



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة بمؤسسة الهياكل المعدنية المصنعة
- BATICM وحدة المغير - الوادي"

تحت إشراف الأستاذ

د. نعرورة بوبكر

إعداد الطالبتين :

- مسعودي إيناس

- جلالتي إكرام

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	بن علي عبد الرزاق
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	نعرورة بوبكر
مناقشا	أستاذ محاضر أ	عازب الشيخ محمد

السنة الجامعية: 2019/2018

الشكر والتقدير

قال تعالى ربي اوزعني ان اشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين

نشكر الله ونحمده على الهامنا الصبر طيلة مشوارنا على التوفيق في انجاز هذا العمل المتواضع وما توفيقني

إلا بالله

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى كل من ساندنا بمجده بالخصوص الدكتور المشرف بوبكر نعرورة

وفي الأخير نشكر اعضاء اللجنة المناقشة لتفضلهم بقبول هذه المذكرة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي عملي هذا إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة و
نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من يتعب من
أجلنا ليل نهار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي العزيز

إلى معنى الحب ومعنى الحنان إلى الطيبة التي تضحي من أجلنا بالنفس والنفيس إلى
الطاهرة التي أرى في وجهها البر في الحياة جميلة أُمي الغالية.

إلى الشموع المنيرة لحياتي إلى قوتي التي أجدها بجاني كلما ضعفت إلى من هم سر
ابتسامتي وسعادتي إخوتي وأخواتي الاعزاء : بلقاسم خلود زينب و مازن. وبنات اختي جوري وآلاء
الرحمان ومودة وابنت اخي تالية .

إلى من قاسمت معي هذا العمل صديقتي اكرام

إلى كل من ساهم في مساعدتي وتوجيهي وارشادي ولم يخلوا علي بآرائهم ومساعدتهم ..

وأسأل الله العلي العظيم أن يجزي الجميع خير الجزاء وان يوفقهم الى ما يحبه ويرضاه انه سميع

مجيب ...

مسعودي ايناس

الاهداء

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم
من اصطنع اليكم معروفًا فجازوه، فان عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا انكم قد شكرتم،
فان الله يحب الشاكرين
الى من سقاني الحب والحنان امي الحبيبة
الى أغلى انسان ابي الحبيب نور الدين
الى اخي الحنون حفصه الله خالد
الى اختي الصغرى مروة
الى زوجي المستقبلي ونور دري
الى كل من نحب
الى زميلتي الحبيبة ايناس
والى كل من تسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

اكرام

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف عن اثر ابعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الاقتصادية حيث تم اسقاط الدراسة على مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة baticim –وحدة المغير-ولاية الوادي . ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من (35) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المتمثلة في عمال وموظفين اداريين ورؤساء اقسام ورؤساء مصالح ورؤساء مكاتب في المؤسسة محل الدراسة، اذ تم توزيع (41) استبانة استرجع منها (41) أي كلها قابلة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي spss إصدار 22. وكان من بين اهم نتائج المتوصل اليها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، و أيضا وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة والالتزام التنظيمي. **الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، الالتزام التنظيمي.

Abstract:

This study aimed to identify the effect of the dimensions of transformational leadership on the organizational commitment in the economic institution. Therefore, the study was applied on the Institution of Construction of the Metal Structures Manufactured BATICIM – EL_Meghaier-ELOued.

To achieve the objective of the study, a questionnaire was designed consisting of (35) paragraphs to collect the preliminary data from the sample of the study which consisted of workers, administrative staff, heads of departments, and heads of departments and heads of offices in the institution where the study was applied; (41) questionnaires were distributed and (41) ones were retrieved all for statistical analysis .in light of this, data collection, using the spss analysis, and hypothesis testing were carried program .

One of the most important results of this study was statistical significant effect between the dimensions of transformation leadership and the organizational commitment at the level of significance of 0.05, and also a significant correlation between leadership dimensions and organizational commitment .

Key words: transformational leadership, motivational motivation, ideal effect, intellectual stimulation, individual considerations, organizational commitment.

فهرس المحتويات:

العنوان	
الاهداء	II
شكر وتقدير	III
ملخص	V
الفهرس المحتويات	VI-VII-VIII
قائمة الجداول	XI-XII
قائمة الأشكال	XIII
قائمة الملاحق	XVI
مقدمة عامة	أ-و
الفصل الأول: الادبيات النظرية والدراسات السابقة	27-1
تمهيد	1
المبحث الأول: الاطار النظري للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي	18-2
المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية	2
الفرع الأول: مفهوم القيادة ونظرياتها	5-2
الفرع الثاني: مفهوم القيادة التحويلية	7-5
الفرع الثالث: مكونات وأبعاد القيادة التحويلية	9-7
الفرع الرابع: أنواع وخصائص القادة التحويليين	10-9
المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي	11
الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي	15-11
الفرع الثاني: ابعاد الالتزام التنظيمي	16-15
الفرع الثالث: مراحل تطور الالتزام التنظيمي	17-16
الفرع الرابع: محددات الالتزام التنظيمي	18-17
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	26-19
المطلب الأول: الدراسات المحلية	20-19
المطلب الثاني: الدراسات العربية	23-21
المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية	25-23
المطلب الرابع: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية	25

25	الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
26	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
26	الفرع الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
70-28	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
28	تمهيد
29	المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة ومنهج الدراسة
29	المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة
29	الفرع الأول: تعريف المؤسسة الام
31-30	الفرع الثاني: التعريف بالوحدة (Baticim) -وحدة المغير
32	المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة
32	الفرع الأول: منهج الدراسة
33-32	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
33	المطلب الثالث: مجتمع ومتغيرات الدراسة
33	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
34-33	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
34	المطلب الرابع: مستويات الإجابة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة
34	الفرع الأول: مستويات الإجابة
35-34	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستمارة
35	المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة
41-36	المطلب الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة
42	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات
48-43	الفرع الأول: تحليل عبارات ابعاد القيادة التحويلية
52-49	الفرع الثاني: تحليل عبارات ابعاد الالتزام التنظيمي
66-53	الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
67	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
68-67	الفرع الأول: مناقشة النتائج الخاصة بالبيانات الشخصية
68	الفرع الثاني: مناقشة النتائج الخاصة بالمتوسطات الحسابية

69-68	الفرع الثالث: مناقشة نتائج العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي
70	خلاصة الفصل
73-71	خاتمة
77-74	قائمة المصادر والمراجع
102-78	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01.1	مفهوم الالتزام التنظيمي وفقا لوجهات نظر عدد من الباحثين	12
02.1	أوجه الاختلاف بين الدراسات المحلية والدراسات السابقة	26
03.2	توزيع عدد الاستثمارات	33
04.2	معامل الصدق والثبات لمحاوّر الاستثمار	35
05.2	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	36
06.2	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	37
07.2	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	38
08.2	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل	39
09.2	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	41-40
10.2	درجات سلم ليكرت الخماسي	42
11.2	المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الخماسي ومستوياته	43-42
12.2	نتائج تحليل عبارات بعد التأثير المثالي	44-43
13.2	نتائج تحليل عبارات بعد الحافز الالهامي	45
14.2	نتائج تحليل عبارات بعد الاستشارة الفكرية	47-46
15.2	نتائج تحليل عبارات بعد الاعتبارات الفردية	48-47
16.2	نتائج تحليل عبارات بعد الالتزام العاطفي	49
17.2	نتائج تحليل عبارات بعد الالتزام المستمر	51-50
18.2	نتائج تحليل عبارات بعد الالتزام المعياري	52
19.2	اختبار علاقة الارتباط بين التأثير المثالي والالتزام العاطفي	53
20.2	اختبار علاقة الارتباط بين التأثير المثالي والالتزام المستمر	54
21.2	اختبار علاقة الارتباط بين التأثير المثالي والالتزام المعياري	54
22.2	اختبار علاقة الارتباط بين الحافز الالهامي والالتزام العاطفي	55
23.2	اختبار علاقة الارتباط بين الحافز الالهامي والالتزام المستمر	55
24.2	اختبار علاقة الارتباط بين الحافز الالهامي والالتزام المعياري	56
25.2	اختبار علاقة الارتباط بين الاستشارة الفكرية والالتزام العاطفي	56
26.2	اختبار علاقة الارتباط بين الاستشارة الفكرية والالتزام المستمر	57

57	اختبار علاقة الارتباط بين الاستشارة الفكرية والالتزام المعياري	27.2
58	اختبار علاقة الارتباط بين الاعتبارات الفردية والالتزام العاطفي	28.2
58	اختبار علاقة الارتباط بين الاعتبارات الفردية والالتزام المستمر	29.2
59	اختبار علاقة الارتباط بين الاعتبارات الفردية والالتزام المعياري	30.2
60	علاقة الارتباط الاجمالية بين ابعاد القيادة التحويلية	31.2
61	الانحدار الخطي البسيط	32.2
61	ملخص معادلات الانحدار	33.2
62	ملخص نتائج الانحدار الخطي البسيط	34.2
63	نتائج اختبار التباين الأحادي بين المتغير المستقل وابعاد القيادة التحويلية والمتغيرات الشخصية	35.2
64	نتائج اختبار T للفروق بين ابعاد القيادة التحويلية ومتغير الجنس	36.2
65	نتائج اختبار التباين الأحادي بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية	37.2
66	نتائج اختبار T للفروق بين الالتزام التنظيمي ومتغير الجنس	38.2

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	هـ
02.1	ابعاد القيادة التحويلية	9
03.1	أهمية بناء الالتزام التنظيمي	14
04.2	الميكمل التنظيمي	31
05.2	توزيع افراد العينة حسب الجنس	36
06.2	توزيع افراد العينة حسب العمر	37
07.2	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	39
08.2	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل	40
09.2	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	41

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	وثيقة الاستبيان قبل التحكيم	83-78
02	وثيقة الاستبيان بعد التحكيم	87-84
03	قائمة الاساتذة المحكمين لوثيقة الاستبيان	88
04	نتائج الاستبيان برنامج SPSS اصدار 22	101-89
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير ولاية الوادي	102

تعد القيادة التحويلية من الموضوعات التي شغلت العالم مند القدم، وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الفعالة إلا ان ما صلح منها بالماضي ليس بالضرورة أن يصلح في الوقت الحاضر او المستقبل، وعليه فإن بيئة الاعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت مؤسسات الاعمال الى المداومة على التكيف الدائم مع المتغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها.

كما يحضى الالتزام التنظيمي اهتمام كبيرا من طرف الباحثين لما له من تأثير على الأداء على مستوى الفرد وجماعة العمل المنظمة باعتباره محصلة نتاج أي عمل يقوم بيه الفرد داخل المؤسسة وهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث الشعور بالانتماء للمنظمة والانغماس فيها وبذل الجهد والوقت من اجل إنجاح المنظمة التي يعم بها.

1- الإشكالية:

نظرا لأهمية ممارسة نمط القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين سوف نحاول من خلال هذا البحث التعرف على اثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، و هنا نطرح الإشكالية التالية :

هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% ؟

ويؤدي هذا التساؤل إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

■ هل هناك علاقة تأثير بين التأثير المثالي و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية

5% ؟

■ هل هناك علاقة تأثير بين الحافز الالهامي و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية

5% ؟

■ هل هناك علاقة تأثير بين الاستثارة الفكرية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية

5% ؟

■ هل هناك علاقة تأثير بين الاعتبارات الفردية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية

5% ؟

■ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين المتوسطات المحسوبة للعينة

المدرسة لأبعاد الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية في

الوظيفة و المستوى الوظيفي) ؟

2- الفرضيات :

كإجابة مبدئية على التساؤل الرئيسي ، يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.

سوف نجيب على الفرضية الرئيسية من خلال تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المثالي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الالهامي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات المحسوبة للعينة المدروسة لواقع أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية في الوظيفة و المستوى الوظيفي).

3- أسباب اختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع، يمكن حصرها فيما يلي:

- الرغبة في معالجة هذا الموضوع بحكم انه في صلب تخصصنا.
- ضرورة إعطاء المزيد من الدراسة و الاهتمام بالعنصر البشري و العوامل المؤثرة بأدائه وإنتاجيته.
- إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول الى المعلومات الخاصة به من خلال المصادر المختلفة.
- مساهمة هذه الدراسة بالربط بين متغيرات الدراسة.
- الاهتمام المتزايد من طرف المنظمات بمتغيرات الدراسة نظرا لأهمية القيادة على الأفراد والمنظمة.

4- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة من خلال جانبيها النظري والتطبيقي الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها فيما يلي:

✓ إعطاء تصور واضح لمفهوم القيادة التحويلية و مفهوم الالتزام التنظيمي.

✓ معرفة تأثير متغير (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على اراء العينة تجاه القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي .

✓ دراسة اثر ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام التنظيمي .

✓ إعطاء التوصيات المناسبة التي تهدف الى زيادة دور وأهمية القيادة التحويلية ورفع مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة المدروسة .

5- أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

✓ تتمثل أهمية الدراسة من انها تجمع بين متغيرين بالغي الأهمية في وقتنا الحاضر وهي القيادة التحويلية التي حظيت ولا تزال تحظى بالاهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة وكذلك الالتزام التنظيمي الذي يعد مطلب مهم لزيادة فعالية المنظمات.

✓ قد يسهم هذا البحث في التوصل الى فهم اثر ابعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

✓ استمرارية البحث العملي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بأبعاد الالتزام التنظيمي.

6- منهج وأدوات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع من خلال تحديد ماهية القيادة التحويلية بالإضافة الى الإلمام بمفهوم الالتزام التنظيمي باعتماد أسلوب دراسة الحالة لتوضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي باستخدام الاستمارة لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة بالإضافة الى المقابلات التي تمت مع الأساتذة بالجامعة لاستكمال بناء الاستمارة و توزيعها على عينة البحث .

وتم تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال استجواب العينة المدروسة بالاعتماد على برنامج spss.

7- حدود الدراسة

لتقيد بإطار البحث تم وضع الحدود المكانية والحدود الزمنية بهدف تركيز الجهود حولها .

❖ **الحدود المكانية:** تم اجراء الدراسة في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (Baticim) -وحدة المغير- ولاية الوادي.

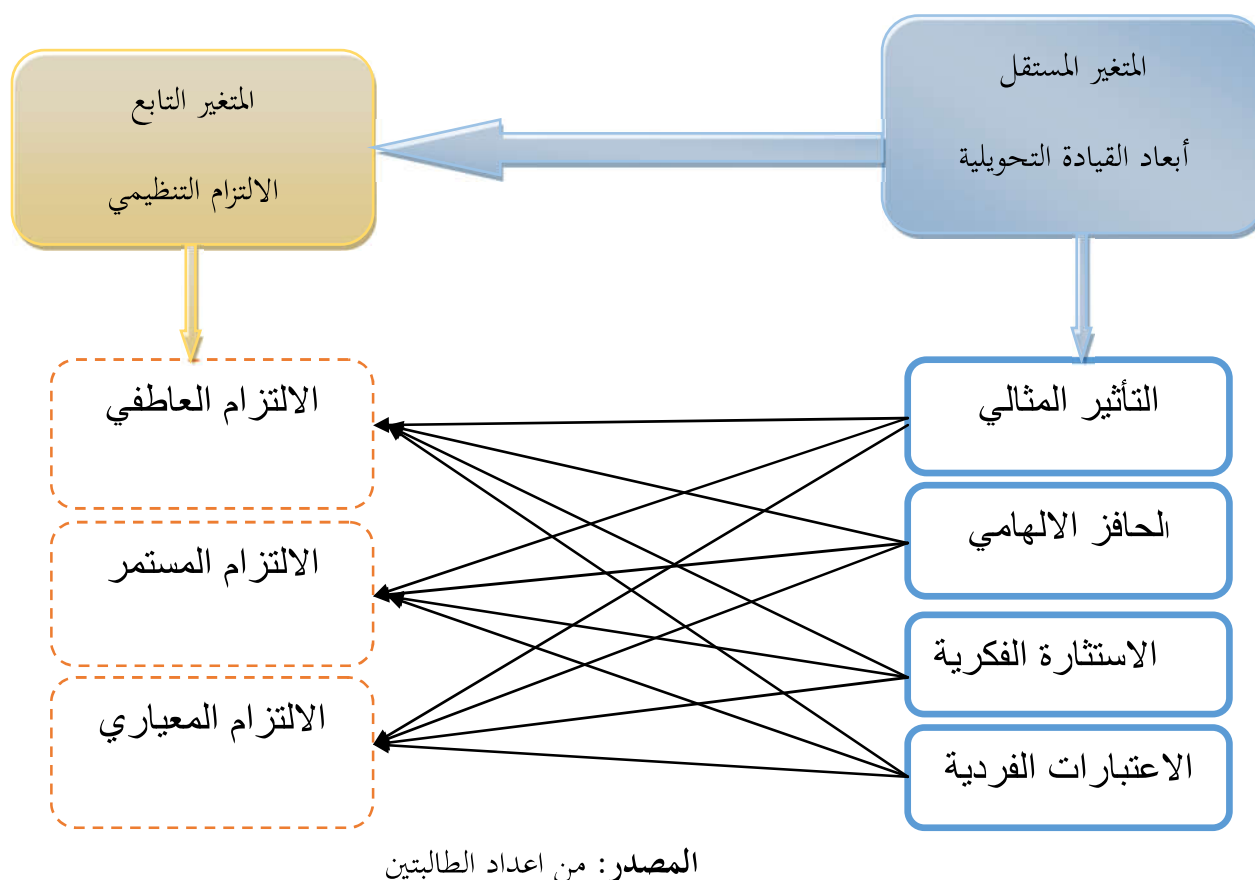
❖ **الحدود الزمنية:** استغرقت الدراسة فترة من 2019/01/20 الى غاية 2019/05/15 حيث شملت اعداد الاستثمار ومراجعتها من طرف الأستاذ المشرف وعرضها على أساتذة لتحكيم الى غاية توزيع الاستثمارات على العينة وجمعها وتحليل النتائج.

8- متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة على المتغير المستقل وهو ابعاد القيادة التحويلية، ويشمل اربع أبعاد يجمع عليها معظم الكتاب الذين تناولوا موضوع القيادة التحويلية لتكون محل الدراسة وهي كما يلي: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.

ومتغير التابع هو الالتزام التنظيمي وهو كما يلي: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر و الالتزام المعياري.

و الشكل الموالي رقم(01) يوضح متغيرات الدراسة



9- هيكل الدراسة :

تم الاعتماد على طريقة IMRAD، قصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين :

خصص الفصل الأول للإطار النظري لمتغيرات الدراسة أي القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي و الدراسات السابقة، اما الفصل الثاني فقد تم التطرق الى الدراسة الميدانية .

فيما يخص الفصل الأول الاطار النظري لمتغيرات الدراسة فتطرقنا الى مبحثين الأول تضمن الاطار النظري للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، اما المبحث الثاني تضمن الدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني تطرقنا فيه الى الدراسة الميدانية التي أنجزت في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير ولاية الوادي، وقد تم تقسيمه الى مبحثين، المبحث الأول تضمن تقديم ميدان الدراسة ومنهج الدراسة، اما المبحث الثاني فتضمن تحليل نتائج الدراسة.

10- المصطلحات الإجرائية

- القيادة التحويلية: هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل .
- ابعاد القيادة التحويلية :وهي اربع أبعاد التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستشارة الفكرية و الاعتبارات الفردية .
- الالتزام التنظيمي :الرغبة الداخلية لدى العامل في المؤسسة لبذل أقصى درجات الجهد في العمل، والنابع من الايمان التام بأهداف وقيم المؤسسة .

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل ان نتطرق الى اهم المفاهيم الأساسية للمتغيرين، أبعاد القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي وذلك بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين، المبحث الأول قسم الى مطلبين؛ يتناول المطلب الأول الاطار النظري للقيادة التحويلية، بينما يتطرق المطلب الثاني الى مفاهيم حول الالتزام التنظيمي.

أما المبحث الثاني فقد شمل الدراسات السابقة، و تم تقسيمه الى أربعة مطالب؛ المطلب الاول تناول الدراسات المحلية والمطلب الثاني تعلق بالدراسات العربية والمطلب الثالث شمل الدراسات الأجنبية، اما المطلب الرابع فقد كان عبارة عن مقارنة للدراسة الحالية مع الدارسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

تمثل كل من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي المتغيرين الأساسيين لهذا المبحث وهو ما سيعالجه الجانب النظري لهذا الدراسة.

المطلب الأول : ماهية القيادة التحويلية

في هذا المطلب سنحاول ابراز اهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية، وذلك بتقسيم المطلب الى اربع فروع نتناول فيها المفاهيم الاطار النظري للقيادة التحويلية والتي سنوردها كما يلي :

الفرع الأول : مفهوم القيادة ونظرياتها

يعد موضوع القيادة من الموضوعات التي لاقى اهتمام كبيراً من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء ولقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم القيادة في مجالات شتى مثل السياسة وعلم النفس والاجتماع، ويعد ذلك دليلاً قاطعاً على ان القيادة هي حجر الزاوية في حياة المنظمات على اختلاف أنواعها.¹

أولاً : مفهوم القيادة

أورد الباحثون تعريفات عديدة تحاول توضيح معنى القيادة ولكن ليس هناك تعريف موحد وعام للقيادة، نظراً لتعدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، ومن اهم التعاريفات ما يلي :

القيادة كلمة ذات أصل يوناني لاتيني leadership وتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي والقيادة كلمة مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود²

يعرف أوردوايتيد (Ordway Tead) القيادة بأنها: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".³

ويرى (Burns) ان المدير يمكن ان يستخدم اما السلطة او القيادة للتأثير على الافراد من اجل انجاز الأهداف ولقد فرق بين السلطة والقيادة على النحو التالي:⁴

¹ عبد الأمير اثير، عبد الرسول حسين، استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل دراسة تحليلية في كليات القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 3، العراق، 2008 ص 53.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 90.

³ معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 138.

⁴ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 57.

السلطة : وهي التي يتم ممارستها عندما يحفز أصحاب السلطة على انجاز اهداف محددة خاصة بهم من خلال العمل على تنظيم الموارد المتاحة التي تمكنهم من التأثير على سلوك المرؤوسين وذلك من خلال اثاره دوافعهم .

القيادة : وهي التي يتم ممارستها عند ما يتحرك الافراد وأصحاب الأهداف والدوافع المختلفة في صراع على الموارد المتاحة و ذلك من اجل اشباع دوافعهم .

ويرى (Rost) : ان القيادة هي تصرف مقصود بين القادة والمرؤوسين يتعلق بإحداث تغييرات حقيقية مرغوبة ولقد ركز Rost على ان هناك أربعة عناصر أساسية لتعريف القيادة والتي يجب توافرها حتى يصبح هذا المفهوم متكامل :

- ان تعتمد العلاقة بين القادة و المرؤوسين على التأثير المتبادل وليس على الإكراه .
- ان تعتمد العلاقة على وجود طرفين معا هما القادة والمرؤوسين و لا يصلح ان تكون العلاقة من طرف واحد .
- ان تتوافر لدى القادة والمرؤوسين على صنع التغيير الحقيقي في الأهداف و الأغراض المشتركة .
- ان يعمل القادة والمرؤوسين على صنع التغيير الحقيقي في الأهداف و الأغراض المشتركة و تطوير مجموعة أغراض متبادلة .

ويشير اللوزي إلى مفهوم القيادة بأنها : "ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف

يمكن تعريف القيادة كتعريف اجرائي بأنها عملية احداث التأثير المرغوب من قبل القادة المرؤوسين من خلال الارتقاء بحاجات ودوافع ورؤية المرؤوسين من اجل الارتقاء بمخرجات العمل المراد تحقيقها .¹

ثانيا: نظريات القيادة²

نظريات القيادة الإدارية مرت بالمراحل التالية :

1- نظرية الرجل العظيم :

تدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي ان القادة يولدون ولا يصنعون ويحملون مواهب تؤهلهم للقيادة، وان القادة الذين احتلوا مكانا عاليا في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لم تتم بأعمال و برامج مخططة، و ما يعاب على هذه النظرية اغفالها دور التعلم في صناعة القادة .

¹ أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 11 .

² هایل عبد المولى طشطور، اساسيات في القيادة و الإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، الطبعة 1، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 30.

2- نظرية السمات :

تقوم

النظرية على ان الفرد يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل : الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون و الحماس والشجاعة والقدوة الحسنة والمهارة اللغوية والتقدير والمسئولية والانجاز يعتبر قائدا، حيث انه غالبا ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد وكان هدف هذه النظرية هو التوصل الى تحديد سمات القيادة .

3- نظرية سلوك القائد:

ان فلسفة

نظرية القيادة السلوكية تركز على فعالية القائد من خلال جانبيين مهمين هما :

أ- توجيه المهام : ويعني ذلك تأكيد مكان القائد ومركزه في المنظمة لانجاز الاعمال مع أدائها بجد وذلك بنشاطات يمارسها مثل تنظيم العمل وجدولته واتخاذ القرارات وتقييم الأداء والانجاز .

ب- توجيه الموظف : ويعني ذلك الانفتاح والصدقة من قبل المدير بالنسبة للموظفين العاملين معه وكذلك اهتمامه بحاجات التابعين له ومراعاة اتباعه.

4- النظرية الموقفية :

تفترض النظرية الموقفية ان الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، بل ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين، وان المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف، وان بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات.¹

5- النظرية التفاعلية :²

نتيجة للانتقادات التي تعرضت لها النظريات السابقة، ظهرت النظرية التفاعلية التي تجمع بين كل من نظرية السمات والنظرية الموقفية فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، لكن تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع افراد الجماعة .

6- نظرية القيادة التبادلية :

تركز نظرية القيادة التبادلية على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافر محددة لمروسيه، في مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء، وتؤكد هذه النظرية ان نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير و أسس محددة لهذا التبادل .

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، اساسيات إدارة الاعمال ومبادئها، الطبعة 1، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 279.

² ماهر محمد حسن، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة 1، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 32 .

7- نظرية القيادة التحويلية :

تعد

نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة و التي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائهم كانت من المخرجات الأساسية التي تمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد من قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.

الفرع الثاني : مفهوم القيادة التحويلية .

تعددت المفاهيم الحديثة التي تدرس مجال الإدارة، ومن بينها مفهوم القيادة التحويلية الذي سنقدمه في الفروع التالية:

أولا :تعريف القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية بسبب اختلاف وجهات النظر حولها، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف :

يعرف "ترافينو" **Trafino** القيادة التحويلية على انها : القيادة التي تهتم بمدى سعي القائد التحويلي الى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من اجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير جماعات المنظمة ككل.¹

كما تعرف القيادة التحويلية أيضا بأنها : مستوى من التعاطي بين القائد و الاتباع يؤدي الى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد و الاتباع في آن واحد.²

وتعرف أيضا بأنها : قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق اهداف المنظمة .³

اما "بيرنز" **Burns** فقد عرفها على انها : عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض بكل منهم الآخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية .⁴

¹ أميرة غنام، اثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية **cabam** - عين مليلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2017، ص 20.

² ماهر صبري، القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، العراق، 2009، ص 105.

³ حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2012 ، ص 09 .

⁴ أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق ص10.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف للقيادة التحويلية انما عملية التي يسعى من خلالها القائد لتحقيق اهداف المنظمة و الارتقاء الى اعلى المستويات .¹

ثانيا : أهمية القيادة التحويلية

تكمن أهمية القيادة التحويلية في العناصر التالية:

- إيجاد رؤية جديدة للإستراتيجية المنظمة.
- تصميم هيكل المنظمة لتلبية حاجات البيئة الخارجية ويسمح للمنظمة بتحقيق مهمتها بفعالية .
- احداث تغيير دائم في المنظمة يتماشى مع التطورات الحاصلة على كل الأصعدة العلمية والسياسية والاقتصادية و الإدارية والثقافية.
- تتماشى مع التغيرات التي تحدث بشكل فعال في مناخ عمل المنظمات، وتقبلات في حاجات العاملين و رغباتهم.
- قدرتها على تمكين العاملين وزيادة ثقتهم بالقيادة و المؤسسة و انتمائهم لها.²

ثالثا : اهداف القيادة التحويلية

القادة التحويليين يسعون الى تحقيق ثلاثة اهداف رئيسية في المؤسسة هي:

- **التطور المهني:** مساعدة العاملين على التطور المهني و الحفاظ على ثقافة تتصف بالمهنية و التعاون عبر تحدث العاملين مع بعضهم، وحرية التعبير و التخطيط بشكل تعاوني، وتشجيع المسؤولية المشتركة وتطوير العاملين وإجراء تواصل فعال .
- **زيادة الدافعية للعمل:** زيادة دافعية العاملين تتم عندما يتمكن القائد من شخصنة اهداف التطوير المهني، و إعطاء العاملين دورا في حل المشكلات و التأكد من وضوح اهداف المؤسسة.
- **مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية:** القيادة التحويلية مهمة لقدرتها على تحفيز العاملين للمشاركة في نشاطات جديدة، وخلق رغبة لديهم في بذل المزيد من الجهد، والعمل بشكل اكثر ذكاء ضمن جماعة قادرين

¹ الصيرفي محمد، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص16.

² وسام البواب، اثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، مذكرة ماستر في إدارة الاعمال من كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2014، ص40 .

على تطوير حلول افضل مقارنة مع عمل المدير لوحده.¹

الفرع الثالث: مكونات و أبعاد القيادة التحويلية

ان دراسة القيادة التحويلية تستدعي التعرف على اهم مكوناتها وأبعادها التي تدل على محتوى القيادة التحويلية لذلك سنقوم بشرح كل من الأبعاد والمكونات.

أولا :مكونات القيادة التحويلية

المكونات الأساسية للقيادة التحويلية هي:

1-الرؤية: يتعين على القائد ان يكون قادرا على الإفصاح عن رؤية حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط سلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات .

2-أسلوب الاتصال الفعال : و هي قدرة القادة التحويليين على توليد الثقة و الاحترام، اذ ان أسلوب القادة التحويليين يجب ان يحفز ويثير الرؤوسين ذهنيا .

3-التمكين: ينبغي ان يكون القائد التحويلي قادرا على ان يمكن الآخرين من خلال دعمهم و التعاطف معهم و التعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين .

4-تنفيذ الرؤية: على القادة التحويليين ان يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.²

¹ الرقاد هناء، غريزة أبو دية، القيادة لدى الاكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 26، العدد الخامس، الأردن، 2012، ص 198 .

² ماهر صبري، مرجع سابق، ص 108 .

ثانيا: أبعاد القيادة التحويلية

تتضمن أربعة أبعاد تبدأ جميعها بحرف (I) وعرفت ب (4I) وهي:

1- التأثير المثالي (الكاريزما) (Ildralized influence)

والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويلين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالقائد التحويلي يحضى بإعجاب و احترام التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، و القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

2- الحافز الالهامي (Inspirational motivation)

و يركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة، حيث ان تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين و تدفع التابعين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمنظمة و الأهداف والرؤى المشتركة.

3- الاستشارة الفكرية (Intellectual stimulation)

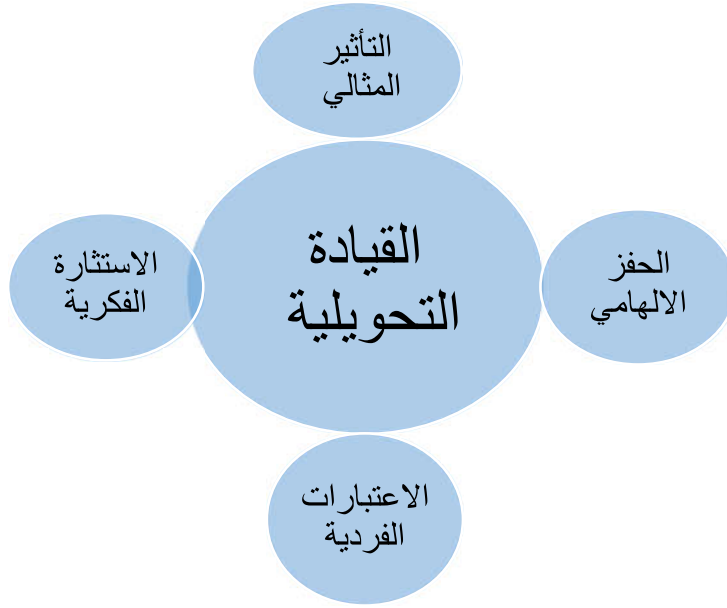
تعني قدرة القائد على استثارة جهود التابعين التفكيرية و التحليلية لتكون جهود إبداعية خلاقية، وقدرته و رغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر الى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى حل و البحث عن حلول منطقية لها و هذا ما يشجع الابداع .

4- الاعتبار الفردية (Individualized consideration)

و يقصد بها مدة اهتمام القائد بالعاملين على المستوى الفردي واحترامهم من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، و التعامل معهم بحب متبادل فهو يلبي حاجتهم الشخصية و يستمع اليهم كما ان انجازاتهم تنال عند الاهتمام والتشجيع كما يهتم بحاجاتهم الخاصة و يعمل على تدريبهم و ارشادهم لتحقيق المزيد من النمو و التطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه.¹

¹ خالدية إبراهيم احمد أبو شرف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة الماجستير في تخصص القيادة و الإدارة، غزة، 2016، ص 29.

الشكل (02.1) يوضح أبعاد القيادة التحويلية الأربعة



المصدر: خالدية إبراهيم، احمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في ادارة التغير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة الماجستير في تخصص القيادة و الإدارة، غزة، 2016، ص 30.

نستنتج من خلال الشرح السابق بأن عناصر القيادة التحويلية عبارة عن أربعة عناصر ركزت على شخصية القائد التحويلي ان يتمتع بقدر كبير من الاحترام و الاعجاب و الثقة من التابعين، وان يكون قادرا على استشارتهم و تحفيزهم و مشاركتهم في وضع رؤية مستقبلية للمنظمة، وكذلك يشجعهم على التفكير و الابتكار و الابداع في مختلف المجالات، وأخيرا على القائد التحويلي ان يراعي الفروق الفردية بين التابعين وفقا لقدراتهم و معتقداتهم و امكانياتهم بحيث يكون قادرا على الاستماع اليهم وحل مشكلاتهم وتلبية حاجياتهم .

الفرع الرابع : خصائص و أنواع القادة التحويليين

ان القائد التحويلي يستهدف بشكل أساسي احداث تغيير جذري في المنظمة او المجتمع و كذلك في قيم و اتجاهات التابعين ، وبناء عليه يصبح القائد التحويلي اكثر فعالية في أوقات الازمات وذلك لأنه يبحث عن الأساليب جديدة للعمل و عن فرص لمواجهة الخطر .

أولا : خصائص القادة التحويليين: هناك عدة خصائص يتصف بها القادة التحويليين منها:

- امتلاكهم الشجاعة الفائقة و الثقة و الايمان بالمرؤوسين وقدراتهم.

- يمتاز القادة بأنهم يمتلكون رؤيا مستقبلية وهم عاشقون للتعلم الدائم .
- الالهام اذ يقوم القائد التحويلي بتوضيح أهمية الأهداف بطريقة سهلة و ايصال التوقعات و الامال العالية.
- العقلانية و الذكاء و حل المشكلات التي يواجهونها بتأن .

يتضح من ذلك ان القادة التحويليين يمتلكون مهارات و صفات غير اعتيادية كما ان للقادة التحويليين سلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات منشآتهم وذلك يعني انهم يمتلكون القدرة على تشخيص الحاجة للتغيير وتوقع ما سيكون عليه الحال بعد ذلك .¹

ثانيا : أنواع القادة التحويليين

قام Burns بالفرقة بين نوعين أساسيين من القادة التحويليين وهما:

1- القائد التحويلي المصلح:

هو القائد الذي يعمل على احداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ و القيم الخاصة بالمنظمة .

وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء و الأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير .

2- القائد التحويلي الثوري:

هو القائد الذي يعمل على احداث تغيير جذري في المبادئ و القيم التي تحكم المنظمة .

فالقائد التحويلي الثوري يميل الى خلق طرق جديدة للتفكير والى احداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل.²

¹ احمد صادق محمد رقب، نفس المرجع السابق، ص 22.

² ماهر صبري، نفس المرجع السابق، ص 61 .

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث العربية نتيجة لتطور الفكر الإداري حيث ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تقدم مفهوماً واضحاً ومحدداً لتداخله مع بعض المفاهيم .

الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب وقد اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهومه .

أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي

يقصد بالالتزام التنظيمي بأنه مفهوم إدراكي معرّف يعبر عن المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة أي ارتباط الفرد بمنظّمته التي يعمل بها والمسؤولية اتجاهها و رغبة المستمرة في العمل والبقاء، فقد وردت العديد من التعاريف حول الالتزام التنظيمي نذكر منها:

عرفه Mowday et al... على أنه: اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة، التي بها الفرد مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها.¹

عرف كل من Decotis & Sammers الالتزام التنظيمي بأنه: امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف أو أهدافه التنظيمية بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم في حين عرفه بأنه درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها مع رغبة قوية بالاستمرار.²

ويعرف الالتزام التنظيمي كذلك بأنه: مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظّمته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.³

¹ عبد العزيز علي مرزوق، دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري، قسم إدارة أعمال، جامعة كفر الشيخ، سنة 2010، ص2.

² ضرغام رحيم عباس الفتلاوي، أثر القيادة الروحية المدركة في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرّة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، 2017، ص11.

³ محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثالث، دمشق، سوريا، 2011، ص173.

جدول رقم(01.1) يوضح مفهوم الالتزام التنظيمي وفقا لوجهات نظر عدد من الباحثين

الرقم	الباحث	السنة	التعريف
1	Hall et	1970	تلك العملية التي يستعرض من خلالها الفرد بمدى تطابق قيمة وأهداف مع قيم وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها.
2	Buchamam	1974	اندماج الفرد وانتمائه للمنظمة وتبين أهدافها وقيمها.
3	Bateman & strasser	1984	انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية من المنظمة.
4	Allem & Meyer	1990	وهي الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة.
5	Cooper et la	2005	الحالة النفسية والعقلية التي يشعر بها الافراد بالولاء لمنظمتهم ويضعون أنفسهم على نفس حط المبادئ والقيم للمنظمة.

المصدر: هادي عذاب سلمان، دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، اطروحة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص97.

ثانيا : أهمية الالتزام التنظيمي¹

يعتبر الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما متزايد من قبل العديد من الكتاب والباحثين، لما يشكل من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الاعمال التنافسية ويؤكد Rowdem إذ لا توجد منظمة في العالم التنافسي السائد في يومنا هذا قادرة على الأداء بأعلى المستويات إذا لم يكن كل فرد فيها معتمدا وملتزما بأهداف المنظمة ويعمل بكونه عضوا فريق فعال، حيث يرى Mathieu & zagac أن المزايا والفوائد الناجمة من وجود أفراد مدربين على أفضل مستوى باستخدام التكنولوجيا المتقدمة جدا يمكن أن تكون ملغية أو معدومة أثرها بسبب الأفراد الذين لا يرغبون في استخدام طاقاتهم ومهاراتهم لصالح المنظمة وأن احدى العناصر الرئيسية للبقاء والاستمرار هو المحافظة على الارتقاء بقدرة المنظمة على استخدام الموارد البشرية بشكل كفى وفعال وتواصل مساهماتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدموه من إبداعات وأفكار ومهارات تساهم في تقويم المركز التنافسي للمنظمة فضلا عن ذلك فقد أشار Lin إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي قد يتضح عن مجموعة من النتائج والمخرجات المترتبة عليه، إذا أكدت أغلب الدراسات التي تناولت علاقة الالتزام التنظيمي والأداء بارتباطات الايجابية بين المتغيرين أمثال دراسة كل من Angle & Perry & Porter إذ

¹ هادي عذاب سلمان، دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، اطروحة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 90-91.

أوضحت تلك الدراسات بأن الالتزام الشعوري والمعياري هما الأكثر ارتباطاً بأداء مقابل العلاقة السلبية بين الالتزام المستمر والأداء في حين أشار Dunham الى أن الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز، الأمر الذي يترتب عليه زيادة إنتاجيتهم وحبهم لعملهم ومنظماتهم، وقد أكد Alkhafaji على دور وأهمية الالتزام التنظيمي في تقليل دوران العمل والغياب إذ فسر بدراسته للالتزام التنظيمي وعلاقته بدوران العمل بأن الأفراد الذين يعملون مع منظماتهم لمدة طويلة من الزمن ويشعرون بأنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالاً في أن يمتلكون علاقات وروابط منظميه قوية ولا تكون لديهم رغبة في ترك أعمالهم ومن ثم زيادة التزامهم تجاه المنظمة، وقد دعم Rowden، نتيجة هذه الدراسة إذا ثبت بأن الالتزام المستمر قد ارتبط بعلاقة إيجابية طردية مع دوران العمل وغياب في حين ارتبط الالتزام الشعوري والمعياري بعلاقة سلبية مع دوران العمل والغياب.

وخلاصة الدراسات السابقة فقد أشار Lee & اللوزي إلى أن الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يمثل بالنتائج التالية:¹

-زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.

-كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية.

-زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.

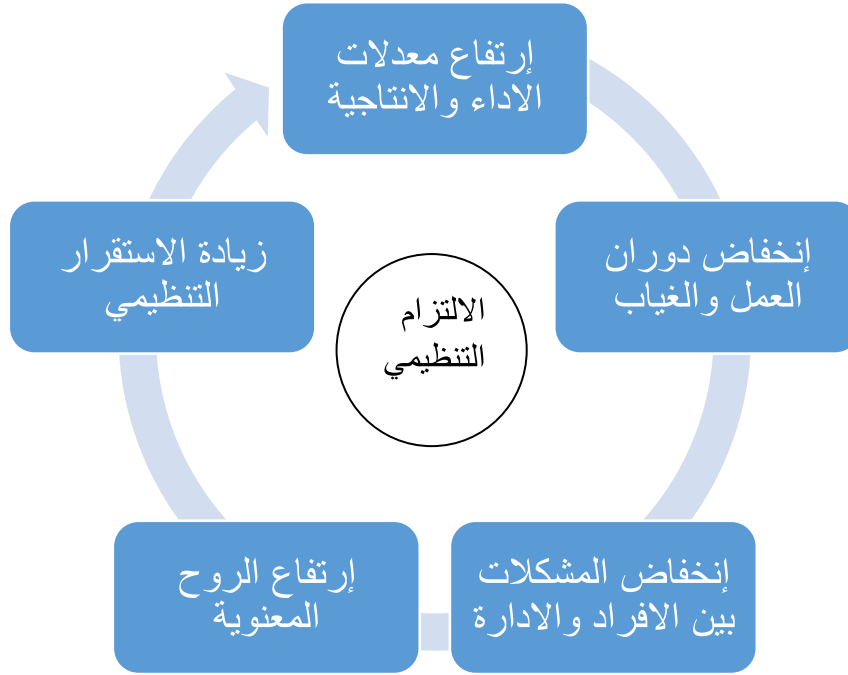
-انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.

-انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

ويمكن توضيح أهمية بناء الالتزام التنظيمي في الشكل التالي:

¹ هادي عذاب سلمان، مرجع سابق، ص91.

شكل رقم (1. 03) يوضح أهمية بناء الالتزام التنظيمي



المصدر : هادي عذاب سلمان، مرجع سابق، ص92.

ثالثاً: خصائص الالتزام التنظيمي:

للالتمار التنظيمي العديد من الخصائص نذكر منها ما يلي:¹

- يعبر الالتمار التنظيمي عن استعداد الفرد لبدل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الالتمار التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط منها الولاء.
- حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي

¹ سامي ابراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص13.

تجسد مدى ولائهم.¹

-إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.²

-الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى.³

-يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.⁴

الفرع الثاني : أبعاد الالتزام التنظيمي:

طرح بعض الباحثين الذين اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عددا من الابعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي وقد اتضح ان هناك ثلاثة ابعاد تشكل على نسبة الاتفاق بين الباحثين وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية .

1-الالتزام العاطفي:

يعبر عن الارتباط العاطفي بالمنظمة، والتطابق بين أهداف الفرد وقيمه وأهدافه وقيم المنظمة والانغماس في أنشطة وأعمال المنظمة، وبالتالي الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها.

وهذا النوع من الالتزام يكون غالبا نتيجة للأحداث وسلوكيات و اعمال وسياسات التي تخلق بها المنظمة روابط عاطفية إيجابية بينها وبين العاملين لديها.

¹ سلطان بن سعود حامد البتي، ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، رسالة الماجستير مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية، جامعة أم القرى بالملكة العربية السعودية، ص54.

² عاشوري إيتسام، عنوان الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر، ص66.

³ سميرة الأطرش، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة الليسانس في علم النفس، جامعة ورقلة، 2011، ص17.

⁴ محمد حسن محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2014، ص 13.

2-الالتزام المستمر:

يشير إلى إدراك الموظفين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، وبالتالي الموظفين الذين يرتبطون بالمنظمة بناء على هذا النوع من الالتزام يفعلون ذلك لحاجاتهم للعمل ووعيمهم للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها، ويلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمل.

3-الالتزام المعياري:

يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المنظمة، كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها معتقدات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمنظمة، ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية. يؤدي الالتزام التنظيمي بين العاملين الى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج أكبر لدى العاملين، بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشرها داخل المؤسسة، وخفض معدلات الحضور ويصبح لدى العاملين فرص أكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم.¹

الفرع الثالث : مراحل تطور الالتزام التنظيمي

مر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل حسب بوكانانBochanan وهي متتابعة كما يلي:

1-مرحلة التجربة:وهي التي تعتمد على تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكانان أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عند مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذا الموقف (تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة).

2-مرحلة العمل والإنجاز:وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين وأربعة اعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

¹ يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد الثاني، تشرين، المجلد 37، 2015، ص 265.

3-مرحلة الثقة بالتنظيم : وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهاية،

حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج، وعملية انتقال الفرد بالمنظمة

-مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

-مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأشار العتيبي والسواط إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي

1-مرحلة الادعان والالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من

المنظمة،وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2-مرحلة التطابق والتماثل: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشجع

حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

3-مرحلة التبنى:اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف

والقيم.¹

الفرع الرابع : محددات الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدراسات واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل

التنظيم، إلا أن الدراسات التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي هي:

1-السياسات:ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم،

ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي هؤلاء

الأفراد ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإن أشبعت هذه

الحاجات، فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك

المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا

و الاطمئنان، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتعاونت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية

¹ الجيلاني نجار، عبد الباسط حريز محمد، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، دراسة ميدانية على العاملين بمؤسسة سونلغاز وكالة الوادي، جامعة الوادي، الجزائر، 2017، ص ص 67-68-69 .

والأولوية¹ في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن والحاجة إلى الحب والانتماء والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.

2- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد على موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف.

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للفرد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث التعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

5- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا على المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة، ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سترتب عليه زيادة الالتزام والولاء لها

7- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة الماستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، الامارات، 2005، ص ص 37-38.

الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الافراد.¹

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سنورد في هذا المبحث بعضا من الدراسات التي تطرقت الى متغيرات ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وذلك على المستوى الوطني المحلي، المستوى العربي وعلى المستوى الأجنبي، وكذا مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة وذلك كما يلي:

المطلب الاول : الدراسات المحلية

1- دراسة بوعكاز ليلي، الانماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية و الاوقاف بولاية ام البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، ام البواقي، الجزائر، 2016 :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة النمط القيادي السائد و علاقته بالالتزام الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف وقد اعتمد في هذه الدراسة على الملاحظة و الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت هذه الدراسة على 40 عامل اداريا موزعين على ثلاثة مصالح (اداريين، رؤوساء مصالح، عمال) بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف ولاية ام البواقي، اما بالنسبة لأهم النتائج المتوصل اليها من خلال البحث فمنها ان النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي .

2- دراسة عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة الماجستير في علم النفس، الجلفة، الجزائر، 2015 :

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة والثقافة التنظيمية الى عينة من عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة، وهل هناك فروق ذات دلالة احصائية لدى عينة الدراسة ولتحقيق اهداف الدراسة انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة حيث يركز معتمدا على الاستبيان للالتزام التنظيمي وآخر للثقافة التنظيمية، وشمل مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات، تحكم، تنفيذ الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة والبالغ عددهم 70 عاملا وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل، وقد استعان الباحث بأساليب احصائية

¹ محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص39.

متمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ومعاملات الارتباط الفاكرونباخ و بيرسون و اختبارات (T test) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل تباين الأحادي، وقد جاءت النتائج الدراسة تفيد بوجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية .

3- دراسة اميرة غنام، اثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية cabam -عين مليلة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، عين مليلة، الجزائر، 2017:

هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير القيادة التحويلية على تمكين العاملين في مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية cabam بعين مليلة، وبغرض تحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة فإنه تم اعتماد هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي الذي يتم من خلاله وضع فرضيات ومحاولة مطابقتها على الواقع، وعن جانب آخر تم الاعتماد على دراسة حالة مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية cabam عين مليلة من خلال استبيان لغرض اختبار الفرضيات وإعطاء توصيات والمقترحات الضرورية، حيث تم توزيعه على عمال الإدارة في مؤسسة cabam والبالغ عددهم 40 وكان عدد الاستثمارات المسترجعة 32 استمارة كانت كلها صالحة للتحليل، وقد استعان الباحث بأساليب إحصائية، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح ان هناك اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في مؤسسة cabam عين مليلة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ أي يوجد ارتباط بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين .

4- دراسة انس هباز، اثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي دراسة حالة شركة الهندسة المدنية civenco تقرت، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، بسكرة، الجزائر، 2015 :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث لغرض تحليلها واستخلاص النتائج وقد تم اعتماد على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج البحث واستخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها المتعلقة بالإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار، تحليل التباين الأحادي واختبار (Ttest)، خلصت هذه الدراسة بعدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة القيادات البشرية محل الدراسة للقيادة التحويلية جاء بدرجة موافق وكذلك مستوى الولاء التنظيمي في الشركة بدرجة موافق مما يظهر ان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء

التنظيمي لدى العاملين في شركة الهندسة المدنية civenco تقرت تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المطلب الثاني : الدراسات العربية

1- دراسة زيد صادق ماجد وعبد الرضا فرج بدرابي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، مجلة كلية بصرة للإدارة والاقتصاد، العدد 34، كلية بصرة للإدارة والاقتصاد، البصرة، العراق، 2013:

اهتمت الدراسة بمعرفة اثر الانماط القيادية في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، وأجريت في عدد من الشركات العراقية المتمثلة بشركة العامة للأسمدة الجنوبية، والشركة العامة للموانئ العراقية، والشركة العامة لصناعات البتروكيماوية، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالجانب الميداني وتم استطلاع رأي 223 فرداً، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية، وقد جرى تحليل متغيرات الدراسة واختبار علاقات الارتباط والأثر وتحليل المسار بين المتغيرات، حيث خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أهمها، اختلاف النمط القيادي السائد في المنظمات عينة الدراسة من منظمة لأخرى، إذ كانت الشركة العامة للإسمنت الجنوبية تتبع النمط التحويلي، في حين كانت الشركة العامة للموانئ العراقية والشركة العامة لصناعات البتروكيماوية تتبعان النمط القيادي التبادلي، كما ظهر ان لتمكين العاملين دوراً فاعلاً في زيادة تأثير النمط القيادية المتبع في المنظمات عينة الدراسة عندما يدخل كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، الأمر الذي يؤدي الى رفع مستويات الالتزام التنظيمي، في هذه الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين .

2- دراسة عطا الله بشير عبود النويقة، اثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي الوزارة الداخلية -الأردن، دراسات العلوم الادارية، المجلد 42، العدد1، الأردن، 2015 :

هدفت هذه الدراسة الى تعرف على مستوى انماط القيادة الادارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين الوزارة البالغ عددهم 240 موظف . استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة الموظفين في مركز الوزارة بعد جمع البيانات تم تحليلها بطرق الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة الى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجوبين، كما اظهرت الدراسة وجود اثر ايجابي لأنماط القيادة في تعزيز ابعاد الالتزام التنظيمي وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي تستهدف تعزيز الالتزام التنظيمي في الوزارة .

3- دراسة حارب بن محمد بن علي الحراسي، القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الاساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة التعليمية، سلطنة عمان، 2016/2017 :

هدفت الدراسة الى معرفة واقع القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، وبلغت عينة الدراسة 370 معلما ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم الاستبانة كأداة لقياس القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي، وبعد معالجة البيانات إحصائيا باستخدام spss أظهرت نتائج الدراسة أن واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية في مدارس المحافظة الداخلية بسلطنة عمان كانت بدرجة كبيرة في المتوسط العام بمتوسط حسابي 2.34 ومحاور الالتزام التنظيمي جاءت مرتفعة في محوري التأثير الذي يمثل الكاريزما، والإلهام حيث بلغ متوسطهما 2.44 و 2.35 .

بينما جاءت درجة القيادة التحويلية في محوري الاعتبار الفردي والمثيرات الفكرية بتقدير متوسط بلغ 2.33 و 2.24 على التوالي كما توصلت نتائج الدراسة الى ان واقع الالتزام التنظيمي للمعلمين كان متوسطا بمتوسط حسابي 2.28، وجاء محور الالتزام المعياري مرتفعة حيث بلغ متوسطه 2.42 اما الالتزام التنظيمي جاء لمحورين الالتزام العاطفي و الاستمراري 2.25 و 2.28 على التوالي كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مجال القيادة التحويلية

وعدم وجود فروق دالة احصائية في مجال الالتزام التنظيمي، بينما توجد فروق دالة إحصائية ودلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين لدرجة متوسطة بلغت 4.62.

4-دراسة يونس عواد و قدري عثمان إبراهيم، العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37 العدد 2، دمشق، 2015:

هدف البحث إلى معرفة مستوى القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في الشركة العامة لكهرباء دمشق وتقصي العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وتحديد أثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر

العاملين فيها وفي سبيل تحقيق ذلك استخدم المنهج الارتباطي، وصممت الاستبانة لجمع البيانات وزعت 82 استبانة، استرداد منها 51 استبانة صالحة لتحليل الإحصائي .

بينت النتائج أن القيادة التحويلية درجتها مرتفعة أما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين متوسط وأشارت النتائج أيضا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، كما تبين أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لكل منهما في الفاعلية التنظيمية و أوصى الباحث بتعزيز ممارسة القيادة التحويلية في الشركة المدروسة لما لها من دور في خلق الالتزام التنظيمي لدى العاملين وذلك من اجل زيادة الفاعلية التنظيمية لشركة، الأمر الذي يمكن أن يرفع مستوى أدائها الاقتصادي والاجتماعي.

5-دراسة احمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهي استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، غزة، فلسطين، 2010 :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الاربعة :التأثير المثالي، الحفز الإلهامي الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حيث اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع 660 استبانة على العاملين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد 567 استبانة وقد توصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية :

توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة وأن سلوكيات التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة وأشارت الدراسة الى انه توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية .

المطلب الثالث : دراسات اجنبية

1-دراسة توماس ناچ(ThomasW. H.ng)"القيادة التحويلية ونتائج الأداء:تحليل بياني متعدد

الوسائط ،منشورات "El sevier"، 2016:

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر القيادة التحويلية على الاداء الوظيفي للعاملين، حيث تم تحديد خمس اليات اساسية من اسلوب القيادة التحويلية وهي :التأثير، التحفيز المعنوي، تحديد الهوية، تبادل الاجتماعي(التشارك)، تعزيز العدالة، وأجريت الدراسة على 600 عينة لاختبار هذه الاليات، وقد اظهرت نتائج الاثر الايجابي لكل من

الاليات الخمس، كما اظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الاليات كل من اداء المهام لدى الموظفين، سلوك المواطنه وسلوك الابداعي وقد اقترحت الدراسة نموذجاً تكاملياً بين دور القائد التحويلي وعلاقته ببقية المتغيرات والوسائط الاخرى، كما ساهمت في توضيح الجانب النظري للعمليات الاجتماعية والنفسية للقائد التحويلي وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي للتابعين .

2-دراسة الينا انتلا Elina nanttila، مكونات التزام التنظيمي دراسة حالة تتكون من مديرين

خطيين من الشركة الصناعية الفنلندية،رسالة الماجستير جامعة تامبيرى،2014.

هدفت هذه الدراسة للعثور على العوامل التي تؤثر على التزام تنظيم الموظفين داخل منظمة الحالة وكذلك الاشارة الى نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الشركة في هذا المجال، درست الشركة الفنلندية متعددة الجنسيات شركة صناعية تكونت عينة هذه الدراسة النوعين من المدراء من المستوى الاول من مختلف شرائح هذه الشركة، حيث تم جمع البيانات باستخدام المقابلات الموضوعية ونهج الموقف النوعي وتم اجراء التحليل بطريقتين منفصلتين أما بالنسبة لنتائج هذه الدراسة المتوصل اليها هي العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي في هذا المجال يمكن تقسيم المنظمة الى ثلاث فئات، الفئة الأولى تتكون من الامور المباشرة المرتبطة بالشركة نفسها، الفئة الثانية لها عوامل مرتبطة بالعمل والتواصل الاجتماعي، وأخيراً يتم تشكيل العامل الثالث بعوامل تتعلق بخصائص العمل . ويمكن القول ان الالتزام التنظيمي للموظفين هو مسألة معقدة على الرغم من أن الشركة لها دور مهم في ذلك .

3- دراسة شويلى دو وآخرون (Shuili Du & all)، دور الانماط القيادية في المسؤولية الاجتماعية

لشركات، مجلة Business Ethics، العدد 114، 2013.

يدرس هذا البحث التفاعل بين انماط القيادة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في ممارسات المؤسسية وقد اظهرت الدراسات الميدانية ان المديرين من النمط القيادة التحويلية هم أكثر انخراطاً في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، في حين لا يرتبط نمط القيادة التبادلية مع مثل هذه الممارسات وعلاوة على ذلك فإن التسويق الموجه لأصحاب المصلحة يعزز الارتباط الايجابي بين القيادة التحويلية وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخيراً يعزز نمط القيادة التبادلية في حين يقلل نمط القيادة التحويلية العلاقة الايجابية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات ونتائج التنظيمية، ويبرز هذا البحث ان تفضيل اساليب القيادة التحويلية في المعاملات يلعب دوراً مهماً في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركة .

4-دراسة Avolio.zhu.koh & Bhatia، القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي:الدور الوسيط

لتمكين النفسي والدور المعتدل للمسافة الهيكلية، قسم الإدارة والتنظيم، جامعة سنغافورة الوطنية، سنغافورة، 2004:

تكشف هذه الدراسة العملية الاساسية التي تؤثر من خلالها القادة التحويليين في الالتزام التنظيمي للأفراد من خلال التركيز على التمكين النفسي وكذلك تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي مقارنة بين الافراد المباشرين وغير المباشرين للقيادة وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الممرضين والممرضات في احدى المستشفيات في سنغافورة والبالغ عددهم (520)، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، ومن النتائج المتوصل اليها ان التمكين النفسي والمسافة الهيكلية توسطت العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وكذلك ان المستوى الهرمي والمسافة الهيكلية ودرجة التميز ربما تعدل من تأثيرات القيادة على دفع افراد وأدائهم.

5-دراسة Lagomarsions & Cardona، العلاقة بين القيادة، الالتزام التنظيمي وسلوك

المواطنة التنظيمية، الارغواي، 2003 :

تمت هذه الدراسة في احدى المستشفيات في الأرغواي وشملت عينة مكونة من (116)طبيب، وكان الهدف من الدراسة هو اختبار العلاقة التي تربط بين سلوكيات القيادة المتمثلة ب(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) والالتزام التنظيمي وأبعاده المتمثلة ب(الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر) وسلوك المواطنة التنظيمية ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :أن سلوكيات القيادة التبادلية قد ارتبطت بعلاقة ايجابية متزايدة مع الالتزام المستمر للأفراد اتجاه المنظمة وبالعلاقة سلبية مع الالتزام الشعوري والالتزام المعياري.

في حين ان سلوكيات القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة ايجابية متزايدة مع الالتزام الشعوري والالتزام المستمر والالتزام المعياري وكذلك ان الالتزام التنظيمي توسط العلاقة بين سلوكيات القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

المطلب الرابع:مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

الفرع الاول:أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- كل دراسة من هذه الدراسات قد تناولت أحد متغيري الدراسة إما ابعاد القيادة التحويلية أو الالتزام التنظيمي باستثناء دراسة بوعكاز ليلي ودراسة زيد صادق ودراسة عطا الله بشير فقط تناولوا المتغيرين معا.
- تتشابه كل هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في إتباعها للمنهج التحليلي الوصفي وباعتماد أسلوب دراسة الحالة.

- تتشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في أن أغلبها اعتمدت عينات مدروسة من جميع المستويات الإدارية، سواء كانت من مؤسسة واحدة، او من عدة مؤسسات .
- تتماثل هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها اعتمدت نفس الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات وهي الاستمارة.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول (02.1): أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	أوجه الاختلاف
هذه الدراسة وطنية محلية حيث تمت على مستوى ولاية الوادي	أجريت هذه الدراسات في بيئة وطنية أو عربية أو أجنبية.	البيئة
تهدف هذه الدراسة الى اظهار أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر ولاية الوادي	ركزت الدراسات السابقة على دراسة أحد المتغيرين مع متغير مختلف باستثناء بعض الدراسات.	الهدف
في هذه الدراسة تم اعتماد الأبعاد التالية: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية هذا بالنسبة للمتغير المستقل أبعاد القادة التحويلية، أما المتغير التابع الالتزام التنظيمي فقسم إلى: الالتزام العاطفي، المستمر و الالتزام المعياري.	اختلفت المتغيرات المعتمدة في كل دراسة حسب طبيعة المتغيرات المدروسة في كل منها.	الأبعاد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- لقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الجوانب التالية :
- إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة منها في تحليل النتائج.
- الاطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الاطار النظري للدراسة الحالية .
- التعرف على الوسائل الاحصائية المستخدمة في تلك الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم عرض أهم الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وكذلك تم التعرض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والتي كانت ذات فائدة كبيرة في دراستنا الحالية.

ومما سبق يمكن القول ان تبني المؤسسة لثقافة القيادة التحويلية يفتح لها ابواب الالتزام التنظيمي الذي تنشده من خلال العقلانية والذكاء في حل المشكلات للقائد التحويلي، وفسح مساحة كافية من الحرية والاستقلالية التي تمكن العامل من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مما يجعله يسهم أكثر في تحقيق اهداف المؤسسة.

تمهيد

نظرا لارتباط مفهوم ابعاد القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي سنحاول دراسة هذا الأثر ميدانيا على مستوى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة baticim-وحدة المغير- وهذا من خلال التعرف على الأدوات المستخدمة في الدراسة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات افراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة ومعالجتها احصائيا، واختبار الفرضيات ومن ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها، وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين، المبحث الأول الذي قسم الى أربعة مطالب، يتناول المطلب الأول تقديم عام حول المؤسسة و المطلب الثاني منهج وأدوات الدراسة اما المطلب الثالث مجتمع ومتغيرات الدراسة بينما تطرق المطلب الرابع الى مستويات الإجابة وقياس صدق وثبات الدراسة .

اما المبحث الثاني قد شمل تحليل نتائج الدراسة وقد قسم الى ثلاث مطالب، المطلب الأول تناول البيانات الشخصية لأفراد العينة والمطلب الثاني تعلق بتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات اما المطلب الثالث مناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الاول :تقديم ميدان ومنهج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتوضيح الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية التي قمنا بها وتحديد المنهج و الأدوات المستخدمة فيها و كذا متغيرات الدراسة للإجابة على الاشكالية المطروحة، مجتمع الدراسة وعينتها و وصف الاجراءات المتبعة لتأكد من صدق وثبات الاستمارة والأساليب الاحصائية المستخدمة لمعالجة اجابات العينة ولهذا قمنا بالدراسة الميدانية، من اجل اسقاط الجانب النظري من الدراسة على مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) -وحدة المغير .

المطلب الاول : تقديم عام حول المؤسسة

يعتبر هذا الجزء كتقديم للمؤسسة محل الدراسة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) _ وحدة المغير _ ونتعرض فيه لتعريف بالمؤسسة الام وكذا الوحدة .

الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة الام

تأسست المؤسسة العمومية للبناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM)، والتي كانت تحت لواء الشركة الوطنية للحديد (SNMETAL) وذلك بمقتضى المرسوم رقم 51/83 الصادر في 1983/01/01 وهي شركة ذات اسهم يبلغ رأس مالها 150000000 دينار جزائري مقرها بالمنطقة الصناعية واد السمار الجزائر وتشكل من قطب اداري تتجمع فيه مصالح مختصة هدفها التنسيق والإشراف موزعة عبر كافة التراب الوطني وهي :

_ وحدات الاعمدة المعدنية بالروبية _الجزائر.

_وحدات الاعمدة المعدنية بالسوقر _تيارت.

_وحدات الاعمدة المعدنية بأم البواقي

_وحدات الاعمدة المعدنية بعين ولما _ سطيف .

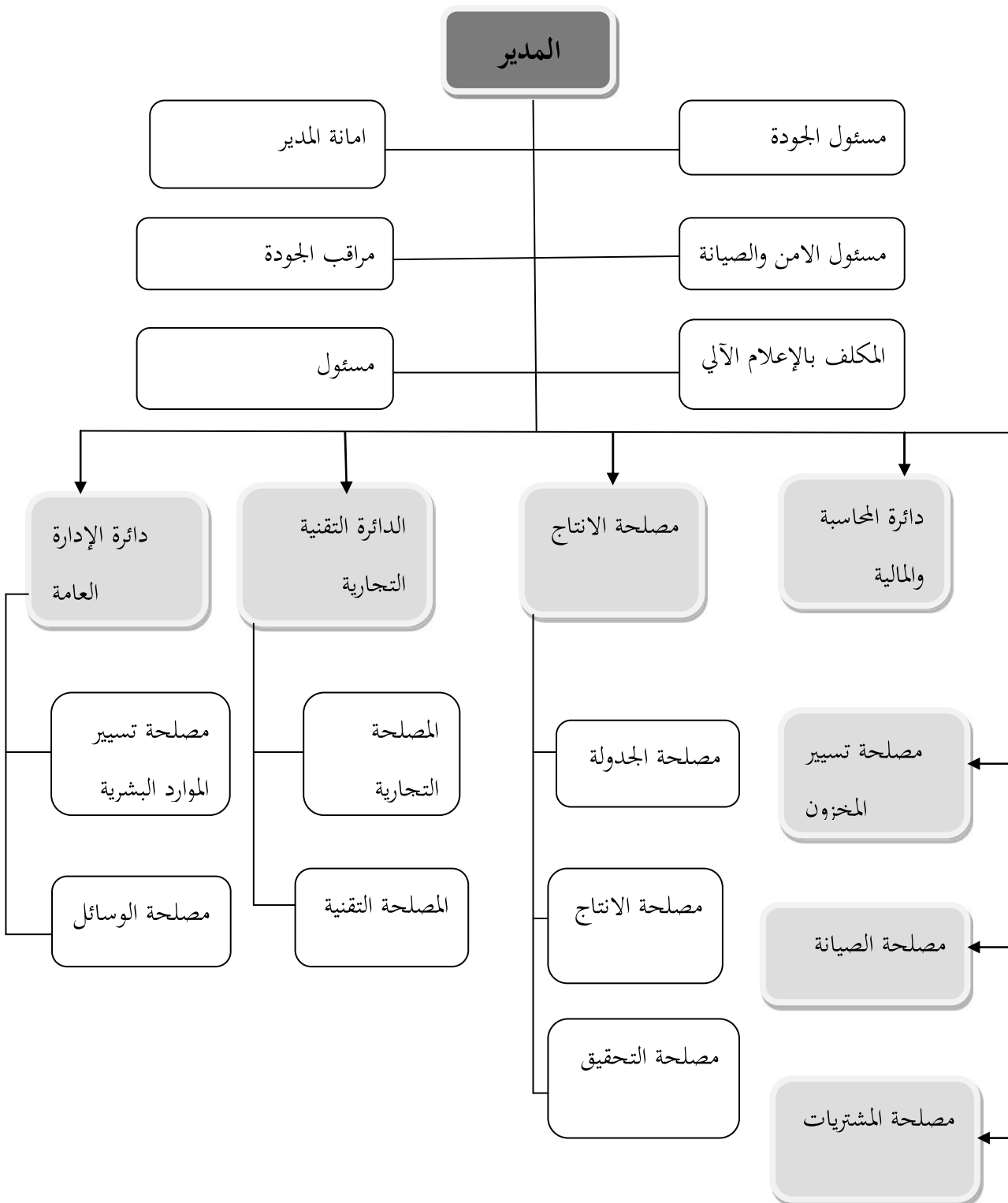
_ وحدات الاعمدة المعدنية بالمغير _الوادي وهي محل الدراسة.

وكما تضم مكتب جهوي بحاسي مسعود .

الفرع الثاني : التعريف بالوحدة (BATICIM)_وحدة المغير .

تأسست الوحدة في 1983/01/01 والتي كانت في بداية الامر تابعة لوحدة عين ولمان بولاية سطيف وذلك لصغر حجمها من حيث القدرة الانتاجية وعدد العمال الضئيل في تلك الفترة وفي 1983/01/01 صدر القرار من المديرية العامة بأن تصبح وحدة المغير مستقلة، وهذا لتغطية النقص الموجود في المناطق الصحراوية ثم اعادة تسميتها وأصبحت تسمى وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، وهي شركة ذات اسهم يبلغ رأس مالها 30.000.000 دج وتقع الوحدة بالمنطقة الصناعية جنوب شرق دائرة المغير التابعة لولاية الوادي، تتربع على مساحة اجمالية تقدر ب 39.744.20 متر مربع منها 3441 متر مربع مساحة مغطاة وتشمل الوحدة على ورشات انتاج ومخازن ومبنى اداري بالإضافة الى موقف السيارات والشاحنات والآلات وهيكلها التنظيمي كما يلي:

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني : منهج و أدوات الدراسة

يؤدي المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية دورا مهما في أهمية المعلومات ومصادقيتها من حيث جمعها ودراستها وتحليلها مما يعطي للبحث قيمة علمية، ومن خلالها يتسنى للباحث اثبات او نفي فرضياتها، وكذا الوصول الى نتائج في نهاية البحث .

الفرع الاول :منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وذلك نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة معتمدين في ذلك اسلوب دراسة الحالة، بالإضافة الى اداة الدراسة المستخدمة وطرق اعدادها من قبل مختصين في موضوع الدراسة بالاعتماد على المنهج الاحصائي لتحليل نتائج الدراسة مستخدمين برنامج التحليل الاحصائي spss وقد تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية :

- التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري .
- معامل الارتباط بيرسون .
- معامل التحديد .
- معادلة الانحدار الخطي البسيط .
- تحليل التباين الأحادي ANOVA (One way anova)
- اختبار T_TEST للعينات المستقلة .

وذلك حتى نستطيع وصف العلاقة بين اثر أبعاد القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي كميا وكيفيا على مستوى المؤسسة من وجهة نظر العاملين فيها مع معرفة مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي .

الفرع الثاني :أدوات الدراسة

الاستمارة : تعد الاستمارة الوسيلة الأساسية لجمع معلومات الدراسة و لتأكد من فرضيات البحث قمنا بوضع استمارة تحتوي على استبيان موجه إلى العاملين في المؤسسة محل الدراسة والذي يحوي على ثلاث محاور، فالمحور الأول يتضمن البيانات الشخصية والمحور الثاني متعلق بأبعاد القيادة التحويلية يضم 20 سؤالاً مقسمة إلى 04 أبعاد والمحور الثالث يتعلق بالالتزام التنظيمي و مقسم الى 03 أبعاد ويضم 15 سؤالاً حيث تم :

✓تجميع البيانات والمعلومات من المراجع و البحوث والدراسات السابقة .

- ✓ تصميم استمارة مبدئية مكونة من مجموعة أسئلة تم عرضها على الأستاذ المشرف .
- ✓ تم ادخال بعض الإضافات والتعديلات على الاستمارة المبدئية بناءً على توجيهات الأستاذ المشرف.
- ✓ عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين كان عددهم 06 أساتذة الذين قاموا بدورهم بالتوجيه و الارشاد والتعديل لما يلزم .
- ✓ بعد استرجاع الاستمارة من أساتذة التحكيم تم صياغتها بشكل نهائي وهذا بالتنسيق مع المشرف .
- ✓ توزيع الاستمارة على عمال المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثالث : مجتمع ومتغيرات الدراسة

سوف نتناول في هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة إضافة الى بعض المتغيرات التي تم اعتمادها :

الفرع الاول : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسة، حيث قمنا بإجراء مسح شامل لجميع افراد العينة البالغ عددهم 107 موظفاً، وحسب المعلومات المأخوذة من مدير الموارد البشرية في المؤسسة وتمثلت عينة الدراسة في : (عمال، موظفين إداريين، رؤساء مكاتب، رؤساء المصالح و رؤساء الأقسام) اي شملت جميع المستويات في المؤسسة ، حيث تم توزيع 41 استمارة وتم استرجاعها كاملة اي ما يعادل نسبة 100% .

الجدول رقم (03) يوضح توزيع عدد الاستمارات

النسبة %	العدد	توزيع الاستمارات
100%	41	عدد الاستمارات الموزعة
100%	41	عدد الاستمارات المسترجعة
100	41	عدد الاستمارات الصالحة لدراسة

المصدر: من اعداد الطالبتين

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة

بناءً على النموذج المعتمد لهذه الدراسة تم تقسيمها الى متغيرين :

- 1) المتغير المستقل : ابعاد القيادة التحويلية وقد قسمت الى اربعة أبعاد وهي : التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستشارة الفكرية و الاعتبارات الفردية .

2) المتغير التابع : الالتزام التنظيمي وقسم الى ثلاثة ابعاد وهي : الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر والالتزام المعياري .

المطلب الرابع : مستويات الاجابة وقياس صدق وثبات اداة الدراسة

سيتم في هذا المطلب ادراج مستويات الاجابة ومدى صدق وثبات الاستمارة على النحو التالي :

الفرع الأول : مستويات الاجابة

للوصول الى نتائج دقيقة لدراسة، ويهدف الاجابة عن الاسئلة لقد تم تحديد درجات الاجابة للموافقة على فقرات الاستمارة، وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert_type Scale) لمعرفة اجابات العاملين من خلال وضع اشارة (X) امام الاجابة التي تعكس درجة الموافقة لديهم وكانت كالتالي :

غير موافق بشدة(1)، غير موافق(2)، محايد (3)، موافق(4)، موافق بشدة (5) .

الفرع الثاني : صدق وثبات الاستمارة

يعني الصدق بصفة عامة ان العبارة الموجودة في الاستمارة تقيس ما يريد الباحث قياسه بالفعل، اما الثبات فهو الحصول على النتائج نفسها عند تكرار عملية القياس لأكثر من مرة، واختبار صدق الأداة قمنا بالتأكد من صدق الفقرات كما يلي :

صدق المحكمين : هو ان يختار الباحث عددا من المحكمين المختصين في مجال الظاهرة او المشكلة موضع الدراسة،¹ ما يسمى بالصدق الظاهري حيث عرضت الاستمارة على مجموعة من المحكمين المتخصصين وعددهم (06) محكمين* من اعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، للتأكد من صدق فقراتها، ووضوحها ومضمونها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وقد تم الاخذ بأرائهم وإعادة صياغة بعض العبارات، وإجراء التعديلات المطلوبة .

- ثبات اداة الدراسة : يقصد بثبات المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات وسلوك واتجاهات المستقصي، ويمكن التحقق من ثبات و اتساق المقياس من خلال تكرار المقياس نفسه على نفس المستقصي منهم وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار (Test Retest).

¹ الجرجاوي زياد، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الخراج، ط2، فلسطين، 2010، ص 107 .
* انظر للملحق رقم (03) يوضح قائمة المحكمين .

واقترح كرونباخ (cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين مفردات المقياس وأطلق عليها الفا كرونباخ لاختبار ثبات او تجانس او اتساقه الداخلي حيث ان معامل الفا كرونباخ كلما كان (0.7) فأكثر دل على الثبات و الاتساق الداخلي لمقياس المستخدم كما تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية محاور الاستبيان وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (04): يوضح معامل الصدق والثبات لمحاور الاستمارة

محاور الاستمارة	عدد العبارات	الثبات	الصدق* ¹
ابعاد القيادة التحويلية	20	0,959	0.979
الالتزام التنظيمي	15	0,940	0.960
الاجمالي	35	0,950	0.974

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss اصدار 22 .

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن قيمة الفا كرونباخ لأبعاد القيادة التحويلية بلغت 0,959 اي نسبة 95% وهي اكبر قيمة الفا كرونباخ وتعتبر قيمة جيدة تدل على ثبات عبارات هذا المحور من الاستمارة، في حين بلغت قيمة الفا كرونباخ للالتزام التنظيمي 0,94 أي نسبة 94% وهي نسبة جيدة تدل على ثبات عبارات هذا المحور، اما القيمة الاجمالية لمعامل الثبات الفا كرونباخ للاستمارة بلغت 0,95 أي نسبة 95% وهي نسبة جيدة تدل على ثبات الأداة بينما بلغ معامل الصدق الإجمالي للبعدين بنسبة 97.4% وبالتالي فإن الاستبيان الخاص بابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي يمكن اعتماده في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

ان السعي نحو الامام بجوانب الدراسة يتطلب منا عرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية التي يتميز بيها المستجوبين في عينة الدراسة، وكذلك الكشف عن متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة .

*الصدق= الجذر التربيعي لثبات.

المطلب الاول:البيانات الشخصية لأفراد العينة

من خلال نتائج الاستقصاء وبناءا على معلومات الاستمارة وجدنا أن العينة محل الدراسة تمتاز بمجموعة من الخصائص الشخصية نوضحها كما يلي:

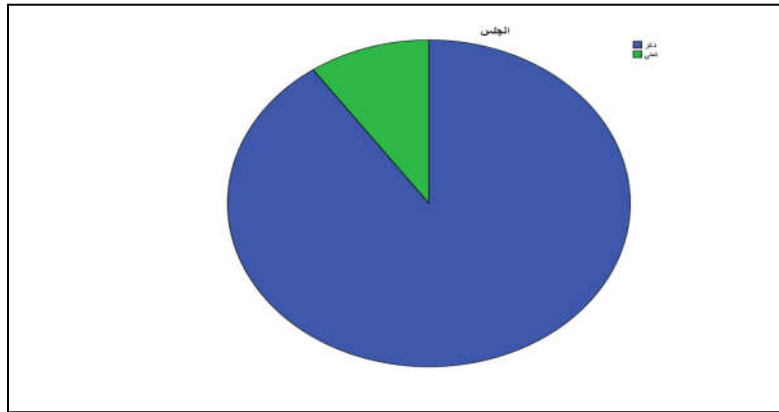
جدول رقم(05) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
01	الجنس	الذكور	37	90.2%
		الاناث	04	9.8%
	المجموع		41	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss اصدار 22 .

يوضح الجدول أعلاه توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس و الذي يمكن توضيح محتواه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(05.2): يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss اصدار 22.

يوضح الجدول أعلاه عدد المستجوبين من الذكور بلغ 37 فردا، أي نسبة 90,2 % وهي اعلى من عدد الاناث التي بلغت 04 افراد بنسبة 9,8% من المجموع الكلي المقدّر ب 41 فردا وهذا راجع الى طبيعة نشاط

عمل المؤسسة محل الدراسة والتي تعتمد على الفئة الرجالية أكثر من نظيرتها، وكذلك الموقع الجغرافي الذي تقع في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (baticim) بالمغرب .

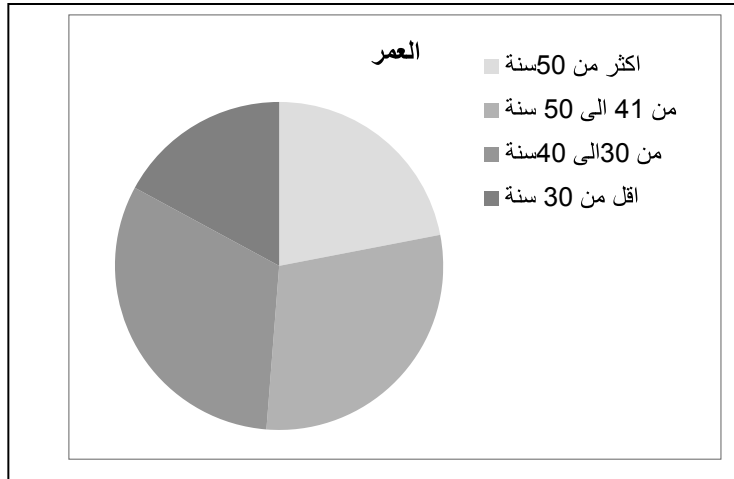
جدول رقم (06.2) : يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
02	العمر	اقل من 30 سنة	07	17.1%
		من 30 الى 40 سنة	13	31.7%
		من 41 الى 50 سنة	13	29.3%
		اكثر من 50 سنة	09	22%
المجموع			41	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss اصدار 22 .

يوضح الجدول أعلاه توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر و الذي يمكن توضيح محتواه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(06.2):يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss اصدار 22 .

نجد ان الفئة العمرية الغالبة هي من (30 الى 40 سنة) حيث بلغت نسبتها (31.7%)، ثم تليها الفئة العمرية من (41 الى 50 سنة) بلغت نسبتها (29.3%) ثم تليها الفئة العمرية (اكثر من 50 سنة) بلغت نسبتها (22%) وفي المرتبة الاخيرة الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بلغت نسبتها (17.1%) ومن هذه النتائج يمكن تفسيرها بأن الموظفين في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة تتشكل من فئات عمرية مختلفة وهذا التنوع في افراد عينة الدراسة يعكس وجود خبرات متنوعة تخدم اهداف الدراسة وبالتالي تزيد النتائج دقة .

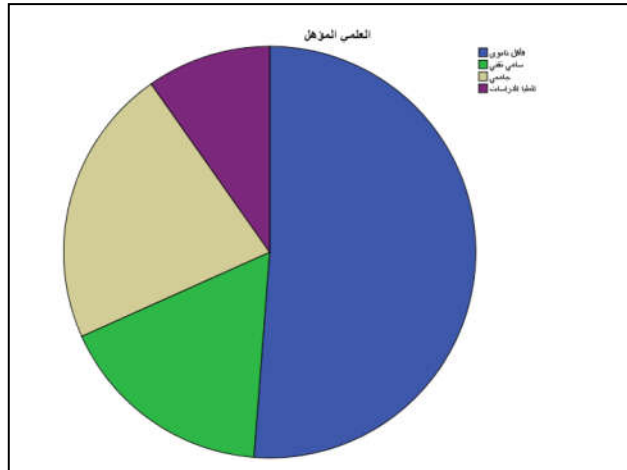
جدول رقم (07.2): يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
03	المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	21	51.2%
		تقني سامي	07	17.1%
		جامعي	09	22%
		الدراسات العليا	04	9.8%
المجموع			41	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss اصدار 22.

يوضح الجدول أعلاه توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي و الذي يمكن توضيح محتواه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07.2) : يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss اصدار 22 .

من خلال الجدول المتعلق بالمؤهل العلمي نلاحظ ان نصف افراد العينة كان مستواهم التعليمي ثانوي فأقل البالغ عددهم 21 فردا بنسبة (51.2%)، تليها فئة جامعي 09 افراد بنسبة (22%) وهذا يعني ان المؤسسة تهتم بتوظيف الإطارات ذات المؤهلات العلمية، ثم يليها مستوى تقني ساميب 07 افراد بنسبة (17.1%)، اما المستوى الأقل تمثل في فئة الدراسات العليا ب 4 افراد نسبتهم (9.8%) من المجموع الكلي 41 فردا.

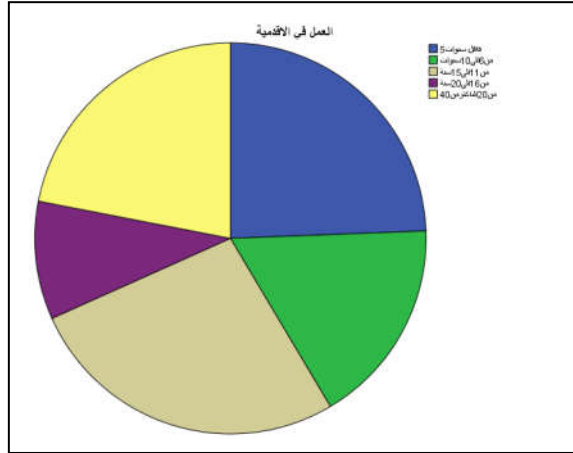
جدول رقم (08.2) : يوضح توزيع افراد العينة من حيث الاقدمية في العمل

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
04	الاقدمية في العمل	5سنوات فأقل	10	24.4%
		من 6 الى 10 سنوات	07	17.1%
		من 11الى 15 سنة	11	26.8%
		من 16 الى 20 سنة	04	9.8%
		من 21 الى اكثر 40 سنة	09	22%
المجموع			41	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss اصدار 22.

يوضح الجدول أعلاه توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل و الذي يمكن توضيح محتواه من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2. 08) : يوضح توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss اصدار 22.

من خلال الرسم المتعلق بمتغير الاقدمية في العمل نجد ان الفئة العمرية الغالبة هي (من 11 الى 15 سنة) و البالغ عددهم 11 فردا بنسبة (26.8%)، في حين قدرت الفئة (5سنوات فأقل) البالغ عددهم 10 افراد بنسبة (24.4%)، و الفئة الثالثة (من 21 الى أكثر من 40 سنة) البالغ عددهم 09 افراد بنسبة (22%) والفئة الرابعة (من 6 الى 10 سنوات) البالغ عددهم 07 افراد بنسبة (17.1%) وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (من 16 الى 20 سنة) البالغ عددهم 04 افراد بنسبة 9.8%، من المجموع الكلي 41 فردا: ومن هذه النتائج يمكن تفسيرها بأن الموظفين في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة هم من فئات مختلفة، وهذا التنوع في افراد عينة الدراسة يعكس وجود خبرات متنوعة تخدم اهداف الدراسة وبالتالي تزيد النتائج دقة .

جدول رقم (2. 09): يوضح توزيع افراد العينة من حيث المستوى الوظيفي

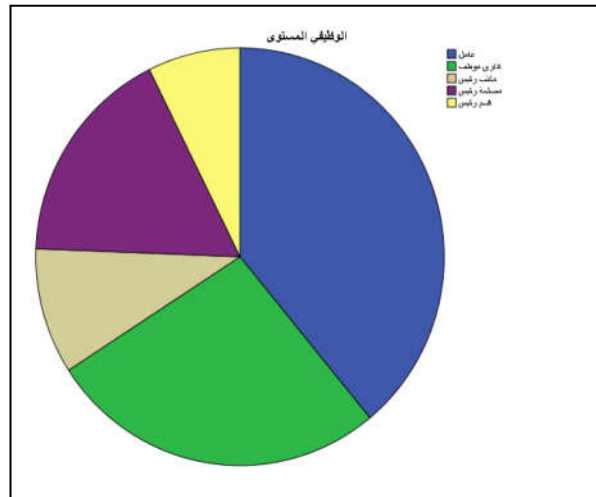
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
05		عامل	16	39%
		موظف اداري	11	26.8%

المستوى الوظيفي	رئيس مكتب	4	9.8%
	رئيس مصلحة	7	17.1%
	رئيس قسم	3	7.3%
المجموع		41	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss اصدار 22.

يوضح الجدول أعلاه توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي و الذي يمكن توضيح محتواه من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(2. 09) : يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss اصدار 22.

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالمستوى الوظيفي نلاحظ ان اغلبية افراد عينة الدراسة يمثلون فئة عمال وقد بلغ عددهم 16 فردا بنسبة 39%، في حين بلغ عدد افراد العينة الذين يمثلون فئة موظف اداري ب 11 فردا بنسبة 26.8%، اما الفئة رئيس مصلحة كان عددهم 07 افراد مايعادل نسبة 17.1%، في حين بلغ عدد افراد العينة الذين يمثلون فئة رئيس مكتب ب 04 افراد بنسبة 9.8%، اما الفئة الأقل تمثيلا فهي فئة رئيس قسم بلغ عددهم 3 أفراد أي ما نسبته 7.3% من المجموع الكلي 41 فردا .

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

في هذا المطلب سنحاول معرفة اتجاه آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة وذلك من خلال التركيز على الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها على النحو التالي وذلك من خلال الاستعانة بنتائج الدراسة الميدانية عن طريق التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS باستخدام (التكرارات، حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة حول أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي وترتيب عبارات كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وتحديد قيمة المتوسط الحسابي المرجح بناء على قيمة المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي فبعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من (01 الى 05) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(10) درجات سلم ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من اعداد الطالبتين.

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي:

-حساب المدى: $4=1-5$

-حساب طول الخلية: $0,8=5/4$

حساب الحد الاعلى للخلية: طول الخلية + أقل قيمة في المقياس وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(11)المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الخماسي مع مستوياته.

قيمة المتوسط الحسابي	المستوى على سلم ليكرت	الاتجاه
من 1 الى 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جدا

من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	ضعيف
من 2.61 إلى 3.40	محايد	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	موافق	جيد
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	جيد جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين.

وهو الذي يستخدم في تحليل ابعاد الدراسة كلها.

الفرع الاول: تحليل عبارات أبعاد القيادة التحويلية

ومن هنا سنقوم بتفصيل كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على حدى وتعتمد على تحليل عبارات كل بعد بشكل منفرد كما يلي:

1-التأثير المثالي: يمثل البعد الاول لمحور أبعاد القيادة التحويلية ويتكون هذا البعد من (05) فقرات كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(2. 12): نتائج تحليل عبارات بعد التأثير المثالي.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
اشعر بالفخر في العمل مع رئيسي	3	3	5	26	4	3.61	1.022	3	جيد
	7.3	7.3	12.2	63.4	9.8				
يتصرف رئيسي بشكل نموذجي	3	5	8	24	1	3.37	0.994	5	متو

سط				2.4	58.5	19.5	12.2	7.3	يسعى العاملون لمحاكاتهم
جيد	4	0.976	3.44	1	26	7	4	3	تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس
				2.4	63.4	17.1	9.8	7.3	
جيد	1	0.641	3.80	4	26	10	1	00	يحفز رئيسي على ضرورة الاهتمام بروح الجماعة عند اداء المهام
				9.8	63.4	24.4	2.4	00	
جيد	2	0.722	3.68	3	25	10	3	00	يسعى رئيسي لتناول المواضيع المتعلقة بالقيم والمعتقدات التي يراها ذات أهمية
				7.3	61	24.4	3.7	00	
جيد	0.871		3.58	المتوسط العام					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 22.

من خلال هذا الجدول يظهر انه قد حصلت العبارة رقم 4 في بعد المثالي على المرتبة الأولى (يحفز رئيسي على ضرورة الاهتمام بروح الجماعة عند اداء المهام) بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري بلغ (0.641) وهذا يدل على ان المؤسسة يسودها روح الجماعة في حين احتلت العبارة رقم 2 (يتصرف رئيسي بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكمتهم) المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وانحراف معياري بلغ (0.994) وهذا يفسر ان الرئيس يحفز مرؤوسيه بالتخلي بروح الجماعة، وقد حصل بعد التأثير المثالي على متوسط حسابي عام بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.871)، كما يظهر من خلال الجدول ان عبارات بعد المثالي قد تراوحت بين الجيد و متوسط ومنه يمكن القول أن بعد المثالي قد حصل على درجة جيد من حيث الاهمية من بين أبعاد القيادة التحويلية، وعليه فالمؤسسة تعطي اهمية كبيرة لبعد التأثير المثالي في القيادة التحويلية

2-الحافز الالهامي : وهو البعد الثاني من ابعاد القيادة التحويلية ويتكون من 05 فقرات كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول رقم (13.2): نتائج تحليل عبارات بعد الحافز الالهامي.

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	
جيد	1	0.699	3.76	5	22	13	1	00	يعمل رئيسي على اثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين
				12.2	53.7	31.7	2.4	00	
جيد	4	0.925	3.46	3	20	13	3	2	لدى رئيسي نظرة تفاؤلية بما يتعلق برؤية المؤسسة المستقبلية
				7.3	48.8	31.7	7.3	4.9	
جيد	2	0.802	3.61	4	21	12	4	00	يحفز رئيسي العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون
				9.8	51.2	29.3	9.8	00	
جيد	3	0.923	3.56	5	19	12	4	1	يهتم رئيسي بتحفيز العاملين لتحقيق اهداف ورؤية الشركة
				12.2	46.3	29.3	9.8	2.4	
جيد	3	1.047	3.56	6	20	9	3	3	يبحث رئيسي دائما على الطاقات الجديدة لاستثمارها بما يفيد نطاق الاشراف بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام
				14.6	48	22	7.3	7.3	
جيد		0.879	4.19	المتوسط العام					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 22.

من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 1 في بعد الحافز الالهامي على المرتبة الاولى (يعمل رئيسي على اثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.699)، في حين احتلت العبارة رقم 2 المرتبة الاخيرة (لدى رئيسي نظرة تفاؤلية بما يتعلق برؤية المؤسسة المستقبلية) بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري بلغ (0.925)، وقد تحصل بعد الحافز الالهامي على متوسط حسابي قدر ب (4.19) وانحراف معياري بلغ (0.879)، كما يظهر ان اغلب إجابات بعد الحافز الالهامي قد حصلت على درجة جيد

وعليه نقول أن بعد الحافز الالهامي يحظى بدرجة جيد من حيث الاهمية من بين ابعاد القيادة التحويلية في المؤسسة فالمؤسسة .

3-الاستشارة الفكرية : تعد الاستشارة الفكرية البعد الثالث من ابعاد القيادة التحويلية ويتكون من 05 فقرات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2. 14): نتائج تحليل عبارات بعد الاستشارة الفكرية.

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة				
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
			العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
جيد	3	0.915	4	25	6	5	1
			9.8	61	14.6	12.2	2.4
جيد	2	0.883	6	20	10	5	00
			14.6	48.8	24.4	12.2	00
جيد	5	0.869	3	22	11	4	1

				7.3	53.7	26.8	9.8	2.4	المواقف الغامضة والمعقدة
جيد	1	0.820	3.68	4	24	10	2	1	يتيح رئيسي الفرصة للعاملين لتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة
				9.8	58.5	24.4	4.9	2.4	
جيد	4	0.737	3.61	2	25	10	4	00	يعمل رئيسي على تحديد وتنويع طرق وأساليب العمل
				9.4	61	24.4	9.8	00	
جيد		0.845	3.62	المتوسط العام					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 22.

من خلال الجدول يظهر لنا انه قد حصلت العبارة رقم 4 في بعد الاستشارة الفكرية على المرتبة الاولى (يتيح رئيسي الفرصة للعاملين لتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة) بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري بلغ (0.820) في حين احتلت العبارة رقم 3 (يتمتع رئيسي بالقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة) المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري بلغ (0.869) وقد تحصل بعد الاستشارة الفكرية على متوسط حسابي قدر ب (3.62) وانحراف معياري بلغ (0.845)، كما يظهر أن كل اجابات البعد قد حصلت على درجة جيد .

ومنه نقول أن بعد الاستشارة الفكرية يحظى بدرجة جيد من حيث الاهمية من بين ابعاد القيادة التحويلية .

4- بعد الاعتبارات الفردية :وهو البعد الرابع من بين ابعاد القيادة التحويلية، ويتكون من 5 فقرات كما هو

مبين في الجدول:

جدول رقم (15.2): نتائج تحليل عبارات بعد الاعتبارات الفردية.

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
جيد	1	0.888	3.76	7	21	10	2	1	يستمتع رئيسي جيدا لمن يتحدث اليه
				17.1	51.2	24.4	4.9	2.4	
جيد	4	0.999	3.59	6	18	14	00	3	يولي رئيسي اهتماما خاصا لاحتياجات العاملين
				14.6	43.9	34.1	00	7.3	
جيد	2	0.855	3.66	4	24	9	3	1	يقدر رئيسي مجهودات الاخرين ويعترف بها
				9.8	58.5	22	7.3	2.4	
جيد	3	0.888	3.63	7	16	14	4	00	يعطي رئيسي انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم
				17.1	39	34.1	9.8	00	
جيد	4	0.921	3.59	6	17	14	3	1	يعلم رئيسي الاخرين على تشخيص المواقف الصعبة وكيفية مواجهتها
				14.6	41.5	34.1	7.3	2.4	
جيد	0.910		3.65	المتوسط العام					

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 22.

من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 1 (يستمتع رئيسي جيدا لمن يتحدث اليه) في بعد الاعتبارات الفردية على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.888)، في حين احتلت العبارة

رقم 5) يعلم رئيسي الآخرين على تشخيص المواقف الصعبة وكيفية مواجهتها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.59 (وانحراف معياري بلغ (0.921) وقد تحصل بعد الاعتبارات الفردية على متوسط حسابي قدر ب (3.65) وانحراف معياري بلغ (0.910) كما يظهر ان اغلب اجابات البعد قد حصلت على درجة جيد

ومنه نقول ان بعد الاعتبارات الفردية عموما يحظى بدرجة جيد من حيث الاهمية من بين ابعاد القيادة التحويلية.

الفرع الثاني: تحليل عبارات الالتزام التنظيمي

وذلك بتقسيمه الى ثلاث ابعاد

1-البعد الالتزام العاطفي :وهو البعد الاول من ابعاد الالتزام التنظيمي، ويتكون من 5 فقرات كما هو مبين في

الجدول التالي:

جدول رقم (16.2) : نتائج تحليل عبارات البعد العاطفي .

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
جيد	4	1.085	3.85	12	18	6	3	يشرفني ان امضي بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة
				29.3	43.9	14.6	7.3	
جيد	5	1.157	3.76	11	19	3	6	اعتبر الحديث عن عملي خارج ساعات العمل ممتعا
				26.8	46.3	7.3	14.6	
جيد	2	0.679	4.20	13	24	3	1	اشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشكلتي
				31.7	58.5	7.3	2.4	

جدا جيد	1	0.680	4.29	16	22	2	1	00	اشعر بالانتماء الى هذه المؤسسة
				39	53.7	4.9	2.4	00	
جيد	3	0.880	3.98	12	19	7	3	00	احد ان الكثير من القيم في هذه المؤسسة تتوافق مع قيمتي وأهدافي
				29.3	46.3	17.1	7.3	00	
جيد	0.896		4.02	المتوسط العام					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 22.

من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 4 (اشعر بالانتماء الى هذه المؤسسة) في بعد الالتزام العاطفي على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وانحراف معياري بلغ (0.680)، في حين احتلت العبارة رقم 2 (اعتبر الحديث عن عملي خارج ساعات العمل ممتعا) المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (1.57) وقد تحصل بعد الالتزام العاطفي على متوسط حسابي قدر ب (4.02) وانحراف معياري بلغ (0.896) كما يظهر ان اغلب اجابات البعد قد حصلت على درجة ما بين جيد وجيد جدا .

ومنه نقول ان بعد الالتزام العاطفي عموما يحظى بدرجة جيد من حيث الاهمية من بين ابعاد القيادة التحويلية.

2-بعد الالتزام المستمر: وهو البعد الثاني من ابعاد الالتزام التنظيمي، ويتكون من خمس فقرات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (2. 17) : نتائج تحليل عبارات البعد المستمر.

مستوى القبول	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
جيد	2	0.823	4.15	15	19	5	2	00	استمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا رغبة أكثر منه ضرورة
				36.6	46.3	12.2	4.9	00	
جيد	3	0.921	4.05	15	16	7	3	00	من الصعب مغادرة هذه المؤسسة حتى ولو اردت ذلك
				36.6	39	17.1	7.3	00	
جيد	5	1.046	3.83	13	14	8	6	00	اعتقد ان لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل اخر حتى افكر في مغادرة هذه المؤسسة
				31.7	34.1	19.5	14.6	00	
جيد	4	1.053	3.88	13	17	4	7	00	اعتبر عملي في هذه المؤسسة افضل فرصة عرضت عليا
				31.7	41.5	9.8	17.1	00	
جيد جدا	1	0.699	4.24	15	22	3	1	00	ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل
				36.6	53.7	7.3	2.4	00	
جيد	0.908		4.03	المتوسط العام					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 22.

من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 5 (ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل) في بعد الالتزام المستمر على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وانحراف معياري بلغ (0.699)، في حين احتلت العبارة رقم (اعتقد ان لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل اخر حتى افكر في مغادرة هذه المؤسسة) المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري بلغ (1.046) وقد تحصل بعد الالتزام المستمر على متوسط حسابي قدر ب (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.908) كما يظهر ان اغلب اجابات البعد قد حصلت على درجة ما بين جيد وجيد جدا .

ومنه نقول ان بعد الالتزام المستمر عموما يحظى بدرجة جيد من حيث الاهمية من بين ابعاد القيادة التحويلية.

3-بعد الالتزام المعياري: و هو البعد الثالث من ابعاد الالتزام التنظيمي ويتكون من خمس فقرات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (18.2) : نتائج تحليل عبارات البعد المعياري .

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
جيد جدا	2	0.725	4.22	15	21	4	1	00	لا افكر في ترك العمل إلا لظروف
				36.6	51.2	9.8	2.4	00	
جيد	4	0.989	3.85	11	19	5	6	00	عليها البقاء في هذه المؤسسة حتى ولو كانت مغادرتها من مصلحتي
				26.8	46.3	12.2	14.6	00	
جيد	5	0.892	3.83	13	17	4	7	00	سيؤنني ضميري لو اني غادرت

				31.7	41.5	9.8	17.1	00	هذه المؤسسة
جيد	3	1.182	3.95	15	22	3	1	00	انا راضي بما يحققه عملي الحالي من مكاسب
				36.6	53.7	7.3	2.4	00	
جيد	1	0.670	4.41	15	21	4	1	00	هذه المؤسسة تستحق الوفاء
جدا				36.6	51.2	9.8	2.4	00	
جيد		0.892	4.05	متوسط العام					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 22.

من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 5 (هذه المؤسسة تستحق الوفاء) في بعد الالتزام المعياري على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.41) وانحراف معياري بلغ (0.670)، في حين احتلت العبارة رقم 3 (سيؤنبنني ضميري لو اني غادرت هذه المؤسسة) المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.892) وقد تحصل بعد الالتزام المعياري على متوسط حسابي قدر ب (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.892) كما يظهر ان اغلب اجابات البعد قد حصلت على درجة ما بين جيد وجيد جدا .

ومنه نقول ان بعد الالتزام المعياري عموما يحظى بدرجة جيد من حيث الاهمية من بين ابعاد القيادة التحويلية.

الفرع الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة نحاول في البداية الوقوف على حساب معامل الارتباط بين الابعاد المشكلة لكل المتغيرين، بعد ذلك نحسب معامل الارتباط الكلي لمتغيرات الدراسة .

1-اختبار الفرضيات

سننتظر أولاً باختبار معنوية العلاقة الموجودة بين المتغيرين من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية مع أبعاد الخاصة بالالتزام التنظيمي، وذلك كما يلي :

1-1 اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الالتزام التنظيمي: من خلال دراسة وتحليل

علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة هنا سيتم اختبار هذه الفرضية الخاصة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد

القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردية) و الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) وذلك على النحو التالي:

1-1-1 التأثير المثالي : وتم دراسته على مستوى الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي

جدول رقم (2. 19): اختبار علاقة الارتباط بين التأثير المثالي والالتزام العاطفي

البعد	الالتزام العاطفي
التأثير المثالي	معامل الارتباط بيرسون
	مستوى الدلالة (sig)
	عدد الاستجابات (N)
	0.309*
	0.05.
	41

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 22.

- علاقة الارتباط بين التأثير المثالي والالتزام العاطفي: من خلال الجدول أعلاه يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.309 بين التأثير المثالي والالتزام العاطفي وذلك ما تشير إليه مستوى الدلالة المقدر ب 0.05 وهو يساوي 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (2. 20): اختبار علاقة الارتباط بين التأثير المثالي والالتزام المستمر

البعد	الالتزام المستمر
التأثير المثالي	معامل الارتباط بيرسون
	مستوى الدلالة (sig)
	عدد الاستجابات (N)
	0.40
	0.805
	41

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 22.

- علاقة الارتباط بين التأثير المثالي و الالتزام المستمر: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.40 بين التأثير المثالي والالتزام المستمر وذلك ما يشير إليه مستوى الدلالة

يساوي 0.805 وهو أكبر من 0.05 أي ان علاقة الارتباط بينهما متوسطة كما انها ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 .

جدول رقم (21. 2): اختبار العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام المعياري

البعد	الالتزام المعياري
التأثير المثالي	معامل الارتباط بيرسون 0.119
	مستوى الدلالة (sig) 0.458
	عدد الاستجابات (N) 41

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS اصدار 22.

– علاقة الارتباط بين التأثير المثالي والالتزام المعياري : من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط ضعيفة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.119 بين التأثير المثالي والالتزام المعياري و ذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.458 وهو أكبر من 0.05 أي ان علاقة الارتباط بينهما ضعيفة كما انها ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

1-1-2 الحافز الالهامي : وتم دراسته على مستوى الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي :

جدول رقم (22.2): اختبار علاقة الارتباط بين الحافز الالهامي والالتزام العاطفي.

البعد	الالتزام العاطفي
الحافز الالهامي	معامل الارتباط بيرسون 0.428**
	مستوى الدلالة (sig) 0.005
	عدد الاستجابات (N) 41

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS اصدار 22.

– علاقة الارتباط بين الحافز الالهامي والالتزام العاطفي : من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.428 بين الحافز الالهامي والالتزام العاطفي، وذلك ما يشير اليه

مستوى الدلالة الذي يساوي 0.005 وهو اقل من 0.05 أي ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 .

جدول رقم (23.2) اختبار العلاقة بين الحافز الالهامي والالتزام المستمر

البعد	الالتزام المستمر
الحافز الالهامي	معامل الارتباط بيرسون 0.238
	مستوى الدلالة (sig) 0.134
	عدد الاستجابات (N) 41

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS اصدار 22.

– علاقة الارتباط بين الحافز الالهامي و الالتزام المستمر : من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة ب 0.238 بين الحافز الالهامي و الالتزام المستمر وذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة المساوي ل 0.134 وهو اكبر من 0.05 أي ان علاقة الارتباط بينهما متوسطة كما انها ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 .

جدول رقم (24. 2) : اختبار علاقة الارتباط بين الحافز الالهامي و الالتزام المعياري

البعد	الالتزام المعياري
الحافز الالهامي	معامل الارتباط بيرسون 0.344*
	مستوى الدلالة (sig) 0.027
	عدد الاستجابات (N) 41

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS اصدار 22.

– علاقة الارتباط بين الحافز الالهامي والالتزام المعياري : من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من معامل الارتباط ب 0.344 بين الحافز الالهامي والالتزام المعياري وذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة والذي يساوي 0.027 وهو اقل من 0.05 أي ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 .

3-1-1 الاستشارة الفكرية : وتم دراستها على مستوى الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي :

جدول رقم (25.2): اختبار علاقة الارتباط بين الاستشارة الفكرية والالتزام العاطفي

البعد	الالتزام العاطفي
الاستشارة الفكرية	معامل الارتباط بيرسون
	0.337*
	مستوى الدلالة (sig)
	0.031
	عدد الاستجابات (N)
	41

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS اصدار 22.

- علاقة الارتباط بين الاستشارة الفكرية و الالتزام العاطفي :من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.337 بين الاستشارة الفكرية والالتزام العاطفي وذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.031 وهو اقل من 0.05 أي ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 .

جدول رقم (26. 2) :اختبار علاقة ارتباط بين الاستشارة الفكرية و الالتزام المستمر

البعد	الالتزام المستمر
الاستشارة الفكرية	معامل الارتباط بيرسون
	0.165
	مستوى الدلالة (sig)
	0.302
	عدد الاستجابات (N)
	41

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS اصدار 22.

- علاقة الارتباط بين الاستشارة الفكرية والالتزام المستمر : من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط ضعيفة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.165 بين الاستشارة الفكرية والالتزام المستمر وذلك ما يشير اليه

مستوى الدلالة الذي يساوي 0.302 وهو أكبر من 0.05 أي ان علاقة الارتباط بينهما ضعيفة كما انها ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 .

جدول رقم (2. 27): اختبار علاقة الارتباط بين الاستشارة الفكرية و الالتزام المعياري

البعد	الالتزام المعياري
الاستشارة الفكرية	معامل الارتباط بيرسون 0.302
	مستوى الدلالة (sig) 0.055
	عدد الاستجابات (N) 41

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS اصدار 22.

- علاقة الارتباط بين الاستشارة الفكرية و الالتزام المعياري : من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.302 بين الاستشارة الفكرية والالتزام المعياري وذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة المساوي ل 0.055 وهو أكبر من 0.05 أي ان هناك علاقة ارتباط متوسط كما انها ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

4-1-1-1 الاعتبارات الفردية : وتم دراسته أيضا على مستوى الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي

جدول رقم (2. 28): اختبار علاقة الارتباط بين الاعتبارات الفردية والالتزام العاطفي

البعد	الالتزام العاطفي
الاعتبارات الفردية	معامل الارتباط بيرسون 0.520**
	مستوى الدلالة (sig) 0.000
	عدد الاستجابات (N) 41

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS اصدار 22.

– علاقة الارتباط بين الاعتبارات الفردية و الالتزام العاطفي: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط قوية ودالة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب0.520 بين الاعتبارات الفردية و الالتزام العاطفي وذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.00 وهو اقل من 0.05 أي ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 .

جدول رقم (29.2): اختبار علاقة الارتباط بين الاعتبارات الفردية والالتزام المستمر

البعد	الالتزام المستمر
الاعتبارات الفردية	معامل الارتباط بيرسون 0.224
	مستوى الدلالة (sig) 0.16
	عدد الاستجابات (N) 41

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS اصدار 22.

– علاقة الارتباط بين الاعتبارات الفردية و الالتزام المستمر : من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.224 بين الاعتبارات الفردية والالتزام المستمر وذلك ما يشير اليه مستوى دلالة الذي يساوي 0.16 وهو اكبر من 0.05 أي ان ليست هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (30. 2): اختبار علاقة الارتباط بين الاعتبارات الفردية والالتزام المعياري

البعد	الالتزام المعياري
الاعتبارات الفردية	معامل الارتباط بيرسون 0.331*
	مستوى الدلالة (sig) 0.034
	عدد الاستجابات (N) 41

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS اصدار 22.

–علاقة الارتباط بين الاعتبارات الفردية و الالتزام المعياري : من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.331 بين الاعتبارات الفردية والالتزام المعياري وذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.034 اقل من 0.05 أي ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

علاقة الارتباط الإجمالية بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي:

H1: وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار صحة هذه الفرضية، قمنا بتحليل العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، حيث تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم(31.2) :يوضح علاقة الارتباط الاجمالية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

Correlations			
		التحويلية القيادة ابعاد	التنظيمي الالتزام
التحويلية القيادة ابعاد	Pearson Correlation	1	,335 [*]
	Sig. (2-tailed)		,032
	N	41	41
التنظيمي الالتزام	Pearson Correlation	,335 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	,032	
	N	41	41

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

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 22.

من خلال ما يأتي نحاول قياس وتحليل العلاقة بين المتغيرات، المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بشكل عام، وذلك من اجل معرفة مدى صحة الفرضية التي تقول وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وقد جرى هذا الاختبار لتوصل إلى الاستنتاجات التي تبرر قبول الفرضية أو رفضها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون وهو من الإحصاءات المعلمية والتي تستخدم لاستخراج العلاقة بين المتغيرين اذ بلغ معامل الارتباط على مستوى العينة (0.335) وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى(0.05)، وهذا ما يثبتته مستوى الدلالة التي تساوي

0.032 وهي اقل من 0.05، مما يؤكد على صحة و قبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

2-1 اختبار الانحدار الخطي البسيط : لبيان علاقة التأثير بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وذلك من خلال تحليل نتائج الانحدار للعلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي نجد:

❖ **علاقة التأثير بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي:**

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

لمعرفة علاقة تأثير بين متغيرات الدراسة نستخدم الانحدار الخطي البسيط وتكون المعادلة بصورة عامة كما

يلي: $Y = b + aX$ حيث نجد هنا أن:

(Y): هو المتغير التابع والممثل في الالتزام التنظيمي .

(X): هو المتغير المستقل الممثل في ابعاد القيادة التحويلية.

a: هو مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم

b: هو معامل الانحدار .

جدول رقم (32.2) : يوضح الانحدار الخطي البسيط

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,741	,562		,000
	التحويلية القيادة ابعاد	,359	,153	,351	,024

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

من خلال الجدول تكون معادلة الانحدار كالتالي: $Y = 2.741 + 0.359X$

ولدينا مستوى الدلالة يساوي 0.024 أي اقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة H1 ومنه فإن لأبعاد

القيادة التحويلية أثر ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

ونلخص مجمل المعادلات الانحدار لأبعاد الالتزام التنظيمي بدلالة ابعاد القيادة التحويلية جدول رقم (33) لتحليل نتائج معادلات الانحدار.

جدول رقم (33.2) : ملخص لمعادلات الانحدار

أبعاد القيادة الالتزام التنظيمي	التأثير المثالي	الحافز الالهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبارات الفردية
الالتزام العاطفي	$Y=2.718+0.365x$	$Y=2.302+0.480x$	$Y=2.514+0.417x$	$Y=1.934+0.574x$
الالتزام المستمر	$Y=3.895+0.037x$	$Y=3.211+0.228x$	$Y=3.429+0.166x$	$Y=3.276+0.207x$
الالتزام المعياري	$Y=3.649+0.113x$	$Y=2.862+0.332x$	$Y=2.949+0.305x$	$Y=2.929+0.309x$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS اصدار 22.

جدول رقم (34.2) : ملخص نتائج الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.592	0.351	0.332	0.58866

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 22.

يشير الجدول الى ان قيمة معامل التحديد R^2 لأبعاد القيادة التحويلية بلغت (0.351) أي بنسبة 35.1 % من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع أي الالتزام التنظيمي يرجع الى تأثير المتغير المستقل أي ابعاد القيادة التحويلية، بمعنى ان 35.1% من عملية ابعاد القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة يتحدث من خلال اهتمام الإدارة العليا بالالتزام التنظيمي وعلى كافة مستويات المؤسسة والنسبة المتبقية 64.9% تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر في الالتزام التنظيمي .

أي ان هناك اثر متوسط بين متغيرات الدراسة، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.341) وهي عند مستوى معنوية (0.05) كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.592) مما يشير الى انحدار يتلاءم مع معطيات الدراسة فضلا عن معنوية معامل الانحدار .

كإجابة على فرضية وجود دلالة بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، فيمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

2- اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع كل من ابعاد القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة مع المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية في العمل، المستوى الوظيفي) : للقيام بمعرفة مدى وجود فروقات بين متوسطات إجابات افراد العينة المدروسة حول واقع ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الاسمية، سوف نستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، في حالة ما اذا كانت المجموعات تساوي 3 او أكثر، ونستخدم اختبار T للعينتين المستقلتين في حالة وجود مجموعتين فقط، بالإضافة الى ذلك سوف نلجأ الى الاختبارات البعدية في حالة وجود فروق بهدف معرفة لصالح من تعزى هذه الفروقات، وذلك كما يلي:

2-1 تحليل التباين الأحادي بين المتغير المستقل ابعاد القيادة التحويلية والمتغيرات الشخصية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والمتغيرات الشخصية (العمر،

المؤهل العلمي، الاقدمية في العمل، المستوى الوظيفي) عند مستوى معنوية 0.05.

لمعرفة مدى وجود فروقات بين ابعاد القيادة التحويلية والمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية في

العمل، المستوى الوظيفي) نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي كما يلي:

جدول (35.2): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) بين المتغير المستقل ابعاد

القيادة التحويلية والمتغيرات الشخصية :

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	Sig
تحليل التباين بين ابعاد القيادة التحويلية والعمر					
بين المجموعات	1.822	4	0.455	1.044	0.398
داخل المجموعة	15.704	36	0.436		
المجموع	17.526	40			
تحليل التباين بين ابعاد القيادة التحويلية والمؤهل العلمي					
بين المجموعات	0.655	3	0.218	0.479	0.699

داخل المجموعة	16.871	37	0.456		
المجموع	17.526	40			
تحليل التباين بين ابعاد القيادة التحويلية والأقدمية في العمل					
بين المجموعات	1.621	3	0.540	1.257	0.303
داخل المجموعة	15.906	37	0.430		
المجموع	17.526	40			
تحليل التباين بين ابعاد القيادة التحويلية والمستوى الوظيفي					
بين المجموعات	1.153	4	0.288	0.634	0.641
داخل المجموعة	16.373	36	0.455		
المجموع	17.526	40			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 22 .

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه ان قيمة الدلالة لأبعاد القيادة التحويلية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود علاقة إيجابية بين ابعاد القيادة التحويلية والمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية في العمل، المستوى الوظيفي) .
وكإجابة عن الفرضية نقول :بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة 0.05 .

2-3 اختبار (T-test) للفروق بين ابعاد القيادة التحويلية ومتغير الجنس:

نستخدم اختبار T للعينتين المستقلتين ابعاد القيادة التحويلية ومتغير الجنس وذلك لوجود مجموعتين فقط كما يلي:

جدول رقم (36. 2): نتائج اختبار T للفروق بين ابعاد القيادة التحويلية ومتغير الجنس

	F	Sig	t	Df	Sig(2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ابعاد القيادة	0.057	0.812	0.424	39	0.674	0.14932	0.35202
التحويلية			0.378	3.508	0.727	0.14932	0.39519

المصدر: مخرجات برنامج SPSS اصدار 22.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد ان قيمة T (0.424) ومستوى الدلالة $0.674 > 0.05$ وهذا ما يؤدي بنا الى رفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في ابعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس .

3-اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية :

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والمتغيرات الشخصية (العمر،

المؤهل العلمي، الاقدمية في العمل و المستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة 0.05.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل

العلمي، الاقدمية في العمل و المستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة 0.05.

لمعرفة مدى وجود فروقات بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية في العمل، المستوى الوظيفي) نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي كما يلي:

الجدول رقم (37. 2): نتائج اختبار التباين الأحادي (Ona Way ANOVA) بين الالتزام

التنظيمي والمتغيرات الشخصية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	Sig
تحليل التباين بين الالتزام التنظيمي والعمر					
بين	1.822	4	0.455	1.044	0.398

					المجموعات
		0.436	36	15.704	داخل المجموعة
			40	17.526	المجموع
تحليل التباين بين الالتزام التنظيمي والمؤهل العلمي					
0.699	0.479	0.228	3	0.684	بين المجموعات
		0.476	37	17.619	داخل المجموعة
			40	18.303	المجموع
تحليل التباين بين الالتزام التنظيمي والأقدمية في العمل					
0.649	0.554	0.262	3	0.787	بين المجموعات
		0.73	37	17.517	داخل المجموعة
			40	18.303	المجموع
تحليل التباين بين الالتزام التنظيمي والمستوى الوظيفي					
0.241	1.438	0.630	4	2.522	بين المجموعات
		0.436	36	15.781	داخل المجموعة
			40	18.303	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 22.

من خلال الجدول وبناء على قيم مستوى الدلالة sig لكل متغير من متغيرات البيانات الشخصية والتي كانت جميعها اكبر من 0.05 و بالتالي نقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي ومتغيرات البيانات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية في العمل والمستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه يتم اثبات صحة الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية .
وكإجابة عن الفرضية نقول :بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية في العمل و المستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة 0.05.

1-4 اختبار (T-test) للفروق بين الالتزام التنظيمي ومتغير الجنس :

H_0 : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي ومتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05.

نستخدم اختبار T للعينتين المستقلتين للالتزام التنظيمي ومتغير الجنس وذلك لوجود مجموعتين فقط كما يلي:

جدول رقم (38.2): يوضح نتائج اختبار الفروق بين الالتزام التنظيمي ومتغير الجنس

	F	Sig	t	df	Sig(2-tailed)	Mean Difference	Std.Error Difference
ابعاد القيادة							
التحويلية	2.196	0.146	-0.701	39	0.487	-0.25124	0.35832
			-1.380	8.139	0.204	-0.25124	0.18202

المصدر:مخرجات برنامج SPSS اصدار 22.

من خلال نتائج الموضحة في الجدول نجد ان قيمة تساوي (0.701) ومستوى الدلالة يساوي $0.487 <$ 0.05 وهذا ما يؤدي بنا الى رفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي 0.05 في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول :مناقشة نتائج الخاصة بالبيانات الشخصية

الجنس: من خلال الجدول رقم (2. 05) تبين ان غالبية افراد العينة كانوا من الذكور حيث كانت نسبتهم (90.2%) في حين بلغت نسبة الاناث (9.8%) من مجموع افراد العينة وهذا يعود بالدرجة الأولى الى طبيعة نشاط العمل في المؤسسة محل الدراسة التي تعتمد على الفئة الرجالية، وكذلك الموقع الجغرافي التي تقع فيه مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة batacim.

العمر: من خلال الجدول رقم (2. 06) نجد ان الفئة العمرية الغالبة هي (من 30 الى 40 سنة) حيث بلغت نسبتها (31.7%) من ثم تليها الفئة العمرية من (41 الى 50 سنة) بلغت نسبتها (29.3%)، ثم تليها الفئة العمرية (اكثر من 50 سنة) بلغت نسبتها (22%) وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (من 30 سنة فأقل) ومن هذه النتائج يمكن تفسيرها بأن الموظفين في مؤسسة الهياكل المعدنية المصنعة هم من فئات مختلفة، وهذا التنوع في افراد عينة الدراسة يعكس وجود خبرات متنوعة تخدم اهداف الدراسة وبالتالي تزيد النتائج دقة.

المؤهل العلمي: من خلال الجدول رقم (2. 07) نجد ان غالبية الموظفين كان مستواهم التعليمي ثانوي فأقل بلغت نسبتهم (51%)، في حين بلغت نسبة الذين مستواهم جامعي (22%) ثم تليها الذين مستواهم تقني سامي بنسبة (17.1%)، وفي المرتبة الأخيرة العمال الذين مستواهم دراسات عليا بنسبة (9.8%)، ومن هذه النتائج نستنتج ان موظفي مؤسسة محل الدراسة هم من مستويات مختلفة، وبين لنا هذا مدى التنوع في الكفاءات التي تمتلكها هذه المؤسسة، مما يؤثر على أهدافها في البعيد .

الاقدمية في العمل : من خلال الجدول رقم (2. 08) نجد ان اعلى نسبة هي نسبة خبرة الموظفين (من 11 الى 15 سنة) حيث بلغت نسبتهم (26.8%)، بينما تراوحت نسبة الموظفين الذين تقع خبرتهم في المجال (5 سنوات فأقل) حيث بلغت نسبتهم (24.4%)، اما بنسبة للموظفين الذين تقع خبرتهم في المجال (من 16 الى اكثر من 20 سنة) حيث بلغت نسبتهم (22%)، اما بالنسبة للموظفين الذين تقع خبرتهم في المجال (من 6 الى 10 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (17.1%) وأخيرا الفئة (من 16 الى 20 سنة) والتي تعتبر نسبة ضعيفة بالنسبة للفئات السابقة والتي تساوي (9.8%)، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالفئات المختلفة وتوظيفها لجميع المستويات.

المستوى الوظيفي: من خلال الجدول رقم (2. 09) نجد ان غالبية الباحثين هم عمال حيث بلغت نسبتهم (39%)، في حين بلغت نسبت الباحثين الذين يعملون موظف اداري (26.8%)، اما رئيس مصلحة، رئيس مكتب، رئيس قسم كانت نسبهم متقاربة حيث بلغت نسبتهم على التوالي (7%، 4%، 3%) وهذا راجع

لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد بشكل كبير على الوظائف التنفيذية، باعتبار أنها مؤسسة صناعية وتعتمد على العمليات التالية : التقطيع، التجميع، التلحيم، التجارة الحديدية، الدهن.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج المتوسطات الحسابية

عبارات ابعاد القيادة التحويلية: من خلال تحليل الجداول (12.2)، (132)، (14.2)، (15.2) تبين لنا ان ادراك عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية كان جيدا بالنسبة لجميع الابعاد (التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).

وعليه نقول ان هناك ادراك لأهمية ابعاد القيادة التحويلية للعينة المدروسة بدرجة جيدة.

عبارات الالتزام التنظيمي: من خلال تحليل الجداول (16.2)، (17.2)، (18.2) نجد ان المؤسسة المدروسة تدرك أهمية الالتزام التنظيمي بدرجة جيدة لجميع الابعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)

الفرع الثالث: مناقشة نتائج العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

من خلال الجداول (19.2)، (20.2)، (21.2)، (22.2)، (23.2)، (24.2)، (25.2)،

(26.2)، (27.2)، (28.2)، (29.2) وكذا (30.2) وأيضا (31.2): تبين لنا وجود علاقة ارتباط

معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة وهذا راجع الى عدم اعطاء القادة في المؤسسة الاهتمام الكافي للأفراد او جماعات العمل ومنحهم فرص اكبر تمكنهم من حل مشاكلهم بطريقة ذاتية .

وعلى كل قد توصلنا الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي .

من خلال الجداول (32.2)، (33.2) و(34.2):

نلمس وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بدرجة ضعيفة .

من خلال الجدول رقم(35.2)

توصلنا حسب النتائج الموضحة لتحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق لأبعاد القيادة التحويلية حسب المتغيرات

الشخصية وجدنا انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لكل من المتغيرات الشخصية

(العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية في العمل، المستوى الوظيفي).

من خلال الجدول رقم(36.2)

حيث قمنا باختبار (T-test) بين ابعاد القيادة التحويلية ومتغير الجنس وجدنا انه ليست هناك فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لصالح جنس عن جنس اخر .

من خلال الجدول رقم (2. 37)

يوضح تحليل التباين الأحادي للالتزام التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية ، وجدنا انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لكل المتغيرات الشخصية التالية : (العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية في العمل، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (2.38)

حيث قمنا باختبار (T-test) بين ومتغير الجنس وجدنا انه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لصالح جنس عن جنس اخر.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا، من خلال الاستبيان الموزع على مختلف افراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، وتحليله باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين الأحادي، الارتباط بين متغيرات الدراسة)، وقد توصلنا الى معرفة العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستشارة الفكرية و الاعتبارات الفردية) والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر والالتزام المعياري)، كما انه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

من خلال ما سبق وما تم التطرق اليه في الدراسة يمكن القول انه امام مختلف الظروف التي تعيشها معظم المنظمات في عالم سريع التغير افضل عن تفجير معرفي كبير، فنحن بحاجة الى قيادة تحويلية اكثر من أي وقت مضى حيث تأخذ بعين الاعتبار مختلف الظروف و العوامل لمواكبة هذه التطورات .

فالقيادة التحويلية هي الوسيلة التي يمكن للقائد من خلالها تحقيق الأهداف و النتائج المتوقعة من خلال اعتماده لجملة من الأساليب التي تؤثر على مرؤوسيه، وذلك بتوفير المناخ المناسب بحيث يجعلهم قادرين على تحقيق تلك الأهداف، و لتقييم فعالية القيادة التحويلية و التأكد من مدة نجاعتها وفعاليتها يعتمد على مجموعة من المعايير الموضوعية و الذاتية، ومن المعايير الذاتية المستعملة في تقييم نحد الالتزام التنظيمي، وفي هذه الدراسة تم معرفة اثر ابعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (baticim) وحدة المغير، بعد ان تم الاعتماد على جملة من الأدوات الإحصائية، وقد تمكنا من خلالها من الإجابة عن إشكالية وتساؤلات البحث، ومن خلال اختبار فرضياتها توصلنا الى النتائج التالية :

أولا : النتائج

من خلال دراسة اثر ابعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي وكذا الكشف عن الفروق والعلاقة بين المتغيرات، وباستخدام الوسائل الإحصائية وبعد التفسير والمناقشة تم التوصل الى النتائج:

- ✓ بينت نتائج الدراسة ان هناك مستوى جيد لأبعاد القيادة التحويلية لدى عمال مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة –Batacim- بالمغير وهذا ما يعكسه المستوى الجيد لجميع أبعاده، حيث جاء بعد الحافز الالهامي أولا، يليه بعد الاعتبارات الفردية، ثم بعد الاستشارة الفكرية وأخيرا بعد التأثير المثالي.
- ✓ كما اظهرت النتائج ان مستوى الالتزام التنظيمي كان جيد لدى عمال مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة كما كانت ابعاد الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري مرتفعة حيث جاء بعد الالتزام المعياري أولا ثم يليه بعد الالتزام المستمر وأخيرا بعد الالتزام العاطفي. وهو مؤشر على شعور العمال بالسعادة والارتياح في الوظيفة.
- ✓ تبني المؤسسة لثقافة القيادة التحويلية يفتح لها أبواب الالتزام التنظيمي الذي تنشده من خلال العقلانية والذكاء في حل المشكلات للقائد التحويلي .
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة .
- ✓ وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي .

- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية في العمل والمستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة (0.05) .
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية في العمل والمستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة (0.05) .
- ✓ هناك ادراك لأهمية ابعاد القيادة التحويلية بالنسبة للعيينة المدروسة بدرجة جيد .
- ✓ تدرك المؤسسة أهمية الالتزام التنظيمي بدرجة جيد بالنسبة للعيينة المدروسة

ثانيا : الاقتراحات

- بناءً على النتائج السابقة التي توصلنا إليها يمكن تقديم عدد من الاقتراحات التي نأمل ان تساهم في التطوير والتحديث في هذا المجال:
- يجب على إدارة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة ان تقوم بشرح دور القيادة التحويلية الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- يجب على إدارة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة أن تمتلك رؤية واضحة للمستقبل.
- يجب على إدارة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة الحرص على تحويل أفكار الموظفين الجيدة إلى واقع ملموس.
- يجب على إدارة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة أن تبدي اهتمام أكثر بحاجات ومشاعر الموظفين الشخصية.
- يجب على إدارة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة أن تعطي وقت أكبر للتعامل مع المشاكل والشكاوى لتحقيق الالتزام التنظيمي.
- يجب على إدارة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة أن تقدم المزيد من الاهتمام بمراقبة الأداء للكشف عن الانحرافات لتصحيحها.

ثالثا :آفاق الدراسة

- يمكن لدراستنا هذه أن تفتح آفاقا جديدة لدراسات أخرى وهذا من خلال طرح العديد من العناوين التي تصلح كموضوع لدراسات لاحقة نذكر منها:
- دور الأسلوب القيادي في إنجاح التغيير التنظيمي.

- علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي في المؤسسة الخدمية .
 - اثر الأنماط القيادية على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.
 - علاقة القيادة التحويلية بأسلوب فرق العمل في المؤسسة الصناعية.
 - تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.
- وفي الأخير ندعو جميع الباحثين على المزيد من الاهتمام بهذا المجال كمادة علمية قابلة للمزيد من البحث والتطوير.

I. الراجع باللغة العربية

1. الكتب

1. الجرجاوي زياد، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الحراح، ط2، فلسطين، 2010.
2. الصيرفي محمد، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
3. ماهر محمد حسن، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة 1، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
4. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
6. نعيم إبراهيم الظاهر، اساسيات إدارة الاعمال ومبادئها، الطبعة 1، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
7. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
8. هایل عبد المولى طشطوش، اساسيات في القيادة و الإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، الطبعة 1، دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، 2014.
2. الرسائل الجامعية
9. احمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، جامعة الازهر-غزة، غزة، فلسطين، 2010.
10. اميرة غنام، اثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية cabam - عين مليلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2017.
11. انس هباز، اثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي دراسة حالة شركة الهندسة المدنية civenc تقرت، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، بسكرة، الجزائر، 2015.
12. بوعكاز ليلي، الانماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمدينة الشؤون الدينية و الاوقاف بولاية ام البواقي، مذكرة الماستر في علم الاجتماع، ام البواقي، الجزائر، 2016.

13. الجيلاني نجار، عبد الباسط حريز محمد، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، دراسة ميدانية على العاملين بمؤسسة سونلغاز وكالة الوادي، جامعة الوادي، الجزائر، 2017.
14. حارب بن محمد بن علي الحراصي، القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الاساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، رسالة الماجستير في التربية تخصص الإدارة التعليمية، سلطنة عمان، 2017/2016.
15. حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
16. خالدية إبراهيم احمد أبو شرف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة الماجستير في تخصص القيادة و الإدارة، غزة، 2016.
17. سامي ابراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
18. سلطان بن سعود حامد الثبيتي، ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية.
19. سميرة بالأطرش، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة الليسانس في علم النفس، جامعة ورقلة، 2011، ص 17.
20. ضرغام رحيم عباس الفتلاوي، أثر القيادة الروحية المدركة في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل درجة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، 2017.
21. دراسة عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة الماجستير في علم النفس، الجلفة، الجزائر، 2015 .
22. عبد العزيز علي مرزوق، دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري، قسم إدارة اعمال، جامعة كفر الشيخ، سنة 2010.
23. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة الماستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2005.

24. محمد حسن محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2014.

25. هادي عذاب سلمان، دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، اطروحة الدكتوراة في الإدارة العامة، جامعة بغداد، 2013.

26. وسام البواب، اثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، مذكرة ماستر في إدارة الاعمال من كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2014.

3. المجالات العلمية:

27. الرقاد هناء، غريرة أبو دية، القيادة لدى الاكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 26، العدد الخامس، الأردن، 2012.

28. زيد صادق ماجد وعبد الرضا فرج بدرأوي، الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، مجلة كلية بصرة للإدارة والاقتصاد، العدد 34، كلية بصرة للإدارة والاقتصاد، البصرة، العراق، 2013.

29. عاشوري إيتسام، عنوان الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر.

30. عبد الأمير اثير، عبد الرسول حسين، استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 10 العدد 3، فلسطين، 2008.

31. عطا الله بشير عبود النويقة، اثر الانماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي الوزارة الداخلية - الاردن، دراسات العلوم الادارية، المجلد 42، العدد 1، الاردن، 2015.

32. يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد الثاني، تشرين، المجلد 37، 2015.

33. ماهر صبري، القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، العراق، 2009.

34. محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثالث، دمشق سوريا، 2011.

35. Avolio.zhu.koh Bhatia, Transformational leadership and organizational commitment, mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance .
36. Elina Anttila, **Components of organizational commitment**, A case study consisting line managers from finish industrial company thesis for master, Tampere University, 2014.
37. Lagomarsions & c Cardona, **Relationship between leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior**, Uruguay,2003.
38. shuili Du & all, **Role of leadership styles in CSR**, magazine Business Ethics, the number 114, 2013 .
39. ThomasW.H .ng, **Transformational leadership and performance results : Multimedia Analysis**, Publications EL sevier, 2016.

الملحق رقم (01) الاستبيان قبل التحكيم



جامعة حمة لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

إدارة أعمال

الأستاذ الدكتور :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نتوجه الى سيادتكم بالتقدير و الاحترام راجين تعاونكم في تحكيم استمارة الاستبيان الموضوعة بين ايديكم ، تحت عنوان "اثر ابعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية " ، حيث تقوم الطالبتان باستطلاع آراء الموظفين حول اثر ابعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة ، فنرجو من سيادتكم تحكيم هذه الاستمارة لما في ذلك من فائدة للبحث العلمي .
شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلكم ، راجينا الله لكم دوام التوفيق

تحت اشراف :

د.نعرورة بوبكر

الطالبتان:

✓ مسعودي ايناس

✓ جلالى اكرام

المرفقات:

❖ الإشكالية الرئيسية: هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام

التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5٪ ؟

❖ الأسئلة الفرعية :

1- هل هناك علاقة تأثير بين التأثير المثالي و تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية

المصنعة Baticim ؟

2- هل هناك علاقة تأثير بين الحافز الالهامي و تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة
Baticim ؟

3- هل هناك علاقة تأثير بين الاستشارة الفكرية و تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية
المصنعة Baticim ؟

4- هل هناك علاقة تأثير بين الاعتبارات الفردية و تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية
المصنعة Baticim ؟

❖ الفرضيات :

1- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في مؤسسة بناء الهياكل
المعدنية المصنعة Baticim عند مستوى معنوية 5٪ .

1-1- هناك علاقة تأثير بين التأثير المثالي و تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة Baticim
عند مستوى معنوية 5٪ .

1-2- هناك علاقة تأثير بين الحافز الالهامي و تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة
Baticim عند مستوى معنوية 5٪ .

1-3- هناك علاقة تأثير بين الاستشارة الفكرية و تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية
المصنعة Baticim عند مستوى معنوية 5٪ .

1-4- هناك علاقة تأثير بين الاعتبارات الفردية و تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية
المصنعة Baticim عند مستوى معنوية 5٪ .

❖ استمارة الاستبيان

➤ المحور الأول: البيانات الشخصية : يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

1- الجنس:

☐

انثى

☐

ذكر

2- العمر:

☐

من 30 الى 40 سنة

☐

30 سنة فأقل

☐

اكثر من 50

☐

من 41 الى 50 سنة

3- المؤهل العلمي :

☐

تقني سامي

☐

ثانوي فأقل

☐

الدراسات العليا

☐

جامعي

4- الاقدمية في العمل :

☐

من 6 الى 10 سنوات

☐

5 سنوات فأقل

☐

من 16 الى 20 سنة

☐

من 11 الى 15 سنة

☐

أكثر من 20 سنة

5- المستوى الوظيفي :

☐

رئيس مصلحة

☐

رئيس قسم

☐

موظف اداري

☐

رئيس مكتب

☐

عامل

أخرى حدددها

☐

لا

☐

نعم

6- هل سبق لك العمل في مؤسسة أخرى

➤ المحور الثاني : ابعاد القيادة التحويلية

أولا : التأثير المثالي

العبارة	مدى وضوح الصياغة		مدى أهمية العبارة		علاقة العبارة بالبعد		التعديلات المقترحة للعبارة قبل التحكيم
	واضحة	غير واضحة	هامة	غير هامة	لها علاقة	ليس لها علاقة	
1							يتنبأني العمل مع رئيسي في المؤسسة بالفخر
2							يتصرف رئيسي بأخلاق عالية تزيد من احترامي وثقتي له
3							تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس
4							يتحدث رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام
5							يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه

ثانيا : الحفز الالهامي

الرقم	العبارة	مدى وضوح الصياغة		مدى أهمية العبارة		علاقة العبارة بالبعد		التعديلات المقترحة للعبارة من قبل المحكم
		واضحة	غير واضحة	هامية	غير هامية	لها علاقة	ليس لها علاقة	
6	يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه							
7	يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل							
8	يحفزني ان احقق أكثر مما اتوقع ان انفذه شخصيا							
9	يثق رئيسي بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف							
10	يبحث دائما على الطاقات الجديدة لاستثمارها بما يفيد صالح القسم بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام							

ثالثا: الاستشارة الفكرية

الرقم	العبارة	مدى وضوح الصياغة		مدى أهمية العبارة		علاقة العبارة بالبعد		التعديلات المقترحة للعبارة من قبل المحكم
		واضحة	غير واضحة	هامية	غير هامية	لها علاقة	ليس لها علاقة	
11	يشجعني رئيسي على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره							
12	يشجع على حل المشكلات بطرق ابتكاريه							
13	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة							
14	يعمل على تشجيع استشارة الابداع والابتكار لدى المرؤوسين							
15	يعمل على تجديد وتنويع طرق وأساليب العمل							

رابعا : الاعتبار الفردية

الرقم	العبارة	مدى وضوح الصياغة		مدى أهمية العبارة		علاقة العبارة بالبعد		التعديلات المقترحة للعبارة من قبل المحكم
		واضحة	غير واضحة	هامية	غير هامية	لها علاقة	ليس لها علاقة	
16	يستمتع الرئيس جيدا لمن يتحدث اليه							

17	يولي اهتماما خاصا لاحتياجات العاملين						
18	يقدر الرئيس مجهودات الآخرين ويعترف بها						
19	يسلط الاضواء على المرؤوسين المتميزين ويحفز للظهور في ساحة العمل						
20	يعلم الآخرين على تشخيص المواقف الصعبة وكيفية مواجهتها						

➤ المحور الثالث : الالتزام التنظيمي

أولا : الالتزام العاطفي

الرقم	العبارة	مدى وضوح الصياغة		مدى أهمية العبارة		علاقة العبارة بالبعد		التعديلات المقترحة للعبارة من قبل المحكم
		واضحة	غير واضحة	هامية	غير هامة	لها علاقة	ليس لها علاقة	
1	يشرفني ان امضي بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة							
2	يوجد لدي اعتبار عاطفي اتجاه هذه المؤسسة							
3	اشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة و كأنها مشكلتي							
4	اشعر بالانتماء الى هذه المؤسسة							
5	اجد ان الكثير من القيم التي اؤمن بها في هذه المؤسسة تتوافق مع قيمي و اهدافي							

ثانيا : الالتزام المستمر

الرقم	العبارة	مدى وضوح الصياغة		مدى أهمية العبارة		علاقة العبارة بالبعد		التعديلات المقترحة للعبارة من قبل المحكم
		واضحة	غير واضحة	هامية	غير هامة	لها علاقة	ليس لها علاقة	
6	استمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا ضرورة أكثر منه رغبة							
7	من الصعب مغادرة هذه المؤسسة حتى ولو اردت ذلك							
8	اعتقد ان لدي حظوظ ضعيفة لأجد							

							عمل آخر حتى افكر في مغادرة هذه المؤسسة	
							بقائي بهذه المؤسسة هو لعدم حلول بديلة متاحة	9
							ارغب في الاستمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل	10

ثالثا: الالتزام المعياري

الرقم	العبارة	مدى وضوح الصياغة		مدى أهمية العبارة		علاقة العبارة بالبعد		التعديلات المقترحة للعبارة من قبل المحكم
		واضحة	غير واضحة	هامية	غير هامة	لها علاقة	ليس لها علاقة	
11	لو اني لم اقدم احسن ما لدي بهذه المؤسسة لقررت تحويل العمل الى مكان آخر							
12	لو اني لم اقدم احسن ما لدي بهذه المؤسسة لقررت تحويل العمل الى مكان آخر							
13	سيؤنني ضميري لو اني غادرت هذه المؤسسة							
14	من المستبعد ان اغادر مؤسستي الآن لدي واجب اتجاه الذين يعملون فيها							
15	المؤسسة التي اعمل فيها تستحق الوفاء							



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة حمّة لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

سيدي /سيدي تحية طيبة ...وبعد:

في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال بعنوان : "اثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ". تم استخدام هذا الاستبيان الذي يستخدم لجمع وتحليل البيانات حول موضوع الدراسة

ونحيطكم علما ان هذه المعلومات والبيانات المقدمة من طرفكم تحضى بالسرية التامة ، ويتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

- يرجى الاجابة على كل الأسئلة المدرجة بالاستمارة وذلك بوضع علامة (X) امام الخانة المناسبة في كل سؤال .

تقبلوا سيدي /سيدي منا فائق الاحترام والتقدير .

تعريف بمصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية : هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل .

الالتزام التنظيمي : الرغبة الداخلية لدى العامل في المؤسسة لبذل اقصى درجات الجهد في العمل ، والنابع من الايمان التام بأهداف وقيم المؤسسة .

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس:

☐

انثى

☐

ذكر

العمر:

من 30 الى 40 سنة ☐

أقل من 30 سنة ☐

أكثر من 50 ☐

من 41 الى 50 سنة ☐

المؤهل العلمي:

☐

تقني سامي

☐

ثانوي فأقل

☐

الدراسات العليا

☐

جامعي

الاقدمية في العمل:

من 6 الى 10 سنوات ☐

5 سنوات فأقل ☐

من 16 الى 20 سنة ☐

من 11 الى 15 سنة ☐

من 20 الى أكثر من 40 سنة ☐

المستوى الوظيفي:

☐

رئيس مصلحة

☐

رئيس قسم

☐

موظف اداري

☐

رئيس مكتب

☐

عامل

المحور الثاني : ابعاد القيادة التحويلية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 أشعر بالفخر في العمل مع رئيسي					
2 يتصرف رئيسي بشكل نموذجي يسعى العاملون لحاكتهم					
3 تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس					
4 يحفز رئيسي على ضرورة الاهتمام بروح الجماعة عند اداء المهام					
5 يسعى رئيسي لتناول المواضيع المتعلقة بالقيم والمعتقدات التي يراها ذات اهمية					
6 يعمل رئيسي على اثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين					
7 لدى رئيسي نظرة تفاؤلية بما يتعلق برؤية المؤسسة المستقبلية					
8 يحفز رئيسي العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون					
9 يهتم رئيسي بتحفيز العاملين لتحقيق اهداف و رؤية الشركة					
10 يبحث رئيسي دائما على الطاقات الجديدة لاستثمارها بما يفيد نطاق الاشراف بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام					
11 يشجعي رئيسي على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره					
12 يشجع رئيسي على حل المشكلات بطرق ابتكاريه					
13 يتمتع رئيسي بالقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة					
14 يتيح رئيسي الفرصة للعاملين لتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة					
15 يعمل رئيسي على تجديد وتنويع طرق وأساليب العمل					
16 يستمع رئيسي جيدا لمن يتحدث اليه					
17 يولي رئيسي اهتماما خاصا لاحتياجات العاملين					
18 يقدر رئيسي مجهودات الآخرين ويعترف بها					
19 يعطي رئيسي انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم					
20 يعلم رئيسي الآخرين على تشخيص المواقف الصعبة وكيفية مواجهتها					

المحور الثالث : الالتزام التنظيمي

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 يشرفني ان امضي بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة					
2 اعتبر الحديث عن عملي خارج ساعات العمل ممتعا					
3 اشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة و كأنها مشكلتي					
4 اشعر بالانتماء الى هذه المؤسسة					
5 اجد ان الكثير من القيم في هذه المؤسسة تتوافق مع قيمي و اهدافي					
6 استمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا رغبة اكثر منه ضرورة					
7 من الصعب مغادرة هذه المؤسسة حتى ولو اردت ذلك					
8 اعتقد ان لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل آخر حتى افكر في مغادرة هذه المؤسسة					
9 اعتبر عملي في هذه المؤسسة افصل فرصة عرضت علي					
10 ارغب في الاستمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل					
11 لا افكر في ترك العمل الا لظروف					
12 عليا البقاء في هذه المؤسسة حتى ولو كانت مغادرتي من مصلحتي					
13 سيؤنبني ضميري لو اني غادرت هذه المؤسسة					
14 انا راضي بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب					
15 هذه المؤسسة تستحق الوفاء					

من اعداد :

مسعودي ايناس -جلالي اكرام

الملحق رقم (03)

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاساتذة المحكمين للاستبيان	
01	الأستاذة عيشوش عواطف
02	الدكتور محمد الباي
03	الدكتور احمد بن خليفة
04	الدكتور مرغني وليد
05	الاستاد اوصيف غدير إبراهيم
06	الاستاد بوبكر عباسي

الملحق رقم (04) مخرجات spss

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	37	90,2	90,2	90,2
انثى	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	7	17,1	17,1	17,1
من 30 الى 40 سنة	13	31,7	31,7	48,8
من 41 الى 50 سنة	12	29,3	29,3	78,0
أكثر من 50 سنة	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فأقل	21	51,2	51,2	51,2
تقني سامي	7	17,1	17,1	68,3
جامعي	9	22,0	22,0	90,2
الدراسات العليا	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

الاقدمية في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات فاقل 5	10	24,4	24,4	24,4
من 6 الى 10 سنوات	7	17,1	17,1	41,5
من 11 الى 15 سنة	11	26,8	26,8	68,3
من 16 الى 20 سنة	4	9,8	9,8	78,0
من 20 الاكثر من 40	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عامل	16	39,0	39,0	39,0
موظف اداري	11	26,8	26,8	65,9
رئيس مكتب	4	9,8	9,8	75,6
رئيس مصلحة	7	17,1	17,1	92,7
رئيس قسم	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Correlations

	التأثير المثالي	الالتزام العاطفي
التأثير المثالي		
Pearson Correlation	1	,309*
Sig. (2-tailed)		,050
N	41	41
الالتزام العاطفي		
Pearson Correlation	,309*	1

Sig. (2-tailed)	,050	
N	41	41

Correlations

		التأثير المثالي	الالتزام المستمر
التأثير المثالي	Pearson Correlation	1	,040
	Sig. (2-tailed)		,805
	N	41	41
الالتزام المستمر	Pearson Correlation	,040	1
	Sig. (2-tailed)	,805	
	N	41	41

Correlations

		التأثير المثالي	الالتزام المعياري
التأثير المثالي	Pearson Correlation	1	,119
	Sig. (2-tailed)		,458
	N	41	41
الالتزام المعياري	Pearson Correlation	,119	1
	Sig. (2-tailed)	,458	
	N	41	41

Correlations

		الحافز الالهامي	الالتزام العاطفي
الحافز الالهامي	Pearson Correlation	1	,428**
	Sig. (2-tailed)		,005

N		41	41
الالتزام العاطفي	Pearson Correlation	,428**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	
N		41	41

Correlations

		الحافز الالهامي	الالتزام المستمر
الحافز الالهامي	Pearson Correlation	1	,238
	Sig. (2-tailed)		,134
N		41	41
الالتزام المستمر	Pearson Correlation	,238	1
	Sig. (2-tailed)	,134	
N		41	41

Correlations

		الحافز الالهامي	الالتزام المعياري
الحافز الالهامي	Pearson Correlation	1	,344*
	Sig. (2-tailed)		,027
N		41	41
الالتزام المعياري	Pearson Correlation	,344*	1
	Sig. (2-tailed)	,027	
N		41	41

Correlations

		الاستثارة الفكرية	الالتزام العاطفي
الاستثارة الفكرية	Pearson Correlation	1	,337*
	Sig. (2-tailed)		,031
	N	41	41
الالتزام العاطفي	Pearson Correlation	,337*	1
	Sig. (2-tailed)	,031	
	N	41	41

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

		الاستثارة الفكرية	الالتزام المستمر
الاستثارة الفكرية	Pearson Correlation	1	,165
	Sig. (2-tailed)		,302
	N	41	41
الالتزام المستمر	Pearson Correlation	,165	1
	Sig. (2-tailed)	,302	
	N	41	41

Correlations

		الاستثارة الفكرية	الالتزام المعياري
الاستثارة الفكرية	Pearson Correlation	1	,302
	Sig. (2-tailed)		,055
	N	41	41
الالتزام المعياري	Pearson Correlation	,302	1
	Sig. (2-tailed)	,055	
	N	41	41

Correlations

		الاعتبارات الفردية	الالتزام العاطفي
الاعتبارات الفردية	Pearson Correlation	1	,520**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	41	41
الالتزام العاطفي	Pearson Correlation	,520**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	41	41

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

Correlations

		الاعتبارات الفردية	الالتزام المستمر
الاعتبارات الفردية	Pearson Correlation	1	,224
	Sig. (2-tailed)		,160
	N	41	41
الالتزام المستمر	Pearson Correlation	,224	1
	Sig. (2-tailed)	,160	
	N	41	41

Correlations

		الاعتبارات الفردية	الالتزام المعياري
الاعتبارات الفردية	Pearson Correlation	1	,331*
	Sig. (2-tailed)		,034
	N	41	41
الالتزام المعياري	Pearson Correlation	,331*	1
	Sig. (2-tailed)	,034	
	N	41	41

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

		ابعاد القيادة التحويلية	الالتزام التنظيمي
ابعاد القيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	,335*
	Sig. (2-tailed)		,032
	N	41	41
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,335*	1
	Sig. (2-tailed)	,032	
	N	41	41

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,309 ^a	,095	,072	,71414

a. Predictors: (Constant), الالتزام العاطفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,095	1	2,095	4,107	,050 ^b
	Residual	19,890	39	,510		
	Total	21,984	40			

a. Dependent Variable: التأثير المثالي

b. Predictors: (Constant), الالتزام العاطفي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,381	,602		3,954	,000
الالتزام العاطفي	,299	,147	,309	2,027	,050

a. Dependent Variable: التأثير المثالي

ONEWAY B BY العمر

ANOVA

الالتزام التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,671	3	,224	,472	,704
Within Groups	17,526	37	,474		
Total	18,197	40			

ONEWAY B BY العمر

ANOVA

ابعاد القيادة التحويلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,655	3	,218	,479	,699
Within Groups	16,871	37	,456		
Total	17,526	40			

ONEWAY A BY المؤهل العلمي

ANOVA

ابعاد القيادة التحويلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,621	3	,540	1,257	,303
Within Groups	15,906	37	,430		
Total	17,526	40			

ONEWAY A BY الاقدمية

ANOVA

ابعاد القيادة التحويلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,153	4	,288	,634	,641
Within Groups	16,373	36	,455		
Total	17,526	40			

ONEWAY A BY المستوى_الوظيفي

ANOVA

ابعاد القيادة التحويلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,822	4	,455	1,044	,398
Within Groups	15,704	36	,436		
Total	17,526	40			

ONEWAY B BY العمر

ANOVA

الالتزام التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,684	3	,228	,479	,699
Within Groups	17,619	37	,476		

Total	18,303	40			
-------	--------	----	--	--	--

المؤهل_العلمي ONEWAY B BY

ANOVA

الالتزام التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,787	3	,262	,554	,649
Within Groups	17,517	37	,473		
Total	18,303	40			

الاقدمية ONEWAY B BY

ANOVA

الالتزام التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,522	4	,630	1,438	,241
Within Groups	15,781	36	,438		
Total	18,303	40			

المستوى_الوظيفي ONEWAY B BY

ANOVA

الالتزام التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,377	4	,344	,732	,576

Within Groups	16,926	36	,470		
Total	18,303	40			

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكور ابعاد القيادة التحويلية	37	3,6243	,66066	,10861
انثى	4	3,4750	,75993	,37997

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
ابعاد القيادة التحويلية	Equal variances assumed	,057	,812	,424	39
	Equal variances not assumed			,378	3,508

	t-test for Equality of Means		
	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference

Independent Samples Test	Equal variances assumed	,674	,14932	,35202
	Equal variances not assumed	,727	,14932	,39519

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكر	37	4,0113	,70392	,11572
انثى	4	4,2625	,28100	,14050

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
الالتزام التنظيمي	Equal variances assumed	2,196	,146	-,701	39
	Equal variances not assumed			-1,380	8,139

Descriptives

			Statistic	Std. Error
ابعاد القيادة التحويلية	Mean		3,6098	,10338
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4008	
		Upper Bound	3,8187	
	5% Trimmed Mean		3,6189	
	Median		3,7500	
	Variance		,438	

Std. Deviation	,66193	
Minimum	2,20	
Maximum	4,80	
Range	2,60	
Interquartile Range	1,00	
Skewness	-,332	,369
Kurtosis	-,574	,724

الملحق رقم (05) الهيكل التنظيمي لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة

