيمة في مجال الدافعية الإلهامية هي الفقرة (12) والتي تنص على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية (يُثيرون لدى الأعضاء معهم روح التنافس مع الآخرين) وهي دلالة واضحة على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلياتهم يثيرون لدى مرؤوسيهم روح التنافس مع الآخرين بدرجة متوسطة بمتوسط (3.11) مما يدفع المرؤوسين على تقديم أفضل ما لديهم من خلال أدوارهم المختلفة داخل الجامعة، فيسعون من خلال التنافس تطوير البحث العلمي بتقديم أفضل النتائج البحثية بما يسهم في تقدم الجامعة وتمييزها تنافسياً، والعمل على تحقيق الميزة التنافسية لكلياتهم علمياً ومجتمعياً بما يعكس ذلك على الجامعة، وهي درجة بحاجة لتعزيز وتطوير مختلف الوسائل الممكنة، لتصل بمارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأهمية تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض بتنافس راقي لما فيه مصلحة الجامعة والمجتمع والوطن ككل.

وتفسر هذه النتيجة أن إثارة روح التنافس متدنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت نتيجة لضعف البراجم والأنشطة المشتركة التي تجمع بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث أن ضعف البراجم والأنشطة المشتركة تقلل بدورها تواجد الرؤساء ورؤوسيهم مع بعضهم فإذا لم يتواجدوا مع بعضهم البعض في أنشطة عمل مشتركة فتتلاشى رؤساء الأقسام الأكاديمية روح التنافس بين أعضاء هيئة التدريس.

- وحصلت (4) فقرات لمجال الدافعية الإلهامية على قيم متوسطات حسابية وانحرافات معيارية احتلت المراتب الأربع الأخرى بدرجة عالية وترواحت ما بين (3.62، 3.50) وهي متوسطات متقاربة

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

جداً من بعضها البعض وتدل لفظياً - حسب الحدود الحقيقة لفئات المتوسطات الحسابية - أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء، يمارسون السلوكات الإلهامية بمراتبها الاربعة بدرجة عالية، حيث أنهم يربطون تحقيق أهداف الجامعة بالقيم الأخلاقية مبدئين ولاءهم لجامعةهم أمام أعضائهم ليكونوا بذلك نموذج قدوة بولائهم للجامعة، مشجعين أعضائهم على العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف جامعتهم.

- وحصلت (2) من فقرات مجال الدافعية الإلهامية على قيم متوسطات حسابية تراوحت بين (3.27، 3.16) وهي متوسطات متقاربة من بعضها البعض، تحمل دلالة لفظية على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء يتعاملون مع أخطاء مرؤوسיהם على أنها تجارب عملية ممكن الاستفادة منها، معززين بذلك إتاحة الفرصة لإبداعهم وتقديم أفضل ما لديهم من خلال ما يتعلمونه من الأخطاء التي يقعون فيها، فليس هناك بشر لا يُخطئ أبداً مهما كانت رتبته، كما أنهم يضعون سقفاً عالياً لتوقعاتهم من تحقيق الأداء لمرؤوسיהם مما يحفز طموحاتهم لذلك .

وثتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (القطاطاني، 2013) حيث توصلت إلى أن ممارسة القيادات الإدارية بكليات التربية بجامعة صنعاء لسلوك الدافعية الإلهامية جاء في المرتبة الأخيرة بغض النظر عن المتوسط التي حصل عليه مجال الدافعية الإلهامية من بين مجالات القيادة التحويلية. وتحتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الهلالي، 2001) التي أكدت أن رؤساء الأقسام الأكاديمية تمارس سلوك الدافعية المستوحة بدرجة أعلى بعض النظر عن المتوسط التي حصل عليها المجال من بين مجالات القيادة التحويلية.

3- تحديد درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في مجال الاستشارة الفكرية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

لتتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء سلوكيات الاستشارة الفكرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على مستوى مجال الاستشارة الفكرية، تم ترتيب فقرات المجال ترتيباً تناظرياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في جدول (16):

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

**جدول (16)**

(يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الاستشارة  
 الفكرية)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
19	1	يُحفز الأعضاء في إيجاد الحلول لمشكلات الجامعة التي تواجههم.	3.42	1.204	عالية
18	2	يشجع الأعضاء على عرض أفكارهم الجديدة لمواجهة التحديات المستقبلية.	3.29	1.193	متوسطة
20	3	يبحث الأعضاء على ابتكار طرق راقية في تعاملهم مع الطلبة.	3.23	1.229	متوسطة
23	4	يشترك الأعضاء معه في الإعداد الاستراتيجي للجامعة .	3.09	1.247	متوسطة
21	5	يستثير جهود الأعضاء بأسئلة افتراضية عند عرضه المشكلة.	2.87	1.116	متوسطة
22	6	يدفع الأعضاء إلى تحويل أفكارهم إلى مشاريع واقعية .	2.68	1.132	متوسطة
فقرات المجال مجتمعة					متوسطة

\*الدرجة العظمى (5) درجات.

تشير النتائج الموضح في الجدول (16) إلى أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.68، 3.42) وهو ما يدل لفظياً - حسب الحدود الحقيقية لفئات المتوسطات الحسابية - أن رؤساء الأقسام الأكادémية بكليات جامعة صنعاء يستثرون فكر مرؤوسهم ليكونوا مبتكرين ومبدعين في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.11) حيث حصل مجال الاستشارة الفكرية على أدنى درجة ممارسة من بين مجالات محور القيادة التحويلية وهي المرتبة الأخيرة في الممارسة، وبتحليل فقرات هذا المجال يتبيّن ما يأتي:

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- أن أعلى قيمة في مجال الاستشارة الفكرية حصلت عليها فقرة (19) والتي تنص على أن الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء (يُحفزون الأعضاء في إيجاد الحلول لمشكلات الجامعة التي تواجههم) وهي دلالة لفظية - حسب الحدود الحقيقة لفئات المتوسطات الحسابية- أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء يستثرون فكر وعقلية مرؤوسهم لإيجاد الحلول التي تواجههم في الجامعة، مع تقديم الدعم لهم في كيفية إيجاد الحلول المناسبة بدرجة متوسطة بمتوسط (3.42).

- أن أدنى فقرة في مجال الاستشارة الفكرية حصلت عليها فقرة (22) والتي تنص على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء (يدفعون الأعضاء إلى تحويل أفكارهم إلى مشاريع واقعية) وهي دلالة لفظية - حسب الحدود الحقيقة لفئات المتوسطات الحسابية- أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء يدفعون مرؤوسهم إلى تحويل أفكارهم إلى مشاريع واقعية بدرجة متوسطة بمتوسط (2.68) وهي ممارسة بحاجة لتعزيز ورفع مستوى مارستها من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء ب مختلف الوسائل الممكنة لتحقيق ذلك.

- وقد حصلت (4) فقرات ب مجال الاستشارة الفكرية على قيم متوسطات حسابية وانحرافات معيارية احتلت المراتب الأربع الأخرى التي تراوحت بين (3.29، 2.87) وهي تدل لفظياً - حسب الحدود الحقيقة لفئات المتوسطات الحسابية - بدرجة متوسطة أي أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء يشجعون أعضاءهم على عرض أفكارهم الجديدة لمواجهة التحديات المستقبلية، متىحين لهم حرية طرح أفكارهم وآرائهم دون تردد أو تراجع، مدركون بذلك مواجهة التحديات التي قد تواجههم مستقبلاً، كما أنهم يحثون مرؤوسهم على ابتكار الطرق الراقية في تعاملهم مع طلبهم، ليتحقق التعليم الذي يحمل طابع جودة التعليم الجامعي لطلابهم، كما أنهم يُشركون مرؤوسهم في الإعداد الاستراتيجي للجامعة، على مستوى القسم والكلية المنشقة من الخطط الاستراتيجية للجامعة، مستثرين فكر مرؤوسهم بأسئلة اقتراضية عند عرضهم المشكلة لإيجاد الحلول الممكنة لها، معززين بذلك شعور مرؤوسهم بدورهم المهم في معالجة مشكلات الجامعة، وممارسة هذه السلوكيات بحاجة لتعزيز من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية والقيادات الأكاديمية الجامعية بشكل عام.

وتعزوا الباحثة ظهور هذه النتيجة في المتوسط يعود إلى أن عملية الابتكار في حل المشكلات بطرق جديدة تحتاج إلى إمكانيات لتطبيقها وهذه الإمكانيات لا تمتلكها الجامعة وعدم توفر هذه

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الامكانيات تعيق تحقيق وتطبيق هذه الأفكار التي يستثيرها القائد مع اتباعه، كما أن السعي لحل المشكلات التي تواجه الأعضاء بحاجة لصلاحيات واسعة وتوسيع الصلاحيات ضعيف تفعيلها على مستوى الجامعة، فرؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم صلاحياتهم محدودة من خلال مقترناتهم الواردة في أداة الدراسة، فكيف بمقدورهم إعطاء صلاحيات واسعة لرؤوسيهم بينما هم لا يمتلكونها وكما قيل (فأقد الشيء لا يعطيه).

وتنقق نتائج الدراسة الحالية من حيث درجة ممارسة سلوك الإشارة الفكرية مع دراسة (الديب، 2012) من حيث درجة الممارسة لمحال الإشارة الفكرية جاء في المرتبة الأخيرة بغض النظر عن درجة المتوسط التي حصل عليها، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (القطاطاني، 2013) من حيث درجة الممارسة لسلوك الإشارة الفكرية جاء في المرتبة الثالثة بغض النظر عن درجة المتوسط التي حصل عليها المجال من بين مجالات القيادة التحويلية.

4- تحديد درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في مجال الاعتبارات الفردية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء لسلوكيات الاعتبارية الفردية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على مستوى مجال الاعتبارية الفردية تم ترتيب فقرات المجال ترتيباً تناظرياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في جدول (17) :

جدول (17)

(يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجال الاعتبارية الفردية)

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صناعة

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة																				
1	30	يُصفي لآراء الأعضاء معه بجدية.	3.82	1.129	عالية																				
2	29	يتعامل مع العضو باعتباره إنساناً وليس آلة.	3.78	1.201	عالية																				
3	24	يعتمد سياسة الاتصال المفتوح والتواصل المباشر مع الأعضاء.	3.71	1.127	عالية																				
4	33	يُقدر إنجازات الأعضاء المهمة في العمل.	3.68	1.149	عالية																				
5	31	يُظهر اهتمامه بالأعضاء المتميزين.	3.65	1.159	عالية																				
6	25	يُولي اهتمامه بجميع الأعضاء على حد سواء.	3.50	1.328	عالية																				
7	32	يضع بعض الاعتبار الفروق الفردية بين قدرات الأعضاء.	3.38	1.101	متوسطة																				
8	26	يشارك الأعضاء معه مناسباتهم المختلفة.	3.17	1.120	متوسطة																				
9	27	يعمل على التوفيق بين أهداف الكلية ورغبات الأعضاء.	3.08	1.077	متوسطة																				
10	28	<table border="1"> <caption>Data for Figure 10: Distribution of Scores by Quarter and Region</caption> <thead> <tr> <th>Quarter</th> <th>East (Blue)</th> <th>West (Purple)</th> <th>North (Yellow)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1st Qtr</td> <td>~22</td> <td>~30</td> <td>~48</td> </tr> <tr> <td>2nd Qtr</td> <td>~28</td> <td>~40</td> <td>~48</td> </tr> <tr> <td>3rd Qtr</td> <td>~90</td> <td>~35</td> <td>~45</td> </tr> <tr> <td>4th Qtr</td> <td>~22</td> <td>~35</td> <td>~45</td> </tr> </tbody> </table>	Quarter	East (Blue)	West (Purple)	North (Yellow)	1st Qtr	~22	~30	~48	2nd Qtr	~28	~40	~48	3rd Qtr	~90	~35	~45	4th Qtr	~22	~35	~45	2.68	1.11	مت وسطة
Quarter	East (Blue)	West (Purple)	North (Yellow)																						
1st Qtr	~22	~30	~48																						
2nd Qtr	~28	~40	~48																						
3rd Qtr	~90	~35	~45																						
4th Qtr	~22	~35	~45																						
		قرارات المجال مجتمعة	.947	3.44	عالية																				

\*الدرجة العظمى (5) درجات.

تشير النتائج الموضحة في جدول (17) إلى أن قيم المتوسطات الحسابية بين (3.82، 2.68) وهي دلالة لفظية - حسب الحدود الحقيقة لفئات المتوسطات الحسابية- أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صناعة يتعون باهتمام فردي مع مرؤوسهم، وأنهم يمارسون السلوكيات لما تضمنته فقرات المجال

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

بدرجة (عالية) للمجال ككل بمتوسط (3.44) حيث حصل مجال الاعتبارية الفردية على المرتبة الثالثة من بين مجالات القيادة التحويلية، وبتحليل المتوسطات الحسابية لفقرات المجال يتبيّن الآتي:

- أن أعلى قيمة في مجال الاعتبارية الفردية حصلت عليها فقرة (30) التي تنص على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء (يصنفون لآراء الأعضاء معهم بجدية) وقد حصلت على درجة تقديرات أفراد عينة الدراسة بدرجة (عالية) بمتوسط (3.82) وهي المرتبة الأولى من بين فقرات المجال، وذلك يعني أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء يمارسون فن الاصناف بجدية مع مرؤوسهم، ويحترمون رأي مرؤوسهم، حيث يتضح أن رئيس القسم كقائد أكاديمي يعطي الأهمية والاعتبار لرأي الأعضاء في الهيئة التدريسية.
- أن أدنى قيمة في مجال الاعتبارية الفردية حصلت عليها فقرة (28) والتي تنص على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء (يعتمدون سياسة التحفيز المادي والمعنوي عند تحقيق الإنجاز) وهي تحمل دلالة لفظية - حسب الحدود الحقيقية للمتوسطات الحسابية- على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يعتمدون التحفيز المادي والمعنوي عند تحقيق الإنجاز بدرجة متوسطة بمتوسط (2.68) ويعود بروز هذه النتيجة إلى ضعف نظام الحوافز المادية على مستوى جامعة صنعاء بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة من خلال ملاحظاتهم المضافة لأداة الدراسة وتحديدهم للدرجة المستحقة للفقرة.
- وحصلت (5) فقرات لمجال الاعتبارية الفردية على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتي احتلت المراتب الخمس بدرجة (عالية) والتي تراوحت بين (3.50، 3.78) بدرجات متفاوتة، وهي تدل لفظياً - حسب الحدود الحقيقية لفئات المتوسطات الحسابية- أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء يتعاملون مع عضو هيئة التدريس باعتباره إنساناً وليس آلة، فهو معرض للفتور والشعور بالإرهاق، ويحتاج لمن يعطيه الشعور الإيجابي بنجاحه وتميذه، يُعطون العضو حقه كإنسان له قيمته الإنسانية، معتمدين مع مرؤوسهم الاتصال المفتوح والتواصل المباشر، ويُظهرون اهتمامهم بالأعضاء المتميزين في قسمهم على مستوى الكلية والجامعة، حيث يعترفون بما أنجزوه من أعمال متميزة بما يعزز لديهم البقاء في الجامعة وتقديم أفضل ما لديهم من أداء متميز، كما أنهم يقدرون إنجازات أعضائهم المهمة التي كلفوا بها في عملهم داخل الجامعة.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- وحصلت بقية فقرات مجال الاعتبارية الفردية على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي احتلت المراتب الثلاث قبل الأخيرة بدرجة متوسطة تراوحت بين (3.08، 3.38) بدرجات متفاوتة، وهي تدل لفظياً حسب - الحدود الحقيقة لفئات المتوسطات الحسابية- أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء يضعون بعين الاعتبار الفروق الفردية بين قدرات الأعضاء، فيكون تكليفهم لأعضائهم بإنجاز المهام على قدر معرفتهم لهذه الفروق ويشاركون أعضاءهم مناسباتهم المختلفة، وبهذا تزول الحاجز التي تعيق الاتصال والتواصل بينهم وبين مرؤوسيهم، كما أنهم يعملون على التوفيق بين أهداف الكلية ورغبات الأعضاء من خلال توضيح الرؤية المشتركة للأعضاء والمنظمة التي ترتبط برغباتهم وطموحاتهم. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (خلف، 2010) التي أكدت أن ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الإسلامية سلوك الاعتبارية الفردية جاءت في المرتبة الثانية كما اختلفت مع نتائج دراسة (القططاني، 2013) التي أكدت أن ممارسة القيادات الإدارية بكليات التربية بجامعة صنعاء لسلوكيات الاعتبارية الفردية جاء في المرتبة الخامسة بغض النظر عن متوسط الدرجة التي حصل عليها المجال من بين مجالات القيادة التحويلية، كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الخواص، 2010) التي أشارت إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكي الدافعية المستوحة و الاعتبارية الفردية جاء في المرتبة الأولى.

5- تحديد درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في مجال التمكين لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء لسلوكيات مجال التمكين تم ترتيب فقرات المجال ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في جدول (18) كالتالي:

جدول (18)

(يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التمكين)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	35	يحترم قرارات الأعضاء المتخذة في ضوء الصالحيات المنوحة لهم.	3.80	1.135	عالية
2	40	يؤكد للأعضاء ضرورة استخدام السلطة استخداماً أخلاقياً.	3.69	1.176	عالية

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

عالية	1.170	3.66	يعطي الصلاحيات للأعضاء.	3	34
عالية	1.138	3.59	يشرك الأعضاء في صناعة القرارات وتنفيذها.	4	36
عالية	1.350	3.57	يُوضح للأعضاء أن المكافآت قليلة مقابل جهودهم الإبداعية الممتازة.	5	37
متوسطة	1.167	3.32	يسعى لإزالة العوائق التسلطية الغير ضرورية .	6	39
متوسطة	1.170	3.28	يوضح لأعضائه ضرورة المحاسبة على الخطأ عند استخدام السلطة.	7	38
عالية	.973	3.56	فقرات المجال مجتمعة		

\*الدرجة العظمى (5) درجات.

تشير النتائج الموضحة في جدول (18) إلى أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.80، 3.28) وهي دلالة لفظية - حسب الحدود الحقيقة لفئات المتوسطات الحسابية - أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء يعطون الصلاحيات لمرؤوسيهم داخل الكلية، وأنهم يمارسون ما تضمنته فقرات مجال التكين بدرجة (عالية) بمتوسط (3.56) حيث حصل مجال سلوك التكين على المرتبة الثانية في الممارسة، وبتحليل فقرات المجال يتضح ما يأتي:

- أن أعلى قيمة في مجال التكين حصلت عليها فقرة (35) وهي التي تنص على أن رئيس القسم الأكاديمي بكليات جامعة صنعاء (يحترمون قرارات الأعضاء المتخذة في ضوء الصلاحيات المنوحة لهم) وهي دلالة لفظية - حسب الحدود الحقيقة لفئات المتوسطات الحسابية- أي أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء يحترمون قرارات الأعضاء في ضوء الصلاحيات التي منحوها لهم وهذا الاحترام يدل على أنهم يثقون بمرؤوسيهم مما يدفعهم لإعطائهم الصلاحيات. بدرجة (عالية) بمتوسط (3.80) وهي المرتبة الأولى من بين فقرات المجال.

- أن أدنى قيمة في مجال التكين حصلت عليها فقرة (38) والتي تنص على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء (يوضحون لأعضائهم ضرورة المحاسبة على الخطأ عند استخدام السلطة) وهي دلالة لفظية - حسب الحدود الحقيقة لفئات المتوسطات الحسابية - أي أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء يوضحون لمرؤوسيهم ضرورة المحاسبة على الخطأ عند استخدام السلطة المنوحة لهم، مما يعزز لديهم مبدأ الرقابة الذاتية عند إنجاز المهام بدرجة متوسطة وبمتوسط (3.28) وتفسر حصول هذه الفقرة على أدنى درجة من بين فقرات مجال التكين قد يعود إلى أن سلطة المحاسبة ليست متاحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء، وهو ناتج من محدودية الصلاحيات المنوحة لهم على مستوى الكلية.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- وقد حصلت (4) فقرات لمجال التمكين على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي احتلت المراتب الأربع الأخرى بدرجة عالية والتي تراوحت بين (3.69، 3.57) وذلك يعني أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء يعطون الصالحيات لأعضائهم داخل القسم على مستوى الكلية أو الجامعة، مؤكدين لهم ضرورة استخدام السلطة المعطاة لهم استخداماً أخلاقياً، دون أي اخلال فيها بعيداً عن التجاوزات الغير الأخلاقية داخل الجامعة، موضحين لهم أن المكافآت التي تُعطى لهم مقابل جهودهم الإبداعية الممتازة قليلة، كما يسعى رؤساء الأقسام لإشراك أعضائهم في صناعة القرارات وتنفيذها من خلال الصالحيات المنوحة لهم.

- وحصلت فقرة (39) على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي يأتي ترتيبها قبل أدنى فقرة بدرجة متوسطة بمتوسط (3.32) وتنص على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء (يسعون لإزالة العائق التسلطي غير الضرورية) وذلك يعني أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء يسعون لإزالة أي عائق تعيق الأعضاء عند تنفيذ الصالحيات المنوحة لهم، حيث لا قيمة لصالحيات أو تفويض بوجود معوقات تعيق صاحبها.

وتفق نتائج الدراسة الحالية من حيث درجة ممارسة سلوك التمكين مع نتائج دراسة القحطاني(2013) التي أشارت إلى أن ممارسة القيادات الإدارية بكليات جامعة صنعاء لسلوك التمكين جاء في المرتبة الثانية بغض النظر عن درجة المتوسط التي حصل عليها المجال من بين مجالات القيادة التحويلية.

### عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

للإجابة على السؤال الثاني الذي نصه: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الولاء التنظيمي، وذلك لتحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ولمعرفة مستوى الولاء التنظيمي، تم ترتيب فقرات المحور ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (19):

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

جدول (19)

(يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور الولاء التنظيمي)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الولاء																				
49	1	أُخْرِي الإِقْنَانُ أَثْنَاء أَدَاء أَعْمَلٍ فِي الجَامِعَةِ.	4.45	.755	عالية جدا																				
50	2	أَهْتَمْ كَثِيرًا بِمَا يَسْبِمُ فِي تَفْوِيق طَلَبَة جَامِعِيٍّ.	4.43	.700	عالية جدا																				
42	3	أَتَهْتَمْ أَنْ تَكُونْ جَامِعِيٌّ فِي مَقْدِمَةِ الجَامِعَاتِ وَأَفْضَلَهَا.	4.41	.751	عالية جدا																				
48	4	تَهْمِي نِزَاهَةُ قِيَادِيِّ الْأَكَادِيمِيَّةِ فِي الجَامِعَةِ.	4.30	.804	عالية جدا																				
56	5	أَنَا مُسْتَعْدٌ لِبَذْلِ مَرْيِدًا مِنَ الْجَهَدِ لِتَحْقِيقِ رِسَالَةِ جَامِعِيٍّ.	4.28	.696	عالية جدا																				
60	6	أَفْضَلُ الْعَمَلِ فِي الجَامِعَةِ عَلَى الْعَمَلِ فِي أَيِّ مَكَانٍ آخَرٍ.	4.23	.993	عالية جدا																				
45	7	تَهْمِي سَعْيَةَ الجَامِعَةِ وَتَمِيزُهَا.	4.13	1.013	عالية																				
54	8	أَحْسَنْ بِالسَّعَادَةِ عَنْدَمَا تَبَذِّلُ قِيَادِيِّ جَهُورًا لِتَطْوِيرِ الجَامِعَةِ.	4.11	.944	عالية																				
51	9	أَشْعُرُ أَنِّي دُورًا مُؤْثِرًا فِي الْجَمَعَةِ باعتِبَارِي عَضُوًّا فِي الجَامِعَةِ.	4.04	.803	عالية																				
41	10	<p>أَقْدَمْ أَفْضَلُ الْطَرُقِ التَدْرِيسِيَّةِ الْمُطَبَّوِرَةِ فِي قَاعَةِ الْدِرَاسَةِ الْطَلَابِيِّ.</p> <table border="1"> <caption>Data for Bar Chart (Approximate Values)</caption> <thead> <tr> <th>Quarter</th> <th>East (Blue)</th> <th>West (Purple)</th> <th>North (Yellow)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1st Qtr</td> <td>20</td> <td>30</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>2nd Qtr</td> <td>30</td> <td>40</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>3rd Qtr</td> <td>90</td> <td>30</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>4th Qtr</td> <td>20</td> <td>30</td> <td>50</td> </tr> </tbody> </table>	Quarter	East (Blue)	West (Purple)	North (Yellow)	1st Qtr	20	30	50	2nd Qtr	30	40	50	3rd Qtr	90	30	50	4th Qtr	20	30	50	.855	4.00	عالية
Quarter	East (Blue)	West (Purple)	North (Yellow)																						
1st Qtr	20	30	50																						
2nd Qtr	30	40	50																						
3rd Qtr	90	30	50																						
4th Qtr	20	30	50																						
43	11	أَنْهَرَى موَاكِبَةُ التَّجَدِيدِ وَالتَّطَوُّرِ فِي مَيْدَانِ الْبَحْثِ الْعُلَمَائِيِّ لِلْجَامِعَةِ.	3.94	.935	عالية																				
55	12	شَعُورِي إِيجَابِيٌّ جَدًا تَجَاهُ جَامِعِيٍّ.	3.82	1.022	عالية																				
44	13	أَشْعُرُ بِسَعَادَةِ بِرْضَا الْجَمَعَةِ عَنْ خَدْمَاتِ جَامِعِيٍّ.	3.78	1.128	عالية																				

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

عالية	1.066	3.75	أسعى دوماً لتحقيق الغايات المثلجاتي بجهد.	14	47
عالية	.893	3.74	أعتبر مشاكل الجامعة هي مشاكل وابحث عن حلول لها.	15	52
عالية	.966	3.69	علاقتي قوية وإيجابية بقيادتي الأكاديمية .	16	57
عالية	1.126	3.59	أثق تماماً بأن جامعي أكثر أمناً وظيفياً من غيرها من الجامعات.	17	58
متوسطة	1.104	3.32	يسعدني البقاء في عملي في غير وقت الدوام الرسمي في الجامعة.	18	46
متوسطة	1.072	2.94	تعزز سياسة الجامعة لدى القناعة بالبقاء فيها.	19	53
منخفضة	1.205	2.57	أثق أن جامعي تؤمن الحقوق بجميع الأعضاء فيها على حد سواء.	20	59
عالية	.537	3.88	فقرات المحور مجتمعة		

\*الدرجة العظمى (5) درجات.

تشير البيانات الموضحة في الجدول (19) إلى أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.45، 2.57) وتحمل دلالة لفظية - حسب الحدود الحقيقة لفئات المتوسطات الحسابية - أن أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة صنعاء يمتلكون بمستوى ولاء تنظيمي بدرجة (عالية) تجاه جامعتهم بمتوسط عام (3.88) وبتحليل فقرات المحور يتضح ما يأتي:

- أن أعلى قيمة في محور الولاء التنظيمي حصلت عليها فقرة (49) التي تنص على أن أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة صنعاء (يتخرون الإنقاذ أثناء أداء عملهم في الجامعة) وهي تحمل دلالة لفظية - حسب الحدود الحقيقة لفئات المتوسطات الحسابية- أن أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة صنعاء يتخرون الإنقاذ أثناء أدائهم لعملهم في الجامعة، وهو نابع من مدى إخلاصهم في عملهم ورقابتهم الذاتية داخل الجامعة أثناء العمل فيها بدرجة عالية جداً بمتوسط (4.45) وهي المرتبة الأولى من بين فقرات المحور، ويعود بروز هذه النتيجة لمراعاة العضو رقابة الله عز وجل لعمله.

- أن أدنى قيمة في محور الولاء التنظيمي حصلت عليها فقرة (59) والتي تنص على أن أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة صنعاء (يتحققون أن جامعتهم تؤمن الحقوق بجميع الأعضاء فيها على حد سواء) وهي تحمل دلالة لفظية - حسب الحدود الحقيقة لفئات المتوسطات الحسابية- أن أعضاء هيئة التدريس يبدون ضعف ثقفهم بما تقدمه الجامعة من تأمين حقوق جميع الأعضاء، حيث حصلت هذه الفقرة على درجة (منخفضة) بمتوسط (2.57) وهي أدنى درجة بين درجات فقرات المجال، حيث أن تأمين الحقوق في أي منظمة لرؤوسها تحقق لهم الشعور بالأمن في منظمتهم، وهو شعور منخفض لدى أعضاء هيئة التدريس تجاه الجامعة بشكل عام، ويعود بروز هذه النتيجة لضعف اهتمام القيادات الأكاديمية

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

باحتياجات الأعضاء في الجامعة، كما أنه يعود لضعف نظام الحوافر في الجامعة والمركزية في اتخاذ القرارات، وذلك يؤدي لأنعكس سلبي على أدائهم على مستوى الجامعة، ورغم ما يشعر به الأعضاء من ضعف الثقة بالجامعة إلا أن ذلك لا يؤثر على ولائهم للجامعة، ولا يحد عن بذل جهودهم لتحقيق أهدافها وهو شعور إيجابي من قبلهم منبثق من دماثة الأخلاق التي اكتسبوها من دينهم الإسلامي.

- حصلت (5) فقرات لمحور الولاء التنظيمي على قيم المتوسطات الحسابية بما يقابل - الحدود الحقيقية لفئات المتوسطات الحسابية- بدرجة عالية جداً تراوحت بين (4.23 - 4.43) وذلك يعني أن أعضاء هيئة التدريس يهتمون كثيراً بما يسهم في تفوق طلبة الجامعة، ويتنون بأن تكون جامعتهم في مقدمة الجامعات وأفضليها، مهتمين بنزاهة قيادتهم الأكاديمية داخل الجامعة، كما أنهم مستعدون لبذل مزيداً من الجهد لتحقيق رسالة الجامعة، ويفضلون العمل في الجامعة على العمل في أي مكان آخر، وهو شعور راقي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومن الطبيعي أن تأتي الفقرات بهذا الترتيب لما يشعر به الأعضاء أن نزاهة القيادة الأكاديمية تكسب الجامعة سمعة طيبة في المجتمع باعتبارهم قدوة، كما أنهم يسعون لتحقيق ما ينتونه من جعل الجامعة في المقدمة بذلهم مزيداً من الجهد لتحقيق رسالة جامعتهم، وهو شعور ينعكس على شعور رؤساء الأقسام أنفسهم باعتبارهم جزء لا يتجزأ من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

- حصلت (11) فقرة على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب - الحدود الحقيقية لفئات المتوسطات الحسابية- بدرجة عالية تراوحت بين (3.59، 4.13) وذلك يعني أن أعضاء هيئة التدريس يهتمون بسمعة الجامعة، فيربطون سمعتها بسمعتهم، ويسعون دوماً لتحقيق الغايات المثلث لجامعتهم بكل جهد، وأنهم يشعرون أن لديهم دوراً مؤثراً في المجتمع باعتبارهم أعضاء في الجامعة، كما أنهم يعتبرون مشاكل الجامعة هي مشاكلهم ويعانون عن حلول لها، كما أن شعورهم إيجابي جداً تجاه جامعتهم، سعيدين بما يرونـه من رضا المجتمع عن خدمات الجامعة، مؤكدين أن علاقتهم قوية وإيجابية بقيادتهم الأكاديمية، وييقـون تماماً بأن جامعتهم أكثر أمناً وظيفياً من غيرها من الجامعات، تعزيزاً لشعورهم الإيجابي تجاه جامعتهم بدرجة عالية.

- وحصلت (2) من فقرات محور الولاء التنظيمي وهي (17، 18) على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية - حسب الحدود الحقيقية لفئات المتوسطات الحسابية - بدرجة متوسطة تراوحت بين (2.94، 3.32) وذلك يعني أن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بسعادة عندما يبقون في عملهم في

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

غير وقت الدوام الرسمى في الجامعة، وأنهم يرون أن سياسة الجامعة، تعزز لديهم القناعة بالبقاء فيها، إلا أنها درجة متوسطة توضح الواقع الذي شعر به عضو هيئة التدريس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ونتيجة الدراسة الحالية تحمل دلالة واضحة في طيات فقرات محور الولاء التنظيمي أن هناك ولاءً عالياً لدى أعضاء هيئة التدريس تجاه جامعتهم مما يدفعهم لبذل مزيداً من الجهد لتحقيق رسالة ورؤى الجامعة، كما أنها توضح قناعات أعضاء هيئة التدريس أخلاقياً والتزاماً تجاه جامعتهم بدرجة عالية.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي عالي تجاه جامعتهم بمتوسط (3.88) وهو ما يقابل الحدود - الحقيقة لفئات المتوسطات الحسابية - بدرجة عالية وذلك على مستوى أداة الدراسة رغم وجود التفاوت في ترتيب درجات فقرات محور الولاء التنظيمي، وحصل محور الولاء التنظيم على المرتبة الأولى على مستوى أداة الدراسة، ويعود ذلك إلى إيجابية العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وجامعتهم، بعض النظر عن درجة الممارسة القيادية التي يتلذذ بها قياداتهم، وبغض النظر عن أي تقصير تجاههم من قبل الجامعة، فولاءهم لجامعتهم ولاءً أخلاقي، يتضمن وفائهم لجامعتهم التي يعملون فيها إضافة إلى ما، يحبون أن يقدموه في سبيل تحقيق تميز جامعتهم الذي يعتبر تميزاً لهم، وهذا ما أشار إليه بعض أفراد عينة الدراسة بمخالحظاتهم المرفقة بأداة الدراسة، وهي نتيجة لا تتفق أبداً أنهم بحاجة لأن يحصلوا على ما يطمحون إليه من تحقيق الامتيازات والعلاوات التي يبحثون عنها سواء في جامعتهم أم في جامعات أخرى.

وتنفق هذه النتائج مع تنتائج بعض الدراسات السابقة محلية أم عربية أم أجنبية، حيث اتفقت مع دراسة كلٍ من (الحسني، 2010) التي أشارت إلى أن مستوى متوسط الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة (حمدان، 2008) ودراسة (حنونة، 2006) و دراسة (غنايم، 2005) و دراسة (فارع، 2005) و دراسة (العمري، 1999) و دراسة (السعدي وسلطان، 2009) ودراسة (الخشالي، 2003) و دراسة (صادق، 2000) ودراسة (البهلوبي، 2013) و دراسة (Malik, et al , 2010 ) التي أشارت إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي عالي تجاه الجامعة، ودراسة (الحربي، 2012) ودراسة (Khuong & Tien, 2013) حيث أشارتا إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى الأعضاء كان مرتفع.

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

وتحتفل هذه النتائج مع نتائج دراسة (العامدي، 2011) حيث أشارت أن مستوى الولاء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة، ودراسة (الحدري، 2007) التي أشارت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بجامعة صنعاء جاء بدرجة متوسطة.

وخلاصة لما سبق يتضح أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء جاء بدرجة عالية، وهذا يعني أن الأعضاء من يطين بجامعتهم رغم ما يشعرون به من قصور تجاههم من قيادة الجامعة، وأن هذا القصور لا يؤثر في مستوى ولائهم لجامعتهم فيضعف.

### عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

للإجابة على السؤال الثالث والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تقدير درجة ممارسة رؤساء أقسام كليات جامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، التخصص، بلد الحصول على الدكتوراه، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)؟

لحساب الفروق للمتغيرات السابقة، تم استخدام الاختبار الثنائي (T-test) للمتغيرات الثنائية التالية: (الجنس، التخصص، الوظيفة الحالية، بلد الحصول على الدكتوراه) كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (ONE WAY ANOVA) للمتغيرات الآتية: (الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة) لحساب الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) تجاه درجة ممارسة رؤساء أقسام كليات جامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية، وسيتم تناول نتائج متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

- المتغير الأول - الجنس (ذكر - أنثى):

لفحص دلالة الفروق بين تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء أقسام كليات جامعة صنعاء للقيادة التحويلية بحسب متغير الجنس تم استخدام الاختبار الإحصائي (T.TEST) أنظر الجدول (20):

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

### جدول (20)

(يوضح نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد)

عينة البحث حول درجة الممارسة حسب متغير الجنس ( $N=157$ )

الدلاله	مستوى الدلاله	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المجال
غير دالة	.572	155	.566	.96405	3.5899	123	ذكر	التأثير المثالي
				.83642	3.4869	34	أنثى	
غير دالة	.515	155	.653	.91172	3.4553	123	ذكر	الداعية الإلهاميه
				.97241	3.3382	34	أنثى	
غير دالة	.654	155	.449	1.04545	3.1152	123	ذكر	الاستشارة الفكرية
				1.03486	3.0245	34	أنثى	
غير دالة	.464	155	.735	.93397	3.4732	123	ذكر	الاعتبارية الفردية
				.99818	3.3382	34	أنثى	
غير دالة	.667	155	.431	.98592	3.5772	123	ذكر	التمكين
				.93792	3.4958	34	أنثى	
غير دالة	.535	155	.622	.89782	3.4604	123	ذكر	المجالات مجتمعة
				.89420	3.3522	34	أنثى	

\* مستوى الدلاله أقل من (0.05)

تشير النتائج الموضحة في الجدول (20) إلى أن قيمة (T) غير دالة إحصائياً تجتمع مجالات القيادة التحويلية وهذا يعني أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (0.05) حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية بشكل عام ومجاليها الفرعية (التأثير المثالي، الداعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) بحسب متغير الجنس، وهذا يعني أن تقديرات أفراد عينة الدراسة متتفقة بين الذكور والإناث.

وتنتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له نتائج دراسة (الديب، 2012) واختلفت النتائج الحالية مع نتائج دراسة كلاً من دراسة (الرقب، 2010) ودراسة (الخواولة وجرادات، 2011) ودراسة

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

(الحارودي، 2007) ودراسة (Hemedorlu & Evliyaoglu, 2012) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بين متوسطي درجات النفع القيادي التحويلي وغيره من المتغيرات الأخرى.

ومن خلال العرض السابق لنتائج الفروق يتضح مدى التطابق لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة رغم اختلاف الجنس (ذكور- إناث) ونجد قبول عينة الدراسة بغض النظر عن متغير الجنس أو تماثل الجنسين للعينة من حيث المجم، أي صغر عينة الدراسة الخاصة بالإناث مقارنة بعينة بالذكور، ويعود هذا التطابق لوجهات النظر إلى أن الواقع المعاش لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية هو نفس الواقع لكلا العينتين ذكور وإناث، ومن الطبيعي أن تقديراتهم لدرجة الممارسة متطابقة، وأنهم يعيشون نفس البيئة والواقع المتمثل بجامعة صنعاء، لذلك فالنتيجة طبيعية متطابقة لا فرق تُعزى لأي من كلا الجنسين.

### • المتغير الثاني - الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد):

لفحص دلالات الفروق بين تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء أقسام كليات جامعة صنعاء للقيادة التحويلية بحسب متغير الدرجة العلمية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) وتنص نتائج كالآتي في جدول (21):

جدول (21)

(يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفروق في تقدير درجة الممارسة حسب متغير الدرجة العلمية ( $N=157$ )

المجالات	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
التأثير المثالي	أستاذ	33	3.427	1.040	2.40	.094	غير دالة
	أستاذ مشارك	49	3.807	.7985	3	9	

\* مستوى الدلالة أقل من (0.05)

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

			.9540 8	3.472 6	75	أستاذ مساعد	
			.9362 9	3.567 6	157	المجموع	
دالة	.053*	2.98 7	1.078 77	3.208 3	33	أستاذ	الداعية الإلهامية
			.8424 0	3.678 6	49	أستاذ مشارك	
			.8754 2	3.365 0	75	أستاذ مساعد	
			.9232 7	3.429 9	157	المجموع	
غير دالة	.389	.950	1.134 24	2.873 7	33	أستاذ	الاستشارة الفكرية
			1.004 18	3.149 7	49	أستاذ مشارك	
			1.021 87	3.157 8	75	أستاذ مساعد	
			1.040 53	3.095 5	157	المجموع	
غير دالة	.112	2.22 3	1.089 99	3.139 4	33	أستاذ	الاعتبارية الفردية
			.8238 9	3.549 0	49	أستاذ مشارك	

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

			.9391 2	3.509 3	75	أستاذ مساعد	
			.9466 1	3.443 9	157	المجموع	
غير دالة	.104	2.29 9	1.204 51	3.259 7	33	أستاذ	الاتكين
			.8600 9	3.720 1	49	أستاذ مشارك	
			.9121 9	3.586 7	75	أستاذ مساعد	
			.9733 4	3.559 6	157	المجموع	
غير دالة	.134	2.03 4	1.023 79	3.199 2	33	أستاذ	المجالات مجتمعة
			.7893 1	3.603 1	49	أستاذ مشارك	
			.8881 9	3.433 0	75	أستاذ مساعد	
			.8952 9	3.436 9	157	المجموع	

تشير البيانات الموضحة في الجدول (21) إلى أن قيمة (F) غير دالة إحصائياً في جميع المجالات عدا مجال الدافعية الإلهامية فقد أظهرت البيانات أن قيمة (F) دالة إحصائياً، ولمعرفة مصدر واتجاه الفروق التي أظهرها تحليل التباين الأحادي في مجال الدافعية الإلهامية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (22):

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

جدول (22)  
 (يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية)

مصدر الفروق	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	الدرجة العلمية (j)	الدرجة العلمية (l)	المجال
دالة	.023*	.4702	أستاذ مشارك	أستاذ -1	الداعية الإلهامية
	.713	-.1567	أستاذ مساعد		
دالة	.023*	.4702	أستاذ	أستاذ مشارك 2	الداعية الإلهامية
	.177	.3136	أستاذ مساعد		
دالة	.713	.1567	أستاذ	أستاذ مساعد 3	
	.177	-.3136	أستاذ مشارك		

\*مستوى الدلالة أقل من (0,05)

وفقاً لاختبار (LSD) للمقارنة البعدية أظهر فروقاً دالة إحصائية ل مجال الداعية الإلهامية (4702). بمستوى دلالة (0.032). لصالح رتبة (أستاذ) و(أستاذ مشارك) ويعني ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) حول تقديرات درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لمجالات القيادة التحويلية الفرعية الأربع (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) باستثناء مجال الداعية الإلهامية حيث أظهرت النتائج في الجدول أعلاه وجود فروق دالة إحصائياً لصالح الأستاذ والأستاذ المشارك.

وتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الغامدي، 2013) ودراسة (خلف، 2010) ودراسة (العمر، 2004) بعدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكيات القيادة التحويلية عدا الداعية الإلهامية، واختلفت النتيجة الحالية مع دراسة (الخواشدة وجرادات، 2011) حيث أشارت إلى وجود الفروق الدالة إحصائياً بالنسبة لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية الأربع عدا مجال الداعية الإلهامية حيث اتفقت مع نتائجة هذا المجال.

وعلى ضوء ذلك يتضح أن هناك تطابق في وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة بالنسبة لتقديراتهم لدرجة ممارسة مجالات القيادة التحويلية الأربع لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء،

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

بعض النظر عن الدرجة العلمية التي يحملونها، وتفسر بروز هذه النتيجة لاتفاق جميع أفراد عينة الدراسة على تحديد درجة الممارسة للمجالات الأربع للقيادة التحويلية لرؤساء الأقسام الأكاديمية لهذه السلوكيات باعتبار أنهم يعيشون واقع واحد وبيئة واحدة على مستوى جامعة صنعاء، كما أنها ناتجة عن مدى تطابق وتقارب ثقافة أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن الدرجة العلمية من شخص لآخر، إلا أن الفروق برزت بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (0.05) حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لسلوك الدافعية الإلهامية بحسب اختبار (LSD) لصالح الأستاذ، والأستاذ المشارك، وهي تمثل دلالة واضحة على أن من يحملون رتبة أستاذ وأستاذ مشارك يختلفون في وجهة نظرهم عند تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوك الدافعية الإلهامية ذلك أن مفهومه لديهم أوسع من المفهوم لدى بقية أفراد عينة الدراسة الذين يحملون رتبة أستاذ مساعد ويعود ذلك لخبرتهم العلمية والعملية الواسعة لمعاني السلوك القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية.

### • المتغير الثالث - التخصص - (علوم إنسانية - علوم تطبيقية):

لفحص دلالات الفروق بين تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء أقسام كليات جامعة صنعاء للقيادة التحويلية بحسب متغير التخصص تم استخدام الاختبار الإحصائي (T.TEST) أنظر الجدول (23):

جدول (23)

(يوضح نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد

عينة البحث حول درجة الممارسة حسب متغير التخصص ( $N=157$ )

الدلالـة	مستوى الدلالـة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المجال
غير دالة	.184	155	1.336	.85943	3.7176	48	علوم إنسانية	تأثير المثالي
				.96458	3.5015	109	علوم تطبيقية	

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

غير دالة	.117	155	1.577	.88288	3.6042	48	علوم إنسانية	الداعية الإلهامية
				.93415	3.3532	109	علوم تطبيقية	
غير دالة	.464	155	.734	.97706	3.1875	48	علوم إنسانية	الاستشارة الفكرية
				1.06913	3.0550	109	علوم تطبيقية	
دالة	.027*	132.128	2.243	.67721	3.6604	48	علوم إنسانية	الاعتبارية الفردية
				1.03186	3.3486	109	علوم تطبيقية	
غير دالة	.104	155	1.635	.87494	3.7500	48	علوم إنسانية	التمكين
				1.00604	3.4758	109	علوم تطبيقية	
غير دالة	.093	106.165	1.697	.78330	3.6068	48	علوم إنسانية	المجالات مجتمعة
				.93398	3.3622	109	علوم تطبيقية	

\* مستوى الدلالة أقل من (0.05)

تشير البيانات الموضحة في الجدول (23) إلى أن قيمة (T) غير دالة إحصائياً لمحالات القيادة التحويلية الأربع، ويعني ذلك عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير التخصص لدى أفراد عينة الدراسة حول (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الداعية الإلهامية، التمكين)

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

وتعزوا الباحثة ذلك إلى أن التطابق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس على اختلاف تخصصاتهم (تطبيقي، إنساني) نتيجة لوحدة البيئة التعليمية على المستوى الجامعي، كما أن أفراد عينة الدراسة متفقون في تحديد الدرجة لنقارب ثقافتهم والمعرفة التي يتلذذون بها حول واقع الجامعة، فالبيئة الواحدة تفضي إلى وحدة الرأي، كما يتضح من خلال الجدول أعلاه إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (0.05) في تحديد درجة ممارسة مجال الاعتبارية الفردية لصالح فئة العلوم الإنسانية حيث بلغت مستوى الدالة (0.027\*). وهي أقل من (0.05) وذلك يعني وجود فروق ذات دالة إحصائية، وأن أفراد عينة الدراسة فئة علوم إنسانية يرون أن رؤساء الأقسام الأكاديمية انسانين في تعاملهم مع مرؤوسهم، كما ان الفروق تشير كذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة فئة علوم إنسانية يرون سلوكيات الاعتبارية الفردية بالنسبة لرؤساء الأقسام الأكاديمية أكثر من رؤية افراد عينة الدراسة فئة علوم تطبيقية وهي اختلاف في وجهة نظر طبيعية فالإنسانين يميلون للسلوكيات الإنسانية أكثر من غيرهم في العلوم التطبيقية.

وتنفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة (الغامدي، 2013) ودراسة (الديب، 2012) ودراسة (العمر، 2004) بجميع الحالات عدا مجال الاعتبارية الفردية حيث تشير نتائج الدراسة الحالية لوجود فروق دالة إحصائياً لصالح تخصص العلوم الإنسانية وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كلٍ من (الخواولة وجرادات، 2011) عدا مجال الاعتبارية الفردية حيث تشير هذه النتيجة لوجود فروق دالة إحصائياً لصالح تخصص العلوم الإنسانية.

### • المتغير الرابع - بلد الحصول على شهادة الدكتوراه (بلد عربي - بلد أجنبي) :

لفحص دلالات الفروق بتقديرات عينة الدراسة حول ممارسة رؤساء أقسام كليات جامعة صنعاء للقيادة التحويلية بحسب متغير بلد الحصول على الدكتوراه تم استخدام الاختبار الثاني (T.TEST) انظر الجدول (24) :

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

جدول (24)

(توضيح نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة الممارسة حسب متغير بلد الحصول على شهادة الدكتوراه (N=157)

الدلالـة	مستوى الدلالـة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابـي	العدد	بلد الحصول	الـحالـ
غير دالة	.288	155	1.067	.90980	3.5083	101	عربي	التأثير المثالي
				.98150	3.6746	56	أجنبي	
غير دالة	.196	155	1.297	.88471	3.3589	101	عربي	الـداعـية الإلهـامـية
				.98424	3.5580	56	أجنبي	
غير دالة	.099	155	1.661	1.00497	2.9934	101	عربي	الـاستـشـارـةـ الـفـكـرـيـةـ
				1.08670	3.2798	56	أجنبي	
غير دالة	.174	155	1.366	.94658	3.3673	101	عربي	الـاعـتـبارـيـةـ الـفـرـديـةـ
				.93927	3.5821	56	أجنبي	
دالة	.009	155	2.658	.99694	3.4088	101	عربي	الـتمـكـينـ
				.87348	3.8316	56	أجنبي	
غير دالة	.097	155	1.672	.87916	3.3485	101	عربي	الـمـحـالـاتـ الـمـجـمـعـةـ
				.90989	3.5964	56	أجنبي	

\* مستوى الدلالة أقل من (0,05)

تشير البيانات الموضحة في الجدول (24) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) حول محور القيادة التحويلية بشكل عام ومحاورها الفرعية الأربع (التأثير المثالي، الداعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) بحسب متغير بلد الحصول على الدكتوراه باستثناء مجال التمكين حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً لصالح الحاصلين على شهادة دكتوراه في بلد أجنبي.

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

ومن خلال عرض نتائج الفروق يتضح وجود تطابق بين وجهات نظر عينة الدراسة، في تقدير درجات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء للسلوكيات التحويلية الأربع، فقد حصلت المجالات الأربع الأولى في مجال القيادة التحويلية على توافق بين أراء عينة الدراسة، على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمارسون هذه المجالات مع مروءاتهم بنفس الممارسة رغم تفاوت الدرجة.

ويتضح وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (0.05) حول مجال التمكين لصالح الأفراد الحاصلين على الدكتوراه في بلدان أجنبية، ويعني ذلك أن تقديرات الحاصلين على الدكتوراه في بلدان أجنبية تختلف عن تقديرات الأفراد الحاصلين على الدكتوراه في بلدان عربية، وذلك أن الدول الأجنبية متقدمة علمياً ومعرفياً، ومواكبة لتطورات العصر الحديث، كما أن هذه الجامعات الأجنبية التي حصلوا على مؤهلاتهم منها قد تجاوزت الممارسات التقليدية وصار لفهم التمكين وسلوكيات القيادة التحويلية أوسع بكثير نتيجة لمواكبة أفراد عينة الدراسة للتغيرات الفكرية الإدارية المختلفة، لذلك يرون ان ممارسة سلوك التمكين لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مختلف عن ممارستهم للسلوكيات التحويلية الأربع الأخرى.

### - المتغير الخامس - سنوات الخبرة في التدريس الجامعي:

لفحص دلالات الفروق بين تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء أقسام كليات جامعة صنعاء للقيادة التحويلية بحسب متغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) انظر الجدول (25):

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

جدول (25)

(توضيح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفروق  
في تقدير درجة الممارسة حسب متغير سنوات الخبرة ( $N=157$ )

المحالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ( F )	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التأثير المثالي	.9951	85	3.5882	.9951	.940	.062	غير دالة
	.9603	33	3.5657	.9603			غير دالة
	.9362	157	3.5676	.9362			غير دالة
							المجموع
الدافعية الإلهامية	.7845	39	3.4712	.7845	.914	.090	غير دالة
	.8372	33	3.4545	.8372			غير دالة
	1.01772	85	3.4015	1.01772			غير دالة
	.9232	157	3.4299	.9232			غير دالة
الاستشارة الفكرية							المجموع
							(5 - 1)

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

			.9005 4	3.252 5	33	(10 - 6)		
			1.171 76	3.000 0	85	(أكثـر من 10)		
			1.040 53	3.095 5	157	المجموع		
			.7585 2	3.520 5	39	(5 - 1)		
		.830	.9243 5	3.445 5	33	(10 - 6)	الاعتبارية الفردية	
			1.036 50	3.408 2	85	(أكثـر من 10)		
			.9466 1	3.443 9	157	المجموع		
			.7187 8	3.714 3	39	(5 - 1)		
		.497	.9415 5	3.463 2	33	(10 - 6)	التمكين	
			1.082 64	3.526 1	85	(أكثـر من 10)		
			.9733 4	3.559 6	157	المجموع		
	غير دالة	.882	.126	.7184 6	3.492 9	39	(5 - 1)	المجالات مجتمعة

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

		.8730 5	3.448 5	33	(10 - 6)	
		.9809 5	3.406 8	85	(أكثـر من 10)	
		.8952 9	3.436 9	157	المجموع	

\* مستوى الدلالة أقل من (0.05)

تشير البيانات الموضحة في الجدول (25) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) حول درجة ممارسة القيادة التحويلية بحسب متغير سنوات الخبرة ويعني ذلك مدى التوافق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة رغم تفاوت الدرجات بالنسبة لحالات القيادة التحويلية، ويفسر التوافق للنتيجة الحالية لتقديرات درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكيات القيادة التحويلية تعود لما للبيئة من أثر على تقديرات أفراد عينة الدراسة فلا نجد اختلافاً في تقديراتهم بغض النظر عن سنوات الخبرة سواءً كانت طويلة أو متوسطة أو قصيرة.

وتنتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كلٍ من: (القططاني، 2013) في مجالات (الاستشارة الفكرية، التكين، الاعتبارات الفردية) واختلفت معها في سلوك (التأثير المثالى، الدافعية الإلهامية) كما اتفقت النتيجة الحالية مع نتائج دراسة (الديب، 2012) ودراسة (خلف، 2010) واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الخواولة، وجرادات، 2011) ودراسة (الرقب، 2010) ودراسة (العمر ، 2004) ودراسة (الحربي، 2012) .

- المتغير السادس - الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس - رئيس قسم):

لفحص دلالات الفروق بين تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء أقسام كليات جامعة صنعاء للقيادة التحويلية بحسب متغير الوظيفة الحالية تم استخدام الإحصائي (T-TEST) أنظر الجدول (26):

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

### جدول (26)

(يوضح نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد

عينة الدراسة حول درجة الممارسة حسب متغير الوظيفة ( $N=157$ )

الدلاله	مستوى الدلاله	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	المجال
دالة	.000	154.948	-12.241	.85521	3.1688	106	عضو هيئة تدريس	التأثير المثالي
				.40139	4.3965	51	رئيس قسم	
دالة	.000	147.663	-11.357	.82367	3.0401	106	عضو هيئة تدريس	الداعية الإلهامية
				.49298	4.2402	51	رئيس قسم	
دالة	.000	115.867	-8.049	.93767	2.7217	106	عضو هيئة تدريس	الاستشارة الفكرية
				.78711	3.8725	51	رئيس قسم	
دالة	.000	154.636	-10.335	.90498	3.0792	106	عضو هيئة تدريس	الاعتبارية الفردية
				.45585	4.2020	51	رئيس قسم	
دالة	.000	153.246	-10.237	.92282	3.1833	106	عضو هيئة تدريس	التكين
				.49328	4.3417	51	رئيس قسم	
دالة	.000	154.408	-11.978	.81143	3.0561	106	عضو هيئة تدريس	المجالات مجتمعة
				.41440	4.2284	51	رئيس قسم	

\* مستوى الدلاله أقل من (0.05)

تشير البيانات الموضحة في الجدول (26) إلى وجود فرق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلاله (0.05) حول درجة ممارسة القيادة التحويلية بحسب متغير الوظيفة الحالية لصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء، حيث جاءت تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لدرجة ممارستهم للقيادة التحويلية تختلف عن تقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة الممارسة، وتفسر هذه النتيجة أنه من الطبيعي أن يرى رؤساء الأقسام الأكاديمية أنهم يمارسون السلوكات التحويلية بدرجة تختلف عن الدرجة التي حددها أفراد عينة الدراسة المتمثل بأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ذلك لخبرتهم القيادية التي تؤثر في اختلاف تقديرهم لدرجة ممارستهم للقيادة التحويلية عن تقديرات أعضاء

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

هيئة التدريس، وما من شك أنه عندما يقوم الشخص بتقدير درجة مارسته لأي سلوك يختلف عن تقدير شخص آخر له.

وتفق النتيجة الحالية للدراسة مع نتائج دراسة (الرقب، 2010) ودراسة (Gittens.2009) وذلك في وصف السلوك التحويلي بالنسبة لكلا الجموعتين كرؤساء أقسام وأعضاء هيئة تدريس، والتي أكدت أن هناك فوق ذات دلالة إحصائية حول تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تحديد درجة ممارسة السلوك التحويلي بالنسبة لمتغير الوظيفة.

ومن خلال العرض السابق يتضح بروز فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مجالات القيادة التحويلية وفقاً للمتغيرات الشخصية السالف ذكرها، وهذه الفروق توضح مدى اختلاف الرؤى والفهم لمجالات القيادة التحويلية، ويعود ذلك لحداثة مفاهيم مجالاتها بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وقد برب تقدير أصحاب التخصص في العلوم الإنسانية وبالأخص العلوم التربوية والإدارية، حيث كان تقديراتهم لدرجة، الممارسة لمجال الاعتبارية الفردية ويعود ذلك لارتباط المجال بالعلوم الإنساني فهو المجال الأبرز لسلوكيات إنسانية يمارسها رئيس القسم الأكاديمي أو غيره من القيادات في مختلف المنظمات، كما أن الفروق في تقدير درجة الممارسة لمجال الدافعية الإلهامية كان لصالح الرتبة الأكاديمية الأعلى المتمثل في رتبة أستاذ، وأستاذ مشارك، وهي نتيجة طبيعية أن أصحاب الخبرة العلمية يرون درجة الممارسة لمجال الدافعية الإلهامية وهي وجهة نظر تختلف عن غيرهم من يحملون رتبة أستاذ مساعد، وهذا لا يعني أن الأستاذ المساعد لا يستطيع أو ضعيف في تقدير درجة الممارسة للداعية الإلهامية وإنما هي فروق بسيطة بين وجهات النظر التي تختلف من شخص لآخر. وبررت فروقاً في تحديد درجة ممارسة مجال التمكين لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لصالح الحاصلين على شهادة دكتوراه من دولة أجنبية، وهي نتيجة طبيعية بالنسبة لحداثة مفهوم التمكين، حيث أن تطبيق التمكين لدى الجامعات العربية مازال متواضعاً، لذلك بربت وجهات نظر مختلفة تعود لصالح من تلقى تعليمه العالي في جامعات أجنبية، وبالنسبة للفروق في تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية التي كانت لصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية، فهي نتيجة طبيعية لارتباط رؤساء الأقسام الأكاديمية بموضوع الدراسة ميدانياً، حيث أنهم المعنيون بالمارسة الواقعية للقيادة التحويلية أو غيرها، واختلاف وجهات النظر في تحديد درجة الممارسة طبيعية

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

فأعضاء هيئة التدريس يقدرون درجة الممارسة من وجهة نظرهم بطريقة تختلف عن تقدير رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة الممارسة للقيادة التحويلية من قبلهم.

وإذا نظرنا إلى نتائج الدراسة الحالية من زاوية بيئتها المتمثل بجامعة صنعاء حيث تبادل احترام الرأي المخالف أو المتفق، والعمل على المساهمة في إحداث التغيير والتحول المنشود لدى القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة والوطن بشكل عام، وافتتاح القيادة الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية فيها ومساهمتهم في تميز الجامعة بمراقبة تطورات العصر، وتعدد خلفياتها الثقافية، وتبين رتبهم العلمية فإن نتيجة الدراسة التي تم التوصل إليها تبدوا أكثر منطقية حيث الأثر المتواضع والبسيط للمتغيرات المستقلة رغم تنوّعها وتنوعها، والتي سعت الباحثة من خلالها إلى معرفة تأثيرها على آراء القيادات الأكاديمية، سواءً على مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة، أو أعضاء هيئة التدريس فيها، وإن دل على شيء فإنما يدل على مدى إدراكهم لأهمية موضوع الدراسة المتمثل بإيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، والوقوف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوك القيادة التحويلية، وواقع الولاء التنظيمي تجاه الجامعة.

### عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

للإجابة على السؤال الرابع والذي نصه: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تقدير مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، التخصص، بلد الحصول على الدكتوراه، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)؟)

لحساب الفروق للمتغيرات السابقة تم استخدام الاختبار الثنائي (T-test) للمتغيرات الثنائية التالية: (الجنس، التخصص، الوظيفة الحالية، بلد الحصول على الدكتوراه) كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الحادي (ONE WAY ANOVA) للمتغيرات الآتية (المدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة) لحساب الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) تجاه درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، وسيتمتناول نتائج متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

#### • المتغير الأول - الجنس:

إصدارات المركزديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

لفحص دلالات الفروق بين تقدیرات عينة الدراسة حول درجة مستوى الولاء التنظيمي بحسب متغير الجنس تم استخدام الإحصائي ( $T - test$ ) أنظر الجدول (27):  
جدول (27)

(يوضح نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لعينتين مستقلتين لفحص دالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس).

المتغير	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
الجنس	ذكر	123	3.8931	.55343	.739	155	.461	غير دالة
	أنثى	34	3.8162	.47302				

\* مستوى الدلالة أقل من (0.05)

تشير النتائج الواضحة في الجدول (27) إلى أن قيمة ( $T$ ) غير دالة إحصائياً بالنسبة لمحور تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين تقدیرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) حول مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء بحسب متغير الجنس.

وتنتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له نتائج دراسة (البهلوi، 2013) ودراسة (حمدان، 2008) ودراسة (خوننة، 2006) ودراسة (فارع، 2005) ودراسة (الخلافي، 2001) ودراسة (الخشالي، 2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين الذكور والإإناث بين متوسطي درجات الولاء التنظيمي .

وتختلف النتيجة الحالية مع ما توصلت له نتائج دراسة (صادق، 2000) ودراسة Hemedoglu (& Evliyoglu, 2012) حيث أشارتا إلى وجود فروق ذات دالة إحصائية بين الذكور والإإناث بين متوسطي درجات الولاء التنظيمي.

ومن خلال عرض نتائج الفروق يتضح مدى التطابق لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة، رغم اختلاف الجنس ( ذكور- إناث ) ونجد أن متغير الجنس أو تماثل الجنسين للعينة من حيث حجم صغر عينة الدراسة الخاصة بالإإناث مقارنة بعينة بالذكور، ليس له تأثير في اختلاف وجهات نظر أفراد عينة

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الدراسة، وإنما وجد توافق بين وجهات النظر للطرفين، ويعود هذا التوافق لوجهات النظر إلى أن الواقع المعاش الذي يحدد مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء هو نفس الواقع لكلا الجنسين ذكور وإناث، ومن الطبيعي أن تكون تقديراتهم لتحديد درجة مستوى ولائهم لجتمعهم متطابقة، وذلك لأنهم يعيشون نفس البيئة والواقع المتمثل بجامعة صنعاء، لذلك فالنتيجة طبيعية متطابقة لا فرق تُعزى لأي طرف من كلا الجنسين.

المتغير الثاني - الدرجة العلمية (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد):

ولفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) وبحسب متغير الدراسة الدرجة العلمية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) وكانت النتائج كما في جدول (28):

جدول (28)

(يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفروق في تقدير مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير الدرجة العلمية ( $N=157$ ))

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات المتغير	المتغير
غير دالة	.833	.183	.55471	3.8364	33	أستاذ	الدرجة العلمية
			.52705	3.9092	49	أستاذ مشارك	
			.54054	3.8727	75	أستاذ مساعد	
			.53654	3.8764	157	المجموع	

\* مستوى الدلالة أقل من (0.05)

تشير البيانات الموضحة في الجدول (28) إلى أن قيمة (F) لمستوى الولاء التنظيمي غير دالة إحصائياً وذلك يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (0.05) حول محور الولاء التنظيمي بشكل عام بحسب متغير الدرجة العلمية حيث يتفق جميع أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي تجاه الجامعة، بعض النظر عن درجتهم العلمية

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

التي يحملونها، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية الولاء التنظيمي تجاه الجامعة بغض النظر عن الممارسة السلوكية من قبل القيادة الأكاديمية.

وتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حمدان، 2008) ودراسة (الخلو، 2008) ودراسة (حنونة، 2006) ودراسة (فارع، 2005) ودراسة (المخلافي، 2001) ودراسة (العمري، 1999) حيث أكدت نتائج هذه الدراسات إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الرتبة العلمية أو المستوى العلمي، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (اللوزي، 2012) ودراسة Hemedoglu & Evliyoglu, 2012 والتي أكدت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المستوى العلمي أو الرتبة العلمية.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن الفروق التي برت في تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية، لم تظهر في تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي وهي تتحمل دلاله على أن أفراد عينة الدراسة يستوعبون مفاهيم الولاء على مستوى الجامعة، ويدركون أهميته وقيمتها أخلاقياً تجاه جامعتهم ومجتمعهم.

### • المتغير الثالث - التخصص:

ولفحص دلالات الفروق بين تقديرات عينة الدراسة حول تحديد مستوى الولاء التنظيمي بحسب متغير التخصص، تم استخدام الاختبار الإحصائي (T-test) أنظر الجدول (29):

جدول (29)

(يوضح نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لعينتين مستقلتين لفحص دالة الفروق بين

استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير التخصص ( $N=157$ )

الدالة	مستوى، الدالة	درجة، الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط، الحسابي	العدد	مستويات المتغير	المتغير
دالة	.037	135.477	2.108	.37369	3.9906	48	علوم إنسانية	التخصص
				.58881	3.8261	109	علوم تطبيقية	

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

\*مستوى الدلالة أقل من (0,05)

تشير البيانات الموضح في الجدول (29) إلى أن قيمة (T) دالة إحصائية، ويعني ذلك وجود فروق دالة إحصائيةً بين تقدیرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) حول تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي تُعزى لمتغير التخصص، ويعني ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي تُعزى لمتغير التخصص لصالح علوم إنسانية، وتنتفق هذه النتيجة مع دراسة (اللوزي، 2012) التي أشارت إلى وجود علاقة احصائية في تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي بحسب متغير التخصص، واختلفت مع نتیجة دراسة (حمدان، 2008) ودراسة (الخلو، 2008) ودراسة (حنونة، 2006) ودراسة (فارع، 2005) ودراسة (المخلافي، 2001) ودراسة (العمري، 1999) التي أشارت إلى عدم وجود فروق إحصائية بحسب متغير التخصص.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن فئة العلوم الإنسانية تختلف وجهة نظرهم عن غيرهم من فئة العلوم التطبيقية بالنسبة لتحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي تجاه جامعة صنعاء، وذلك لميل أفراد عينة الدراسة فئة العلوم الإنسانية إلى الفكر الإنساني الاعتباري تجاه جامعتهم، وهذا لا يعني أن أصحاب فئة العلوم التطبيقية لا يتمتعون بالتفكير ذاته، وإنما هي فروق بسيطة توضح قدرة أفراد عينة الدراسة فئة العلوم الإنسانية حول تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي تجاه جامعة صنعاء، وهي نتيجة متشابهة ومترابطة مع نتيجة تحديد درجة ممارسة سلوكيات مجال الاعتبارية الفردية وهو ارتباط إنساني مرتبط بالتخصص.

### • المتغير الرابع - بلد الحصول على الدكتوراه:

لفحص دلالات الفروق بين تقدیرات عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بحسب متغير بلد الحصول على الدكتوراه تم استخدام الاختبار الثاني (T.TEST) لعينتين مستقلتين وأسفرت النتائج عن الآتي انظر الجدول (30):

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

### جدول (30)

(يوضح نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد

عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير بلد الحصول على الدكتوراه ( $N=157$ )

الدلالـة	مستوى الدلالـة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابـي	العدد	مستويات المتغير	المتغير
غير دالة	.428	140.509	- .795	.58326 .44175	3.8530 3.9187	101 56	عربي أجنبي	بلد الحصول على الدكتوراه

\* مستوى الدلالة أقل من (0.05)

وتشير النتائج الموضحة في جدول (30) إلى أن قيمة (T) غير دالة إحصائية، ويعني ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (0.05) حول تحديد مستوى الولاء التنظيمي بحسب متغير بلد الحصول على الدكتوراه.

ويتبين مما سبق أن التوافق موجود ضمن تقديرات أفراد عينة الدراسة بعدم وجود فرق بين درجات تحديد مستوى الولاء التنظيمي، بغض النظر عن البلد الذي حصلوا على شهادة الدكتوراه منها، وليس غريباً أن تكون وجهة نظر أفراد عينة الدراسة واحدة دون وجود أي فروق بين إجاباتهم، ذلك لأنهم يعملون في بيئه واحدة يتثلون بالقيم والسلوكيات التي تضمنتها فقرات محور الولاء، ولحقيقة الانتقاء الذي يجمعهم سواء في الدين أو الوطن، لذلك تم تحديد درجة ولائهم تجاه الجامعة بدون فروق حول تقديراتهم رغم اختلافهم في تحصيل شهادة الدكتوراه من جامعات مختلفة بثقافتها وبيئة، وذلك لا يؤثر في فهمهم لواقع ولائهم تجاه الجامعة، وهي نتيجة تحمل دلالة واضحة عن عميق علاقة العضو بجامعته بغض النظر عن مكان صدور شهادة الدكتوراه التي يحملها، وهي بحاجة إلى اهتمام أكثر لتنميـتها وتعزيـزها بختلف الوسائل الممكنـة.

#### • المتغير الخامس - سنوات الخبرة في التدريس الجامعي:

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) وبحسب متغير الدراسة سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) وكانت النتيجة كما في جدول (31):

**جدول (31)**

(يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفروق في تقدير مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة، حيث أن  $N=157$ )

المتغير	مستويات المتغير العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
سنوات الخبرة	(5 - 1)	39	3.7436	.50369	.192	غير دالة
	(10 - 6)	33	3.8924	.53416		
	(أكثـر من 10)	85	3.9312	.54756		
	المجموع	157	3.8764	.53654		

\* مستوى الدلالة أقل من (0.05)

تشير البيانات الموضحة في الجدول (31) إلى أن قيمة (F) غير دالة إحصائياً، ويعني ذلك أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) حول تحديد مستوى الولاء التنظيمي بحسب متغير سنوات الخبرة، وتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البهلوبي، 2013) ودراسة (خليفات والملاجمة، 2009) ودراسة (حمدان، 2009) ودراسة (الحربي، 2012) حيث أكـدت نتائج هذه الدراسـات أنه ليس هناك فروق دالة إحصائياً لتحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تـعزـى لـسنـواتـ الخبرـةـ بالـجـامـعـةـ، وـتـختلفـ هـذـهـ النـاتـجـ معـ نـاتـجـ درـاسـةـ

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

(اللوزي, 2012) ودراسة (الخلافي, 2001) حيث أكدت أن هناك فروقاً دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة وأنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى الأعضاء زاد ولائهم للجامعة.

ويتبين من خلال تناقض الفروق بين تقديرات عينة الدراسة، أن هناك توافق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، وهذا الاتفاق له دلالة واضحة على أنه كلما كان هناك زيادة في سنوات خبرة الأفراد فإن هذا لا يؤثر على نتيجة تحديدتهم لدرجة مستوى ولائهم للجامعة، وهي نتيجة تبين مدى ارتباط أعضاء هيئة التدريس بجامعتهم سواء زادت سنوات خبرتهم في العمل فيها أم قلت، وهي مشاعر إيجابية توضح العمق الأخلاقي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء ورؤساء الأقسام الأكademie فيها ومدى ارتباطهم بالجامعة.

### المتغير السادس - الوظيفة الحالية:

ولفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) وبحسب متغير الدراسة الوظيفة الحالية تم استخدام الاختبار الثنائي (T.TEST) لعينتين مستقلتين وكانت النتيجة كما في جدول (32):

جدول (32)

(يوضح نتائج الاختبار الثنائي (T.TEST) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير الوظيفة الحالية ( $N=157$ ))

المتغير	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
أعضاء هيئة التدريس	.48142	106	3.9580		2.807	155	.006	، دالة
	.60663	51	3.7069					رؤساء الأقسام الأكademie

\*مستوى الدلالة أقل من (0,05)

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

تشير البيانات الموضحة في الجدول (32) إلى أن قيمة (T) دالة إحصائية، ويعني ذلك وجود فروق ذات دالة إحصائية بين تقدیرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دالة (0.05) حول تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة (T) (2.807) وهي أكبر من مستوى الدالة (0.05) بحسب متغير الوظيفة الحالية لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، وتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحسني، 2010) التي أكدت أن هناك فروق ذات دالة إحصائية بين تقدیر مستوي الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء تعزى لمتغير الوظيفة (العمل) وتختلف مع نتائج دراسة (حنونة، 2006) بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي، و دراسة (فارع، 2005) حيث أكدت أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية حول تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

ويتبّع ما سبق أنه هناك فروق ذات دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة الحالية لصالح أعضاء هيئة التدريس، وهي نتيجة طبيعية بأن يرى أعضاء هيئة التدريس أنهم يتعون بولاء قوي تجاه جامعتهم، وهي فروق توضح أنها جاءت كوصف للسلوك الذاتي من قبل أفراد عينة الدراسة، فأعضاء هيئة التدريس يقدرون درجة مستوى الولاء التنظيمي لديهم بتقدیر مختلف عن تقدیر رؤساء الأقسام الأكاديمية لنفس درجة المستوى، ورؤساء الأقسام الأكاديمية يقدرون درجة ممارستهم للسلوك التحويلي بتقدیر مختلف عن تقدیر أعضاء هيئة التدريس لدرجة الممارسة نفسها.

ورغم الفروق الواضحة بين استجابات أفراد عينة الدراسة إلا أنها دالة واضحة تحمل معنى تقارب آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة في تقدیر نتائج الدراسة على مستوى الأسئلة المحددة لتحقيق أهداف الدراسة، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على تقارب الثقافة والمقاييس لديهم في بيئة واحدة، وعلى التنوع الذي يميز بعضهم عن بعض في وجهات النظر لبعض المتغيرات.

وخلاله ورغم الفروق الواضحة بين استجابات أفراد عينة الدراسة إلا أنها تظل فروقاً بسيطة توضح مدى التقارب والتنوع بين آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة، سواء كان ذلك فيما يخص متغيرات (التخصص، والدرجة العلمية، و بلد الحصول على الدكتوراه، والوظيفة الحالية)، واتفاق آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة فيما يخص متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة) في كلا محوري

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الدراسة، وهي دلالة تحمل معنى تقارب الثقافة والمقاهيم لديهم في بيئه واحدة، وأن أهمية القيادة التحويلية والولاء لديهم يكمن في ارتباط مجالات القيادة والولاء العميق بقيم وأخلاقيات المجتمع اليمني كمجتمع محافظ يتمتع بالقيم الإسلامية والولاء قيمة أساسية أكد على تبنيها الإسلام، كما أن مجالات القيادة التحويلية تحمل قيم أخلاقية راقية يتمتع بها رؤساء الأقسام الأكاديمية بعض النظر عن تفاوت متطلبات الدرجات لهذه المجالات.

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

### عرض نتائج السؤال الخامس ومناقشتها

للإجابة على السؤال الخامس الذي نصه: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين ممارسة رؤساء أقسام كليات جامعة صنعاء للقيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء أقسام كليات جامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية بمحالاتها المختلفة وبين درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كالتالي :

جدول (33)

(يوضح نتائج فحص دلالة الارتباط بين مجالات القيادة التحويلية والولاء التنظيمي)

الدلالة اللغوية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	القيادة	مجالات التحويلية
			الولاء التنظيمي	
دالة	.049	.158 (*)		التأثير المثالي
غير دالة	.380	.071		الدافعية الإلهامية
غير دالة	.078	.141		الاستشارة الفكرية
غير دالة	.381	.070		الاعتبارية الفردية
غير دالة	.705	.030		التمكين
غير دالة	.210	.101		المجالات مجتمعة

\* الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.05)

تشير النتائج الموضحة في الجدول (33) أن قيمة مستوى الدلالة لمجموع معاملات الارتباط عدا التأثير المثالي هي أكثر من (0.05) ويعني ذلك أنه لا توجد علاقة ارتباط إحصائياً، بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة باستثناء مجال التأثير المثالي فقد أشارت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لمعامل الارتباط أقل من (0.05) مما يعني وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال التأثير المثالي ودرجة مستوى الولاء التنظيمي، كما تؤكد نتائج الدراسة الحالية انعدام العلاقة بين

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء للقيادة التحويلية بشكل عام ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة باختلاف بيئتها من حيث علاقه القيادة التحويلية بمستوى الولاء التنظيمي، منها دراسة (الغامدي، 2011) ودراسة (الزيدي، 1999) ودراسة (Luton,2010) ودراسة (Brown & Moshavy, 2002) ودراسة (الحربي، 2012) ودراسة (wiza & Hlanganipai, 2014) ودراسة (Hemedoglu & Evliyaglu, 2012 ) ودراسة (Shrestha,2011) ودراسة (كريشان، 2005) حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية المرادفة للولاء التنظيمي الأخرى مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وأن هناك علاقة بين القيادة التحويلية وتطابق نظام القيم بين القائد وتابعه، وأن إيجابية القيادة التحويلية تعود إلى اندماج العاملين مع المنظمة.

وهو ما لا ثبته نتائج الدراسة الحالية باستثناء نتائج مجال التأثير المثالي حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابق ذكرها بإثبات وجود العلاقة بين ممارسة السلوكيات التحويلية لمجال التأثير المثالي ودرجة مستوى الولاء التنظيمي وغيره من المتغيرات التنظيمية المتمثلة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهذا يعني أن ممارسة السلوك التحويلي المثالي له تأثير إيجابي على سلوك المسؤولين في أي منظمة ومنها الجامعة، فهو يعني بأن القادة يجب أن يكونوا نموذج قدوة لرؤوسهم، وهذا ما دأب عليه المصطفى - صلى الله عليه وسلم - مع أتباعه من الصحابة وغيرهم.

ومن خلال نتائج جدول (33) للدراسة الحالية يتضح أنه لا توجد علاقة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية ومستوى درجة الولاء التنظيمي، وذلك يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لجميع مجالات القيادة التحويلية عدا مجال التأثير المثالي ليس لها علاقة بدرجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأن شعورهم بالولاء العالي تجاه جامعتهم يتاثر بعوامل أخرى لم تطرق إليها الدراسة الحالية، وتزعم الباحثة بروز النتيجة الحالية للأسباب الآتية:

- أن وصف السلوك التحويلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية إنما جاءت كوصف للممارسة الشخصية لهذه السلوكيات.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- إثبات العلاقة بين ممارسة التأثير المثالي الذي حصل على المرتبة الأولى في الممارسة والولاء التنظيمي نتيجة طبيعية ذلك أن تصرفات رؤساء الأقسام الأكاديمية يؤثر على سلوك أعضاء هيئة التدريس بالكلية وعلى مستوى القسم، فهو أمامهم القدوة في انضباطه بالحضور والعمل المتواصل لمصلحة الجامعة، والقدوة لها تأثير بالفعل قبل القول، وهي ناتجة لما يتعانق به رؤساء الأقسام الأكاديمية من أخلاقيات تنظيمية ومجتمعية تجعل منهم أنموذج قادة بالمثل.
- أن بروز نتيجة الدراسة الحالية الخاصة بالعلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي بجامعة صنعاء ناتج عن ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين الطرفين، حيث تختصر لقاءاتهم على الحضور لأنقاء المحاضرات وتنفيذ المهام الموكلة إليهم فقط، فجميعهم منشغل بظروف عمل وظروف أخرى تحد من لقاءاتهم التشاركية في الكلية.
- تطبيق أداة الدراسة جاء في وقت تحولات واضطرابات سياسية على مستوى البلد بشكل عام كان لها انعكاساً واضحًا في بروز نتيجة الدراسة الحالية المتمثل بانتفاء العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي بجامعة صنعاء.
- قلة البرامج التدريبية وورش العمل التي تجمع بين القيادات الأكاديمية ورؤوسهم بسبب عدم وضوح الصورة أمامهم فيكون له تأثير في تقدير ممارسة السلوكات التحويلية وغيرها وكيفية مارستها، فرؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم يعانون من قصور في تدريفهم على ممارسة الأساليب القيادية الحديثة وكيفية تطبيقها، وكذلك الأعضاء في هيئة التدريس يعانون من نفس القصور الذي يعانون منه رؤساء أقسامهم من التدريب.
- غموض مفاهيم القيادة التحويلية و مجالاتها يكون له دور في بروز هذه النتيجة.

ونتيجة لما توصلت إليه الباحثة من نتائج حول علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، فإنها قد حققت المدف الرئيسي من الدراسة الحالية: والذي تمثل في إثبات العلاقة أو نفيها، ونتائج الدراسة من وجهاً نظر أفراد عينة الدراسة تبني وجود العلاقة بين القيادة التحويلية كقيادة يتم تطبيقها في جامعة صنعاء، ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة كشعور ممارس من قبلهم تجاه جامعتهم على الواقع الحالي للجامعة، وهي نتيجة طبيعية، للأسباب السابق ذكرها، وتبقى الإيجابية واضحة لوجود الممارسة للقيادة التحويلية، والمستوى الإيجابي

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

للولاء التنظيمي تجاه الجامعة، إلا أن هذه الإيجابية بحاجة لتعزيز ورفع مستوى ودرجة الممارسة لمواكبة التغيير المستمر والتحولات المتلاحقة على المستوى المحلي والعالمي.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

الفصل الخامس:  
خلاصة الرأسم والاستنتاجات  
والتوصيات والمقترنات

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

في هذا الفصل تستعرض الباحثة خلاصة الدراسة والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المتعلقة بموضوع الدراسة، وعلى النحو الآتي:

**أولاً- خلاصة الدراسة:**

- هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وهدفت الدراسة للكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.
- كما هدفت للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وهدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً بين العوامل الشخصية (النوع الاجتماعي، الرتبة العلمية، التخصص، بلد الحصول على الدكتوراه، سنوات الخبرة، ، الوظيفة الحالية) وتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية.
- وهدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً بين العوامل الشخصية (النوع الاجتماعي، التخصص، الرتبة العلمية، بلد الحصول على الدكتوراه، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) وتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة كليات جامعة صنعاء بأمانة العاصمة، حيث بلغت عينة الدراسة (191) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبيان كأداة جمع بيانات الدراسة، وتم معالجة البيانات ببرنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية (المتوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، ومعادلات سيرمان، اختبار-T-test، تحليل التباين الأحادي، معياري شافيه، ومعيار LSD ) ، معادلة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الأداة، ومن أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الآتي :

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

أولاًً - توافر درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية، حيث يحتل مجال سلوك التأثير المثالي المرتبة الأولى بدرجة عالية بمتوسط (3.57) وحصل مجال التكين على المرتبة الثانية بدرجة عالية بمتوسط (3.56) ويليهما في المرتبة الثالثة مجال الاعتبارية الفردية بدرجة عالية بمتوسط (3.44) بينما يأتي مجال الدافعية الإلهاميه المرتبة الرابعة بدرجة عالية بمتوسط (3.43) ويحتل مجال سلوك الاستشارة الفكرية المرتبة الأخيرة في الممارسة بدرجة متوسطة بمتوسط (3.11).

ثانياً - أظهرت نتائج الدراسة بأن أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة صنعاء يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي عالي تجاه جامعتهم حيث بلغ المتوسط العام للولاء التنظيمي (3.88).  
ثالثاً - أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (0.05) حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية.

- وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (0.05) حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لمجالات القيادة التحويلية الفرعية الأربع (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التكين) بحسب متغير الدرجة العلمية باستثناء مجال الدافعية الإلهاميه حيث أثبتت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً لصالح الأستاذ والأستاذ المشارك.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (0.05) حول محور القيادة التحويلية بشكل عام ومحاورها الاربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهاميه، الاستشارة الفكرية، التكين) حسب متغير التخصص، عدا مجال الاعتبارية الفردية حيث أثبتت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً، لصالح العلوم الإنسانية.

- وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) حول ممارسة القيادة التحويلية بشكل عام ومحاورها الفرعية الأربع (التأثير المثالي، الدافعية الإلهاميه، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) بحسب متغير بلد الحصول على الدكتوراه، باستثناء

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

مجال التكين، حيث أثبتت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً لصالح الحاصلين على الدكتوراه في بلدان أجنبية.

- وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) حول محور القيادة التحويلية بشكل عام تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) حول محور القيادة التحويلية بشكل عام ومحاورها الفرعية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التكين) تعزى لمتغير الوظيفة الحالية، لصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء.

رابعاً- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (0.05) حول تقدير مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، تعزى لمتغيرات الآتية (النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، بلد الحصول على الدكتوراه، سنوات الخبرة) - وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (0.05) حول تقدير مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير التخصص لصالح فئة العلوم الإنسانية، كما أنها أظهرت وجود فروقاً دالة إحصائياً تعزى لمتغير الوظيفة الحالية لصالح أعضاء هيئة التدريس.

خامساً- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط بين درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء و درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة باستثناء مجال التأثير المثالي حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة التأثير المثالي ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بلغت (0.049).

ثانياً - الاستنتاجات:

1- يمارس رؤساء الأقسام الأكاديمية سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة عالية وأعلى ممارسة لسلوك التأثير المثالي وهذا يعني أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يتثلون القيم والمبادئ التي تدعمها القيادة التحويلية، كما أنهم يكتسبون ثقة أعضائهم من خلال مارستهم لسلوك التأثير المثالي، حيث يدفعون مرؤوسיהם من خلال مارستهم القيادة بالمثل أكثر من غيره من سلوكيات القيادة التحويلية، وهو ناتج عن ما يحملونه من قيم ومبادئ إسلامية راقية تحذب إعجاب مرؤوسיהם تجاههم.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

2- بروز القصور الواضح في درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ويتبين من خلال ذلك وجود قصور باهتمام القيادات العليا في التعليم العالي بتدريب قيادات كليات الجامعات وأعضاء هيئة التدريس فيها على استخدام الاساليب القيادية الحديثة في التعليم الجامعي ومنها القيادة التحويلية.

3- أن هناك ضعفاً في إعطاء الصلاحيات الممكنة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات.

4- يتبين أعضاء هيئة التدريس بمستوى ولاء تنظيمي عالي تجاه جامعتهم، رغم ظهور بعض القصور الواضح في حقهم من قبل الجامعة، وظهور النتيجة على أنه لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، إلا أنهم أكدوا على المستوى العالي بولائهم تجاه جامعتهم، وهو نتيجة لقناعتهم بأهمية الولاء تجاه الجامعة لما له من انعكاساً إيجابياً على أدائهم داخل الجامعة، ولما للولاء من طبيعة أخلاقية مرتبطة بالإسلام كدين يعتزون بانتهاهم له، وبوفائهم للمؤسسة التي تلقوا فيها تعليمهم وانخرطوا عملياً فيها.

5- يتضح من خلال إجابات وملحوظات أفراد عينة الدراسة وجود ضعف في إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في الأعداد الاستراتيجي للجامعة، وهو واقع ملحوظ لرؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم لوجود قصوراً في إشراك رؤساء الأقسام أنفسهم في الإعداد الاستراتيجي للجامعة.

6- وجود فجوة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويتبين ذلك من خلال إنتفاء العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام القيادة التحويلية ومستوى ولاء أعضاء هيئة التدريس، ولا يعني أن العلاقة منعدمة فالعلاقة موجودة من الناحية النظرية بين النطقيادي التحويلي والولاء التنظيمي، إلا أن هناك عوامل وأسباب حالت دون ظهور العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، منها ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مما أثر على محدودية تحديد درجة الممارسة الفعلية لسلوكيات القيادة التحويلية مع الأعضاء.

7- ظهور التجانس والتكميل والترابط بين رؤى أفراد عينة الدراسة رغم اختلاف الجنس، وبعض المتغيرات التي لم تظهر أي فرق تعزى لها، وهي دلالة واضحة لقناعتهم بأهمية موضوع الدراسة لديهم ولما لوحدة البيئة من تأثير على وجهات نظر الأفراد.

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

8- وجود الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة لبعض المجالات بالنسبة لبعض المتغيرات تحمل دلالة واضحة على تنوع الرؤى في توصيف بعض هذه المجالات، وهي نتيجة طبيعية لحداثة وغموض مفاهيم مجالات القيادة التحويلية لدى بعض أفراد عينة الدراسة.

7- ضعف الاهتمام بتطوير مهارات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في مجال القيادة الأكاديمية المتطورة خصوصاً تدريلهم على ممارسة القيادة التحويلية، وهذا ما يؤثر سلباً على أدائهم وتعزيز علاقة التأثير المتبادل فيما بينهم.

### ثالثاً - التوصيات:

- الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء، من خلال عقد دورات تدريبية في مجال القيادة الجامعية التحويلية، ومختلف المجالات التي من الممكن أن يكون لها دور في تطوير مهاراتهم وقدراتهم مما يعكس ذلك إيجاباً على أدائهم داخل الجامعة.

- إقامة البرامج والأنشطة المختلفة لأعضاء هيئة التدريس وقياداتهم الأكاديمية والتي تسعى لتعزيز العلاقة بينهم، لإيجاد الحلول لمشكلات الجامعة على مستوى كل كلية وقسم، مما يؤدي ذلك لتفعيل الاتصال والتواصل بين الأعضاء وقياداتهم.

- السعي الجاد من قبل القيادة الجامعية بالاهتمام بتعزيز نفوذ الولاء لدى المسؤولين من خلال عقد ورش عمل وندوات مختلفة لمعرفة احتياجاتهم وطموحاتهم التي يسعون لتحقيقها.

- تقديم التسهيلات لأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية وتمكينهم بمنحهم صلاحيات واسعة، مما يعكس ذلك على أدائهم المتميز لبذل جهودهم الغير متوقعة داخل الجامعة في مختلف الأدوار المناطة بهم سواء تدريساً أو بحثياً أو، ما كان في خدمة المجتمع.

- إيجاد آلية تطويرية متعددة لكيفية إيجاد قادة مستقبل من القادة الأكاديميين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس وتدريلهم وإعدادهم لمواجهة تحديات المستقبل في ضوء التطورات في المجال القيادي.

- إعادة النظر في وضع نظام الحوافز المادية في الجامعة.

### رابعاً - المقترنات :

- إجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء وفق متغيرات وعوامل أخرى لم تتطرق إليه الدراسة الحالية.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

- إجراء دراسة لتحديد درجة، كفاية القيادة التحويلية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر طلابهم.
- إجراء دراسة عن بناء برنامج مقترن بتطوير مهارات القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة صنعاء في ضوء القيادة التحويلية.
- إجراء دراسة لمعرفة الجانب "المخفي" المؤثر في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء التي لم تُنطرق إليها الدراسة الحالية.

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

## قائمة الرابع

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

### أولاًً - المراجع العربية:

1. القرآن الكريم.
2. صحيح مسلم.
3. الأحمدي، حنان عبد الرحيم (2006) الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية, المجلد (13)، العدد (3).
4. الأغا، بلال جباره (2012) تصور مقترن لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس الإعدادية بوكاللة الغوث بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى الجامعة الإسلامية.
5. ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل (1990) لسان العرب المحيط, ج 6، بيروت : دار الجيل.
6. أبو زينه، فريد كامل، البطش، محمد وليد (2007) مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الإحصائي. ط 1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
7. أبو العلا، محمد صلاح الدين (2009) ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي. دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى الجامعة الإسلامية- غزة.
8. أبو النصر، محدث محمد (2005) بناء وتدعم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. ط 1. إتراك للنشر والتوزيع. مصر.
9. أئيس، إبراهيم وآخرون (1960) المعجم الوسيط الجزء الثاني. مجمع اللغة، القاهرة - مصر.
10. آل فطيح، حمد بن قبلان (2013) علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية . دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
11. بارزباشي، محمد وسميم (2010) القيادة التحويلية. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة دمشق كلية الاقتصاد, سوريا. متاح على رابط ([WWW.Pdf factory.com](http://WWW.Pdf factory.com).)
12. بانافع، سيناء حسين حسن محمد (2001) الأنمط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة صنعاء وعدن. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عدن.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

13. بروس . ج. أفوليо (2003) تنمية القيادة بناء القوى الإيجابية. دار الفجر. القاهرة- ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي.
14. البهلوبي، بشرى (2013) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مدراء المرحلة الثانوية بأمانة العاصمة - حكومي، خاص-. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية التربية، بجامعة صنعاء.
15. بو علاق، نوال (2009) قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين. دراسة ميدانية في المنظمة الجزائرية للكهرباء والغاز. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن.
16. بيترز، توم (2008) سلسلة أساسيات مهارات القيادة بين التخييل والإبداع. ط 1. مكتبة لبنان.
17. التعليم الجامعي الحكومي في اليمن (2007) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجمهورية اليمنية.
18. توفيق، محمود (2008) الشخصية القيادية، فكرًا وفعلاً. ط 3 مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك- .
19. الجارودي، ماجدة بنت ابراهيم (2007) إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية" برنامج تدريجي مقترن. رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
20. الجساسي، عبد الله حمد محمد (2011) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. دراسة مقدمة إلى الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. متاح على الرابط: [www.abhe.com.uk](http://www.abhe.com.uk) .
21. الحليلي، نصر محمد (2010) آراء رؤساء الأقسام الأكademie في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكademie. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لكلية التربية جامعة دمشق. مجلة جامعة دمشق، المجلد 26.
22. الحربي، سلطان بن محمد (2012) درجة ممارسة مديرى مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى الإدارة التربوية - جامعة الملك عبد العزيز- المملكة العربية السعودية.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

23. الحسني، محمد عبد الله محمد (2010) الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء وعلاقته ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية التربية - جامعة صنعاء.-
24. الحمد، ناصر بن أحمد (2011) القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديرى المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
25. حдан، دانا لطفي (2008) العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
26. حنونة، سامي إبراهيم حماد (2006) قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى الجامعة الإسلامية غزة.
27. الحولي، عليان عبد الله (2005) القسم الأكاديمي في الجامعة، المفهوم والدور. مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، مجلد 1، عدد 2- غزة.-
28. الخدرى، ناصر على ناصر (2007) الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء لدى العاملين الإداريين بجامعة صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية التربية جامعة صنعاء.
29. الخشالى، شاكر جارالله، والتيمى، أياد حماد (2003) أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 1.
30. الخطيب، أحمد (2003) البحث العلمي والتعليم العالي. ط 1. عمان-الأردن- دار المسيرة للنشر والتوزيع.
31. الخطيب، خليل محمد مطهر (2009) واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء في ضوء إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية التربية جامعة صنعاء.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

32. خلف، محمد كريم حسني (2010) علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى الجامعة الإسلامية بغزة، إدارة الموارد البشرية.
33. خليفات، عبد الفتاح صالح & الملهمة، مني خلف (2009) الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، مجلد 25، العدد (4-3).
34. الحوالدة، عايد أحمد، وجرادات، محمد حسن (2011) درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية. مجلة البحوث التربوية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (23) الجزء الأول.
35. خوين، سندس ريضوي (2012) علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي. دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
36. دعمس، مصطفى نمر (2008) منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية. بدون ط، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، العبيكان.
37. الدوسري، سعيد بن عميان (2005) ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأردنية. دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
38. الدبيب، سامر كمال حامد (2012) مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تحيتها. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى جامعة الأزهر - غزة.
39. رايتشلد، فريدريك (1996) تأثير الولاء. خلاصات كتب المدير الفعال ورجل الأعمال. إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) القاهرة. ج.م.ع. السنة الرابعة، العدد 6.
40. ردمان، توفيق على & عالم، غالب محمد سعيد (2008) التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي. دراسة منشورة في مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الإسكندرية، المجلد (1) العدد (1).

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

41. رشيد، مازن فارس (2004) الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي . المجلة العربية للعلوم الإدارية, مجلد 11 العدد 1.
42. الرقاد، هناء & أبو دية، عزيزة (2012) القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمتكون أعضاء هيئة التدريس) مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية ) مجلد26، (5).
43. الرقب، أحمد صادق محمد (2010) علاقة القيادة التحويلية بمتكون العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى جامعة الأزهر- غزة-.
44. رويم، فايزه (2010) واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية. دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. الجزائر، جامعة قاصدي مریاح، ورقلة، العدد5، ديسمبر، دراسات نفسية وتربية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية.
45. زايد، عادل محمد (1999) تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين. دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية: م 6(2).
46. السعود، راتب، & سلطان، سوزان (2009) درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق - مجلد 25- العدد (2+1).
47. السويدان، طارق محمد، وبashra حبيل، فيصل عمر (2003) صناعة القائد. ط.3.مكتبة جريرا، المملكة العربية السعودية ، مجموعة الإبداع الكويت.
48. الشريفي، عباس عبد مهدي & التنب، منال محمود محمد (2010) درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم . مجلة علوم إنسانية. السنة7: العدد45. متاح على رابط: [WWW.ULUM.NL](http://WWW.ULUM.NL).
49. الشمري، أحمد مطر (2012) درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء كليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط .

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

50. صادق، حصة (2000) العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 14(2)، 663-293.
51. الصيرفي، محمد (2005) السلوك التنظيمي. سلسلة كتب المعارف الإدارية الكتاب السادس عشر، الجزء الأول، ط 1 مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية مصر.
52. طشطوش، هايل عبد المولى (2008) أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة . ط 1. دار الكندي للنشر والتوزيع.
53. العازمي، محمد بزيغ (2006) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
54. عبد الباقى، صلاح الدين (2005) مبادئ السلوك التنظيمي. الدار الجامعية، الإسكندرية.
55. العتيبي، سعد بن مرزوق (2006) دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. ورقة عمل للملتقي الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة-المملكة العربية السعودية.
56. العتيبي، مشعل بن حمس بن مشعان (2008) دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي . دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
57. العجمي، راشد شيب (1999) الولاء التنظيمي والرضا عن العمل : مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد (13) عدد 1.
58. العرشاني، مرشد (2006) الولاء والبراء. ط 4. مكتبة خالد بن الوليد للطباعة والنشر، عالم الكتب اليمنية للطباعة والنشر.
59. العلفي، هدى حسن يحيى (2009) نظام تدريبي مقترن للقيادات الجامعية اليمنية في ضوء نظرية القيادة التحويلية. رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى جامعة عين شمس.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

60. العُمر، أمينة بنت سليمان (2004) خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية.
61. العماني، عبد الغني محمد إسماعيل (2004) تطوير أداة القياس لسلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية . رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى الجامعة الأردنية.
62. العمري، عبيد عبد الله (1999) الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود. دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية مجلد (11)
63. عويضة، إيهاب أحمد (2008) أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى الجامعة الإسلامية.
64. عيسى، سناه محمد (2008) دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديرى المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى الجامعة الإسلامية.
65. الغامدي، أسماء (2013) علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية التربية - جامعة صنعاء.
66. الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله بن علي (2011) القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
67. الغزالي، محمد (1999) خلق المسلم ط. 6. الإسكندرية: مكتبة دارة الدعوة للطبع والنشر والتوزيع.
68. الغضبان، منير محمد (1997) فقه السيرة النبوية. ط 1. المنصورة: مكتبة دار الوفاء للنشر والتوزيع.
69. غنام، ختام عبد الله علي (2005) السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

70. فارع، أروى عبدالله أحمد (2005) الولاء التنظيمي وعلاقته بعض المتغيرات المنظمية والوظيفية. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء.
71. قانون الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية (2005).
72. قانون الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية (2007)
73. القحطاني، جيهان (2013) القيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في كليات التربية بجامعة صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية التربية - كلية التربية - جامعة صنعاء.
74. القحطاني، سالم بن سعد (2008) القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي. (ط2) الرياض.
75. القيسي، هناء (2009) الإدارة التربوية الحديثة. ط1 عمان-الأردن- دار المناهج للنشر والتوزيع.
76. كارنجي، ديل وآخرون(2010) الإدارة من خلال الناس. ترجمة عبد الغني صالح الأشول، وزارة الثقافة الجمهورية اليمنية.
77. كنعان، أحمد علي (2007) مؤشرات الجودة في التعليم العالي بكليات التربية في الجمهورية العربية السورية أمثلة. بحث مقدم إلى مؤتمر الجامعات العربية. التحديات والأفاق المستقبلية، الرباط المغرب - للفترة 9-13 ديسمبر 40-1.
78. كوزس & بوسنر (2005) القيادة تحديات ط1. الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرين.
79. اللوزي، خديجة محمد (2012) مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط.
80. ليونغ، دري آر (2006) إدارة شؤون الموظفين، دليل لرؤساء الأقسام والعمداء. مقدم إلى جامعة ميدل تنسى الرسمية، مكتبة العبيكان.
81. مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مراحله، أنواعه المختلفة، المجلس الأعلى لتنظيم التعليم الأمانة العامة.. للعام (2009-2010) أغسطس 2011.
82. محجوب، بسمان فيصل (2003) الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية للتنمية الإدارية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر-.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**

**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

83. محجوب، بسمان فيصل (2004) الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، - مصر.
84. محمود، سامي سيد (2009) رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي. ط1. الدار المصرية اللبنانية.
85. الخلافي، محمد سرحان (2001) أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء وعلاقته بعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق- م 17- ع 2 ، 120 ، 180.
86. الخلافي، محمد سرحان (2009) القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. ط1. مؤسسة الفلاح،الأردن.
87. المدهون، موسى توفيق & المجزاوي، إبراهيم محمد علي (1995) تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وادارياً للعاملين والجمهور. ط1. المركز العربي للخدمات الطلابية.
88. مشهور، ثروت عباس (2010) استراتيجيات التطوير الإداري. ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
89. المعاني، أيمن عودة (1999) الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية. دراسة ميدانية منشورة مجلة الإداري، مسقط، مسقط، م 21، ع 78.
90. موقع منتدى منتسبي وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية (2012) القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية. متاح على رابط: [WWW.E.MOH.COM](http://WWW.E.MOH.COM)
91. هاوس، بيتر ج . نورث (2006) القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. ترجمة صلاح بن معاذ المعيف.
92. الهبوب، أحمد غالب (2012) الجامعة وثقافة التغيير. دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية. دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع عشر لجامعة فيلادلفيا ثقافة التغيير (الأبعاد الفكرية - العوامل - المثلثات)
93. الهملاي، الشربيني الهملاي (2001) استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية . مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (21) إبريل .
94. الهواري، سيد (2005) القائد التحويلي (القاهرة: مكتبة عين شمس).

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

ثانياً - المراجع الأجنبية:

95. **Avolio, B., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P.** (2004) Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating role of Psychological Empowerment and moderating role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25. 251, 968. [WWW.Wiley.com](http://WWW.Wiley.com).
96. **Alger ,Gary,(2008)** Transformational Leadership practices of teacher leaders academic leadership. *Journal vol.6, issue,2.,* http: [www.academic leadership, Org](http://www.academic leadership, Org).
97. **Bass, B & Avolio, B.**(1994)Improving Organizational Effectiveness ، Through Transformational Leadership. oaks, CA: Sage publications united states: library of congress.
98. **Bass, B.M. Bernard,** (1990) From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational. pdf.*
99. **Boonyarit, Itsara & et. Al.** (2010) Leadership Empowerment and Attitude Outcomes. *The Journal of Behavioral Science , Vol. 5, No.1, 1-14.*Leadership Empowerment and Attitude Outcomes.
100. **Coberly, B.M.(2004)**'Faculty Satisfaction and Organization Commitmen with Industry. University Research Center Ph.D. Dissertation- North Carolina State University(On Line) [www.Lip.ncsv](http://www.Lip.ncsv).
101. **Gerome, Stephen Colman** (2008) An Examination of Elatioships between Transformational Leadership behavior and Interactive Justice. Perceptions among membership of a local chapter of human resource professionals . Ph. D. Thesis. Capella University.

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

102. **Gittens, E, Brian,** (2009) Perceptions of the applicability of Transformational leadership behavoor to the leader role of academic department chairs: A study If selected universities in Virginia. Unpublished PH.D Dissertation of George Washington The Graduate School of Education and Human Development. in Vol.1, No.55.
103. **Givens ,J Roger** ( 2008 ) Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. Emerging Leadership Journeys.©School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University. Vol. pp. 4-24.
104. **Hemedoğlu, Enis. & Evliyaoğlu, Fetullah** (2012) An Analysis of Effects of Transformational Leadership Perceptions of Employees on Organizational.Journal of Business Research-Türk. PP58-77. www.isader.org.
105. **Jandaghi, G. & et. Al.(2009)** Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. Uluslararası Sosyal Ara tırmalar Dergisi The Journal of International Social Research Volume 2/6.
106. **Jantzi, D & Kenneth Leithwood** ( 1999 ) Transformational School Leadership Effects: A Replication. School Improvement. Journal , Vol,10,NO. 4, PP.451-479.
107. **Khuong, Mai Ngoc & Tien, Bui Diem** (2013) Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction. A study of banking sector in Ho Chi Minh City School of Business Administration International University Vietnam National University.
108. **Komari , Nurul & Fariastuti, Djafar** (2013) Work Ethics Work Satisfaction and Organizational Commitment at the Sharia Bank Indonesia.

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

International Business Research; Vol. 6, No. 12. Published by Canadian Center of  
Science and Education. [www.ccsenet.org/ibr](http://www.ccsenet.org/ibr)

- 
109. Krishnan, R. Venkat (2005) Transformational Leadership: role of relationship duration. *Leadership & Organizational Development Journal*, PP.442,457.
110. Leithwood, K. A. (1994) Leadership for School Restructuring *Educational Administration Quarterly*, 30.
111. Luton, Bill. (2010) Transformational Leadership and Organizational Commitment: A study of UNC system business school department chairs . Ph. D. thesis. Capella University.
112. Malik, Muhammad Ehsan & Others.(2010)Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*,[www.ccsenet.org/ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm).
113. Otto, A(1993)The Relationship Between Transformational leadership and Employee Loyalty. Intenational.Vol.1, No.55.
114. Saeed, Aamir & Ahmad, Shahbaz (2012) Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab. *Institute of Administrative Sciences*, University of the Punjab, Lahore, Pakistan. *European Journal of Business and Management* [www.iiste.org](http://www.iiste.org) (Online) Vol 4, No.21.
115. Seema Mehta & et Al. (2010)Employee Loyalty to wards Organization. Astudy of Academician Prestige institute of anagement, Gwalior. Vol1(1) 98-
- 
108. the homepage: <http://www.iiste.org>.

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

116. **Shrestha**, Arjun Kumar ( 2012) Leadership Styles Subordinates Satisfaction with the Leader and Perceived Effectiveness. A Study in a Nepali Telecommunications Company. Kathmandu University School of Management Occasional Paper No.
117. **William**, Brown & Dan Moshavi (2002) Herding Academic cats : Faculty reaction to Transformational and contingent reward Leadership by department chaers. Journal of Leadership & Studies, Vol.8,No.3, pp.157,161.
118. **Wiza**, Munyeka & Hlanganipai , Ngirande, (2014) The Impact of Leadership Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions.University Campus Private Bag 1106.727.masterwiza2000@yahoo.com1,hlanganipai@yahoo.com2.,v5n4p13.
119. **Yokl**, Gary (2004) Leadership in Organizations. University at Albany State University of New York.
120. **Zakaria**, Azzarina, (2011) Empowerment among Managers in Malaysian Banking: The Role of Leadership Behaviour and Motivation. A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Humanities,. Manchester Business School.

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

## الملاحم

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْمُهَوَّرَةُ الْعَيْنَةُ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
نيلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
محلق (١)

جامعة صنعاء - كلية التربية  
استبانة التحكيم الصورة الأولية

البيانات الخاصة بالمحكم للاستبانة :

الاسم : ..... التخصص: ..... الدرجة العلمية

المختبر

الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء بحث ميداني بعنوان (علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء) وتهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء. ويأتي الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي.

ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من محورين هما كا يلي: (المحور الأول: القيادة التحويلية، والمحور الثاني: الولاء التنظيمي) ويكون كل محور من مجموعة من الفقرات، ونظرأً لشقتنا بخبرتكم الواسعة في هذا المجال ورغبة منا في الاستفادة من آرائكم وتوجيهاتكم القيمة فقد وقع عليكم الاختيار ل تحكيم فقرات الأستيانة وتنمى الباحثة أن تقدموا ملاحظاتكم القيمة من خلال الإجابة عن السؤال التالي:

1- هل تمثل كل فقرة من فقرات محور القيادة التحويلية في الأداة سلوكاً من سلوكيات القيادة التحويلية؟ وهل تناسب كل فقرة من الفقرات محور الولاء التنظيمي، وعلى ضوء ذلك يرجى:

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافي

- وضع إشارة (✓) أمام كل فقرة مناسبة لما وضعت له في المكان الذي يعبر عن رأيك من خلال الخيارات أمامك (تنتمي، لا تنتمي، واضحة، غير واضحة، إذا كانت بحاجة لتعديل، التعديل المناسب للفقرة)

2- إذا كنت ترى أن بعض الفقرات تتطلب تعديلاً، فيرجى تعديلها في الحقل المعد لذلك.

3- إذا كنت ترى أن هناك، فقرات مهمة لم ترد في الأستبانة فيرجى إضافتها.

إجابتكم سوف تسهم في التأكد من مصداقية الأداة ومدى تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها. علماً أن الباحثة ستستخدم بعد التحكيم مقياس ليكرت الخماسي لتكون البدائل كالتالي :

الفقرة	نوع الفقرة	م
تهمني نزاهة قياديتي الأكاديمية في الجامعة .	لا أافق بشدة	-1
	✓	

الباحثة / جميلة ناجي أحمد عطافي

هاتف / 712862614

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

**أولاً : البيانات الأولية:**

**1- الجنس:**

- ( ) ذكر  
( ) أنثى

**2- الدرجة العلمية:**

- ( ) أستاذ.  
( ) أستاذ مساعد.  
( ) أستاذ مشارك.

**3- مكان الحصول على الدكتوراه:**

- ( ) اليمن.  
( ) دولة عربية.  
( ) دولة أجنبية.

**4- العمر:**

- ( ) 35 سنة فأقل.  
( ) 36 سنة.  
( ) 45 سنة.  
( ) 46 سنة فما فوق .

**5- سنوات الخبرة:**

- ( ) سنتين فأقل  
( ) 6 سنوات .  
( ) 7 سنوات .  
( ) 11 سنة .  
( ) 12 سنة فأكثر.

**6- نوع العمل :**

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

( ) عضو هيئة تدريس .

( ) رئيس قسم .

( ) نائب عميد

( ) عميد .

**7- الكلية التي تعمل فيها:**

( ) كلية الطب.

( ) كلية الهندسة .

( ) كلية الزراعة.

( ) التجارة والاقتصاد.

( ) كلية الإعلام.

( ) كلية التربية.

( ) كلية العلوم.

( ) كلية الآداب.

( ) كلية الصيدلة .

( ) كلية طب الأسنان.

( ) كلية الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات.

( ) الكلية الرياضية.

( ) الشريعة والقانون.

( ) اللغات.

**ثانياً محور القيادة التحويلية:**

**( درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء )**

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

التعديل الناس ب	تحتاج إلى تعديل	غير واضحة	وا ضحة	لا تنمي	تنمي	الفقة
<b>التأثير المثالي</b>						
1- يساعد العاملين في التغلب على مشاكل عملهم مما يجعلهم يثقون به.						
2- يتلزم بالقيم المثل في سلوكه.						
3- يشعر العاملين معه بالارتياح.						
4- يتجنب استغلال نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية.						
5-، يؤكد على أهمية الإحساس الجماعي برؤية ورسالة الجامعة والكلية.						
6- يتعامل بمصداقية مع العاملين معه في الكلية.						
7- يعمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.						
8- يؤكد على ضرورة التزام العاملين بمبادئ وأخلاق العمل الإداري.						
9- يحترم المبادئ والقيم التي يؤمن بها العاملين في الكلية.						
10- لديه قدرة عالية بالتأثير وإقناع العاملين لتحقيق رؤية الكلية.						
11- لديه تصوراً واضحاً لكيفية تحقيق رؤية الكلية .						
12- يتخذ القرارات بناءً على معرفته للنتائج الإيجابية لهذا القرار.						

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

التحفيز (الداعية الإلهامية)					
					13- يربط تحقيق أهداف الكلية بالقيم الأخلاقية.
					14- يشجع العاملين معه على تبني رؤية مستقبلية لكتلتهم.
					15- يشعر العاملين أن تصرفاتهم قيادية.
					16- يبحث العاملين على ضرورة إنجاز وتحقيق الأهداف.
					17- يُسهم في تنمية إمكانات وقدرات العاملين.
					18- يثير لدى العاملين معه روح التحدي مع الزملاء.
					19- يشجع العاملين معه على العمل بروح الفريق.
					20- يعزز التفاؤل لدى العاملين بالقدرة على تحقيق الأهداف.
					21- يتعامل مع أخطاء العاملين على أنها تجارب عملية يمكن الاستفادة منها.
					22- يظهر ولاءه لرؤية وأهداف الجامعة أمام العاملين.
					23- يظهر توقعاته بما يريد من العاملين تحقيقه وممارسته.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

(درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة صنعاء)

التعديل المناسب	التعديل لتعديل	تحتاج	غير واضحة	واضحة	لا تنسى	العبارة
<u>الاستشارة الفكرية:</u>						
24- يشجع العاملين على طرح أفكارهم الجديدة لمواجهة التحديات الجديدة.						
25- يوضح أن أي صعوبات قد تواجه العاملين قبلة للحل.						
26- يحفز الأعضاء في إيجاد الحلول لمشكلات الكلية التي تواجههم.						
27- يشجع أعضائه على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم بطريقة متطرفة وجديدة.						
28- يبحث العاملين على ابتكار طرق جديدة في تعاملهم مع الطلبة.						
29- يستثير جهود العاملين بأسئلة افتراضية عند عرضه المشكلة.						
30- يدفع العاملين إلى تحويل أفكارهم إلى مشاريع واقعية.						
31- يشرك العاملين معه في التخطيط والإعداد الاستراتيجي للكلية.						
<u>الاعتبارية الفردية:</u>						
32- يعتمد سياسة الاتصال المفتوح والتواصل المباشر مع العاملين						
33- يولي اهتمامه بجميع العاملين دون تحيز.						
34- يشارك العاملين معه مناسباتهم المختلفة.						
35- يعمل على التوفيق بين أهداف الكلية وأهداف العاملين.						
36- يعتمد سياسة التحفيز المادي عند تحقيق الإنجاز.						
37- يتعامل مع العضو باعتباره إنساناً وليس آلة.						

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

						38- يُصنفي لآراء العاملين معه بجدية.
						39- يهتم بالعاملين المتميزين.
						40- يضع بعين الاعتبار الفروق الفردية في مهارات وقدرات العاملين.
						41- يساهم في بلورة رؤية واضحة مشتركة للكليّة مع العاملين.
						42- يعترف بإنجازات العاملين ومساهمتهم المهمة في العمل.
						<u>الممكين:</u>
						43- يعتمد مبدأ تمكين الصالحيات للعاملين.
						44- يحترم قرارات العاملين المتخذة في ضوء الصالحيات المنوحة لهم.
						45- يشرك العاملين في صناعة القرارات والتخاذلها.
						46- يمنح العاملين فرصة تحديد الرؤية الخاصة بهم لكليتهم.
						47- يدعم المبادأة في حل المشكلات.
						48- يوضح للعاملين أن المكافآت تناسب مع المسؤولية الجديدة.
						49- يوضح للعاملين ضرورة المحاسبة على الخطأ في استخدام السلطة
						50- يسعى لإزالة العوائق التسلطية والرقابة غير الضرورية.
						51- يؤكّد للعاملين ضرورة استخدام السلطة استخداماً أخلاقياً.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

**ثالثاً محور الولاء التنظيمي:** مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

التعديل المناسب	تحتاج لتعديل	غير واضحة	واضحة	لا ينتهي	الفقرة
					52- أنا على أتم الاستعداد لبذل مزيداً من الجهد لتحقيق أهداف جامعي.
					53- أهتم كثيراً بمستقبل جامعي وأسعى لأن تكون أكثر تقدماً ونجاحاً.
					54- شعوري قوي بارتباطي تجاه جامعي.
					55- سأتأثر سلباً إن تركت العمل في هذه الجامعة.
					56- لا أحبذ ترك العمل في هذه الجامعة حتى لو توفرت لي المزايا.
					57- ثقتي قوية بأن جامعي تحافظ على أعضائها المتميزين للعمل فيها.
					58- أثق تماماً بأن جامعي أكثر أمناً وظيفياً من غيرها من الجامعات
					59- حقوق عضو هيئة التدريس في الجامعة تؤمن له مستقبل وحياة كريمة.
					60- علاقتي قوية وإيجابية بقيادتي الأكاديمية.
					61- أمارس عملي في الجامعة بكل إخلاص ووفاء.
					62- أعتبر مشاكل الجامعة هي مشاكل فاسعى للبحث عن حلول لها.
					63- أتفهم سياسة الجامعة ومبادئها وقيمها بكل قناعة.
					64- ثقافة الجامعة تعزز لدي القناعة بالبقاء فيها.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

					65-أهم كثيراً بما يسمم في تفوق طلبة جامعي.
					66-يسعدني أن أتأخر في عملي في غير وقت الدوام الرسمي في الجامعة.
					67-أشعر أن لدى دوراً مؤثراً في المجتمع باعتباري عضواً في الجامعة.
					68-أساهم على إيجاد جواً مريحاً مع زملائي في الجامعة.
					69-تهمني نزاهة قيادي الأكاديمية في الجامعة.
					70-أتحرى الإتقان والجودة أثناء تأديتي عملي في الجامعة.
					71-أسعى دوماً لتحقيق الغايات المثلجاتي وبكل جهد.
					72-يسعدني رضا طلاب جامعي بما تقدمه الجامعة.
					73-تهمني سمعة الجامعة وتميزها.
					74-أشعر بسعادة برضا المجتمع عن خدمات جامعي.
					75-أتحرى مواكبة التجديد والتطور في مجال الدراسة العلمي للجامعة.
					76-أتمنى أن تكون جامعي في مقدمة أفضل الجامعات.
					77-أسعى لتقديم أفضل الطرق التدريسية المتطرفة في قاعة الدراسة لطلابي.

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

ملحق (2)

كشف بأسماء السادة المحكمين



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

الجَهْرَى لِلرَّبِّ

وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي

نيابة الدراسات العليا والدراسة العلمي

ملحق (3) - كلية التربية

استبانة التحكيم الصورة النهاية

الأخ الدكتور / ..... المحترم  
تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء) وتهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، وتأتي الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة المكونة من محورين: المحور الأول لقياس درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء، والمحور الثاني لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وتحتوي أداة القيادة التحويلية على خمسة أبعاد مكونة من (40) فقرة تعبّر عن سلوك القيادة التحويلية للرؤساء الأقسام الأكاديمية، أما أداة قياس مستوى الولاء التنظيمي فهي مكونة من (20) فقرة لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

الاسم	م	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل
أ/د/ أحمد حسان	-1	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	التربية جامعة صنعاء
د/ أحمد الآنسى	-2	أستاذ مشارك	رئيس قسم أصول تربية	التربية جامعة صنعاء
د/ أحمد أبو هريرة	-3	أستاذ مشارك	رئيس قسم الإحصاء	كلية التجارة جامعة صنعاء
د/ سعاد السبع	-4	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	التربية جامعة صنعاء
د/ صالح السنابي	-5	أستاذ مشارك	علم نفس تربوي	التربية جامعة صنعاء
د/ صلاح نوري	-6	أستاذ مشارك	إدارة وتحفيظ تربوي	التربية جامعة صنعاء
د/ داود الحدابي	-7	أستاذ	مناهج وطرق تدريس	جامعة صنعاء
أ/ رشاد مجلبي	-8	عضو هيئة تدريس	إدارة واقتصاديات تعلم	جامعة تعز
د/ عبد الجبار الطيب	-9	أستاذ مشارك	رئيس قسم إدارة وتحفيظ تربوي	التربية جامعة صنعاء
د/ عبد الرحمن الشرفي	-10	أستاذ مساعد	إدارة وتحفيظ تربوي	التربية جامعة صنعاء
د/ عبد الخالق الدعيس	-11	أستاذ مساعد	إدارة وتحفيظ تربوي	التربية جامعة صنعاء
د/ عبد الرحيم السماوي	-12	أستاذ مساعد	إدارة وتحفيظ تربوي	جامعة تعز
د/ عبد الله جراش	-13	أستاذ مشارك	إدارة وتحفيظ تربوي	جامعة صنعاء
د/ عبد الله السيااغي	-14	أستاذ مشارك	قسم الإحصاء	التجارة جامعة صنعاء
د/ عبد الله مبارك الغيشي	-15	أستاذ	قسم إدارة وتحفيظ تربوي	التربية جامعة صنعاء
د/ عبد الله النجار	-16	أستاذ مساعد	قسم إدارة وتحفيظ تربوي	التربية جامعة صنعاء
أ/ عبد القادرى	-17	ماجستير	قياس وتقويم	التربية جامعة صنعاء

**إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا**

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافي

د/ منصور الأديبي -18	أستاذ	عميد كلية التجارة	كلية التجارة جامعة صنعاء
د/ منير أنعم -19	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	التربية جامعة صنعاء
د/ ناصر علي البداي -20	أستاذ مساعد	مركز الإرشاد التربوي والنفسى.	جامعة صنعاء

وعليه يرجى منكم وضع إشارة (✓) أمام كل فقرة تحت الإجابة التي تعتقدون أنها مناسبة وفقاً، لتقديراتكم الخاصة بذلك ؛ وتأمل الباحثة تعاونكم في إنجاز هذه الأداة مؤكدة لكم أن جميع المعلومات التي ستذلون بها لن تستعمل إلا لأغراض علمية فقط مع الرجاء منكم الإجابة المتأنية والدقيقة.

شكراً لكم حسن تعاونكم  
الباحثة / جميلة ناجي أحمد عطافي

هاتف 712862614

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

**أولاً - البيانات الأولية**

**1- الجنس:**

- ( ذكر )  
( أنثى )

**2- الدرجة العلمية:**

- ( أستاذ )  
( أستاذ مشارك )  
( أستاذ مساعد )

**3- التخصص:**

- ( علوم تطبيقية )  
( علوم إنسانية )

**4- بلد الحصول على الدكتوراه:**

- ( دولة عربية )  
( دولة أجنبية )

**5- سنوات الخبرة:**

- ( يرجى تحديدها سنوات )

**6- الوظيفة الحالية:**

- ( عضو هيئة تدريس )  
( رئيس قسم )

**7- الكلية التي تعمل فيها:**

الرجاء تحديد الكلية: \_\_\_\_\_

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

ثانياً محاور الاستبيان:

المحور الأول القيادة التحويلية: (درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

بجامعة صنعاء)

درجة الممارسة					المحور الأول
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
<b>الفقررة</b> - قائد الأكاديمي في كلية يمارس مع مرؤوسيه السلوكيات التالية:					
					يساعد الأعضاء في التغلب على مشاكل عملهم مما يجعلهم يثقون به. *-1
					يلتزم بالقيم المثل في تعامله مع الأعضاء. -2
					يشعر الأعضاء معه بالارتياح لأدائهم . -3
					يتجنب استغلال نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية أو حزبية. -4
					يبذل أقصى ما لديه من جهد لتطوير الجامعة أكاديمياً. -5
					يعامل بمصداقية مع الأعضاء معه في الجامعة. -6
					يحترم المبادئ التي يؤمن بها الأعضاء معه في الجامعة. -7
					يمتلك القدرة الكافية لإقناع الأعضاء في تحقيق رسالة الجامعة. -8
					يتخذ القرارات بناءً على إدراكه للنتائج الإيجابية لهذا القرار. -9
					يربط تحقيق أهداف الجامعة بالقيم الأخلاقية. - *10
					يُشعر الأعضاء معه في الجامعة بالمسؤولية. -11
					يُثير لدى الأعضاء معه روح التنافس مع الآخرين. -12
					يُشجع الأعضاء معه على العمل بروح الفريق الواحد. -13
					يعزز التفاؤل لدى الأعضاء بالقدرة على تحقيق الأهداف. -14

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

-15	يتعامل مع أخطاء الأعضاء على أنها تجارب عملية ممكن الاستفادة منها.
-16	يُبدي ولاءً عالياً لأهداف الجامعة أمام الأعضاء.
-17	يُحفز طموحات الأعضاء بوضع سقفاً عالياً للتوقعات.
-	يشجع الأعضاء على عرض أفكارهم الجديدة لمواجهة التحديات المستقبلية.
*18	يُحفز الأعضاء في إيجاد الحلول لمشكلات الجامعة التي تواجههم.
-19	يُحث الأعضاء على ابتكار طرق راقية في تعاملهم مع الطلبة.
-20	يسثير جهود الأعضاء بأسئلة افتراضية عند عرضه المشكلة.
-21	يدفع الأعضاء إلى تحويل أفكارهم إلى مشاريع واقعية.
-22	يُشرك الأعضاء معه في الإعداد الاستراتيجي للجامعة.
-23	

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

يتبع المحور الأول القيادة التحويلية:

( درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء )

درجة الممارسة					الفقرة	المحور الأول
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	- قائد الأكاديمي في كلتي يمارس مع مرؤوسه السلوكيات التالية:	
					يعتمد سياسة الاتصال المفتوح والتواصل المباشر مع الأعضاء.	*24-
					يولي اهتمامه بجميع الأعضاء على حد سواء.	25-
					يشارك الأعضاء معه مناسباتهم المختلفة.	26-
					يعمل على التوفيق بين أهداف الكلية ورغبات الأعضاء.	27-
					يعتمد سياسة التحفيز المادي والمعنوي عند تحقيق الإنجاز.	28-
					يعامل مع العضو باعتباره إنساناً وليس آلة.	29-
					يُصغي لأراء الأعضاء معه بجدية.	30-
					يُظهر اهتمامه بالأعضاء المتميزين.	31-
					يضع بعين الاعتبار الفروق الفردية بين قدرات الأعضاء.	32-
					يُقدر إنجازات الأعضاء المهمة في العمل.	33-
					يعطي الصالحيات للأعضاء.	*-
						*34

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

# علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

				يحترم قرارات الأعضاء المتخذة في ضوء الصالحيات المنوحة لهم.	- 35
				يشرك الأعضاء في صناعة القرارات وتنفيذها.	- 36
				يوضح للأعضاء أن المكافآت قليلة مقابل جهودهم الإبداعية الممتازة.	- 37
				يوضح لأعضائه ضرورة المحاسبة على الخطأ عند استخدام السلطة.	- 38
				يسعى لإزالة العائق التسلطية الغيرضرورية.	- 39
				يؤكد للأعضاء ضرورة استخدام السلطة استخداماً أخلاقياً.	- 40

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

المحور الثاني الولاء التنظيمي:

مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء.

الرتبة	الفقرة	مستوى الولاء لدى تجاه جامعي يمثل بما يلي:	درجة المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
-1	أسعى لتقديم أفضل الطرق التدريسية المتطرفة في قاعة الدراسة لطلابي.							
-2	أتمنى أن تكون جامعي في مقدمة الجامعات وأفضلها.							
-3	أتحري مواكبة التجديد والتطور في مجال الدراسة العلمي للجامعة.							
-4	أشعر بسعادة برضاء المجتمع عن خدمات جامعي.							
-5	تهمني سمعة الجامعة وتميزها.							
-6	يسعدني البقاء في عملي في غير وقت الدوام الرسمي في الجامعة.							
-7	أسعى دوماً لتحقيق الغايات المثلثة لجامعي بكل جهد.							
-8	تهمني نزاهة قيادي الأكاديمية في الجامعة.							
-9	أتحري الإتقان أثناء أداء عملي في الجامعة.							
-10	أهتم كثيراً بما يسمى في تفوق طلبة جامعي.							
-11	أشعر أن لدى دوراً مؤثراً في المجتمع باعتباري عضواً في الجامعة.							
-12	أعتبر مشاكل الجامعة هي مشاكل وابحث عن حلول لها.							
-13	تعزز سياسة الجامعة لدى القناعة بالبقاء فيها.							
-14	أحس بالسعادة عندما تبذل قيادي جهوداً لتطوير الجامعة.							

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

## علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى

					15 - شعوري إيجابي جداً تجاه جامعي.
					16 - أنا مستعدٌ لبذل مزيداً من الجهد لتحقيق رسالة جامعي.
					17 - علاقتي قوية وإيجابية بقيادي الأكاديمية.
					18 - أثق تماماً بأن جامعي أكثر أمناً وظيفياً من غيرها من الجامعات.
					19 - أثق أن جامعي تؤمن الحقوق بجميع الأعضاء فيها على حد سواء.
					20 - أفضل العمل في الجامعة على العمل في أي مكان آخر.

### • المصطلحات الواردة في الاستبانة

#### - القيادة التحويلية:

هي القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعزيز مستوى إدراك هؤلاء العاملين وقبوهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر لما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة، فالقائد التحويلي يتمثل الإخلاص والمحبة والتعامل الحسن في قيادته لمرؤوسيه، فيسعى جاهداً لتطوير أداء المرؤوسين لديه، وتعزيز روح الأداء والتبييز والجاذب لتحقيق أهداف المنظمة لديهم، كما يسعى القائد التحويلي لرفع مستوى النضج الأخلاقي لدى أتباعه، وتحتوي القيادة التحويلية على الأبعاد التالية وهي:

- 1- التأثير المثالي.
- 2- الدافعية الإلهامية.
- 3- الاستشارة الفكرية.
- 4- الاعتبارية الفردية.
- 5- التكين للتابعين.

#### - الولاء التنظيمي:

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**  
**إعداد جميلة ناجي أحمد عطافى**

هو مدى ارتباط أعضاء هيئة التدريس بجامعتهم، وقبولهم لأهدافها وتواافق قيمهم بقيمها، وسعيهم بإخلاص وحب لبذل أقصى جهدهم لتحقيق أهدافها، والعمل على تحقيق تميزها وتقديمها من بين الجامعات الأخرى.

علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء  
إعداد جميلة ناجي أحمد عطافي

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - برلين - ألمانيا

منشوراته

المركز الديمقراطي العربي

للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية

برلين - ألمانيا

كل الحقوق محفوظة للناشر

المركز الديمقراطي العربي برلين - ألمانيا

© Democratic Arabic Center

Berlin 10315 Gensingerstr. 112

Tel: 0049-code Germany

54884375-030

91499898-030

86450098-030

[book@democratica.de](mailto:book@democratica.de)