

القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى أخصائيي المكتبات العاملين بالمكتبات المركزية للجامعات المصرية: دراسة ميدانية

د. محمد سعيد محمد سعيد
مدرس المكتبات والمعلومات
بكلية اللغة العربية بالمنوفية – جامعة الأزهر

٠/١ تمهيد:

يتفق جميع المهتمين بعلم المكتبات والمعلومات على أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي والمكون الأهم من مكونات المكتبة؛ حيث يعد القلب النابض والمحرك الرئيسي للمكتبة نحو تحقيق أهدافها، فنجاح المكتبة في تحقيق أهدافها وتميزها وتطورها يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية العنصر البشري، ولأهمية هذا العنصر تسعى المكتبات إلى استثماره بالشكل الصحيح باعتباره ثروة حقيقية إذا ما تمكنت من بنائه وتعزيزه، وللحصول على أفضل ما لدى العاملين اتجهت المنظمات الأخرى غير المكتبات إلى الاستفادة بإجراء دراسات وأبحاث في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية لمعرفة السلوكيات والممارسات والعوامل التي تسهم إيجابياً في فاعلية العاملين، ورفع كفاءتهم، ومن ضمن ذلك موضوع الولاء التنظيمي؛ حيث إن الولاء

بإشعارهم بأهميتهم وأهداف المنظمة، مما يعزز الولاء التنظيمي لديهم؛ حيث إن القيادة التحويلية هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تحديد التزامهم وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غايتهم، وحيث إن المكتبات مثل بقية المنظمات تحتاج إلى هذا النمط القيادي الذي يمكن أن يسهم في رفع مستويات الولاء التنظيمي لدى أخصائيي المكتبات بها مما يسهم في بذل مزيد من الجهد في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية. لذا رأى الباحث أن هناك حاجة لدراسة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي لقيادات المكتبات المركزية ومستويات الولاء التنظيمي لأخصائي المكتبات العاملين بها.

القسم الأول : الإطار المنهجي للدراسة:

١/١ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من دور وأهمية العنصر البشري في المكتبات وكذلك لاحتوائها على موضوعات ذات أهمية وهي القيادة التحويلية التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المتخصصين في مجال علم الإدارة، وكذلك الولاء التنظيمي الذي يعد مطلباً لجميع المنظمات وتسعى الدراسة لقياسه في مجال المكتبات والمعلومات وإعطاء تصور واضح للمسؤولين في المكتبات محل الدراسة عن مدى ممارسة القيادة التحويلية ومستويات

التنظيمي يعد من المصطلحات الحديثة في مجال العلوم الإدارية، ويصفه البعض بأنه العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمها وأهداف الأفراد أكثر اندماجاً وتطابقاً، وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله، وبذل أعلى درجات الجهد في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله.

كما تعد مشاعر الولاء الوسيلة التي يمكن من خلال غرسها في نفوس أخصائيي المكتبات، وكسب ودهم وتوجيه جهودهم نحو خدمة المكتبة، والحرص على سمعتها ومصحتها، والسعي بها نحو الأفضل، فكلما زاد ارتباط الموظف بمنظمتها كان أشد حرصاً على استمرار علاقته معها وأكثر رضا عن عمله بها وأقوى رغبة في بذل مزيد من الجهد لتطويرها ورفع مستواها، وفي نفس الوقت فإن الولاء التنظيمي لأخصائيي المكتبة يتأثر بعدة عوامل من ضمنها العوامل التنظيمية، ويعد النمط القيادي أحد أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي؛ حيث تعمل القيادة على توفير الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل؛ حيث إنها لا تصدر أوامر وتعليمات فقط، بل توجد تأثيراً نابغاً من الأمانة والاستقامة بحيث ينتج عنها الثقة والالتزام من قبل التابعين.

ومن الأنماط القيادية نمط القيادة التحويلية الذي يركز على تحفيز العاملين

الاهتمام الفردي) ومستويات الولاء التنظيمي لدى أخصائي المكتبات العاملين بالمكتبات المركزية للجامعات المصرية بأبعاده الثلاثة: (الولاء العاطفي- الولاء الأخلاقي- الولاء المستمر).

١ / ٣ تساؤلات الدراسة:

١- ما درجة ممارسة القيادات بالمكتبات محل الدراسة للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة (التأثير القائم على القدوة والمثال- الحفز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاهتمام الفردي).

٢- هل يوجد اختلاف وفروق ذات دلالة إحصائية للسلوك القيادي من مكتبة لأخرى في المكتبات محل الدراسة.

٣- ما مستويات الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: (الولاء العاطفي- الولاء الأخلاقي- الولاء المستمر) لدى أخصائي المكتبات محل الدراسة.

٤- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول محاور الولاء التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية. (النوع - التخصص - الخبرة- اسم المكتبة).

٥- ما العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي الصادر من قيادات المكتبات المركزية للجامعات المصرية بأبعاده الأربعة: (التأثير القائم على القدوة والمثال - الحفز الإلهامي- الاستثارة الفكرية-

الولاء التنظيمي لدى العاملين بها ليكون منطلقاً لبرامج التطوير والعمل المستقبلي في المكتبات.

١ / ٢ - أهداف الدراسة:

١- التعرف على مدى ممارسة القيادات بالمكتبات محل الدراسة للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة: (التأثير القائم على القدوة والمثال- الحفز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاهتمام الفردي).

٢- التعرف على ما إذا كان هناك اختلاف وفروق ذات دلالة إحصائية للسلوك القيادي من مكتبة لأخرى في المكتبات محل الدراسة.

٣- التعرف على مستويات الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي- الولاء الأخلاقي- الولاء المستمر) لدى أخصائي المكتبات محل الدراسة.

٤- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول محاور الولاء التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية . (النوع- التخصص- سنوات الخبرة- اسم المكتبة).

٥- التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي الصادر من قيادات المكتبات المركزية للجامعات المصرية بأبعاده الأربعة: (التأثير القائم على القدوة والمثال - الحفز الإلهامي- الاستثارة الفكرية-

مكونًا من جزئين؛ الجزء الأول مكون من أربعة محاور تغطي الأبعاد الأربعة المتعلقة بالقيادة التحويلية وهم: (التأثير القائم على القدوة والمثال - الحفز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي)، والجزء الثاني يغطي الأبعاد الثلاثة المتعلقة بالولاء التنظيمي وهم: (الولاء العاطفي - الولاء الأخلاقي - الولاء المستمر)، وتصدر الاستبيان مجموعة من البيانات الديمغرافية مثل: النوع، وسنوات الخبرة، والتخصص، واسم المكتبة. واعتمد الباحث في إعداد الاستبيان على الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، وتم عرض الاستبيان على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بمجال المكتبات والمعلومات ومجال الإدارة للتحكيم، وقد قام الباحث بتجريب الاستبيان على أخصائيي المكتبات العاملين بمكتبة كلية اللغة العربية فرع جامعة الأزهر بالمنوفية، ومكتبة كلية الآداب بجامعة طنطا للتعرف على مدى اكتمال ووضوح عناصر الاستبانة ومحاورها حتى الوصول إلى الشكل النهائي للاستبانة، وتم التأكد من أن الوقت المستغرق في الإجابة عن الأسئلة هو وقت مناسب للغاية (عشر دقائق)، وتم التحقق من الاتساق الداخلي والثبات لمفردات الدراسة عن طريق استخدام معامل الفا كرونباخ.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول

القائم على القدوة والمثال - الحفز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي) ومستويات الولاء التنظيمي لدى أخصائيي المكتبات العاملين بالمكتبات المركزية للجامعات المصرية بأبعدها الثلاثة: (الولاء العاطفي - الولاء الأخلاقي - الولاء المستمر).

١ / ٤ - حدود الدراسة:

١ / ٤ / ١ - الحدود الموضوعية:

وفيها يتم التعرف على القيادة التحويلية بأبعدها الأربعة وهي: (التأثير القائم على القدوة والمثال - الحفز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي) وأيضًا التعرف على الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة وهي: (الولاء العاطفي - الولاء الأخلاقي - الولاء المستمر).

١ / ٤ / ٢ - الحدود الزمنية:

تم تطبيق الدراسة الميدانية للبحث في الفترة من بداية شهر أغسطس ٢٠١٤ إلى نهاية شهر أكتوبر ٢٠١٤م.

١ / ٤ / ٣ - الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة على المكتبات المركزية بالجامعات المصرية الحكومية بالإضافة إلى جامعة الأزهر.

١ / ٥ - منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة كما في الواقع، وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، وقد وضع الباحث استبيانًا

جدول (١) الاتساق الداخلي والثبات لمحاور القيادة التحويلية

الدلالة	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	ن=٧٠٢
* >٠,٠٠١	٠,٨٨١	٨	التأثير القائم على القدوة والمثال
* >٠,٠٠١	٠,٨٧١	٨	التحفيز الالهامي
* >٠,٠٠١	٠,٨٨٢	٨	الاستشارة الفكرية
* >٠,٠٠١	٠,٩١٦	٨	الاهتمام الفردي
* >٠,٠٠١	٠,٩٦٤	٣٢	مدى ممارسة القيادات بالمكتبات المركزية بالجامعات المركزية للسلوك القيادي التحويلي

جدول (٢) الاتساق الداخلي والثبات لمحاور الولاء التنظيمي

الدلالة	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	ن=٧٠٢
* >٠,٠٠١	٠,٩٣٠	١٤	الولاء العاطفي
* >٠,٠٠١	٠,٩٠٢	٩	الولاء المستمر
* >٠,٠٠١	٠,٩٦٠	٥	الولاء الأخلاقي
* >٠,٠٠١	٠,٩٦٨	٢٨	مستويات الولاء التنظيمي لدى أخصائيو المكتبات والمعلومات العاملين بالمكتبات المركزية المصرية

٦ / ١ - مجتمع الدراسة:

تم تطبيق الاستبيان على جميع أخصائيي المكتبات العاملين بالمكتبات المركزية بالجامعات المصرية وذلك لسهولة حصر المجتمع، وقلة أعدادهم؛ وتم اختيار هذه المكتبات وفقاً للمعايير الآتية:

١- جميع المكتبات المركزية للجامعات الحكومية التابعة للمجلس الأعلى للجامعات بالإضافة إلى جامعة الأزهر.

رقم ١، ٢ اتضح ثبات جميع محاور الدراسة (التأثير القائم على القدوة والمثال، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي) والولاء التنظيمي (الولاء العاطفي- الولاء المستمر- الولاء الأخلاقي) حيث جاء معامل ألفا كرونباخ مرتفع (أعلى من ٠,٥)؛ حيث جاء لممارسات القيادة التحويلية ٠,٩٦٤ ومستويات الولاء التنظيمي ٠,٩٦٨ مما يدل على ثبات محاور الدراسة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

- ٢- أن يزيد عدد أخصائيي المكتبات في المكتبة المركزية عن أربعة أخصائيي مكتبات كحد أدنى حتى يكون هناك رئيس ومرؤوس وتتضح العلاقة بينهما، وبالمعيار الثاني تم استبعاد المكتبات التالية :
- المكتبة المركزية بجامعة دمنهور لأن بها أخصائي مكتبة واحد.
- المكتبة المركزية بجامعة كفر الشيخ لأن بها أخصائيين اثنين فقط.
- المكتبة المركزية بجامعة السويس لأن بها أخصائي مكتبة واحد.
- المكتبة المركزية بجامعة السادات لأن بها ثلاثة أخصائيي مكتبات.
- ويوضح الجدول رقم ٣ المجتمع الكلي للمبشرين والعدد الذي توصل إليه الباحث، وعدد الاستبيانات الصحيحة بعد استبعاد الاستبيانات غير المكتملة.
- ٧ / ١- أسلوب صياغة الاستشهادات:

جدول (٣) المجتمع الكلي للمبشرين والعدد الذي توصل إليه الباحث وعدد الاستبيانات الصحيحة بعد استبعاد الاستبيانات غير المكتملة

م	اسم المكتبة	العدد الكلي للمجتمع	العدد الذي توصل إليه الباحث	عدد الاستبيانات الصحيحة بعد استبعاد الغير مكتمل	نسبة الاستبيانات الصحيحة من العدد الكلي للمجتمع %
١	المكتبة المركزية بجامعة القاهرة	١١٦	١١٤	١١٢	٩٦.٦
٢	المكتبة المركزية بجامعة عين شمس	١١٢	١٠١	٩٤	٨٣.٩
٣	المكتبة المركزية بجامعة الاسكندرية	١٠٠	٩٧	٩٠	٩٠
٤	المكتبة المركزية بجامعة حلوان	٩٨	٩٤	٨٤	٨٥.٧١
٥	المكتبة المركزية بجامعة الزقازيق	٧٥	٦٥	٦٠	٨٠
٦	المكتبة المركزية بجامعة الأزهر	٦٠	٥٥	٥٠	٨٣.٢
٧	المكتبة المركزية بجامعة المنصورة	٤٩	٤٨	٤٧	٩٥.٩
٨	المكتبة المركزية بجامعة الفيوم	٣٥	٣٠	٢٨	٨٠
٩	المكتبة المركزية بجامعة بنى سويف	٢٦	٢٤	٢٤	٩٢.٣
١٠	المكتبة المركزية بجامعة المنيا	٣٢	٢٨	٢٢	٦٨.٨
١١	المكتبة المركزية بجامعة المنوفية	٢٨	٢٥	٢٠	٧١.٥
١٢	المكتبة المركزية بجامعة أسيوط	٢٣	٢٠	٢٠	٧٨.٣
١٣	المكتبة المركزية بجامعة طنطا	٣٥	٢٨	١٨	٥١.٤
١٤	المكتبة المركزية بجامعة قنا	٨	٨	٨	١٠٠
١٥	المكتبة المركزية بجامعة بنها	١٣	١٠	٧	٨٦.٩
١٦	المكتبة المركزية بجامعة بورسعيد	٦	٦	٦	١٠٠
١٧	المكتبة المركزية بجامعة قناة السويس	٤	٤	٤	١٠٠
١٨	المكتبة المركزية بجامعة أسوان	٥	٤	٤	٨٠
١٩	المكتبة المركزية بجامعة دمياط	٤	٤	٤	١٠٠

جهد ممكن من أجل المنظمة، الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

٩ / ١ - أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها؛ فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى $(٥ - ١) = ٤$ ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $٤/٥ = ٠.٨٠$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١ إلى ١.٨٠ يمثل (غير موافق إطلاقاً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه. ويعني بدرجة ضعيفة جداً.

- من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه. ويعني بدرجة ضعيفة.

- من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه. ويعني بدرجة متوسطة.

تم اتباع Modern Language Association (MLA) في صياغة الاستشهادات المرجعية، وذلك لسهولة وبساطته، ولأنه النمط الأكثر شيوعاً في التخصص.

٨ / ١ - مصطلحات الدراسة:

١ / ٨ / ١ - المكتبة المركزية^(١):

المكتبة المركزية الجامعية هي المكتبة الرئيسية في الجامعة بصرف النظر عن الفروع أو المكتبات المرتبطة بالكليات، وهي المكتبة الأم لمقابلة الاحتياجات العلمية والبحثية للطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، كما تساند البرامج البرامج التعليمية، والتدريس، والخدمات التي تقدمها تكون بشكل أساسي على مستوى الجامعة.

٢ / ٨ / ١ - القيادة التحويلية^(٢):

القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

٣ / ٨ / ١ - الولاء التنظيمي^(٣):

قوة تطابق واندماج لفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته عادة ما يتصف بصفات مهمة؛ وهي اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة، الاستعداد لبذل أقصى

- تم استخدام الانحراف المعياري Standard Deviation لمعرفة التشتت في استجابات أفراد مجتمع الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

- معامل الارتباط بيرسون للتحقق من طبيعية العلاقة بين المتغيرين (القيادة التحويلية والولاء التنظيمي).

- تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Sample T-test للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين (النوع والتخصص).

- تم استخدام (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين (اسم المكتبة التي يعملون بها- سنوات الخبرة).

١٠ / ١ مراجعة الإنتاج الفكري والأجنبي:

تم الاعتماد في البحث على قواعد البيانات العالمية المتاحة من خلال موقع اتحاد مكتبات الجامعات المصرية Egyptian universities libraries consortium (EULC)، ومواقع الدوريات المتاحة على الخط

- من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه. ويعني بدرجة عالية.

- من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠ يمثل (موافق تمامًا) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه. ويعني بدرجة عالية جدًا.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، وتحديد استجابات أفراد اتجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي الموزون Weighted Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

- معامل الفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لمفردات الدراسة.

التنظيمي، ولكن ليست القيادة التحويلية وإنما أسلوب القيادة بصفة عامة؛ ولذلك وضعها الباحث مع الدراسات التي تتعلق بالولاء التنظيمي.

وقد قسم الباحث الدراسات إلى دراسات تتعلق بالقيادة التحويلية، ودراسات تتعلق بالولاء التنظيمي وهم كالتالي:

١ / ١٠ / ١ - الدراسات التي تتعلق بالقيادة التحويلية:

دراسة^(١) **Alibitton** التي تهدف إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية، وعرف الباحث الفعالية التنظيمية على أنها المحصلة النهائية لأداء المكتبة ومدى ارتباطها والتفاعل بينها وبين أجزاء المنظمة والتكيف مع البيئة الخارجية والإدارة، وعلى قدرة المكتبة على نجاح المنظمة على تحقيق أهدافها، وتم تحرير استبيان مكون من أربعة محاور تتعلق بالقيادة التحويلية؛ وكذلك محاور خاصة بالفعالية التنظيمية ووزع الاستبيان على ٢٣ مديراً، و٢٣ أخصائي مكتبة جامعية في الولايات المتحدة، وأثبتت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً مع القيادة التحويلية، وأن الرضا الوظيفي يؤثر أيضاً في القيادة التحويلية.

ويهدف^(٧) **liva & Philips** في دراستهما إلى معرفة كيفية تأثير مناخ القيادة التحويلية TFL في هوية فريق العمل من الموظفين وفي

المباشر مثل **LIBRI - Library Trends**، وأيضاً الاستفادة من نتائج محركات البحث مثل **Google, Yahoo**.

وفي المراجعة العربية تم الاعتماد على الدليل البيبليوجرافي للإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات/ محمد فتحي عبد الهادي)، فهارس المكتبات الجامعية المصرية والعربية، فهرس مكتبة الملك فهد بن عبد العزيز بالإضافة إلى مواقع الدوريات المتاحة على الإنترنت مثل **cybrarians** والعربية ٣٠٠٠.

وعند مراجعة الإنتاج الفكري العربي والأجنبي لم يتبين للباحث وجود أي دراسة تتناول القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أخصائي المكتبات، ووجد الباحث دراسة تتناول أساليب القيادة وأنواع القادة في المكتبات، وفي معرض كلامها عنهم تحدثت بشكل نظري عن القادة التحويليين^(٤). وكتاب مترجم يتحدث عن تنمية قادة المكتبات، وفي معرض كلامه أيضاً عن نماذج القيادة تحدث نظرياً عن قادة التحول^(٥)، كما وجد الباحث عدة دراسات أجنبية تتناول القيادة التحويلية على حدة، ولم يجد أي دراسة عربية تطبيقية في هذا الشأن، وعدة دراسات تتناول الولاء التنظيمي على حدة، أو علاقتها بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي مثلاً (درستان عربيتان وخمس دراسات أجنبية)، ووجد الباحث دراسة واحدة تتناول أسلوب القيادة، وعلاقتها بالولاء

بسبب القيادة التحويلية التي مورست مع الموظفين.

٢ / ١٠ / ١ الدراسات التي تتعلق بالولاء التنظيمي:

دراسة محمد عبد الله الشريف^(٩) التي تهدف إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في المكتبات العامة في دولة الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هذه المكتبات وعددهم ٢٦٤، استجاب منهم ٢٣٢ وتم تطوير استبانة خاصة بالولاء التنظيمي مكونة من ٤٥ فقرة موزعة على أربعة محاور: الولاء الأدبي، والمستمر، والأخلاقي، والتلاحمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى العاملين في المكتبات مجتمع الدراسة كانت مرتفعة في ثلاثة مجالات هي: الولاء الأدبي، والأخلاقي، والتلاحمي؛ أما في مجال الولاء المستمر فقد جاءت متوسطة، وبينت الدراسة أيضاً أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسائية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد مجتمع الدراسة، تعزى لمتغير الجنس في مجال الولاء الأدبي ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، ولصالح حملة البكالوريوس ولمتغير سنوات الخبرة في مجال الولاء الأدبي والولاء الأخلاقي، ولصالح فئة خبرة عشر سنوات فأكثر، كما بينت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

عزمهم على تقاسم المعرفة، وبالتالي معرفة كيف يؤثر تصميم لفريق العمل على تقاسم المعرفة الابتكارية لديهم، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ القيادة التحويلية وعزم الموظف على تقاسم المعرفة من خلال هوية فريق العمل، وأوصت الدراسة بالتركيز على الدور الرئيسي الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحفيز الأفراد على المشاركة في عملية تقاسم المعرفة، وتم تنفيذ الدراسة على ٦ شركات بتايوان، وتم الرد على الاستبيان عن طريق البريد سواءً كان عادياً أو إلكترونياً وطبقت على ٣٠ فرداً تتراوح أعمارهم ما بين أربعين وخمسين عاماً بنسبة ٧٠% للرجال و٣٠% للإناث.

ودراسة^(٨) Acorbett & Tedford

الهادفة إلى دراسة الأثر الواضح عن تشجيع القيادة التحويلية في مكتبة رينوليدز على الموظفين، وقياس القيادة التحويلية فيها والتي وصلت إلى حد كبير من خلق الإبداع والاستقلالية، والتفكير الابتكاري وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، وأدت في النهاية إلى إخضاع المكتبة لثقافة التغيير، وأدى بعد ذلك إلى حصول المكتبة على جائزة التميز في المكتبات الأكاديمية من رابطة ACRL بسبب أنها تحولت من مزود للخدمة إلى جزء لا يتجزأ من المهمة الأكاديمية بالجامعة، وذلك كله

والصراع الوظيفي يؤثران تأثيراً إيجابياً في الولاء التنظيمي وأن مستوى التعليم لا يؤثر في الولاء التنظيمي.

ودراسة^(١٢) **Hovekam** الذي كان الغرض منها هو معرفة ما إذا كان الانضمام لنقابة يؤثر على الولاء التنظيمي للمكتبة أم لا، وكانت النتيجة سلبية بمعنى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء لنقابة أو جمعية خاصة بالمكتبات وبين الولاء التنظيمي للمكتبة، وأجريت الدراسة على ٤٠ عضواً من أعضاء جمعية ARL وبين آخرين غير منتمين لأي من جمعيات المكتبات، وأثبتت الدراسة أن الولاء التنظيمي يتأثر بوقت العمل فكلما كان أخصائي المكتبة يعمل لكامل الوقت كان عندهم ولاء تنظيمياً للمكتبة أكثر، وبالراتب أيضاً فكلما كان راتبه أكبر كان عنده ولاء أكثر للمكتبة .

ودراسة^(١٣) **Mccormick** الذي كان الغرض الأساسي منها معرفة العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين أعضاء المكتبات العامة والمدرسية والأكاديمية في ولايات فرجينيا وميريلاند، وأثبتت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يتأثر بعدة عوامل منها التحفيز ويختلف باختلاف النوع، والسن، والخبرة، ونوع المكتبة، ونوع الوظيفة داخل المكتبة، وأثبتت الدراسة كذلك أن نسبة الالتزام التنظيمي لأخصائيي مكتبات المجتمع المدروس كانت عالية جداً ولديهم كثير من الالتزام التنظيمي.

المتوسطات الحسابية لدرجة الولاء التنظيمي لمتغير التخصص. وأوصت الدراسة بضرورة وضع نظام حوافز عادلة وفعالة في إطار نظام الخدمة المدنية لرفع درجة الولاء المستمر.

ودراسة **يونس الشوابكة وحسن الطعاني**^(١٠) التي تهدف إلى الكشف عن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المكتبيين في ثلاث جامعات أردنية رسمية. وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا والالتزام تعزى لخمسة متغيرات هي: الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب. وجرى توزيع ١٥٥ استبياناً أعيد منها ١٣٥ استبياناً كانت صالحة للتحليل، وأشارت النتائج إلى أن درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة، فيما كانت درجة الالتزام التنظيمي كبيرة. وأن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بينهما، كما بينت النتائج أن الالتزام التنظيمي لا يختلف باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، في حين بينت أنها تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة والراتب الشهري.

ودراسة^(١١) **Buttlar & RICHARD** التي استطلعت رأي ٤٢٠ أمين مكتبة يعملون في مكتبات مدارس ثانوية في ولاية أوهايو لمعرفة مستويات الولاء التنظيمي، لديهم وتأثير العمر، وسنوات الخبرة ومستوى التعليم والصراع الوظيفي على مستويات الولاء التنظيمي وأثبتت الدراسة أن السن وسنوات الخبرة والتحدي

إدارتها أنماطاً من الإدارة التشاركية والاتصال المفتوح وفرص الترقية.

ودراسة^(١٦) **Ayeni & Tella**

Poppola التي تهدف إلى الكشف عن علاقة الدافعية للعمل بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي في المكتبات الأكاديمية، ومكتبات البحث في نيجيريا، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين كل من الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والدافعية للعمل في المكتبات موضوع الدراسة، وأن العلاقة بين حوافز العمل والالتزام كانت سلبية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين للدافعية تعزى لمستوياتهم الوظيفية أو لمستويات الخبرة.

ودراسة^(١٧) **AbdulKarim** التي تهدف

إلى تقييم أثر خمسة من العوامل المرتبطة بالعمل؛ وهي: صراع الدور، ووضوح الدور، والاستغلال الوظيفي، والالتزام المهني، والتغذية الراجعة حول الأداء الوظيفي وأثرها على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المكتبيين العاملين في المكتبات الجامعية الماليزية، وقد كشفت الدراسة إلى أن الخمسة عوامل المرتبطة بالعمل (صراع الدور، ووضوح الدور، والاستغلال الوظيفي، والالتزام المهني والتغذية الراجعة) مرتبطة جميعاً إحصائياً بالالتزام التنظيمي.

ودراسة^(١٨) **Owalabi & Salam** التي

ودراسة^(١٤) **Parrish** التي تهدف إلى معرفة تأثير السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي لأمناء المكتبات في ١٧ مكتبة متنوعة في جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وطلب من المشاركين تقييم المشرف الخاص بهم عن طريق استبيان، وكذلك معرفة الالتزام التنظيمي الخاص بهم عن طريق استبيان آخر لمعرفة الولاء العاطفي، والمعياري والمستمر، وأظهرت النتائج أن أكثر من نصف العينة ٥٧ % من مجتمع الدراسة المشمولين من الاستبيان كانوا راضين عن رؤسائهم (المشرفين عليهم في المكتبات)، و ٥٥ % يوجد عندهم ولاء مستمر و ٥١ % من المشمولين في الاستبيان عندهم التزام عاطفي، وكان من ضمن النتائج أيضاً أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي والسن من ناحية، وبين الالتزام التنظيمي من ناحية أخرى، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والالتزام التنظيمي.

ودراسة^(١٥) **Burd** التي تهدف إلى معرفة

العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في المكتبات الأكاديمية في ولاية أويو بنيجيريا، وتم تطبيق الدراسة على ٢٠٠ موظف (أخصائي مكتبة) يعملون في المكتبات الأكاديمية والبحثية بواقع ١٣٠ أخصائياً يعملون بالمكتبات الأكاديمية و ٧٠ موظفاً يعملون بمكتبات المعاهد البحثية، وأثبتت الدراسة أن المكتبيين الأكثر رضا والتزاماً هم الذين يعملون في مكتبات تدعم

منهم هي أعمال Burns & Macgregor، والقيادة عند بيرنز تفهم على أساس أنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق^(٢٠)، وبعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري؛ حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه القيادة، والذي أكد فيه على أن الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية؛ والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبًا لا تستمر طويلاً^(٢١).

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع؛ فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق التأثير الكارزيمي والاهتمام الفردي والتشجيع الإبداعي^(٢٢).

وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها بيرنز محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات غير تربوية من قبل كثير من العلماء والباحثين أذكر منهم Devana & Tichy عام ١٩٨٦م، وYukl عام ١٩٩٤م؛ حيث قام هؤلاء وغيرهم

كان هدفها معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتمت الدراسة على المكتبات الجامعية في نيجيريا، وأظهرت النتائج أن غالبية المكتبيين كانوا راضين عن عملهم، وأن الرواتب والأجور كانت العامل الرئيسي المؤثر في الرضا الوظيفي، بينما كان العمر العامل الرئيسي المؤثر في الالتزام التنظيمي.

ودراسة Ahmed^(١٩) & Amin &

Wan التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين التوتر التكنولوجي TECHNO STRESS الناجم من استخدام النظم المحوسبة المتكاملة لإدارة المكتبات، والأقراص، وقواعد البيانات، والانترنت، والتغير السريع في تكنولوجيا المعلومات، وافترضت الدراسة أن هذا التوتر التكنولوجي يؤثر تأثيرًا سلبيًا في الولاء التنظيمي، وطبقت الدراسة على ٢٨٢ أخصائي مكتبات مر على عملهم عشر سنوات في مكتبات جامعية في ماليزيا، وأثبتت الدراسة صحة الفرض القائل بأن التوتر التكنولوجي هذا يؤثر تأثيرًا سلبيًا في الولاء التنظيمي.

القسم الثاني: الإطار النظري للدراسة:

١ / ٢ لمحة تاريخية عن القيادة التحويلية:

اهتم الباحثون في مجال الإدارة والقيادة في فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين بالطرق والأساليب التي تساعد القائد على تطوير المنظمة، وبعث حياة جديدة فيها، وقد كانت نقطة الانطلاق لتحقيق ذلك لدى عدد

بديلاً مكملاً ومنطوراً لأنموذج القيادة التقليدية. وميز بيرنز بين القيادة التحويلية والقيادة التقليدية، وميز القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف مع رؤسيتهم مقابل تحفيزهم على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج وبين سلوك القيادة التحويلية الذي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية والطموحات والتوقعات للقائد، وليس على تبادل المصالح مع المرؤسين^(٢٥)، ووصفها Wener Griffen على أنها أعلى مستويات الدافعية والأخلاق^(٢٦) فيما عرف (Moorhead & Griffen) القيادة التحويلية بأنها مجموعة القابليات التي تميز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو ابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية.

ويبرز هذا التعريف الدور الفعال للقيادة في التغيير التحويلي، وذلك من خلال تحديد طريق لمسيرة المنظمة، فقيادة التغيير تتطلب نشر وصياغة رؤية جديدة، والعمل بشكل مستمر لتحقيقها مما يعد مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية لخلق وإيجاد رؤية مستقبلية؛ وهي الأسلوب الوحيد الذي يمكن للمنظمة فيه أن تتغير؛ فالقادة في المنظمات الناجحة يبنون العلاقات على أساس الرؤية المشتركة، ويصيغون القيم التي يمكن أن تساعد في تحقيقها^(٢٧)، وعلى ذلك فالقائد التحويلي يسعى باستمرار إلى بناء وتغيير ثقافة تنظيمية، بهدف رؤية جديدة يؤمن بها المرؤسين، وتشير إلى

بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية عند بيرنز، وأجروا كثيراً من التعديلات عليها، وقد شهدت أيضاً القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات Bas^(٢٣) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقياساً لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد، ثم أضاف باس في عام ١٩٩٠م مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة Inspirational Motivation، وفي عام ١٩٩٣م قدم كل من باس وافوليو Bass & Avolio نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.

٢ / ٢ حول القيادة التحويلية leadership transformational:

قبل ظهور مفهوم القيادة التحويلية كان أغلب الباحثين والكتاب في الإدارة ينظرون إلى القيادة على أنها تؤدي إلى الحركة وتخلق التغيير الذي قد يكون إيجابياً وغيره من أهداف المنظمة، وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها، أو قد يكون سلبياً لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما تركز على التكامل بين الجماعة والمهارات من أجل تطوير العملية الإدارية^(٢٤) حتى نشوء مفهوم القيادة التحويلية الذي يمثل

المعقدة التي تحتاج إلى الترتيب والتفكير المنضبط.

٥- يتميز القادة التحويليون بالرؤية وقدرتهم على التصوير والحلم، وترجمة هذه التصورات والأحلام بطريقة ما بحيث يمكن للآخرين رؤية هذه الأحلام، والتصورات ومشاركتهم فيها

Fincham^(٢٩) & Rhodes فقد ميز السمات الأساسية التي تميز القائد التحويلي بما يلي:

• أسلوب الاتصالات الجذابة : حيث يكون القادة التحويليون قادرين على توليد الثقة والاحترام إذ إن أسلوبهم في الاتصالات يحفز ويثير المرؤسين ذهنياً.

• إيصال الرؤية وتنفيذها؛ حيث يحدد القائد التحويلي الأهداف المثيرة للتحدي للمرؤسين ويساعدون في تنشيط تابعيهم وتركيز جهودهم على تحقيقها.

٤ / ٢ أبعاد القيادة التحويلية:

طور (Avolio & Bass) أنموذجاً متعدد العناصر بين أن نظرية القيادة التحويلية^(٣٠) تتضمن أربعة أبعاد:

١ - التأثير النموذجي (المثالي) **Idealized**

Influence:

واعتبره Bass المستوى الأعلى للقيادة التحويلية، والقائد التحويلي يتصرف بطرق

قدرة القائد على تأثيره فيهم؛ فالقيادة التحويلية تعتمد على القيم والمواصفات الشخصية للقائد بدلاً من عملية تبادل المنافع بين القائد والمرؤسين.

٣ / ٢ السمات السلوكية لنمط القادة التحويليين:

حدد Tichy & Devanna^(٢٨) الخصائص التي يتميز بها القادة التحويليون بالآتي:

١- يتميز القادة التحويليون بالشجاعة والقدرة على الصمود في مواجهة الحالة الراهنة في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة؛ حيث يتميز القادة التحويليون بالمخاطرة والعقلانية والصمود.

٢- يؤمن القادة التحويليون بالأفراد؛ فقوتهم تجعلهم لا يفرضون قوتهم على الآخرين بل يعملون على تفويض الصلاحيات للآخرين.

٣- يتميز القادة التحويليون بمستوى عالٍ من الإدراك ويؤمنون بمبادئ محددة مع مزيج من الدافع والعاطفة والثقة والولاء، ويتعاملون مع جانبهم العاطفي من خلال الاستعانة بالمكافآت والعقاب.

٤- القدرة في التعامل مع الغموض والتعقيد، وعدم التأكد، كما أنهم يتميزون بقدرتهم على التكيف والتعامل مع المشاكل

تتلاءم مع الأفراد المرؤسين وتقديم التغذية العكسية وتقديم الاحترام والتوجيه من أجل تحقيق الأهداف والنظر إلى حاجات الآخرين، وتفضيل حاجتهم الشخصية على حاجته ، فلدى القائد قدرات لإظهار السلوك الأخلاقي والمعنوي، وعليه إظهار القوى عندما يتطلب الأمر ذلك.

٢- الاعتبارات الفردية Individualized consideration:

وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يولى اهتماماً خاصاً باحتياجات المرؤسين وإنجازاتهم، وتقديم التقدير والإطراء لهم، وضمان التطوير المستمر على المستوى الشخصي لهم، وتقديم الاستشارة والإرشاد والنقد البناء^(٣١)؛ وعلى ذلك فلا بد أن يركز القائد على التدريب والتعليم لدعم وتشجيع المرؤسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لممارسة دورهم.

٣- الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation:

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث من الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤسين وفيها يبرز القائد على بناء وعي عالي بالمشاكل وحلها^(٣٢) مما يجعل من المرؤسين أشخاصاً مبدعين من خلال تحفيز التفكير المبدع والابتكار لديهم على أساس أن التحفيز سيفرز الذكاء والرشاد، وإيجاد الحل المنطقي للمشكلات، وتناول المواقف القديمة تناولاً جيداً ويتم تحدى المرؤسين فكرياً ليقوموا بمحاولة إيجاد مداخل جديدة وبراعى عدم تقديم

النقد الساخر للمرؤسين.

٤- الدافعية الإلهامية Inspirational Motivation:

يحاول القائد التحويلي من خلال الدافعية الإلهامية وضع رؤية تصورية للمستقبل توحى للمرؤسين بأداء توفير مستوى دافعية وطاقة تحفزهم للالتزام والثقة بأداء ما هو متوقع، وهذا البعد يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤسين حب المستقبل وحماسهم وتولد لديهم إحساساً جميلاً بالفخر والاعتزاز ويخلق جواً من الإخلاص في العمل بداخل المنظمة^(٣٣).

٥/ ٢ مبادئ القيادة التحويلية:

أورد Koehler^(٣٤) & Pankowski

مبادئ القيادة التحويلية كما يلي:

- **النظر للمنظمة كنظام:** اعتبار المنظمة كنظام على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة.
- **إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على** إبلاغها للآخرين، والاستراتيجية هنا تعنى خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل على الآخرين لإيجاد الرؤيا، والرسالة، والقيم، والبناء التنظيمي والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال

● التقدير والمكافأة على التحسين المستمر :
يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغادرون من أجل المصلحة العامة.

● بث روح النقد المستمر : يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات؛ فهو يسعى الى إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

٦ / ٢ خصائص القائد التحويلي:

حدد Bennis^(٣٥) صفات القائد التحويلي

بما يلي:

● القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تثير وتدفع المرؤسين لاعتناقها.

● يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خالٍ من الصراعات الداخلية.

● للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل؛ حيث يشارك الناس مشاكلهم ، ويقدم لهم الحلول المناسبة.

● يستطيع القائد التحويلي التعامل مع

الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرًا.

● تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظامًا واحدًا؛ وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

● تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم : ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين؛ فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء؛ وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

● تمكين الأفراد وفرق العمل : يمنح القائد التحويلي العاملين معه 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.

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

يدعى هذا الولاء بالولاء المستمر (ويعني تفضيل الفرد لخيار بقاءه في المنظمة بدلاً من تركه العمل والوقوع في خسائر، وهناك طرف ثالث يقوم بالولاء المعياري (حيث يشعر الفرد بالواجب والمسئولية للبقاء في المنظمة، يتعلق الولاء المعياري بالضغوط الداخلية لدى الفرد التي تقوده إلى القيام بعملية توافق مع أهداف المنظمة ومصالحها)^(٣٦).

ولكن نتيجة اختلاف استجابة الأفراد للمشاعر والأحاسيس ذات الصلة بظاهرة الولاء التنظيمي، وحتى اختلاف الاستجابة من منظمة إلى أخرى، ومن وقت إلى آخر، يرى براون أنه من الخطأ تصنيف ظاهرة الولاء التنظيمي، وأنه يمكن وضع تعريف عام وشامل لبناء المفهوم إذ يرى أن الأساس في موضوع الولاء التنظيمي يتركز حول فكرة استمرار العمل حتى في ظل مشاعره السيئة.

لذا يمكن أن يوصف مفهوم الولاء التنظيمي بأنه الالتزام بالمشاركة في العمل، أي هو التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف، فمثلاً قد يزداد ولاء الفرد عندما يتوقع مكافأة من العمل (الولاء الاستمراري) (ولكن يفترض أن يكون لدى هذا الفرد ولاء حتى لو لم تتم مكافأته من قبل

الغموض والمواقف المعقدة.

- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمروسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

٢ / ٧ حول الولاء التنظيمي:

تتعدد وجهات النظر الخاصة بمفهوم الولاء التنظيمي، فهناك من ينظر إليه من زاوية عاطفية بوصفه درجة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة من خلال المشاعر مثل الانتماء، والالتزام الذي هو نتيجة ذلك الانتماء، حيث يصف مشاعر الأفراد العاملين وارتباطهم بالمنظمة.

ويعد الولاء العاطفي أكثر التعريفات استخداماً في الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي إذ إنه مجموعة من المواقف الإيجابية القوية نحو المنظمة يتم إظهارها من خلال الالتزام والتمسك بأهداف وقيمة المنظمة.

وهناك من ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه حالة شعورية مستمرة مبنية على العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة؛ حيث يحصل الفرد بموجب ذلك على مميزات معينة كالأمن والأمان والطمأنينة ويتجنب الخسائر التي يحققها من جراء ترك العمل، من جهة ثانية

المنظمة^(٣٧).

ويذكر جايمون أن هناك من الباحثين من أعطى تعريفاً شاملاً للولاء التنظيمي خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذلك للولاء التنظيمي يرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف المنظمة وقيمها وتوفير الرغبة الجادة في العمل والاستمرار في المنظمة، وبذلك يتضح أن الولاء التنظيمي هو حالة شعورية تفرض طوعياً - لا قسراً - التزام الفرد في العمل في المنظمة وفقاً لأهدافها وقيمها حتى لو كان جزءاً من هذه الأهداف والقيم لا يتوافق مع أهدافه وقيمه الخاصة، وتستطيع المنظمات تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي من خلال برامج وسياسات تخص الموارد البشرية مثل سياسات التوظيف (استقطاب، اختيار، وتعيين وتصميم الوظائف وتحليلها، والتدريب وتقويم الأداء، والتعويضات، والأجور التنافسية الفردية والجماعية) - إذن كل هذا يصب في نهاية المطاف في وعاء زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية ويشجع العاملين على أن يكونوا جزءاً من المنظمة يعملون بكل جد وإخلاص في تحقيق أهدافها.

فضلاً عن التحفيز هناك عوامل عدة تؤثر في درجة الولاء التنظيمي مثل المتغيرات الشخصية والتنظيمية: الثقافة التنظيمية، المستوى الوظيفي، العمر، الجنس، الخبرة، المستوى المهاري والمعرفي، حجم الأهداف،

درجة الإنجاز وغيرها... في اتباع النهج الإداري السليم المعتمد على سياسات وأنظمة تحفيزية فعالة يعد من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق الولاء التنظيمي أما إذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية، فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر مما قد يؤدي إلى تدني مستوى الولاء التنظيمي والانتماء الوظيفي.

ويجمع علماء الاجتماع والسلوك على ثلاث ركائز إذا توافرت في التنظيم فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي واستمراره وهذه الركائز هي^(٣٨):

- ركيزة الولاء المستمر.

- ركيزة الولاء النفسي / العاطفي.

- ركيزة الولاء الارتباطي.

وتعني ركيزة الولاء المستمر أن يصرف الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء التنظيم أو الجماعة واستمراريتها، أما الركيزة العاطفية فتشير إلى الحالة النفسية المدركة والتي تتصل بقيم المنظمة ومبادئها. أما الركيزة الثالثة فتشير إلى العلاقات الترابطية بين شخصية الفرد وثقافة المنظمة.

٨ / ٢ المقومات الأساسية للولاء التنظيمي^(٣٩):

ويمكن استخلاص المقومات الأساسية

لموضوع الولاء التنظيمي وهي:

١ - قبول أهداف المنظمة وقيمها وثقافتها.

٢- توافر مستوى عالٍ من الانتماء إلى

- التنظيم.
- ٣- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه.
- ٤- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.
- ٥- التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات المنظمة وزملاء العمل فيها.
- ٢ / ٩ تكوين مراحل الولاء التنظيمي:
- أشار الباحثان روبرت مارش وماناري^(٤٠) إلى العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي، وهي:
- ١- وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة، بشرط أن يكون الفرد قادراً على إشباع هذه الحاجات. فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فسيترتب على ذلك اتباع نمط سلوكي إيجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي.
- ٢- الوضوح في الأهداف التنظيمية، فكما كانت الأهداف محددة وواضحة تكونت قناعات أكثر رسوخاً لدى الأفراد في الانتماء والالتزام، ومن ثم كلما كان الولاء التنظيمي أكبر.
- ٣- إشاعة مبدأ المشاركة فكرياً وجدانياً؛
- لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ٤- العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها وخصائصها وعلى نحو يسهم في تشكيل سلوك وظيفي وأخلاقي لدى العاملين، وخلق أجواء إيجابية يشعر فيه العاملون بأهميتهم في العمل، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى زيادة درجة الرضا والروح المعنوية والولاء التنظيمي.
- ٥- بناء ثقافة مؤسسية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة.
- ١٠ / ٢ أبعاد الولاء التنظيمي ومكوناته:
- رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. وقد حدد ريتشرز^(٤١) أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي:
- إن المنظمة مكونة من عدة فئات وتشمل الموظفين التنفيذيين، العملاء أو المستفيدين، الإدارة العليا، المواطنين عموماً، لكل منها أهدافها الخاصة بها، وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

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

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

ثانياً: نموذج (ستاو وسلانك ١٩٧٧م):

يؤكد هذا النموذج ضرورة التفريق بين نوعين من الولاء هما: (٤٢)

الولاء الموقفي (الاتجاهي): ويقصد به العمليات التي يمكن من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها، ويعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنه يشبه "الصندوق الأسود الذي تتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخيارات العمل، ولذا فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب، والجهود التي تبذل

عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين. وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة وتكتل أهدافا وقيماً تحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى، ومن تكتل إلى آخر، ومن ثم فإن ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبياً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

وسيحاول الباحث عرض أبرز النماذج في أدبيات الولاء التنظيمي التي تناولت هذه الأبعاد المختلفة.

أولاً: نموذج (اتريوني ١٩٦٩م):

تعد كتابات اتريوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي؛ حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء التنظيمي ويأخذ ثلاثة أبعاد هي (٤٢):

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

في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

الولاء السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته بها، ويعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديدًا الخيارات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمنظمتهم؛ حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

ثالثاً: نموذج (كانتور ١٩٨٨م):

ترى كانتور أن للولاء الاجتماعي ثلاثة أسس إذا ما توفرت في أي نظام اجتماعي فإن إمكانية بقاءه وتماسكه تقوى وتزداد وهي: (٤٤)

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

الولاء التلاحمي: ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة، ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن

السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض ، ويركز على السلوك الذي يدعم التضامن الاجتماعي.

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

رابعاً: نموذج (كيدرون ١٩٧٨م):

يرى "كيدرون" أن الولاء التنظيمي له بعدان رئيسيان هما: (٤٥)

الولاء الأدبي: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.

الولاء المحسوب: ويقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى بمزايا أفضل.

خامساً: نموذج (ألين و ماير و سميث ١٩٩٠م): (٤٦)

يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي" ، لأنه يستند في نظريته للولاء إلى ثلاثة عناصر مكونة له، هي:

الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات ،سواء فيما يتعلق بالعمل أم ما يخصه هو.

أ- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي^(٤٨) يعد هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدرًا للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عامًا، واضحًا وثابتًا وطوعيًا، وتبعًا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخيارات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم.

ب- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي؛ حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهارته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية

الولاء المستمر: وتحدد درجة الولاء للفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية، والتقدم في العمر، وقيمة العلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بنيت عبر السنين.

الولاء المعياري أو الأخلاقي أو الأدبي ويعبر عن إحساس العاملين بالولاء نحو البقاء في المنظمة^(٤٧)، وغالبًا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابغًا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي، ومن ثم يكون سلوك الفرد انعكاسًا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي كما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم.

بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط، ورسم السياسات العامة للتنظيم؛ وهو النموذج الذي اتفق أغلب العلماء على صحته.

سادسًا: نموذج (انجل وبيري ١٩٨٣):

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

تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمنظمة، لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة، ومن ثم فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها؛ حيث إن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، ومن ثم يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظمته.

سابعاً: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً، المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، كما أن الولاء التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة، أسلوباً قوياً لضبط الموظفين، باعتبار أن من أكبر المشكلات التي

تعاني منها إدارة المنظمات، الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يقدم أسلوباً ملائماً للمديرين لحل هذه المشكلة، وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحد الشخص و قبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ذلك أن لدى الموظف الموالي لمنظمته نوعاً من الولاء إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته إذا ما تطلب الموقف ذلك، وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابغاً من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي (الغياب)، والعمل خارج وقت الدوام، وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة.

١١/ ٢ خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص منها^(٤٩):

- ١- أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولاءهم.
- ٢- أنه حصيلة تفاعل عدد من العوامل

١٢ / ٢ فوائد قياس الولاء التنظيمي^(٥٢):

- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الولاء، الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
- يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة
- يعود بالنفع على العاملين والمنظمة حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم مما ينعكس إيجابياً على أدائهم، ومن ثم على فاعلية المنظمة.

١٣ / ٢ العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي:

تناول الباحثون مفهوم القيادة في كثير من الكتابات والأبحاث؛ نظراً لأهميتها كمدخل لتنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنظمات، فيذكر الين وماير أن البحوث السابقة تشير إلى أن خيارات العمل والعوامل الشخصية والتنظيمية تعد بمثابة سوابق للولاء التنظيمي، كما يؤكد ماودي أن القيادة أحد هذه العوامل التنظيمية التي تعد من العوامل الرئيسية المرتبطة بالولاء التنظيمي؛ حيث عرفها البعض

الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

٣- أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

٤- أنه متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر.

٥- أن الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.

٦- يؤثر الولاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

٧- يتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي^(٥٠).

٨- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية ، والعوامل والظروف الخارجية المحيطة^(٥١).

٩- الولاء التنظيمي لا يفرض فرضاً على الأفراد، بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المنظمة.

هذه النظريات نظرية القيادة التحويلية ، فيذكر شامير من خلال مراجعة عدد من الدراسات في مجال القيادة أنها - وعلى وجه العموم - تشير إلى أن القيادة التحويلية فعالة وأساسية في جميع المنظمات الراهنة وذلك لارتباطها مع معظم المتغيرات التنظيمية التي تمت دراستها مثل: الرضا الوظيفي^(٥٥) والأداء التنظيمي، والجودة والعدالة والثقة التنظيمية، وسلوك المواطنة، والولاء التنظيمي، ومع الثقافة التنظيمية، والأهداف التنظيمية وفلسفتها، كما أشارت دراسات أخرى إلى أنه يمكن الحكم أو التنبؤ بما ستكون عليه المنظمات من خلال معرفة مستوى القيادة التحويلية، فيها ويؤكد ذلك افوليو أن هناك قدرًا كبيرًا من البحوث الحديثة في بيانات وثقافات تنظيمية مختلفة تشير بأن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بالولاء التنظيمي؛ حيث خلص عدد من الباحثين والكتاب المهتمين بالقيادة التحويلية منهم: دفير وايدن، وشامير إلى أن الفكرة الرئيسية للقيادة التحويلية هي رسم رؤية للنجاح وإيصالها للمرؤسين بحيث يتولد لديهم الحماس والالتزام لتحقيقها^(٥٦).

ثالثًا: الجزء التطبيقي:

١ / ٣ الخصائص الديموجرافية لمجتمع

الدراسة:

تقوم الدراسة على عدد من الخصائص الديموجرافية والمتغيرات المستقلة للخصائص الشخصية والوظيفية متمثلة في (اسم المكتبة - سنوات الخبرة - تخصص المكتبات والمعلومات من عدمه - النوع).

بأنها ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف^(٥٣)، كما عرّفها الأسمرى بأنها " فن التأثير في الأفراد والجماعات وحسن إدارة الموارد والتنظيم، والإمام بوظائف الإدارة كالخطيط، والتنظيم، والرقابة، ومهارات القيادة الفكرية والإنسانية والفنية بأساليب فعالة تحدث الرضا والولاء والالتزام في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأفضل النتائج^(٥٤).

فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع أن تبتث في الهيكل التنظيمي روح الحياة عن طريق إقامة العلاقات الجيدة بينها وبين العاملين، وجعل كل عضو يسعى لتحقيق أهداف المجموعة، ويقتضي ذلك عدم الوقوف عند الاعتبارات المادية والعلاقات الرسمية، بل لا بد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية، فهي المصدر الذي يمد العاملين بالحماس ويغرس في نفوسهم روح التعاون والاعتزاز بالمهنة والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين ، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المنظمة عن طريق دعم الاحترام المتبادل ومراعاة مشاعر العاملين.

ولأهمية القيادة تعددت النظريات والأبحاث التي تفسر علاقة القيادة بتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، ومن أبرز

جدول (٤) النوع

النوع	ك	%
انثي	٤٢٥	٦٠.٥
ذكر	٢٧٧	٣٩.٥
المجموع	٧٠٢	١٠٠.٠

جدول (٥) عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	ك	%
أقل من ٥ سنوات	١٣٤	١٩.١
من ٥-١٠ سنوات	٣٢٧	٤٦.٦
من ١٠-١٥ سنة	١٧٢	٢٤.٥
من ١٥-٢٠ سنة	٤٥	٦.٤
٢٠ سنة او اكثر	٢٤	٣.٤
المجموع	٧٠٢	١٠٠.٠

جدول (٦) عدد سنوات الخبرة

التخصص	ك	%
متخصص في المكتبات ومعلومات	٢٩٨	٤٢.٥
غير متخصص في المكتبات والمعلومات	٤٠٤	٥٧.٥
المجموع	٧٠٢	١٠٠.٠

جدول (٧) اسم المكتبة المركزية

م	اسم المكتبة المركزية	ك	%
١	المكتبة المركزية بجامعة القاهرة	١١٢	١٦
٢	المكتبة المركزية بجامعة عين شمس	٩٤	١٣.٤
٣	المكتبة المركزية بجامعة الاسكندرية	٩٠	١٢.٨
٤	المكتبة المركزية بجامعة حلوان	٨٤	١٢
٥	المكتبة المركزية بجامعة الزقازيق	٦٠	٨.٥
٦	المكتبة المركزية بجامعة الأزهر	٥٠	٧.١
٧	المكتبة المركزية بجامعة الفيوم	٢٨	٤
٨	المكتبة المركزية بجامعة المنصورة	٤٧	٦.٧
٩	المكتبة المركزية بجامعة بنى سويف	٢٤	٣.٤
١٠	المكتبة المركزية بجامعة المنيا	٢٢	٣.١

١ / ٣ / النوع:

يتضح من الجدول رقم ٤ أن ٤٢٥ من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون من نسبته ٦٠.٥ % إجمالي مجتمع الدراسة من الإناث، وأن ٢٧٧ من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته ٣٩.٥ % إجمالي مجتمع الدراسة من الذكور.

يتضح من الجدول رقم ٥ أن ١٣٤ من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته ١٩.١ % خبرتهم أقل من ٥ سنوات وأن ٣٢٧ من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٦.٦ % خبرتهم في العمل من ٥-١٠ سنوات، وأن ١٧٢ من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته ٢٤.٥ % خبرتهم من ١٠-١٥ سنة، وأن ٤٥ من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته ٦.٤ % من مجتمع الدراسة من ١٥ - ٢٠ سنة، وأن ٢٤ فرداً من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته ٣.٤ % من مجتمع الدراسة خبرتهم ٢٠ سنة فأكثر.

يتضح من الجدول رقم ٦ أن ٢٩٨ فرداً من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٢.٥ % متخصصون في مجال المكتبات والمعلومات، وأن ٤٠٤ فرداً من مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٧.٥ % غير متخصصين في مجال المكتبات والمعلومات.

يتضح من الجدول رقم (٧): أن أكبر عدد لأخصائيي المكتبات في مجتمع الدراسة كان للمكتبة المركزية لجامعة القاهرة؛ حيث كان عددهم ١١٢ فرداً بنسبة ١٥.٥٩، بينما كان أقل عدد لأخصائيي المكتبات في مجتمع الدراسة كان للمكتبة المركزية لجامعات أسوان ودمياط

٢٠٨	٢٠	المكتبة المركزية بجامعة المنوفية	١١
٢٠٨	٢٠	المكتبة المركزية بجامعة أسيوط	١٢
٢٠٦	١٨	المكتبة المركزية بجامعة طنطا	١٣
١٠١	٨	المكتبة المركزية بجامعة قنا	١٤
١	٧	المكتبة المركزية بجامعة بنها	١٥
٠٠٩	٦	المكتبة المركزية بجامعة بورسعيد	١٦
٠٠٦	٤	المكتبة المركزية بجامعة قناة السويس	١٧
٠٠٦	٤	المكتبة المركزية بجامعة أسوان	١٨
٠٠٦	٤	المكتبة المركزية بجامعة دمياط	١٩

وقناة السويس؛ حيث كان عدد أخصائيي المكتبات لكل منهم ٤ فقط بنسبة ٠.٦%.

٣ / ٢ مدى ممارسة القيادات بالمكتبات المركزية للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة (التأثير القائم على القدوة والمثال - الحفز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي):

٣ / ٢ / ١ : التأثير القائم على القدوة والمثال:

جدول (٨)

مدى ممارسة القيادات بالمكتبات المركزية للسلوك القيادي التحويلي (التأثير القائم على القدوة والمثال)

م	الرتبة	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	١	يحظى باحترام الجميع	٤٠.٧	٢٨٦	٣٢.٦	١١٢	١٦.٠	١١٢	٦.٣	٣١	٤.٠
٢	١	يحرص على تحقيق أهداف المكتبة	٣٦.٨	٢٥٨	٣١.٩	١٧٠	٢٤.٢	١٧٠	٤.٠	٢٢	٤.٠
٣	١	يتجنب استغلال نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية	٣٦.٢	٢٥٤	٣١.٩	١٩٤	٢٧.٦	١٩٤	٤.٠	٢	٤.٠
٤	٢	أثق به ثقة كبيرة	٣٥.٢	٢٤٧	٣١.٥	١٩٦	٢٧.٩	١٩٦	٣.٦	١٣	٣.٩
٥	٣	يتحلى بسلوكه بالقيم المثلى	٣٢.١	٢٢٥	٣٣.٩	٢٣٨	٢٠.٥	١٤٤	٦.٠	٥٣	٣.٧
٦	٣	يعد قدوة لى في العمل	٢٩.٨	٢٠٩	٣٠.٨	٢١٦	٢٥.٦	١٨٠	٦.٣	٥٣	٣.٧
٧	٤	أفخر دائما بالعمل تحت قيادته	٤٠.٢	٢٨٢	٢٣.٤	١٦٤	١٥.٧	١١٠	٣.٤	١٢٢	٣.٦
٨	٥	يملك خبرة تساعد على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة ورؤية	٢٤.٤	١٧١	٢٢.٩	١٦١	٣٥.٥	٢٤٩	٦.٣	٧٧	٢.٩

* تراوحت متوسطات موافقة مجتمع الدراسة حول هذا البعد ما بين (٤ إلى ٢٠.٩)؛ وهي

ومن خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم ٨ يتبين الآتي:

القيادات (المشرفين والمديرين) يتميزون بتوافق أفعالهم مع أقوالهم ولذا يتقون بهم ثقة كبيرة. جاء في المرتبة الثالثة عبارات: يتحلى بسلوكه بالقيم المثلى، ويعد قدوة لى في العمل بمتوسط ٣.٧

- جاء في المرتبة الرابعة عبارة: أفرح دائما بالعمل تحت قيادته بمتوسط ٣.٦.
- بينما جاءت العبارة رقم ٨ في المرتبة الخامسة والأخيرة، وهي يمتلك خبرة تؤهله تساعد على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة ورؤية بمتوسط ٢.٩، وهي نسبة محايدة ويرى الباحث أن هذه الممارسة لا بد وأن تزيد في قيادات المكتبات محل الدراسة إذ هي من أهم صفات القائد التحويلي فهي التي تفرق بين القائد بصفة عام (٥٨)، والقائد التحويلي بصفة خاصة وأي شخص آخر له سلطة إدارية.

متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي اللتين تشيران إلى (موافق/ محايد) (كبيرة/ متوسطة)، ويتضح من النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على سبعة من ممارسات القيادات بالمكتبات المركزية المصرية للسلوك القيادي التحويلي المتعلق بالتأثير القائم على القدوة والمثال تتمثل في العبارات رقم (١-٢-٣-٤-٥-٦-٧) بنسبة كبيرة أو عالية.

جاء في المرتبة الأولى عبارات: يحظى باحترام الجميع، يحرص على تحقيق أهداف المكتبة وذلك يعطي دلالة بأن القيادات تؤمن بأهمية المهام والواجبات التي يقومون بها باعتبارها الخط الأول في تطبيق أهداف المكتبة، ويتجنب استغلال نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية بمتوسط (٤).

جاء في المرتبة الثانية عبارة: أثق به ثقة كبيرة بمتوسط ٣.٩ وفي هذا دلالة على أن

جدول (٩)

مدى ممارسة القيادات بالمكتبات المركزية للسلوك القيادي التحويلية (الحفز الإلهامي)

م	الرتبة	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	١	يزيد من فهمي للأهداف الكلية للمكتبة	٢٧٦	٣٩.٣	٢٣٦	٣٣.٦	١٣٣	١٨.٩	٤٥	٦.٤	٤.٠
٢	٢	يعد مصدر الهام لى للالتزام والإخلاص للمكتبة	٢٣١	٣٢.٩	٢٦٧	٣٨.٠	١٤٦	٢٠.٨	٤٤	٦.٣	٣.٩
٣	٣	يربط تحقيق أهداف المكتبة بالقيم المثلى	٢١١	٣٠.١	٢٥٤	٣٦.٢	١٤١	٢٠.١	٤٣	٦.١	٣.٨
٤	٤	يشعرنى بأنى أتصرف كقائد متمرس	٢٢٣	٣١.٨	٢٢٨	٣٢.٥	١٧٣	٢٤.٦	٤٤	٦.٣	٣.٨
٥	٥	يشعرنى بأهمية العمل الذي أقوم به	٢١٢	٣٠.٢	٢٣٣	٣٣.٢	١٨٩	٢٦.٩	٤٤	٦.٣	٣.٨
٦	٦	يقدم لى رؤية جديدة لمستقبلي المهني	٢٠٣	٢٨.٩	٢٢٧	٣٢.٣	١٧٥	٢٤.٩	٤٤	٦.٣	٣.٧
٧	٧	يعمل على تنمية روح الفرق والمجموعات بين أخصائيو المكتبات	١٨٤	٢٦.٢	١٨٥	٢٦.٤	٢١٣	٣٠.٣	٨٢	١١.٧	٢.٦
٨	٨	يخلق نوع من التحدي في العمل لتحقيق معدلات أداء عالية	١٠٧	١٥.٢	١١٠	١٥.٧	١٥٦	٢٢.٢	٢١٨	٣١.١	١.٧

٢ / ٢ / ٣: الحفز الإلهامي:

ومن خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (٩)

يتضح أن:

* تراوحت متوسطات موافقة مجتمع الدراسة حول هذا البعد ما بين (٤ الى ١٠.٧)؛ وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والرابعة من فئات المقياس الخماسي اللتين تشيران إلى (موافق/ غير موافق) (كبيرة / قليلة)، ويتضح من النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على ستة من ممارسات القيادات بالمكتبات المركزية المصرية للسلوك القيادي التحويلي المتعلق بالحفز الإلهامي تتمثل في العبارات رقم (١-٢-٣-٤-٥-٦) بنسبة كبيرة وهم عبارات:

* جاء في المرتبة الأولى عبارة: يزيد من فهمي للأهداف الكلية بالقيم المثلى بمتوسط ٤، وفي هذا دلالة على أن القيادات تحرص على تحقيق أهداف المكتبة؛ لذا تعمل على توسيع مدارك المرؤسين لهذه الأهداف وكيفية تحقيقها.

* جاء في المرتبة الثانية عبارة: يعد مصدر إلهام لي للالتزام والإخلاص للمكتبة بمتوسط ٣,٩، وفي هذا دلالة على أن القيادات بالمكتبات المركزية تدرك حجم المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقها، وتبذل أقصى جهد ممكن لإنجاز المهام بأفضل النتائج؛ ولذا تعد القيادات مصدر

إلهام للالتزام والإخلاص للمكتبات مجتمع الدراسة.

* جاء في المرتبة الثالثة عبارات: يربط تحقيق أهداف المكتبة بالقيم المثلى، وفي هذا دلالة على أن القيادات بالمكتبات المركزية حريصون على توضيح أهمية ما يقوم به أخصائيو المكتبات من خدمة لمجتمعهم، ويشعروني بأني أنصرف كقائد متمرس؛ وفي هذا دلالة على أن القيادات بالمكتبات تقوم بتفويض بعض المهام للمرؤسين، ويتابع بحرص ما إذا كان المرؤسون يحتاجون إلى توجيه إضافي، تضع القيادات مجهودات المرؤسين موضع التقدير، ويشعروني بأهمية العمل الذي أقوم به؛ وفي هذا دلالة على أن القيادات تسعى إلى إذكاء حماس المرؤسين، ورفع مستوى ثقافتهم في قدراتهم عن طريق إشعار الأخصائيين بأهمية العمل الذي يقومون به وذلك بمتوسط ٣.٨.

* جاء في المرتبة الرابعة عبارة: يقدم لي رؤية جديدة لمستقبلي المهني، بمتوسط ٣.٦؛ وفي هذا دلالة على أن القيادات تمتلك خبرة طويلة تمكنه من النظر إلى المستقبل بشفافية من جهة، وتساعدهم أيضاً من جهة أخرى في معرفة قدرات ومهارات المرؤسين؛ فتصبح القيادات قادرة على التوفيق بين قدرات المرؤسين ومستقبلهم الوظيفي.

طريقة مثالية لتلبية أهداف المؤسسة، فمن المحتمل أن يلاحظ الأعضاء كل منهم حالات قوة الآخر ويتعلم منها ويستثمرها بفاعلية، وكان على القيادات - في المكتبات محل الدراسة - أن يقوموا بخلق نوع من التحدي لتحقيق معدلات عالية؛ فإن من أهم صفات القائد التحويلي أن يكون قادراً على خلق نوع من التحدي بين المرؤسين لرفع كفاءتهم ولتحقيق معدلات أداء عالية^(١٢).

٣ / ٢ / ٣ : الاستشارة الفكرية:

* رفض مجتمع الدراسة البعد رقم ٧، وهو العمل على تنمية روح الفرق والمجموعات بين أخصائيي المكتبات؛ حيث كان بمتوسط ٢٠٦، ورفضوا بشدة البعد رقم ٨، وهو يخلق نوعاً من التحدي لتحقيق معدلات أداء عالية؛ حيث جاء بمتوسط ١٠٧. ويتعجب الباحث من ذلك فكان على قيادات المكتبات أن يعملوا على تنمية روح الفرق والمجموعات بين أخصائيي المكتبات، فقد أعاد كثير من المؤسسات تصميم إجراءاتها لتمكين موظفيها من العمل في فرق^(١١)؛ وهي

جدول (١٠)

(مدى ممارسة القيادات بالمكتبات المركزية للسلوك القيادي التحويلي (الاستشارة الفكرية))

م	الرتبة	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	١	يشركني في التفكير في حل المشكلات	٣٨.٢	٢٦٨	٣٠.٥	٢١٤	٢٢.٨	١٦٠	٦.٧	٤٧	١.٩	٤٠
٢	٢	يعطى حلاً عملياً للصعوبات التي تواجهني	٣٣.٩	٢٣٨	٣٥.٣	٢٤٨	٢٠.٧	١٤٥	٦.٦	٤٦	٣.٦	٣٩
٣	٣	يصف الصعوبات بأنها قابلة للحل	٣٣.٢	٢٣٣	٣١.٦	٢٢٢	٢٥.٨	١٨١	٦.٠	٤٢	٣.٤	٣٩
٤	٤	يعطى رؤية عن ما يجب عمله ويترك لي التفاصيل	٣٤.٩	٢٤٥	٣١.١	٢١٨	٢٣.٢	١٦٣	٧.٠	٤٩	٣.٨	٣٩
٥	٥	يشجعي على طرح أفكار وأرائي حتى لو اختلفت مع آرائه	٣٠.٩	٢١٧	٣٢.٣	٢٢٧	٢٤.٨	١٧٤	٧.٨	٥٥	٤.١	٣٨
٦	٦	يفوض بعض صلاحياته لقيادات الصف الذي يليه	٣٢.٢	٢٢٦	٣١.٣	٢٢٠	٢٣.٦	١٦٦	٨.٤	٥٩	٤.٤	٣٨
٧	٧	يشجعي على ابتكار طرق جديدة في أداء عملي	٢٤.٦	١٧٣	٢٧.٩	١٩٦	١٦.٧	١١٧	١٦.٧	١١٧	١٣.٠	٢٥
٨	٨	يتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب عملية متغيرة	٣٢.٥	٢٢٨	٢٢.١	١٥٥	١٦.٢	١١٤	١٦.١	١١٣	١٣.٠	٢٣

ومن خلال النتائج الموضحة بالجدول

رقم (١٠):

* تراوحت متوسطات موافقة مجتمع الدراسة حول هذا البعد ما بين (٤ إلى ٢.٣)؛ وهى متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثانية من فئات المقياس الخماسي اللتين تشيران إلى (موافق / غير موافق) (كبيرة/ قليلة)، ويتضح من النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على ستة من ممارسات القيادات بالمكاتب المركزية المصرية للسلوك القيادي التحويلي المتعلق بالتأثير القائم على الاستثارة الفكرية تتمثل في العبارات رقم (١-٢-٣-٤-٥-٦) بنسبة كبيرة وهم بالترتيب عبارات:

* جاء في المرتبة الأولى عبارة : يشاركني في التفكير في حل المشكلات بمتوسط ٤ وفي هذا دلالة على أن القيادات تدرك أهمية طرح بدائل للحلول بينة وبين المرؤوسين لعلاج المشكلات، والذي يسهم في حلها بفاعلية وكفاءة أعلى.

* جاء في المرتبة الثانية عبارات: يعطى حولا عملية للصعوبات التي تواجهني، يصف الصعوبات بأنها قابلة للحل وفي هذا إشارة إلى أن القيادات تمتلك خبرة عملية كبيرة اكتسبها من خلال سنوات طويلة تساعدها في إعطاء حلول عملية للصعوبات، يعطى رؤية عما يجب عمله ويترك لي التفاصيل بمتوسط ٣.٩ وفي هذا دلالة على أن القيادات تمنح مرؤوسها

بعض الصلاحيات مع متابعة ما يتم إنجازه لتقديم التوجيه، وتصحيح الإنحرافات.

* جاء في المرتبة الثالثة عبارات: يشجعني على طرح أفكارى وآرائى حتى لو اختلفت مع رأيه، وفي هذا دلالة على أن القيادات على مستوى تعليمي مرتفع وتدرك النتائج الإيجابية لتبادل الأفكار والآراء، يفوض بعض صلاحياته لقيادات الصف الثاني بمتوسط ٣.٨، وفي هذا دلالة على أن القيادات تحرص على تنمية قدرة المرؤسين فكرياً ويشجعهم على تحمل المسؤولية عن طريق تفويض بعض الصلاحيات.

* رفض مجتمع الدراسة البعدان رقم (٧-٨) وهم يشجعني على ابتكار طرق جديدة في أداء عملي وفي هذا دلالة على أن القيادات لا تؤمن بأهمية التطوير والتغير لمواكبة التطوير بمتوسط ٢.٥، ثم يتعامل مع الأخطاء. على أنها تجارب عملية متغيرة بمتوسط ٢.٣، وفي هذا دلالة على أن قيادات المكاتب تخشى من المغامرة والأخطاء ويرى الباحث أن هذا من الخطأ الفادح؛ فإن بداية الطريق الصحيح تبدأ من الطريق الخاطيء، ومن المعروف أنه لى يعلم القيادات المرؤسين أن يقودوا بعد ذلك بفاعلية على المرؤسين اتباع ثلاثة طرق هي (المحاولة والخطأ)^(١٣) وملاحظة الآخرين والتعليم والتدريب.

جدول (١١)

مدى ممارسة القيادات بالمكتبات المركزية للسلوك القيادي التحويلية (الاهتمام الفردي)

م	الرتبة	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	١	يشجئني على تطوير قدراتي عن طريق التدريب والتعليم	٣٢.٩	٢٣١	٣٢.٢	٢٢٦	٢٥.٩	١٨٢	٦.٣	٤٤	٢.٧	١٩	٣.٩
٢	١	يساعدني في الحصول على احتياجاتي الوظيفية	٣٦.٨	٢٥٨	٣٣.٠	٢٣٢	١٧.٨	١٢٥	٨.٧	٦١	٣.٧	٢٦	٣.٩
٣	١	يعمل على التوفيق بين أهداف المكتبة وأهدافي	٣٧.٩	٢٦٦	٣٢.١	٢٢٥	١٧.٢	١٢١	٨.٧	٦١	٤.١	٢٩	٣.٩
٤	١	يصغي جيدا عندما أتحدث اليه	٣٨.٢	٢٦٨	٣٥.٢	٢٤٧	١٣.٤	٩٤	٨.٥	٦٠	٤.٧	٣٣	٣.٩
٥	١	يشركني في المناسبات الإجتماعية	٣٨.٩	٢٧٣	٣١.١	٢١٨	١٦.٧	١١٧	٨.٧	٦١	٤.٧	٣٣	٣.٩
٦	٢	من السهل الوصول اليه عند الحاجة	٣٠.٢	٢١٢	٣٥.٥	٢٤٩	٢٣.٢	١٦٣	٧.٣	٥١	٣.٨	٢٧	٣.٨
٧	٣	يوكل المهام لي وفق قدراتي	١٦.٧	١١٧	١٣.٥	٩٥	٢١.٩	١٥٤	٣٥.٨	٢٥١	١٢.١	٨٥	٢.٨
٨	٣	تحظى بمجهوداتي في العمل بالتقدير من قبله	٢٢.٢	١٥٦	١٨.٨	١٣٢	٣١.١	٢١٨	١٥.٢	١٠٧	١٢.٧	٨٩	٢.٨

ومن خلال النتائج الموضحة بالجدول

رقم (١١):

* تراوحت متوسطات موافقة مجتمع الدراسة حول هذا البعد ما بين (٢.٨ / ٣.٩) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي اللتين تشيران إلى (موافق / محايد) (كبيرة / متوسطة) مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على أهمية الاهتمام الفردي؛ حيث يتضح من النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على ستة من ممارسات القيادات بالمكتبات المركزية المصرية للسلوك القيادي التحويلي المتعلق بالاهتمام الفردي تتمثل في العبارات رقم (١-٢-٣-٤-٥-

(٦) بنسبة كبيرة وهم:

* جاء في المرتبة الأولى عبارات: يشجئني على تطوير قدراتي عن طريق التدريب والتعليم؛ وذلك بسبب أن القيادات على مستوى متميز يدركون أهمية التدريب المستمر في رفع كفاءة وتطوير قدرات المرؤسين بما يسهم في تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة، يساعدني في الحصول على احتياجاتي الوظيفية؛ وفي هذا دلالة إلى أن القيادات تمتلك قدرة التواصل الفعال مع المرؤسين ومعرفة احتياجاتهم وتأمينها، يعمل على التوفيق بين أهداف المكتبة وأهدافي؛ وفي هذا دلالة على أن القيادات تعمل بكل جهد لرفع مساهمة المرؤسين في تحقيق الأهداف المنشودة، لذا

احتياجاتهم الوظيفية والشخصية؛ لذا لا يجد المرؤسين صعوبة في الوصول لقادتهم عند الحاجة.
* جاء في المرتبة الثالثة عبارة : يوكل المهام لى وفق قدراتي، وتحظى مجهوداتي في العمل بالتقدير من قبله بمتوسط ٢.٨ حيث جاءت هذه الممارسات بموافقة متوسطة.

٣ / ٣ ترتيب ممارسات القيادات التحويلية:

تعمل على التوفيق بين أهداف المكتبة وأهداف المرؤسين، يصغى جيدا عندما أتحدث إليه، يشاركني في المناسبات الاجتماعية وذلك بمتوسط ٣.٩.

* جاء في المرتبة الثانية عبارة: من السهل الوصول الية عند الحاجة بمتوسط ٣.٨، ويدل هذا على أن القيادات يدركون أن تحقيق الأهداف بالكفاءة المنشودة يتم عن طريق التواصل مع المرؤسين، ومتابعة

جدول (١٢)
ترتيب ممارسات القيادات التحويلية

م	القيادة التحويلية	المتوسط	الانحراف المعياري
١	التأثير القائم على القدوة والمثال	٣.٨	٠.٨
٢	الاهتمام الفردي	٣.٨	٠.٩
٣	التحفيز الإلهامي	٣.٧	٠.٨
٤	الاستشارة الفكرية	٣.٧	٠.٩
٥	مدى ممارسة القيادات بالمكتبات المركزية بالجامعات المركزية للسلوك القيادي التحويلي	٣.٧	٠.٨

طبيية، ثم تأتي في النهاية - وبفارق صغيرة للغاية - الاستشارة الفكرية بمتوسط ٣.٧ وانحراف معياري ٠.٩، والتحفيز الإلهامي بمتوسط ٣.٧ وانحراف معياري ٠.٨.
٤ / ٣ العلاقة بين القيادة التحويلية واسم المكتبة:

يتبين من الجدول رقم (١٢):

ممارسات القيادات التحويلية تجاه أخصائيي المكتبات في المكتبات المركزية كانت بالترتيب (التأثير القائم على القدوة، والمثال بمتوسط ٣.٨ وانحراف معياري ٠.٨ والاهتمام الفردي بمتوسط ٣.٨، وانحراف معياري ٠.٩ وهذه نتيجة طبيعية نظراً لما يتمتع به المجتمع المصري من أخلاقيات ومثل، واهتمام الكبير بالصغير، كما أن من ضمن شروط اختيار القيادات في المكتبات بصفة عامة والمركزية بصفة خاصة أن يكونوا على خلق رفيع وسمعة

جدول (١٣)
العلاقة بين القيادة التحويلية واسم المكتبة

م	المكتبات	التأثير القائم على القدوة والمثال		التحفيز الإلهامي		الاستشارة الفكرية		الاهتمام الفردي		مدى ممارسة القيادات بالمكتبات المركزية بالجامعات المركزية للسلوك القيادي التحويلي
		ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	
١	المكتبة المركزية بجامعة القاهرة	٥.٠٠	٥.٠٠	٤.٦٠	٥.٠٠	٥.٠٠	٥.٠٠	٥.٠٠	٥.٠٠	٤.٩٠
٢	المكتبة المركزية بجامعة عين شمس	٤.٥٧	٤.٦٨	٤.٤٩	٤.٨١	٤.٧٨	٤.٧٠	٤.٧٨	٤.٧٨	٤.٧٥
٣	المكتبة المركزية بجامعة الاسكندرية	٤.٦١	٤.٦١	٤.٢٦	٤.٤٦	٤.٠٧	٤.٠٧	٣.٩٤	٣.٩٤	٤.٢٣
٤	المكتبة المركزية بجامعة حلوان	٤.٣٤	٤.٧٩	٤.٣١	٤.٨٣	٤.٠٦	٤.٠٦	٤.١٧	٤.١٧	٤.٢٠
٥	المكتبة المركزية بجامعة الزقازيق	٤.٢٧	٤.٨٢	٤.٠٨	٤.٥٩	٤.٢٢	٤.٢٢	٤.٢٠	٤.٢٠	٤.١٩
٦	المكتبة المركزية بجامعة الأزهر	٩.١٣	١.٥٠	٣.٦٦	١.٣٠	٤.٣١	٤.٣١	٤.٢٥	٤.٢٥	٤.٠٤
٧	المكتبة المركزية بجامعة الفيوم	٣.٨٩	٣.٨٩	٣.٧٨	٣.٧٦	٣.٩٣	٣.٩٣	٣.٩٦	٣.٩٦	٣.٨٩
٨	المكتبة المركزية بجامعة المنصورة	٤.٣١	٤.٨٧	٣.٨٨	٣.٨٠	٣.٧٦	٣.٧٦	٣.٧٢	٣.٧٢	٣.٧٨
٩	المكتبة المركزية بجامعة بنى سويف	٤.٠٢	٤.٨٦	٣.٨٧	٣.٦٣	٣.٧٦	٣.٧٦	٣.٨٧	٣.٨٧	٣.٨٥
١٠	المكتبة المركزية بجامعة المنيا	٣.٨٨	٣.٥٤	٣.٦٦	٣.٦٦	٣.٧٥	٣.٧٥	٣.٧١	٣.٧١	٣.٧٦
١١	المكتبة المركزية بجامعة المنوفية	٣.٨١	٣.٩٧	٣.٨٨	٣.٨٩	٣.٧١	٣.٧١	٣.٦٦	٣.٦٦	٣.٧٥
١٢	المكتبة المركزية بجامعة أسيوط	٣.٨٧	٣.٨٧	٣.٥١	٣.٩٢	٣.٦٠	٣.٦٠	٣.٧٩	٣.٧٩	٣.٦٧
١٣	المكتبة المركزية بجامعة قناة السويس	٣.٦٦	٣.٣٩	٣.٥٤	٣.٥١	٣.٧١	٣.٧١	٣.٧٤	٣.٧٤	٣.٦٥
١٤	المكتبة المركزية بجامعة قنا	٣.٦٢	٣.٣٥	٣.٤٣	٣.٣١	٣.٧٣	٣.٧٣	٣.٦٧	٣.٦٧	٣.٦٢
١٥	المكتبة المركزية بجامعة بنها	٣.٨٦	٣.٥٦	٣.٥٧	٣.٨٦	٣.٥١	٣.٥١	٣.٥٨	٣.٥٨	٣.٦١
١٦	المكتبة المركزية بجامعة بورسعيد	٣.٤٢	٣.٥٦	٣.٥٧	٣.٨٦	٣.٥١	٣.٥١	٣.٥٨	٣.٥٨	٣.٦١
١٧	المكتبة المركزية بجامعة طنطا	٣.٥٠	٣.٥٠	٣.٨٠	٣.٠٠	٣.٠٥	٣.٠٥	٣.٠٥	٣.٠٥	٣.٣٠

٠٠١٠	٢.٣٨	٠.٠٠٠	٢.٤٠	٠٠٢٣	٢.٢٠	٠.٠٠٠	٢.٠٠	٠٠١٥	٢.٨٨	المكتبة المركزية بجامعة أسوان	١٨
٠٠٨٤	٣.٢٧	٠.٠٩٥	٣.٢٤	١.٠٧	٣.١٠	٠٠٧٧	٣.٤١	٠٠٨٧	٣.٣٤	المكتبة المركزية بجامعة دمياط	١٩
٧.٤٠٢		٦.٧٩٥		٦.٥٨١		٧.٢٤٨		٦.٢٠٥		اختبار ف	
*٠.٠٠١<		*٠.٠٠١<		*٠.٠٠١<		*٠.٠٠١<		*٠.٠٠١<			

- المكتبة المركزية بجامعة الفيوم بمتوسط
٣.٨٩ وانحراف معياري ٠.٧٩
- المكتبة المركزية بجامعة المنصورة بمتوسط
٣.٧٨ وانحراف معياري ٠.٨١
- المكتبة المركزية بجامعة بنى سويف
بمتوسط ٣.٨٥ وانحراف معياري ٠.٦٨
- المكتبة المركزية بجامعة المنيا بمتوسط
٣.٧٦ وانحراف معياري ٠.٥٨
- المكتبة المركزية بجامعة المنوفية بمتوسط
٣.٧٥ وانحراف معياري ٠.٨٥
- المكتبة المركزية بجامعة أسيوط بمتوسط
٣.٦٧ وانحراف معياري ٠.٩١
- المكتبة المركزية بجامعة قناة السويس
بمتوسط ٣.٦٥ وانحراف معياري ٠.٤٠
- المكتبة المركزية بجامعة قنا بمتوسط
٣.٦٢ وانحراف معياري ٠.٣٨
- المكتبة المركزية بجامعة بنها بمتوسط
٣.٦١ وانحراف معياري ٠.٧١
- المكتبة المركزية بجامعة بورسعيد بمتوسط
٣.٦١ وانحراف معياري ٠.٨٠
- المكتبة المركزية بجامعة طنطا بمتوسط
٣.٣٠ وانحراف معياري ٠.٤٦

للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية
واسم المكتبة المركزية، وإذا ما كانت هناك فروق
ذات دلالة إحصائية تم استخدام اختبار ف أو
ما يعرف بتحليل التباين الأحادي، وكما هو
موضح في الجدول رقم (١٣) كانت قيمة اختبار
ف ٧.٤٠٢ وكانت موجبة وبدلالة أقل من ٠.٥.
(٠.٠٠١) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة
إحصائية (طردية) بين القيادة التحويلية واسم
المكتبة المركزية.

وكان ترتيب المكتبات التي يتبع فيها القيادة التحويلية كالتالي:

- المكتبة المركزية بجامعة القاهرة بمتوسط
٤.٩٠ وانحراف معياري ٠.٠٠
- المكتبة المركزية بجامعة عين شمس
بمتوسط ٤.٧٥ وانحراف معياري ٠.٦٥
- المكتبة المركزية بجامعة الإسكندرية
بمتوسط ٤.٢٣ وانحراف معياري ٠.٥٢
- المكتبة المركزية بجامعة حلوان بمتوسط
٤.٢٠ وانحراف معياري ٠.٧٢
- المكتبة المركزية بجامعة الزقازيق بمتوسط
٤.١٩ وانحراف معياري ٠.٧٤
- المكتبة المركزية بجامعة الأزهر بمتوسط
٤.٠٤ وانحراف معياري ١.٠٩

دمياط).
٣ / ٥ مستويات الولاء التنظيمي لأخصائيي
المكتبات العاملين بالمكتبات المركزية
المصرية:
١ / ٥ / ٣: الولاء العاطفي:

- المكتبة المركزية بجامعة أسوان بمتوسط
٢.٣٨ وانحراف معياري ٠.١٠
- المكتبة المركزية بجامعة دمياط بمتوسط
٣.٢٧ وانحراف معياري ٠.٨٤
ويرى الباحث أن هذه نتيجة طبيعية لأن
المكتبات التي احتلت الرتب الأولى في اتباع
القيادة التحويلية كانت مقسمة إلى إدارات وأقسام
صغيرة وكل مشرف قسم مسؤول عن مجموعة
وأعمال محددة وترتيب إداري هيكلي معروف
ومنظم، بينما وكان هذا في (المكتبة المركزية
بجامعة القاهرة، المكتبة المركزية بجامعة عين
شمس، المكتبة المركزية بجامعة الإسكندرية،
المكتبة المركزية بجامعة حلوان، المكتبة
المركزية بجامعة الزقازيق، المكتبة المركزية
بجامعة الأزهر، المكتبة المركزية بجامعة الفيوم،
المكتبة المركزية بجامعة المنصورة، المكتبة
المركزية بجامعة بنى سويف، المكتبة المركزية
بجامعة المنيا)، أما بقية المكتبات فكانت غير
مقسمة إلى أقسام إدارية، بل فيها مدير المكتبة
كرئيس مباشر وكل الموظفين تابعون إدارياً له
مباشرة؛ وهم مكتبات (المكتبة المركزية بجامعة
المنوفية، المكتبة المركزية بجامعة أسيوط،
المكتبة المركزية بجامعة قناة السويس، المكتبة
المركزية بجامعة قنا، المكتبة المركزية بجامعة
بنها، المكتبة المركزية بجامعة بورسعيد، المكتبة
المركزية بجامعة طنطا، المكتبة المركزية
بجامعة أسوان، المكتبة المركزية بجامعة

جدول (١٤) مستويات الولاء العاطفي لأخصائيي المكتبات العاملين بالمكتبات المركزية المصرية

الموسم	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		البيانات	الرتبة	م
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٤.١	٤.٦	٣٢	٥.٠	٣٥	١٢.٧	٨٩	٣٦.٢	٢٥٤	٤١.٦	٢٩٢	يهيئ سمعة المكتبة جدا	١	١
٤.٠	٢.٠	٨.١	٥.٧	٦.٨	٤.٨	٣٥.٩	٢٥٢	٤٢.٥	٢٩٨	١	أنا مستعد أن أبلج جها أكثر مما هو متوقع متى من أجل مساعدة مكتبي	٢	٢
٤.٠	٧.٥	٥٣	٥.٤	٣٨	٩.٠	٦٣	٣٢.٦	٢٢٩	٤٥.٤	٣١٩	أعامل المستفيدين من المكتبة بلطف وكرامة	٢	٣
٣.٩	٧.٠	٤٩	٦.٧	٤٧	١٤.١	٩٩	٣٤.٦	٢٤٣	٣٧.٦	٢٦٤	أنا مستعد أن أقوم بأى مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمكتبة	٣	٤
٣.٩	٤.٦	٣٢	٦.٨	٤٨	١٩.٩	١٤٠	٣١.٦	٢٢٢	٣٧.٠	٢٦٠	أتابع أى شكوى بحق المكتبة وأبذل الجهد لدراسيتها وتقديم الاقتراحات لها	٣	٥
٣.٩	٦.٠	٤٢	٧.٨	٥٥	١٦.١	١١٣	٣٢.٢	٢٢٦	٣٧.٩	٢٦٦	أبحث عن مكتبي أمام أصدقائي واصفا إياها بأنها أفضل مكتبة	٣	٦
٣.٨	٣.١	٢٢	٦.٣	٤٤	٢٧.٢	١٩١	٣٠.٩	٢١٧	٣٢.٥	٢٢٨	تتحقق أهدافي عندما تتحقق أهداف المكتبة	٤	٧
٣.٨	٣.٨	٢٧	٨.٥	٦٠	٢٦.٨	١٨٨	٢٨.٩	٢٠٣	٣١.٩	٢٢٤	أسمى أنا وزملائي لأن تكون مكتبتنا رائدة عالمنا	٤	٨
٣.٨	٧.١	٥٠	٨.٣	٥٨	٢٢.٤	١٥٧	٢٦.٩	١٨٩	٣٥.٣	٢٤٨	أشعر بالفخر في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المكتبة	٤	٩
٣.٧	٤.٨	٣٤	٨.٧	٦١	٢٥.٤	١٧٨	٣٠.٦	٢١٥	٣٠.٥	٢١٤	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين في المكتبة	٥	١٠
٣.٧	٧.١	٥٠	٧.٥	٥٣	٢٦.٩	١٨٩	٢٧.٩	١٩٦	٣٠.٥	٢١٤	يهيئ كثيرا مصير ونجاح المكتبة	٥	١١
٣.٦	١٠.١	٧١	٨.٣	٥٨	٢٣.٦	١٦٦	٢٨.٢	١٩٨	٢٩.٨	٢٠٩	أنظر إلى المشكلات التي تواجه المكتبة على أنها جزءا من مشكلاتي الشخصية	٦	١٢
٢.٩	١٠.٤	٧٣	٢٤.٩	١٧٥	١٣.٠	٩١	١٩.٢	١٣٥	٣٢.٥	٢٢٨	أشعر بالفخر عندما أحرز الآخرين بأتى جزءا من المكتبة	٧	١٣
٢.٦	١٨.٩	١٣٣	٢٠.٩	١٤٧	٣.٦	٢٥	١٨.٢	١٢٨	٣٨.٣	٢٦٩	أجد أن قلمي تتفائق مع قيم المكتبة	٨	١٤

ومن خلال النتائج الموضحة بالجدول (١٤):

أصبحوا مهتمين بسمعة المكتبة وذلك بمتوسط ٣.٩.

* جاء في المرتبة الرابعة عبارات: تتحقق أهدافي عندما تتحقق أهداف المكتبة، أسعى أنا وزملائي لأن تكون مكتبتنا رائدة دائما، أشعر بالرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المكتبة بمتوسط ٣.٨.

* جاء في المرتبة الخامسة عبارة: أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين في المكتبة، يهمني كثيرا مصير ونجاح المكتبة بمتوسط ٣.٧؛ وذلك بسبب أنه أصبح يهمله سمعة المكتبة.

* جاء في المرتبة السادسة عبارة: أنظر إلى المشكلات التي تواجه المكتبة على أنها جزء لا يتجزأ من مشكلاتي الشخصية بمتوسط ٣.٦.

* بينما وافق مجتمع الدراسة على العبارتين الآتيتين (١٣-١٤) بنسب محايدة وهما: أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني جزء من المكتبة بمتوسط ٣.٩؛ ويرجع ذلك إلى أن أخصائيي المكتبات مازالوا يطمحون في كثير من مميزات مادية ومعنوية من مكتباتهم، أجد أن قيمي تتطابق مع قيم المكتبة بمتوسط ٢.٦.

٢ / ٥ / ٣ : الولاء المستمر:

* تراوحت متوسطات موافقته مجتمع الدراسة حول هذا البعد ما بين (٤ الى ٢.٦)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي اللتين تشيران إلى (موافق / محايد)، و يتضح من النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على إحدى عشره ممارسة من بعد الولاء العاطفي تتمثل في العبارات رقم (١-٢-٣-٤-٥-٦-٧-٨-٩-١٠-١١-١٢) بنسبة كبيرة أو عالية، وهم بالترتيب.

* جاء في المرتبة الأولى عبارة: يهمني سمعة المكتبة بمتوسط ٤.١، وبدل ذلك على أن المرؤسين (أخصائيي المكتبات) يربطون سمعة المكتبات بسمعتهم الشخصية؛ وهذا يدل على اندماج الأخصائيين مع المكتبات.

* جاء في المرتبة الثانية عبارات: أنا مستعد أن أبذل جهدا كبيرا وأكثر مما هو متوقع مني من أجل مساعدة مكتبتي، أعامل المستفيدين بلطف وكياسة بمتوسط ٤.

* جاء في المرتبة الثالثة عبارات : أتحدث عن مكتبتي أمام أصدقائي واصفاً إياها بأنها أفضل مكتبة، أنا مستعد أن أقوم بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمكتبة، أتابع أي شكوى بحق المكتبة وأبذل الجهد لدراستها وتقديم الاقتراحات لحلها؛ وهذا بسبب أن أخصائيي المكتبات

جدول (١٥) مستويات الولاء المستمر لأخصائى المكتبات العاملين بالمكتبات المركزية المصرية

م	الرتبة	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	١	أناخر بعد مواعيد العمل الرسمية إذا دعت الحاجة دون التطلع إلى مكافأة	٣٦.٩	١٩٥	٢٧.٨	١٣٢	١٨.٨	٦٧	٩.٥	٤٩	٧.٠	٤٩	٣.٨	٣.٨
٢	١	أشعر بأن يقاى في المكتبة نابع من حاجتى إليها	٣٧.٢	١٩٨	٢٨.٢	١٢١	١٧.٢	٦٤	٩.١	٥٨	٨.٣	٥٨	٣.٨	٣.٨
٣	٢	المكتبة تشجعني على إظهار أفضل ما لدى فيما يخص الأداء الوظيفي	٣٠.٣	٢٠٣	٢٨.٩	١٨٨	٢٦.٨	٦٦	٩.٤	٣٢	٤.٦	٣٢	٣.٧	٣.٧
٤	٢	أحد الكثير الذي يمكن أن اكتسبه يتمسكي بإبقاء في المكتبة	١٦.١	١١١	١٥.٨	١٧٩	٢٥.٥	١٢٧	١٨.١	١٧٢	٢٤.٥	١٧٢	٢.٧	٢.٧
٥	٢	أشعر بأن أمرا كثيرة سوف تؤثر بحياتي إذا ما قررت ترك العمل بالمكتبة	٢٨.٦	٢٠٤	٢٩.١	١٨٢	٢٥.٩	٨٣	١١.٨	٣٢	٤.٦	٣٢	٣.٧	٣.٧
٦	٣	لا أحد صعوبة إطلاقا بالتكيف مع سياسات المكتبة	٢٨.٨	١٩٤	٢٧.٦	١٩٠	٢٧.١	٧٦	١٠.٨	٤٠	٥.٧	٤٠	٣.٦	٣.٦
٧	٣	لقد قمت بخطوة جيدة ومهمة في حياتى عندما قررت العمل بالمكتبة	٢٨.٦	١٨٨	٢٦.٨	١٧٧	٢٥.٢	٧٢	١٠.٣	٦٤	٩.١	٦٤	٣.٦	٣.٦
٨	٣	يزداد ارتباطى بالمكتبة مع زيادة السنوات التي قضيتها في المكتبة	٢٨.١	١٩٧	٢٨.١	١٧٨	٢٥.٤	٧٢	١٠.٣	٥٨	٨.٣	٥٨	٣.٦	٣.٦
٩	٤	أنا سعيد لأنى اخترت العمل في المكتبة وفضلتها على باقى المكتبات	١١.١	١٢٠	١٧.١	١٤٣	٢٠.٤	٢٥٥	٣٦.٣	١٠٦	١٥.١	١٠٦	٢.٩	٢.٩

ومن خلال النتائج الموضحة بالجدول

رقم (١٥) يتبين الاتي:

* تراوحت متوسطات موافقة مجتمع الدراسة حول هذا البعد ما بين (٣.٨ الى ٢.٧) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي اللتين تشيران إلى (موافق / محايد)، ويتضح من النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على سبع ممارسات من بعد الولاء المستمر تتمثل في العبارات رقم (١-٢-٣-٤-٥-٦-٧) بنسبة كبيرة وهم بالترتيب:

* جاء في المرتبة الأولى عبارات: أتأخر بعد مواعيد العمل الرسمية إذا دعت الحاجة دون التطلع الى مكافأة، أشعر بأن بقائي في المكتبة نابع من حاجتي إليها بمتوسط ٣.٨.

* جاء في المرتبة الثانية عبارات: المكتبة تشجعي على إظهار أفضل ما لدى فيما يخص الأداء الوظيفي وذلك بسبب أن القيادات تحاول الحرص على تحفيز مرؤوسيهها ماديا ومعنويا وتشجعهم لإظهار أفضل ما لديهم فيما يخص الأداء الوظيفي، أشعر بأن أمورًا كثيرة سوف

تتغير بحياتي إذا ما قررت ترك العمل بالمكتبة بمتوسط ٣.٧.

* جاء في المرتبة الثالثة عبارات: لا أجد صعوبة إطلاقًا بالتكيف مع سياسات المكتبة؛ وهذا يدل على رضا أخصائيي المكتبات عن وظائفهم مما يجعلهم لا يجدون صعوبة في التكيف مع سياسات المكتبة فيما يتعلق بالأمر التي تهتم بالوظيفة، وقمت بخطوة مهمة وجيدة في حياتي عندما قررت العمل بالمكتبة، يزداد ارتباطي بالمكتبة مع زيادة السنوات التي قضيتها في المكتبة بمتوسط ٣.٦.

* بينما وافق مجتمع الدراسة على البندين رقم (٨-٩) بنسب متوسطة وهما:

- أنا سعيد لأنني اخترت العمل بالمكتبة وفضلتها على باقي المكتبات بمتوسط ٢.٩.

- أجد الكثير الذي يمكن أن أكتسبه بالبقاء في المكتبة بمتوسط ٢.٧، وذلك بسبب أن أخصائيي المكتبات يطمحون في مزيد من فرص زيادة الاهتمام المادي والمعنوي والتدريب.

٣ / ٥ / ٣: الولاء الأخلاقي:

جدول (١٦)

مستويات الولاء الأخلاقي لأخصائيي المكتبات العاملين بالمكتبات المركزية المصرية

م	الرتبة	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط		
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١	١	لدى خيارات محدودة جدا بأن أفكر في ترك العمل في المكتبة	٢٠٣	٢٨.٩	٢٠٦	٢٩.٣	١٨٣	٢٦.١	٧٨	١١.١	٣٢	٤.٦	٣.٧
٢	١	أشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي بالمكتبة حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	٢٠٠	٢٨.٥	٢٠٥	٢٩.٢	١٨٧	٢٦.٦	٨٧	١٢.٤	٢٣	٣.٣	٣.٧

٣.٦	٦.٦	٤٦	١٠.٥	٧٤	٢٥.٦	١٨٠	٢٨.٩	٢٠.٣	٢٨.٣	١٩٩	أشعر بأن الانتقال من مكتبة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	٢	٣
٣.٦	٧.٧	٥٤	١٠.٤	٧٣	٢٤.٤	١٧١	٢٧.٩	١٩٦	٢٩.٦	٢٠٨	أشعر بالالتزام الأخلاقي أو الأدبي يدفعني بالاستمرار في عملي في المكتبة	٢	٤
٣.٥	١٣.٤	٩٤	٩.٥	٦٧	٢٢.١	١٥٥	٢٧.٥	١٩٣	٢٧.٥	١٩٣	أشعر بضرورة الالتزام والولاء	٣	٥

- محل الدراسة - من ولاء أخلاقي أيضاً فإن سوق العمل في مجتمعنا المصري ليس مليئاً بفرص العمل الكثيرة فلا مجال في مصر للانتقال من عمل إلى آخر أفضل منه إلا نادراً، وأشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي بالمكتبة حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر بمتوسط ٣.٨.

* جاء في المرتبة الثانية عبارات : أشعر بالالتزام الأخلاقي أو الأدبي يدفعني في الاستمرار في عملي بالمكتبة، أشعر بأن الانتقال من مكتبة إلى أخرى عمل غير أخلاقي بمتوسط ٣.٦.

* جاء في المرتبة الثالثة عبارات : أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمكتبة بمتوسط ٣.٥.

ومن خلال النتائج الموضحة بالجدول

رقم (١٦):

* تراوحت متوسطات موافقة مجتمع الدراسة حول هذا البعد ما بين (٣.٨ الى ٣.٥)؛ وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي اللتين تشيران إلى (موافق)، ويتضح من النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على جميع الممارسات الولاء الأخلاقي؛ وهم خمس ممارسات تتمثل في العبارات رقم (١-٢-٣-٤-٥) بنسبة كبيرة أو عالية وهم بالترتيب.

* جاء في المرتبة الأولى عبارات: لدى خيارات محدودة جداً بأن أفكر في ترك العمل في المكتبة، ويرى الباحث أنه بالإضافة لما يتمتع به أخصائيو المكتبات

جدول (١٧) ترتيب أبعاد الولاء التنظيمي

م	الولاء التنظيمي	المتوسط	الانحراف المعياري
١	الولاء العاطفي	٣.٨	٠.٩
٢	الولاء الأخلاقي	٣.٦	١.١
٣	الولاء المستمر	٣.٥	٠.٩
٤	مستويات الولاء التنظيمي لدى أخصائيو المكتبات والمعلومات العاملين بالمكتبات المركزية المصرية	٣.٧	٠.٩

٤ / ٥ / ٣ ترتيب أبعاد الولاء التنظيمي:

يتبين من الجدول رقم (١٧): ترتيب أبعاد الولاء التنظيمي لدى أخصائيي المكتبات العاملين بالمكتبات المركزية كآلاتي الولاء العاطفي بمتوسط ٣.٨ وبنحرف معياري ٠.٩، تلاه الولاء الأدبي أو الأخلاقي بمتوسط ٣.٦ وبنحرف معياري ١.١ ثم أخيراً الولاء المستمر بمتوسط ٣.٥ وبنحرف معياري ٠.٩ وتؤكد هذه النتيجة بشكل واضح أن ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي يعود لأسباب عاطفية وأخلاقية أكثر مما يعود لأسباب مادية، وهذا يعود إلى طبيعة الشعب المصري المتمسك بالعاطفة والأخلاق

أكثر من تمسكهم بالميزات المادية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشوابكة والطعاني^(٦٤)؛ حيث ذكرا في نتائج بحثهما أن ترتيب الولاء التنظيمي في المكتبات الأردنية الرسمية كان كالتالي، الولاء الأخلاقي؛ ثم العاطفي؛ ثم المستمر، وتختلف أيضاً مع دراسة عبد الله الشريف^(٦٥) حيث ذكر في دراسته أن ترتيب الولاء التنظيمي في المكتبات العامة في الكويت كان في الرتبة الأولى للولاء الأخلاقي ثم للولاء العاطفي ثم للولاء المستمر، وتختلف أيضاً مع Parch^(٦٦)؛ حيث ذكر في نتائج بحثه أن نسبة الولاء المستمر تزيد عن نسبة الولاء العاطفي.

جدول (١٨)
العلاقة بين الولاء التنظيمي واسم المكتبة

م	المكتبات	الولاء العاطفي		الولاء المستمر		الولاء الأخلاقي		مستويات الولاء التنظيمي لدى أخصائيي المكتبات والمعلومات العاملين بالمكتبات المركزية المصرية	
		ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
١	المكتبة المركزية بجامعة القاهرة	٥.٠٠	٥.٠٠	٤.٨٠	٥.٢٣	٥.٠٠	٥.٠٠	٤.٩٥	٥.٠٦
٢	المكتبة المركزية بجامعة عين شمس	٤.٦١	٤.٤٧	٤.٤١	٥.٣٦	٥.٠٠	٥.٠٠	٤.٦٣	٥.٣١
٣	المكتبة المركزية بجامعة الاسكندرية	٤.٣٩	٤.٤٩	٣.٩٩	٥.٤٥	٤.٥٧	٥.٧٩	٤.٣٠	٥.٥٢
٤	المكتبة المركزية بجامعة حلوان	٤.٢٨	١.٠١	٤.١٦	٥.٦٢	٤.١٨	١.١٤	٤.٢٤	٥.٩٢
٥	المكتبة المركزية بجامعة الزقازيق	٤.٢٥	٥.٥٦	٤.٠٣	٥.٥٣	٤.٥٠	٥.٧٨	٤.٢٤	٥.٥٥
٦	المكتبة المركزية بجامعة الأزهر	٤.١٠	٥.٦٥	٣.٨٣	٥.٧٠	٤.٢٣	٥.٧٤	٤.٠٥	٥.٦٤
٧	المكتبة المركزية بجامعة الفيوم	٤.١٦	٥.٨٠	٣.٧٥	١.٢٣	٣.٧٣	١.٢٤	٣.٩٦	٥.٩٩
٨	المكتبة المركزية بجامعة المنصورة	٣.٩١	٥.٩٢	٣.٥٧	٥.٧٦	٣.٨٩	١.٢٣	٣.٨٢	٥.٨٩
٩	المكتبة المركزية بجامعة بنى سويف	٣.٩١	٥.٤٠	٣.٦٨	٥.٤٩	٣.٨١	٥.٧٢	٣.٨١	٥.٤٤
١٠	المكتبة المركزية بجامعة المنيا	٣.٨٥	٥.٨١	٣.٦٣	٥.٧١	٣.٩٣	٥.٩٩	٣.٨٠	٥.٧٥
١١	المكتبة المركزية بجامعة المنوفية	٣.٩٤	٥.٨٤	٣.٥٣	٥.٩٢	٣.٥٥	١.١٥	٣.٧٤	٥.٩٠
١٢	المكتبة المركزية بجامعة أسيوط	٣.٧٣	٥.٩٨	٣.٥٢	١.٢٠	٣.٧٤	٥.٩٧	٣.٦٧	١.٠٤
١٣	المكتبة المركزية بجامعة قناة السويس	٣.٩٠	٥.٨١	٣.٣٥	٥.٣٥	٣.٣٣	٥.٥٢	٣.٦٢	٥.٢٥

٠.٨٣	٣.٦١	١.٠٣	٣.٥٤	٠.٩٠	٣.٤٥	٠.٨٠	٣.٧٣	المكتبة المركزية بجامعة قنا	١٤
٠.٧٣	٣.٤٤	١.٠٤	٣.١٤	٠.٩١	٣.١٩	٠.٦٥	٣.٦٩	المكتبة المركزية بجامعة بنها	١٥
٠.٩٥	٣.٢٣	٠.٩٩	٠.٩٣	٠.٩٣	٣.٠٩	١.٠١	٣.٣٥	المكتبة المركزية بجامعة بورسعيد	١٦
٠.٩٧	٢.٦٩	١.١١	٢.٣٤	٠.٩٢	٢.٤٣	١.٠٥	٢.٩٧	المكتبة المركزية بجامعة طنطا	١٧
٠.١٥	٢.٦٨	٠.١٠	٢.٠٠	٠.١٠	٢.٣٠	٠.٢٠	٣.٢٠	المكتبة المركزية بجامعة أسوان	١٨
٠.٥٤	٢.٦٠	١.٠٠	٢.٥٠	٠.٩٠	٢.٤٥	٠.٥١	٢.٧٥	المكتبة المركزية بجامعة دمياط	١٩
١٠.٧٤٤		١٣.٢٣٦		١٠.٥٣٤		٨.١٦١		اختبار ف	
*٠.٠٠١<		*٠.٠٠١<		*٠.٠٠١<		*٠.٠٠١<			

المكتبة المركزية بجامعة الأزهر بمتوسط

٤.٠٥ وانحراف معياري ٠.٦٤

المكتبة المركزية بجامعة الفيوم بمتوسط

٣.٩٦ وانحراف معياري ٠.٩٩

المكتبة المركزية بجامعة المنصورة

بمتوسط ٣.٨٢ وانحراف معياري ٠.٨٩

المكتبة المركزية بجامعة بنى سويف

بمتوسط ٣.٨١ وانحراف معياري ٠.٤٤

المكتبة المركزية بجامعة المنيا بمتوسط

٣.٨٠ وانحراف معياري ٠.٧٥

المكتبة المركزية بجامعة المنوفية بمتوسط

٣.٧٤ وانحراف معياري ٠.٩٠

المكتبة المركزية بجامعة أسيوط بمتوسط

٣.٦٧ وانحراف معياري ١.٠٤

المكتبة المركزية بجامعة قناه السويس

بمتوسط ٣.٦٢ وانحراف معياري ٠.٢٥

المكتبة المركزية بجامعة قنا بمتوسط

٣.٦١ وانحراف معياري ٠.٨٣

المكتبة المركزية بجامعة بنها بمتوسط

٣.٤٤ وانحراف معياري ٠.٧٣

المكتبة المركزية بجامعة بورسعيد بمتوسط

٣.٢٣ وانحراف معياري ٠.٩٥

٦ / ٣ العلاقة بين الولاء التنظيمي واسم المكتبة:

للتعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي

واسم المكتبة المركزية، وإذا ما كانت هناك فروق

ذات دلالة إحصائية تم استخدام اختبار ف أو

ما يعرف بتحليل التباين الأحادي، كما هو

موضح في الجدول رقم (١٨)؛ حيث كان قيمة

اختبار ف ١٠.٧٤ وموجبة وبدلالة أقل

من ٠.٥ (٠.٠٠١) مما يدل على وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية وطردية بين القيادة

التحويلية واسم المكتبة المركزية

ترتيب المكتبات من حيث مستويات الولاء

التنظيمي لأخصائي المكتبات كانت كالتالي:

المكتبة المركزية بجامعة القاهرة بمتوسط

٤.٩٥ وانحراف معياري ٠.٠٦

المكتبة المركزية بجامعة عين شمس

بمتوسط ٤.٦٣ وانحراف معياري ٠.٣١

المكتبة المركزية بجامعة الإسكندرية

بمتوسط ٤.٣٠ وانحراف معياري ٠.٥٢

المكتبة المركزية بجامعة حلوان بمتوسط

٤.٢٤ وانحراف معياري ٠.٩٢

المكتبة المركزية بجامعة الزقازيق بمتوسط

٤.٢٤ وانحراف معياري ٠.٥٥

بجامعة المنصورة، المكتبة المركزية بجامعة بني سويف، المكتبة المركزية بجامعة المنيا)، أما بقية المكتبات - والتي احتلت المراتب الأخيرة في اتباع القادة والمديرين معهم لأسلوب القيادة التحويلية - فإنهم قد احتلوا الرتب الأخيرة أيضاً في الولاء التنظيمي: (المكتبة المركزية بجامعة المنوفية، المكتبة المركزية بجامعة أسيوط، المكتبة المركزية بجامعة قناة السويس، المكتبة المركزية بجامعة قنا، المكتبة المركزية بجامعة بنها، المكتبة المركزية بجامعة بورسعيد، المكتبة المركزية بجامعة طنطا، المكتبة المركزية بجامعة أسوان، المكتبة المركزية بجامعة دمياط).

٧/ ٣ العلاقة بين الولاء التنظيمي والنوع:

للتعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والنوع، وإذا ما كان هناك فروق ذات دلالة

- المكتبة المركزية بجامعة طنطا بمتوسط ٢.٦٩ وانحراف معياري ٠.٩٧
- المكتبة المركزية بجامعة أسوان بمتوسط ٢.٦٨ وانحراف معياري ٠.١٥
- المكتبة المركزية بجامعة دمياط بمتوسط ٢.٦٠ وانحراف معياري ٠.٥٤

ويرى الباحث أن هذا الترتيب جاء بسبب أن المكتبات التي احتلت المراتب الأولى في اتباع الولاء التنظيمي نتيجة لأن قيادتهم تتعامل معهم بأسلوب القيادة التحويلية أكثر من غيرهم وهم: (المكتبة المركزية بجامعة القاهرة، المكتبة المركزية بجامعة عين شمس، المكتبة المركزية بجامعة الإسكندرية، المكتبة المركزية بجامعة حلوان، المكتبة المركزية بجامعة الزقازيق، المكتبة المركزية بجامعة الأزهر، المكتبة المركزية بجامعة الفيوم، المكتبة المركزية

جدول (١٩)
العلاقة بين الولاء التنظيمي والنوع

اختبارات		ذكر		انثى		الولاء التنظيمي
الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
*٠.٠٠٨	٢.٦٢٢	٠.٩٢	٣.٧١	٠.٨٥	٣.٨٢	الولاء العاطفي
*٠.٠٢٩	٢.١٧٨	٠.٩٨	٣.٣٩	٠.٨٩	٣.٥٢	الولاء المستمر
٠.٢٨٨	١.٠٦٣	١.١٧	٣.٣٥	١.٠٩	٣.٦٤	الولاء الأخلاقي
*٠.٠٣٤	٢.١٢١	٠.٩٤	٣.٥٨	٠.٨٦	٣.٧٠	مستويات الولاء التنظيمي لدى أخصائيي المكتبات والمعلومات العاملين بالمكتبات المركزية المصرية

مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النوع والولاء التنظيمي ولصالح الإناث؛ حيث كان متوسط الإناث بالنسبة للولاء التنظيمي ٣.٧٠ وللذكور ٣.٥٨، ويبرر الباحث

إحصائية، ثم استخدام اختبار ت (Independent sample T-TEST) وكما هو موضح بالجدول رقم ١٩ كانت قيم ت ٢.١٢١ وكانت موجبة وبدلالة ٠.٠٣٤، وهي أقل من ٠.٠٥

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة Parrish^(٦٨)؛ وكذلك مع نتيجة McCormick^(٦٩)، حيث ذكروا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والنوع، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشوابكة والطعاني؛ حيث ذكروا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النوع والولاء التنظيمي.

٨ / ٣ العلاقة بين الولاء التنظيمي والتخصص من عدمه:

هذه النتيجة لأن طبيعة مهنة المكتبات وبيئتها العاملة بالخدمة تتناسب وميول واهتمامات الإناث أكثر من الذكور، فضلاً عما تتميز به المرأة من صبر ووعي ودقة؛ مما يجعل لديها قدرة على مواجهه الأعمال الروتينية من دون سحر وملل، وبالتالي أكثر انتماءً من الرجل. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الله الشريف^(٦٧)؛ حيث ذكر في نتائج بحثه أن الولاء التنظيمي يتناسب طردياً مع الإناث، أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الولاء التنظيمي والجنس لصالح الإناث.

جدول (٢٠)

العلاقة بين الولاء التنظيمي والتخصص من عدمه

اختبارات		غير متخصص في المكتبات والمعلومات		متخصص في المكتبات ومعلومات		الولاء التنظيمي
الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠.٠٧٩	١.٧٥٧	٠.٨٩	٣.٧٢	٠.٨٦	٣.٨٤	الولاء العاطفي
٠.٠٨٧	١.٧١٦	٠.٩٨	٣.٤٢	٠.٩٢	٣.٨٤	الولاء المستمر
*٠.٠٠١	٣.٣٨٥	١.١٥	٣.٤٩	١.٠٦	٣.٧٧	الولاء الأخلاقي
*٠.٠٢٩	٢.١٩٢	٠.٩٠	٣.٥٩	٠.٨٨	٣.٧٤	مستويات الولاء التنظيمي لدى أخصائيو المكتبات والمعلومات العاملين بالمكتبات المركزية المصرية

دلالة إحصائية بين التخصص في مجال المكتبات والمعلومات من عدمه والولاء التنظيمي ولصالح المتخصصين في مجال المكتبات؛ حيث كان متوسط المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات بالنسبة للولاء التنظيمي ٣.٧٤ ولغير المتخصصين بالنسبة للولاء التنظيمي ٣.٥٩. ويرى الباحث أن هذه القيمة

للتعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والتخصص من عدمه، وإذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ثم استخدام اختبار (Independent sample T-TEST)، وكما هو موضح بالجدول رقم ٢٠ كانت قيم ت ٢.١٩٢ وكانت موجبة وبدلالة ٠.٠٢٩؛ وهي أقل من ٠.٠٥، مما يدل على وجود علاقة ذات

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد الله الشريف^(٧٠) حيث ذكر أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والتخصص.

طبيعية لأن الذي درس أربعة سنوات في تخصصه ثم أتبع الدراسة بالعمل المهني سيكون بطبيعة الحال منتمياً أكثر من غير المتخصص، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عبد الكريم حيث ذكر أن التخصص يؤثر في الولاء التنظيمي،

جدول (٢١)

العلاقة بين الولاء التنظيمي وسنوات الخبرة

اختبار ف	٢٠ سنة أو أكثر		من ١٥-٢٠ سنة		من ١٠-١٥ سنة		من ٥-١٠ سنوات		أقل من ٥ سنوات		الولاء التنظيمي	
	ف	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م			
٠.٠٠٠	٣٧.٢٠٣	٠.٢٤	٣.٧٩	٠.٧٨	٣.٧٧	٠.٦٤	٤.٠٨	٠.٩٦	٣.٤١	٠.٦٢	٤.٢٨	الولاء العاطفي
٠.٠٠٠	٣٥.٦١٠	٠.٣١	٣.٢٨	٠.٨٥	٣.٦٠	٠.٦٩	٣.٩٣	٠.٩٨	٣.٠٨	٠.٧٣	٣.٨٢	الولاء المستمر
٠.٠٠٠	٤٦.٩٧٣	٠.٤٨	٣.١٧	١.٠٢	٣.٧٨	٠.٨٢	٤.٠٩	١.١٢	٣.١٠	٠.٩٦	٤.٢٥	الولاء الأخلاقي
٠.٠٠٠	٤٢.٣٩٦	٠.٢٦	٣.٥٠	٠.٧٨	٣.٧٢	٠.٦٥	٤.٠٣	٠.٩٦	٣.٢٥	٠.٦٤	٤.١٤	مستويات الولاء التنظيمي لدى أخصائيي المكتبات والمعلومات العاملين بالمكتبات المركزية المصرية

سنة بمتوسط ٣.٥٠ ويتعجب الباحث من هذه النتيجة حيث كان من المتوقع أن يزيد الالتزام التنظيمي لمن هم أكثر في الخبرة، وهذا عكس ما حدث، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه يونس الشوابكة والطعاني^(٧١) في دراستهما حيث ذكرا أن سنوات الخبرة لا يوجد بينها وبين الولاء التنظيمي علاقة ذات دلالة إحصائية، واختلفت أيضاً النتيجة مع ما توصل إليه Richard & Bultor^(٧٢)؛ حيث ذكرا أن الولاء التنظيمي يزداد مع ازدياد سنوات الخبرة .

١٠ / ٣ العلاقة بين الولاء التنظيمي والقيادة التحويلية:

للتعرف على العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة: (التأثير القائم على

٩ / ٣ العلاقة بين الولاء التنظيمي وسنوات الخبرة:

للتعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي وسنوات الخبرة، وإذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام اختبار ف أو ما يعرف بتحليل التباين الأحادي، وكما هو موضح في الجدول رقم ٢١ كانت قيمة اختبار ف ٤٢.٣٩٦، وكانت موجبة وبدلالة أقل من ٠.٥ (٠.٠٠٠) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وطردية بين الولاء التنظيمي وسنوات الخبرة لصالح الفئة الأقل في الخبرة كالتالي: الأقل من ٥ سنوات بمتوسط ٤.١٤ ثم من (٥-١٠) بمتوسط ٣.٢٥، ثم (١٠-١٥) بمتوسط ٤.٠٣ ثم (٢٠-١٥) ٣.٧٢ ثم الأكثر من ٢٠

القوة والمثال، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) لقيادات المكتبات المركزية ومستويات الولاء التنظيمي لدى أخصائيي المكتبات العاملين بالمكتبات المركزية بأبعدها الثلاثة: (الولاء العاطفي - المستمر - الأخلاقي) تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من طبيعية العلاقة بين المتغيرين.

جدول (٢٢)
العلاقة بين الولاء التنظيمي والقيادة التحويلية

مدى ممارسة القيادات بالمكتبات المركزية بالجامعات المركزية للسلوك القيادي التحويلي		
٠.٨١٧	ر	مستويات الولاء التنظيمي لدى أخصائيي المكتبات والمعلومات العاملين بالمكتبات المركزية المصرية
*٠.٠٠١<	الدلالة	

الباحث إلى أن ممارسة القيادات للسلوك القيادي التحويلي يرفع من مستوى إدراك أخصائيي المكتبات لأهداف المكتبات محل الدراسة ويقوي قناعتهم بها وأهميتها مما يسهل من مهام العمل الذي يقومون به، ويزيد من حماسهم بحيث يبذلون أقصى جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف مما يشعرهم برغبة قوية بالبقاء في المكتبات محل الدراسة، ويزيد من مستويات الولاء التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Burs في نتائج بحثه في أن الإدارة التشاركية لها علاقة طردية أو إيجابية مع الالتزام التنظيمي، وكذلك الاتصال المفتوح مع الإدارة له علاقة ذات دلالة إيجابية مع الالتزام التنظيمي.

ومن خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢٢):

يتبين أن قيم معامل الارتباط ٠.٨١٧؛ وهي موجبة وبدلالة ٠.٠٠١، وهي أقل من ٠.٠٥ مما يعنى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة (التأثير القائم والمثال- الحفز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاهتمام الفردي) ومستويات الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي - الولاء المستمر- الولاء الأخلاقي)؛ حيث يتضح أنه كلما زاد السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة تحسنت مستويات الولاء التنظيمي لدى أخصائيي المكتبات العاملين بالمكتبات المركزية؛ ويرجع السبب في ذلك من وجهة نظر

رابعًا : نتائج الدراسة وتوصياتها:

١ / ٤ نتائج الدراسة:

وفيما يلي نتائج الدراسة التي أتت في ثنايا البحث مع الشرح، يفرد بها الباحث في مكان واحد مجردة وهي:

١ / ١ / ٤ مدى ممارسة القيادات بالمكتبات

المركزية للسلوك القيادي التحويلي

بأبعاده الأربعة: (التأثير القائم على القدوة

والمثال- الحفز الإلهامي- الاستشارة

الفكرية- الاهتمام الفردي).

١ / ١ / ٤ التأثير القائم على القدوة

والمثال:

* يوجد تفاوت في موافقة أفراد مجتمع

الدراسة على التأثير القائم على القدوة

والمثال؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم

حول هذا البعد ما بين (٤ إلى ٢.٩)، وهي

متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من

فئات المقياس الخماسي اللتين تشيران إلى

(موافق / غير موافق)، ويتضح من النتائج

أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على سبع

من ممارسات القيادات بالمكتبات المركزية

المصرية للسلوك القيادي التحويلي المتعلق

بالتأثير القائم على القدوة والمثال بنسبة

كبيرة تتمثل في العبارات الآتية:

* يحرص على تحقيق أهداف المكتبة،

يحظى باحترام الجميع، يتجنب استغلال

نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية بمتوسط في

المرتبة الأولى (٤).

* أتق به ثقة كبيرة في المرتبة الثانية بمتوسط

٣.٩.

* تحلى بسلوكه بالقيم المثلى، ويعد قدوة لى

في العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط ٣.٧.

* أفخر دائمًا بالعمل تحت قيادته في المرتبة

الرابعة بمتوسط ٣.٦.

* جاءت عبارة (بملاك خبرة تؤهله أن يكون

قدوة) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط

٢.٩؛ وهي موافقة محايدة.

٢ / ١ / ٤ الحفز الإلهامي:

* يوجد تفاوت في موافقة أفراد مجتمع

الدراسة على الحفز الإلهامي؛ حيث

تراوحت متوسطات موافقتهم حول هذا

البعد ما بين (٤ إلى ١.٧)؛ وهي

متوسطات تقع في الفئة الثانية والرابعة

من فئات المقياس الخماسي اللتين تشيران

إلى (موافق/ غير موافق)، ويتضح من

النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون

على ست من ممارسات القيادات

بالمكتبات المركزية المصرية للسلوك

القيادي التحويلي المتعلق بالحفز الإلهامي

تتمثل في العبارات الآتية بنسبة كبيرة

وهم عبارات:

* يزيد من فهمي للأهداف الكلية بالقيم

المثلى في المرتبة الأولى بمتوسط ٤.

* يعد مصدر إلهام لى للالتزام والإخلاص

للمكتبة بالمرتبة الثانية بمتوسط ٣,٩.

يعطى رؤية عما يجب عمله ويترك لي التفاصيل بمتوسط ٣.٩ في المرتبة الثانية. يشجيني على طرح أفكارى وآرائى حتى لو اختلفت مع رأيه بمتوسط ٣.٨؛ وهى في المرتبة الثالثة.

يفوض بعض صلاحياته لقيادات الصف الثانى بمتوسط ٣.٨ في المرتبة الرابعة. رفض مجتمع الدراسة العبارتين التاليتين: يشجيني على ابتكار طرق جديدة في أداء عملي بمتوسط ٢.٥؛ ثم يتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب عملية متغيرة بمتوسط ٢.٣. ٤ / ١ / ١ / ٤ الاهتمام الفردي:

يوجد تفاوت في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الفردي؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول هذا البعد ما بين (٣.٩ / ٢.٨)؛ وهى متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي اللتين تشيران إلى (موافق / محايد)، ويتضح من النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على ست من ممارسات القيادات بالمكتبات المركزية المصرية للسلوك القيادي التحويلي المتعلق بالاهتمام الفردي تتمثل في العبارات الآتية بنسب كبيرة وهم:

يشجيني على تطوير قدراتي وفقاً لاحتياجاتي الوظيفية، يساعدني في الحصول على احتياجاتي الوظيفية، يعمل على التوفيق بين أهداف المكتبة وأهدافي، يصغى جيداً عندما أتحدث إليه، ويشاركني في المناسبات الاجتماعية في المرتبة الأولى بمتوسط ٣.٩.

* يربط تحقيق أهداف المكتبة بالقيم المثلى، يشعرنى بأني أتصرف كقائد، يشعرنى بأهمية العمل الذي أقوم به بمتوسط ٣.٨، ثم يقدم لى رؤية جديدة لمستقبلي المهني بمتوسط ٣.٦.

* رفض مجتمع الدراسة العبارة الخاصة بـ (العمل على تنمية روح الفرق والمجموعات بين أخصائيي المكتبات) حيث كان متوسط ٢.٦، ورفضوا بشدة البعد التالي: وهو يخلق نوعاً من التحدي لتحقيق معدلات أداء عالية؛ حيث جاء بمتوسط ١.٧.

٣ / ١ / ١ / ٤ الاستشارة الفكرية:

يتضح من النتائج أنه يوجد تفاوت في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على الاستشارة الفكرية؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول هذا البعد ما بين (٤ إلى ٢.٣)؛ وهى متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثانية من فئات المقياس الخماسي اللتين تشيران إلى (موافق / غير موافق)، ويتضح من النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على ست من ممارسات القيادات بالمكتبات المركزية المصرية للسلوك القيادي التحويلي المتعلق بالتأثير القائم على القدوة والمثال تتمثل في العبارات الآتية بنسب كبيرة وهم بالترتيب عبارات:

يشاركني في التفكير في حل المشكلات بمتوسط ٤ في المرتبة الأولى. يعطى حلولاً عملية للصعوبات التي تواجهني، ويصف الصعوبات بأنها قابلة للحل،

المكتبة المركزية بجامعة أسيوط- المكتبة المركزية بجامعة قناة السويس- المكتبة المركزية بجامعة قنا- المكتبة المركزية بجامعة بنها- المكتبة المركزية بجامعة بورسعيد- المكتبة المركزية بجامعة طنطا- المكتبة المركزية بجامعة أسوان- المكتبة المركزية بجامعة دمياط.

٤ / ١ / ٤ مستويات الولاء التنظيمي لأخصائيي المكتبات العاملين بالمكتبات المركزية المصرية:

١ / ٤ / ١ الولاء العاطفي:

يوجد تفاوت في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على مستويات الولاء العاطفي؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول هذا البعد ما بين (٤ إلى ٢.٦)؛ وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي اللتين تشيران إلى (موافق/ محايد)، ويتضح من النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على إحدى عشرة ممارسة من بعد الولاء العاطفي تتمثل في العبارات الآتية بنسب كبيرة وهم بالترتيب:

يهمني سمعة المكتبة في المرتبة الأولى بمتوسط ٤.١.

أنا مستعد أن أبذل جهدًا كبيرًا وأكثر مما هو متوقع مني من أجل مساعدة مكتبتني، أعامل المستفيدين بلطف وكياسة في المرتبة الثانية بمتوسط ٤.

من السهل الوصول إليه عند الحاجة بمتوسط ٣.٨ في المرتبة الثانية.

يوكل المهام لي وفق قدراتي، وتحظى مجهوداتي في العمل بالتقدير من قبله، بمتوسط ٢.٨ في المرتبة الثالثة؛ حيث جاءت هذه الممارسات بموافقة متوسطة.

٢ / ١ / ٤ ترتيب ممارسات القيادات التحويلية:

ممارسات القيادات التحويلية تجاه أخصائيي المكتبات في المكتبات المركزية كانت بالترتيب (التأثير القائم على القدوة والمثال، والاهتمام الفردي، ثم تأتي في النهاية وبفارق صغيرة للغاية الاستشارة الفكرية والتحفيز الإلهامي).

٣ / ١ / ٤ العلاقة بين القيادة التحويلية واسم المكتبة:

تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية واسم المكتبة المركزية، وكانت أكثر المكتبات التي يتبع فيها القيادة التحويلية كالاتي:

المكتبة المركزية بجامعة القاهرة - المكتبة المركزية بجامعة عين شمس- المكتبة المركزية بجامعة الإسكندرية - المكتبة المركزية بجامعة حلوان- المكتبة المركزية بجامعة الزقازيق- المكتبة المركزية بجامعة الأزهر- المكتبة المركزية بجامعة الفيوم- المكتبة المركزية بجامعة المنصورة - المكتبة المركزية بجامعة بني سويف- المكتبة المركزية بجامعة المنيا- المكتبة المركزية بجامعة المنوفية-

الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي اللتين تشيران إلى (موافق/ محايد)، ويتضح من النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على سبع ممارسات من بعد الولاء المستمر تتمثل في العبارات الآتية بنسب كبيرة وهم بالترتيب:

تأخر بعد مواعيد العمل الرسمية إذا دعت الحاجة دون التطلع إلى مكافأة، أشعر بأن بقائي في المكتبة نابع من حاجتي إليها في المرتبة الأولى بمتوسط ٣.٨.

المكتبة تشجعي على إظهار أفضل ما لدي فيما يخص الأداء الوظيفي، أشعر بأن أموراً كثيرة سوف تتغير في حياتي إذا ما قررت ترك العمل بالمكتبة في المرتبة الثانية بمتوسط ٣.٧.

لا أجد صعوبة إطلاقاً بالتكيف مع سياسات المكتبة، وقمت بخطوة مهمة وجيدة في حياتي عندما قررت العمل بالمكتبة، يزداد ارتباطي بالمكتبة مع زيادة السنوات التي أقضيها في المكتبة في المرتبة الثالثة بمتوسط ٣.٦.

وافق المجتمع على العبارتين التاليتين بنسب متوسطة وهما :

أنا سعيد لأنني اخترت العمل بالمكتبة وفضلتها على باقي المكتبات بمتوسط ٢.٩.

أجد الكثير الذي يمكن أن أكتسبه بالبقاء في المكتبة بمتوسط ٢.٧.

١ / ٤ / ١ / ٤ الولاء الأخلاقي:

يوجد تفاوتاً في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على مستويات الولاء الأخلاقي؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول هذا البعد ما

أتحدث عن مكتبتي أمام أصدقائي واصفاً إياها بأنها أفضل مكتبة، أنا مستعد أن أقوم بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمكتبة، أتابع أي شكوى بحق المكتبة وأبذل الجهد لدراستها وتقديم الاقتراحات لحلها في المرتبة الثالثة بمتوسط ٣.٩.

تتحقق أهدافي عندما تتحقق أهداف المكتبة، أسعى أنا وزملائي لأن تكون مكتبتنا رائدة دائماً، أشعر بالرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المكتبة في المرتبة الرابعة بمتوسط ٣.٨.

أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين في المكتبة في المرتبة الخامسة بمتوسط ٣.٧.

أنظر إلى المشكلات التي تواجه المكتبة على أنها جزء لا يتجزأ من مشكلاتي الشخصية في المرتبة السادسة بمتوسط ٣.٦.

وافق مجتمع الدراسة على العبارات الآتية بنسب محايدة وهي:

أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني جزء من المكتبة بمتوسط ٣.٩.

أجد أن قيمي تتطابق مع قيم المكتبة بمتوسط ٢.٦.

١ / ٤ / ١ / ٤ الولاء المستمر:

يوجد تفاوتاً في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على مستويات الولاء المستمر؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول هذا البعد ما بين (٣.٨ إلى ٢.٧)، وهي متوسطات تقع في

التنظيمي كالاتي:

المكتبة المركزية بجامعة القاهرة- المكتبة
المركزية بجامعة عين شمس- المكتبة المركزية
بجامعة الإسكندرية- المكتبة المركزية بجامعة
حلوان- المكتبة المركزية بجامعة الزقازيق-
المكتبة المركزية بجامعة الأزهر- المكتبة
المركزية بجامعة الفيوم- المكتبة المركزية
بجامعة المنصورة- المكتبة المركزية بجامعة بني
سوف- المكتبة المركزية بجامعة المنيا-
المكتبة المركزية بجامعة المنوفية- المكتبة
المركزية بجامعة أسيوط- المكتبة المركزية
بجامعة قناة السويس- المكتبة المركزية بجامعة
قنا- المكتبة المركزية بجامعة بنها- المكتبة
المركزية بجامعة بورسعيد- المكتبة المركزية
بجامعة طنطا- المكتبة المركزية بجامعة أسوان
- المكتبة المركزية بجامعة دمياط.

٧ / ١ / ٤ العلاقة بين الولاء التنظيمي والنوع:

تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية
بين النوع والولاء التنظيمي ولصالح الإناث حيث
كان متوسط الإناث بالنسبة للولاء التنظيمي
٣.٧٠ وللذكور ٣.٥٨،

٨ / ١ / ٤ العلاقة بين الولاء التنظيمي
والتخصص في مجال المكتبات والمعلومات
من عدمه:

تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية
بين التخصص في مجال المكتبات والمعلومات
من عدمه والولاء التنظيمي ولصالح
المختصين في مجال المكتبات حيث كان

بين (٣.٨ إلى ٣.٥) وهي متوسطات تقع في
الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي اللتين
تشيران إلى (موافق)، ويتضح من النتائج أن
أفراد مجتمع الدراسة موافقون على جميع
ممارسات الولاء الأخلاقي وهي خمس ممارسات
تتمثل في العبارات الآتية بنسب كبيرة أو عالية
وهم بالترتيب:

لدى خيارات محدودة جدا بأن أفكر في
ترك العمل في المكتبة، أشعر أدبياً بضرورة
الاستمرار في عملي بالمكتبة حتى مع وجود
عروض عمل أفضل في مكان آخر بمتوسط
٣.٨ في المرتبة الأولى.

أشعر بالالتزام الأخلاقي أو الأدبي
يدفعني في الاستمرار في عملي بالمكتبة، أشعر
بأن الانتقال من مكتبة إلى أخرى عمل غير
أخلاقي بمتوسط ٣.٦ في المرتبة الثانية، ثم
أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمكتبة بمتوسط
٣.٥ في المرتبة الثالثة والأخيرة.

٥ / ١ / ٤ ترتيب أبعاد الولاء التنظيمي:

تبين أن ممارسة أبعاد الولاء التنظيمي
لدى أخصائيي المكتبات العاملين بالمكتبات
المركزية كانت كالاتي الولاء العاطفي، تلاه
الولاء الأدبي أو الأخلاقي ثم أخيرا الولاء
المستمر.

٦ / ١ / ٤ العلاقة بين الولاء التنظيمي واسم
المكتبة:

تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية
بين الولاء التنظيمي واسم المكتبة المركزية،
وكانت أكثر المكتبات التي يتبع فيها الولاء

لدورها في تحفيز المرؤسين، وإثارة حماسهم، وتوليد الإحساس لديهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، مما يدفعهم لبذل أقصى جهد ممكن فكريًا وعمليًا لتحقيق الأهداف المنشودة.

٢- العمل على التوفيق بين أهداف المكتبات وأهداف العاملين بها، عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري، والوقوف على احتياجاته الوظيفية والشخصية، ومراعاة الفروق الفردية في القدرات والمهارات عند توزيع المهام.

٣-حث القيادات بالمكتبات على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها.

٤-التأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤسين، لما لذلك من أثر في تعزيز ورفع مستويات الولاء التنظيمي لديهم.

٥- على قيادات المكتبات أن يتخذوا أسلوب التحدي والمنافسة بين المرؤسين ليحققوا معدلات أداء عالية .

٦- العمل على ترسيخ رؤى مشتركة يشارك فيها القيادات والمرؤسين من أجل تنفيذها خدمة لأهداف المكتبة.

٧- اختيار قادة المكتبات ممن يتوافر لديهم الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر في المرؤسين .

قائمة المصادر والمراجع

متوسط المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات بالنسبة للولاء التنظيمي ٣.٧٤ و لغير المتخصصين بالنسبة للولاء التنظيمي ٣.٥٩.

٩ / ١ / ٤ العلاقة بين الولاء التنظيمي وسنوات الخبرة:

تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وطرديّة بين الولاء التنظيمي وسنوات الخبرة لصالح الفئة الأقل في الخبرة كالتالي الأقل من ٥ سنوات بمتوسط ٤.١٤ ثم من (٥-١٠) بمتوسط ٣.٢٥ ثم (١٠-١٥) بمتوسط ٤.٠٣ ثم (١٥-٢٠) ٣.٧٢ ثم الأكثر من ٢٠ سنة بمتوسط ٣.٥٠.

١٠ / ١ / ٤ العلاقة بين الولاء التنظيمي والقيادة التحويلية:

تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة (التأثير القائم والمثال- الحفز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاهتمام الفردي) ومستويات الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي- الولاء المستمر - الولاء الأخلاقي) حيث يتضح أنه كلما زاد السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة تحسنت مستويات الولاء التنظيمي لدى أخصائيي المكتبات العاملين بالمكتبات المركزية.

٢ / ٤ توصيات الدراسة:

١- العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل قيادات المكتبات وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القادة مهاراتها وخصائصها، وذلك

أولاً : المصادر والمراجع العربية:

١. أحمد سالم العمري. "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية". المجلة العربية للعلوم الإدارية. مج ٩، ع ١٤ (٢٠٠٤).
٢. أيمن عودة. الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع. عمان: مؤسسة الوراق، ١٩٩٦.
٣. سعود العتيبي، طلق السواط. "الولاء التنظيمي لمستوى جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيها". مجلة الإداري. العدد ٦٧، (١٩٩٧).
٤. الشربيني الهاللي. "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية". مجلة مستقبل التربية العربية مج ٢١، (أبريل ٢٠٠١).
٥. ثناء فرحات. "القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية على مكتبات جامعة حلوان". بحوث في علم المكتبات والمعلومات. ع ١٤ (يوليو ٢٠٠٨).
٦. روبيرت ستوربات، مورين سوليفان. تنمية قادة المكتبات: دليل كيفية الأداء للتدريب وبناء فرق العمل والتوجيه والإرشاد لموظفي وأمناء المكتبات. ترجمة محمد بن عبد العزيز الراشد. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠١١.
٧. طلال الأحمدى. "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للممرضين العاملين بمستشفيات وزارة الصحة مدينة الرياض". المجلة العربية للإدارة مج ٢ (١٩٩٠).
٨. عبد الرحمن هيجان. الولاء التنظيمي للمدير السعودي. الرياض: مركز الدراسات والبحوث، ١٩٩٧.
٩. عبد العزيز الأسمرى. المهارات الاستراتيجية للقادة الأمنيين. الرياض: [د.ت.], ٢٠١١.
١٠. عبد الله مهدي العمري. "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة". أطروحة ماجستير. جامعة القاهرة، ٢٠٠٨.
١١. عبيد عبد الله العمري. "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية". مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية مج ١٧، ع ٢٤ (٢٠٠١).
١٢. علي صالح الزهراني. "السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض". أطروحة ماجستير. جامعة الملك سعود، ٢٠١١.
١٣. فاروق عبد الحميد السيد فليح. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان. دار المسيرة، ٢٠٠٥.
١٤. محمد حمادات. "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والعاملين في المدارس". عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر، ٢٠٠٦.
١٥. محمد عبد الله الشريف. "الولاء التنظيمي لدى العاملين في المكتبات العامة في الكويت". أطروحة ماجستير. جامعة الأردن. ٢٠١٠.
١٦. مشهور بن ناصر العمري. "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافرها بمبادئ الجودة الشاملة". أطروحة ماجستير. جامعة الملك سعود، ٢٠٠٤.

- 5- Block, L. "Amyliti level Analysis of transformational leadership" the **international journal of applied management and technology** (2004). <http://www.Jamat.org>.22-9-2014
- 6- Burd,B."Work value of academic librarians: Exploring the Relationshipbetween values, Job satisfaction, commitment and intent to leave": paper presentend at the ACR L.E leventh National conference. Charlotte. Nc. Retrieval from:
<http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/events/pdf/buid/PDF.22octobre/> 2014
- 7- Champoux, E. "Organizational behavior: Essential tents for a new". Thesis PhD. South Western College, 2000.
- 8- Change, Eummi. "Career conitment as a complex moderator of organizational commitment and turn over intention". **Human Relations** vol52 (October 1999).
- 9- Department of business. "Commitment in higher education". Available at:<http://www.midwest,brown,uandGay.lor,K> (2002 organization a academy. org.22-7-2014
١٧. موسى اللوزي. التطوير التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣.
١٨. موسى توفيق المدهون. تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٥.
١٩. يونس الشوابكة، حسن الطعاني. "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الأردنية". دراسات العلوم التربوية مج٤٠. ع١ (٢٠١٣).
- ثانياً : المصادر والمراجع الأجنبية
- 1- Abd Al karim, Norr. "The impact of work relation variables on librarians. Organizational commitment job citification Malaysian". **Journal of Library and Information Science** vol 15. No.3 (2010).
- 2- Albirton, Rosie. "transformationalvs. transactional leadership in university libraries: Attest of the models and its relationship to perceived library organizational effectiness" .thesis PHD. University of uinois,1993.
- 3- Bass, B & Avolio. B. Improving organizational effectiveness, Through transformational leadership. London: SAGE. Publisher,1994.
- 4- Bass. B.M. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free press, 2000, P.63.

- agement. New York: The free press, 1990.
- 18- Kouzes, James & Posner, Posner. An instructors guide to leadership challenge. California: Jossey-Bass. Publishers, 1995.
- 19- Mccdrmicj, Catherine. "A study of the job Attitudes , Job satisfaction organizational commitment and career commitment and career of member of the libraries and information science progression in Virginia". Thesis PHD: George Masen university, 2000.
- 20- Meyer, John & Smith. J "A commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component concept ualization". **Journal of Applied Psychology** vol78 (1993).
- 21- Owalabi, R & Salam, M. Job satisfaction and organizational commitment of academic librarians in Nigerian University". **Library Herald** vol 48. No.2 (2010). Available at:
<http://www.indiantjournals.com.ijj.aspx.targetjor.ih&volume=48&issue=2&article=007>
- 22- Parrish, Ann. "The impact of leadership behavior on organization commitment and job autonomy of
- 10- Devenna. M & Ticky, N. The transformational leader. New York: John Wiley & Son, 1990.
- 11- Draft, R. & No. R. Organizational behavior. New York: Sendiege Harcourt Publishing, 2001.
- 12- Ficham, R & Rhods, P. prinsples of organizational behavior. New York: Oxford University press, 1990.
- 13- Hoverkamp. Tend. "organizational commitment of professional Em-ployess in union and union Reasearch libraries". **College & Research libraries** vol 55 (July 1994).
- 14- Isaac ,Wilfred ,& Douglas .C "leadership and motivation :the effective application of expectancy ". **journal of managerial issues** 13 (summer2001)
- 15- Jery, Wkhtor & Jeseeh, Pankowski. Transformational Leadership. Florida: Stlucie Press, 1996.
- 16- Katzenbach, Jon & Douglas. Smith "The Discipline of teams ". **Harvard Business Review** (March - April 1993)
- 17- Kotller, P.K. " A force for change: How leadership differs from man-

- staste (Nigeria) arabiat at: <http://findarticles.com/p/article/ms/7005/s2007.Aprill&n2842999n>
20/8/2014
- 28- Ugkn, Ahmed & Salam, Mohamed Ali "The relationship between techno stress creators and organizational commitment among academic libraries". **Procedia-social and behavior science** vol 40 (2012).
- 29- Warren, Bennis & Blurt, Narius leader: The strategies for taking charge. New York: Harper Collins publishers, 2007.
- 30- Weiner. Commitment & Organizations: a normative view." **Academy of management review**. No7 (1998).
- 31- Yuwen,livs&james, Philips. "Examing the antesedentd of knowledge sharing in facilitating team in innovativeness from amulti level persevtive". **International journal of information maneg-ment** vol31(2011).
- 32- Woodcook. Chalsea. "Transformational leadership and employee commitment. The moderating role of perceived organizational support and individual level". Thesis PhD. Northern Illinois Unversity, 2010.
- information services librarians". Thesis PHD. The florida state university,2001.
- 23- Reitz,Joan M. "ODLS: on line dictionary for library and information science [S.L]: libraries unlimited, 2004. 25/7/2014 <http://www.lu.com/codlis/odlis.com>
- 24- Rosa-lind,Telford&lauren,Acorbett."How transformational leadershiptrans-lates introrecognized excellence in academic libraries". **Work place cultre in academic libraries**". (2013).
- 25- Rubin: Richard&Buttlar, lois. "Astudy of the organizational commitment of High school library". **The library Quarterly** vol 62 (July 1992).
- 26- Steven, Jaros. Meyer and Allen "Model of organizational commitment: Measurement issues". Louisianan University press, 2007. P.202. available at: <http://www.stevejaros.com/wp-content/uploads/2009/jaros-Jafat-2007-MeyerandAuenl.pdf>
- 27- Tella Adyinra&Popoola, s."Work motivation,Jobs satisfaction and organizational commitment of library personnel Research libraries in oyo