

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة بعنوان

أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية في "الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل"

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير- تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

عبد اللوش محمد

إعداد الطالبين:

مخالفة أسيا

هولي صليحة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	عيسى نجيمي
مناقشا	جامعة جيجل	شريف عمارة
مشرفا	جامعة جيجل	محمد عبد اللوش

السنة الجامعية: 2019/2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة بعنوان

أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية في "الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل"

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير- تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

عبد اللوش محمد

إعداد الطالبين:

مخالفة أسيا

هولي صليحة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	عيسى نجيمي
مناقشا	جامعة جيجل	شريف عمارة
مشرفا	جامعة جيجل	محمد عبد اللوش

السنة الجامعية: 2019/2018

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على النبي العربي الهاشمي الأمين

أما بعد

الحمد لله سبحانه الذي وفقنا على إعداد هذه المذكرة وأعاننا على إتمامها

ونتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الأفاضل في قسم علوم التسيير ونخص بالذكر الأستاذ الكريم محمد عبد اللوش الذي تفضل بالإشراف على مذكرتنا، كما نتوجه بالشكر الموصول للأستاذ الدكتور نجيمي عيسى الذي لم يبخل علينا بعلم أو خبرة، ولا يفوتنا أن نتوجه بالشكر للأستاذة الدكتورة مقراش فوزية التي كانت نعم الناصحة والمرشدة طيلة فترة الدراسة.

كما نتوجه بعظيم الشكر والإمتنان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة

ونتوجه بالشكر والتقدير

إلى كل من أعطانا من وقته..... فقد وفر من وقتنا

إلى كل من صبر على الأذى وتحمل المعاناة من أجلنا..... فقد زاد ذلك من صبرنا

إلى كل من حاول إيقافنا ووضع العراقيل أمامنا..... فقد زاد ذلك من إصرارنا

إلى كل من ساعدنا أو ساندنا..... فقد سهل ذلك علينا من إتمام مذكرتنا

الإهداء

إلى من أدبنا وأحسن تأديبنا..... إلى أعظم رجال في حياتنا.....

والدينا الحبيبين حفظهما الله

إلى اللؤلؤتين الكريمتين..... والتي مزالتا تغدقان علينا

بعطاءهما.....

والدتين الحبيبتين

إلى كل من كان له وقفة عظيمة..... وجوده نعمة..... وروحه

حنون.....

ما أروعك

ما أروع وجودكم في حياتنا...

لكم جميعا شكرنا وإهدائنا

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	النكر و التقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية القيادة
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة
05	المطلب الثاني: نظريات القيادة
08	المطلب الثالث: أساليب القيادة
10	المطلب الرابع: مصادر القيادة والعوامل المؤثرة في اختيارها
12	المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
12	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية
15	المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية
16	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
17	المطلب الرابع: التحديات التي تواجهها القيادة التحويلية
18	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي
18	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي
20	المطلب الثاني: وظائف وأنواع القادة التحويليون
21	المطلب الثالث: الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي
22	المطلب الرابع: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية
24	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار النظري للإلتزام التنظيمي
26	تمهيد
27	المبحث الأول: مدخل إلى الإلتزام التنظيمي

27	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
30	المطلب الثاني: المفاهيم الإدارية المرتبطة بالالتزام التنظيمي
31	المطلب الثالث: محددات الالتزام التنظيمي
34	المطلب الرابع: مراحل الالتزام التنظيمي
36	المبحث الثاني: تطبيق الالتزام التنظيمي
36	المطلب الأول: مداخل وطرق قياس الإلتزام التنظيمي
39	المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي
41	المطلب الثالث: نماذج دراسة الإلتزام التنظيمي
44	المطلب الرابع: أساليب تعزيز الإلتزام التنظيمي
45	المطلب الخامس: الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي
46	المبحث الثالث: تأثير القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي
46	المطلب الأول: تأثير التأثير المثالي في الإلتزام التنظيمي
47	المطلب الثاني: تأثير الدافعية الإلهامية في الإلتزام التنظيمي
47	المطلب الثالث: تأثير الاستثارة الفكرية في الإلتزام التنظيمي
48	المطلب الرابع: تأثير الاعتبار الفردي في الإلتزام التنظيمي
49	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل
	تمهيد
51	
52	المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل
52	المطلب الأول: التعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل
53	المطلب الثاني: أهداف الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل
54	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل
56	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
57	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
58	المطلب الثاني: أداة الدراسة
65	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
66	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
67	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية

69	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية
74	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإلتزام التنظيمي
78	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
86	خلاصة
88	الخاتمة
94	قائمة المراجع
	الملخص

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	لفرق بين القائد التحويلي و القائد غير التحويلي	01
55	توزيع عمال الشركة وفق السلم الوظيفي	02
57	مجتمع عينة الدراسة	03
59	توزيع عبارات أبعاد القيادة التحويلية	04
59	توزيع عبارات أبعاد الالتزام التنظيمي	05
60	الاتساق الداخلي لعبارات بعد التأثير المثالي	06
60	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الدافعية الإلهامية	07
61	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستثارة الفكرية	08
61	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاعتبار الفردي	09
62	الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة التحويلية	10
62	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام العاطفي	11
63	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام المعياري	12
63	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام الاستمراري	13
64	الاتساق الداخلي لأبعاد الالتزام التنظيمي	14
64	قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	15
65	درجات توزيع قيم الوسط الحسابي	16
67	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	17
67	توزيع أفراد العينة حسب العمر	18
68	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	19
68	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي	20
69	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	21
70	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية	22
70	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التأثير المثالي	23
71	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الدافعية الإلهامية	24
72	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستثارة الفكرية	25
73	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاعتبار الفردي	26

74	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي	27
75	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام العاطفي	28
76	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام المعياري	29
77	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام الاستمراري	30
79	اختبار التوزيع الطبيعي	31
79	نتائج الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي	32
80	نتائج الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في الالتزام العاطفي	33
81	نتائج الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في الالتزام المعياري	34
82	نتائج الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في لاللتزام الاستمراري	35
83	نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس	36
83	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن	37
84	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	38
84	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي	39
85	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير سنوات العمل	40

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	نموذج الدراسة	01
17	أبعاد القيادة التحويلية الأربعة	02
35	مراحل الالتزام التنظيمي حسب أبو جياب 2014	03
35	مراحل الالتزام التنظيمي حسب المعاني 1996	04
38	أبعاد الالتزام التنظيمي	05
54	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل	06
56	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل	07

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
103	الاستبيان بعد التحكيم	01
107	قائمة الأساتذة المحكمين	02
108	الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية	03
110	الاتساق الداخلي لمحور الالتزام التنظيمية	04
112	معامل الثبات ألفا كرونباخ	05
112	التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية	06
113	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة التحويلية	07
115	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الالتزام التنظيمي	08
116	اختبار التوزيع الطبيعي	10
116	اختبار فرضيات الدراسة	11

مقدمة

تمهيد

يعيش العالم في ظل بيئة ديناميكية متسارعة تشهد تغيرات متعددة في مختلف جوانب الحياة وبالتالي كان لابد على منظمات الأعمال الخاصة والعامة على حد سواء مواجهة التغيرات بثتى الوسائل والسبل، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يلعب دورا أساسيا في نجاح هذه المنظمات وتحقيق أهدافها، وتوفير البيئة التنظيمية الصحية السليمة والعادلة، وذلك لإفساح المجال لإبداع العاملين ببذل قصارى جهدهم في أداء العمل المطلوب منهم، فمهما تقدم العلم وتطورت التكنولوجيا تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم من ابرز التحديات التي تواجه القيادة بشكل مستمر، وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية.

تعد القيادة التحويلية الأحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمة، فالقيادة التحويلية يستحدثون منظمات لها القدرة على التطوير، التعلم الإبداع والابتكار من خلال التركيز على المورد البشري المؤهل والمدرّب والملتزم، ومن جهة أخرى فقد ازداد اهتمام منظمات الأعمال بالالتزام التنظيمي كونه يعد مطلباً رئيسياً للمنظمات العامة والخاصة على حد سواء بجميع مستوياتها وضرورة ملحة تحرص على تحقيقها المؤسسات للتطوير والاستمرار في بيئة تنافسية شديدة التعقيد لتحقيق أهدافها. من هنا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على نمط قيادي مهم ومؤثر أكد الكثير من الباحثين أهميته في خلق ودعم وتعزيز الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال ربط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة المتمثلة في (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي) بأحد أهم عناصر ومكونات السلوك التنظيمي وهو الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري).

أولاً- إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق ذكره ونظراً لأهمية موضوع القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة وجهدنا اهتماماً لهذا الموضوع الذي يحمل عنوان "أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل".

ومنه يمكن صياغة إشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك أثر للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل؟

ولإجابة على هذه الإشكالية تقودنا الدراسة لطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل؟
- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل؟
- هل يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية؟

ثانيا- أهمية الدراسة: ترجع أهمية الدراسة الحالية لما تقدمه من إضافات من الناحية النظرية والعلمية كالاتي:

1- الجانب النظري: تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تجمع بين متغيرين بالغى الأهمية في وقتنا الحاضر وهي القيادة التحويلية التي نالت اهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة، وكذلك الاهتمام بجمع أهم ما كتب حول متغيري الدراسة المتمثلين في القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في مختلف المراجع من كتب، رسائل، دوريات ومقالات.

2- الجانب العملي: تكمن أهمية الدراسة ميدانيا في محاولة إبراز أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الباحثين والتعرف على واقعها في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل والنتائج والاقتراحات التي سنخرج بها.

ثالثا- أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مدى إتباع نمط أو أسلوب القيادة التحويلية لدى قيادات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل؛

2- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل؛

3- تحديد طبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وتحديد أي بعد من أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيرا في تعزيز الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة؛

4- التعرف على نظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية؛

5- التوصل إلى اقتراحات قد تفيد قيادات الشركة في تحسين مستوى ممارستهم لنمط القيادة التحويلية؛

6- التوصل إلى اقتراحات قد تفيد العاملين في الشركة في تحسين مستوى التزامهم التنظيمي.

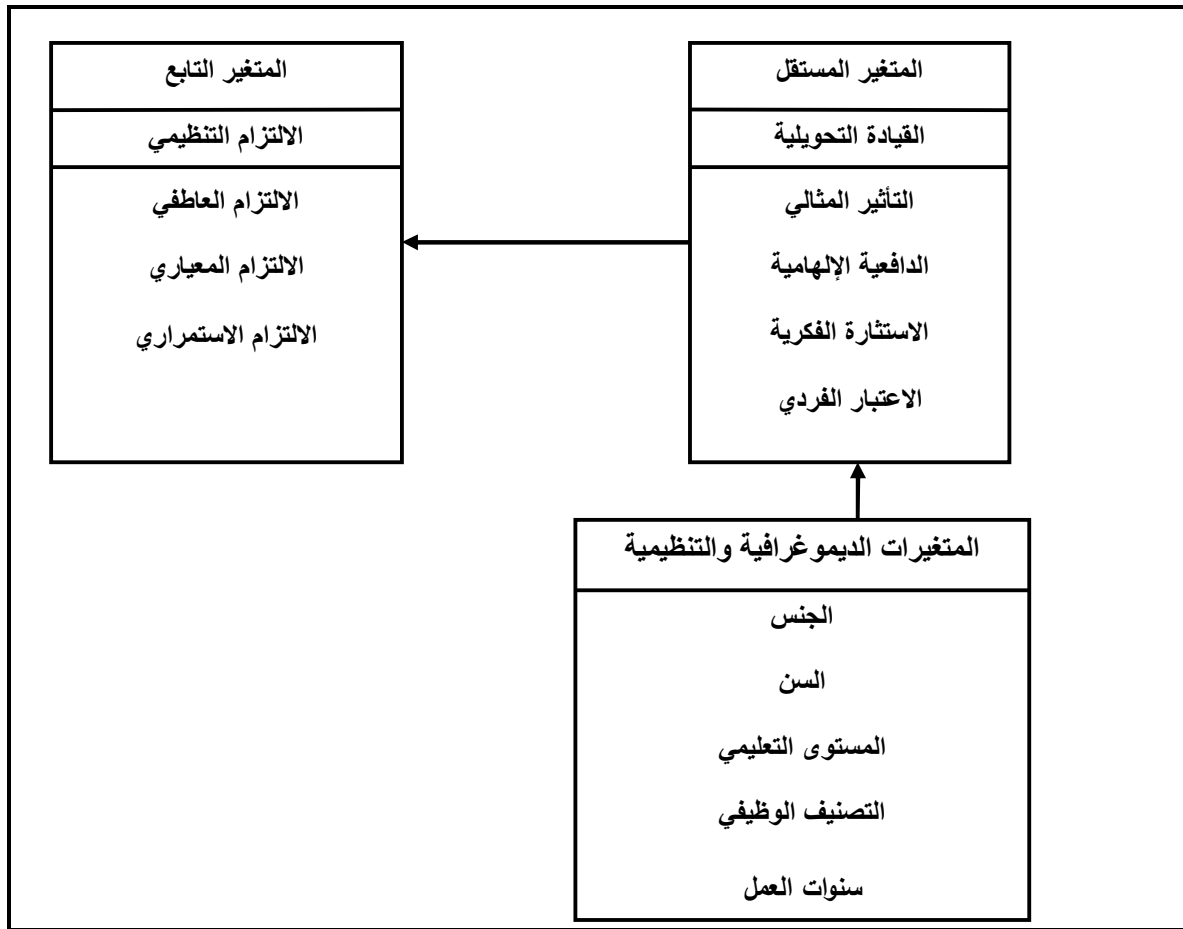
رابعا- نموذج الدراسة: تم وضع نموذج الدراسة انطلاقا من الإطلاع على الدراسات السابقة وطبيعة عنوان الدراسة المتمثل في أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، وقد تكون نموذج الدراسة من المتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل: ويتمثل في القيادة التحويلية الذي تم قياسه اعتمادا على الأبعاد التالية: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي).

2- المتغير التابع: والمتمثل في الالتزام التنظيمي الذي تم قياسه اعتمادا على ثلاثة أبعاد وهي: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري).

3- المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية: وتتمثل في الجنس، السن، التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي وسنوات العمل.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (1)-(2)-(3)

خامساً- فرضيات الدراسة: يعتبر وضع الفرضيات من الخطوات الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي، فمن خلالها يمكن تحديد معالم البحث، وتوجيه البحث وأبعاده عن التشتت والعموميات تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل. وتدرج تحت هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الالتزام العاطفي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين، المجلة العربية للإدارة، جامعة ملك سعود، المجلد 36 العدد 1، المملكة العربية السعودية، 2016، ص: 216، 217.

(2) منذر عباس شعلان، أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الفرات الأوسط التقنية، المجلد 06، العدد 22، 2018، ص: 75.

(3) مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، العراق، 2012، ص: 296.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الالتزام المعياري في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الالتزام الاستمراري الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

الفرضية الرئيسية الثانية

H_{02} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية و التنظيمية.

وتدرج تحت هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات العمل.

سادسا- التعريفات الإجرائية

1- القيادة التحويلية: "القدرة على إقناع الأفراد العاملين في التغيير والتحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة".⁽¹⁾

2- التأثير المثالي: "يعني تمتع القائد بسمات كاريزمية تجعله محل إعجاب الآخرين وتقديرهم مما يدفعهم إلى الإقتداء به والاستجابة لتوجيهاته".⁽²⁾

3- الدافعية الإلهامية: "تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي حيث تعمل تلك السلوكيات على رسم توقعات عالية وواضحة في أداء التابعين".⁽³⁾

(1) محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص: 27، 28.

(2) رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2014، ص: 19.

(3) نفس المرجع السابق، ص: 19.

- 4- الاستثارة الفكرية: "وذلك من خلال تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين لطرح الأفكار الجديدة وحل المشكلات، عادة النظر في عمليات و هيكل المنظمة".⁽¹⁾
- 5- الاعتبار الفردي: "إدراك القائد التحويلي للفروق الفردية بين المرؤوسين والتعامل مع كل واحد منهم وفقا لظروفه الخاصة والحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبينهم".⁽²⁾
- 6- الالتزام التنظيمي: "افتتاح الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بدل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى".⁽³⁾
- 7- الالتزام العاطفي: "قوة ورغبة العاملين في الاستمرار في العمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف".⁽⁴⁾
- 8- الالتزام المعياري: "شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء عاملا في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين".⁽⁵⁾
- 9- الالتزام الاستمراري: "مدى رغبة الفرد في البقاء عاملا في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل يكلفه الكثير".⁽⁶⁾

سابعا- الدراسات السابقة

في هذا الجزء سنتطرق إلى بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، والتي جمعت بين المتغيرين وفق ترتيب زمني من الأحداث إلى الأقدم، ثم التعقيب على هذه الدراسات ومجال الاستفادة منها.

1- الدراسات باللغة العربية

أ- دراسة (زياد علي الشوابكة وآخرون: 2018) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية".⁽⁷⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة المتمثلة في (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، ولهذا الغرض تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع

⁽¹⁾ زياد علي الشوابكة وآخرون، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد4، 2018 ص:147.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص:147.

⁽³⁾ محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد02، جامعة الأزهر، فلسطين، ص:170.

⁽⁴⁾ رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص:10.

⁽⁵⁾ علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع، منظور الالتزام التنظيمي دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:53.

⁽⁶⁾ نفس المرجع السابق، ص:53.

⁽⁷⁾ زياد علي الشوابكة وآخرون، مرجع سبق ذكره.

البيانات، حيث تم توزيع (142) استبيانا استرد منه (129) استبيانا كان منها (121) صالحا للتحليل الإحصائي، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع المعلومات اللازمة لإتمامها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة؛

- أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة فضلا عن تميز العاملين في الدائرة بالالتزام التنظيمي.

أما أبرز الاقتراحات التي قدمتها الدراسة:

- تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات؛

- ضرورة قيام المؤسسة المبحوثة بتبني العاملين الذين لديهم سمات قيادية.

ب- دراسة (يونس مراد وقدرى عثمان إبراهيم: 2015)، بعنوان: "العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق".⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية في الشركة العامة لكهرباء دمشق وتفصي العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وتحديد أثرهما في الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين، وفي سبيل ذلك استخدم المنهج الارتباطي، وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (82) استبانة استرد منها (51) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي؛

- هناك مستوى متوسط للالتزام التنظيمي للعاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للالتزام التنظيمي (3.50).

ولعل أبرز الاقتراحات التي قدمتها الدراسة:

- زيادة ممارسة القيادة التحويلية لأثرها الكبير على الالتزام التنظيمي؛

- الاهتمام المناسب للبحث والتطوير في الشركة، إذ تبين عدم التركيز على الإبداع و تطوير الأفكار.

ج- دراسة (هادي عذاب سلمان: 2013) بعنوان: "دور الأنماط القيادية المعاصرة (التبادلية والتحويلية) في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة القيادات الأردنية العليا في الشركات الصناعية العراقية".⁽²⁾

⁽¹⁾ يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد 37، العدد 02، سوريا، 2015.

⁽²⁾ هادي عذاب سليمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأردنية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمينتس العالمية، العراق، 2013.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور أنماط القيادة المعاصرة (التبادلية والتحويلية) في تحقيق الالتزام التنظيمي وكان مجال الدراسة هو القطاع الصناعي المختلط التابع لوزارة الصناعة والمعادن والذي يتكون من (17 شركة)، وتم اختيار (03 شركات)، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حققت الأنماط القيادية المعاصرة (التبادلية و التحويلية) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية فيما بينها على المستوى الكلي والثانوي، مما يدل على أن القائد الإداري لا يمكن أن يكون تبادلياً أو تحويلياً بشكل كامل وإنما يمكن أن يجمع بين مواصفات القائد التحويلي ومواصفات القائد التبادلي؛
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) على الالتزام التنظيمي.

أما أبرز الاقتراحات التي قدمتها الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بالأنماط القيادية المعاصرة (النمط التبادلي والتحويلي) وتجسيد ذلك مع إعطاء أولوية للنمط التحويلي؛
- ضرورة اعتماد إستراتيجيتي الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري لدى جميع العاملين لما لهما من تأثير في أداء ونجاح الشركات الصناعية.
- دراسة (زيد صادق ماجد: 2013) بعنوان: "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية"⁽¹⁾
- اهتمت الدراسة بمعرفة أثر الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، واعتمدت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالجانب الميداني، وتم استطلاع رأي (223) فرداً فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية، خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:
- أن أفضل نمط قيادي يقدم رعاية متكاملة لتمكين العاملين هو نمط القيادة التحويلية، إذ أنه يحقق داخل المنظمات المبحوثة ارتباطاً و أثراً في تمكين العاملين؛
- يتأثر الالتزام التنظيمي كثيراً بنمطي القيادة التبادلية والتحويلية، وهذا يعني أنه في حال زيادة تركيز المنظمات المبحوثة على هذين النمطين سيؤدي إلى ارتفاع الالتزام فيها.
- وأبرز اقتراحات الدراسة ما يلي:
- تبني قادة المنظمات المبحوثة نمط القيادة التحويلية وتطبيقه لما له من أهمية بالغة في تحفيز المرؤوسين وبناء صورة مستقبلية جيدة تخص العمل والمنظمات على اختلاف أشكالها؛
- زيادة الشعور بالارتباط والمسؤولية الكبيرة لدى المرؤوسين وبأنهم يعملون خدمة لأنفسهم وغيرهم الأمر الذي يؤول إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

(1) زيد صادق ماجد، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإداريو الاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 09، العدد 34، 2013.

هـ - دراسة (سلطان نايف الحربي: 2012) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين".⁽¹⁾

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (152) معلما ثم اختياريهم عن طريق العينة الطبقية العشوائية، حيث استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العاملين يوافقون على ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة؛
- المعلمين يوافقون على ممارسة الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة؛
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين ممارسة مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين.

وأهم الاقتراحات التي قدمتها الدراسة:

- زيادة الوعي والاهتمام بتنمية القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وذلك بإخضاعهم لدورات تدريبية في هذا المجال وتنمية الشعور بأهمية الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارسهم من أجل المحافظة على بقاء الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعا؛
- الاهتمام بالعلاقة الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الالتزام التنظيمي وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

1- الدراسات باللغة الأجنبية

أ- دراسة (Gao:2013) بعنوان: "The Effects Of Transformation Leadership On

Organisational Commitment Of Family Employee In Chines Family Busniss"⁽²⁾

"أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للموظفين في الشركات العائلية الصينية".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة سلوكيات القيادة التحويلية لأصحاب الشركات العائلية الصينية وتأثيرها على الموظفين والتزامهم التنظيمي، وتم جمع البيانات من (186) موظفا في الشركات العائلية الصينية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجدت الدراسة إلى أن السلوك القيادي لأصحاب الشركات العائلية الصينية مشابه تماما لأسلوب القيادة التحويلية؛

- سلوك القيادة التحويلية له تأثير إيجابي في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المنظمات.

⁽¹⁾ سلطان نايف الحربي، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012.

⁽²⁾ Fei yi gao, the effects of transformation leadership on organizational commitment of family employee in Chinese family business, international conference of economics, singapore, trade and development Chinese, 2013.

ب- دراسة (Rashid Saeed Et Al:2013) بعنوان: "The Effect Of Transformational leadership on organizational Commitment with a Mediating effect of psychological"⁽¹⁾
 "تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي مع تأثير الوسيط للتمكين النفسي".

تم إجراء هذه الدراسة البحثية لإيجاد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تم التمكين النفسي كوسيط في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال أداة الإستبانة وتم أخذ الموظفين من أربعة بنوك في قسم (Sahiwal) حيث تم توزيع (150) استبانة وتم استرجاع (72) منها.
 وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أن التمكين النفسي يتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي؛
 - القيادة التحويلية تجلب التمكين النفسي ومن ثم يتسبب هذا التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي.

ج- دراسة (avolio, aho, koh, & bhatia :2004) بعنوان: "Transformational Leadership And Organisational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structure Distance"
 "القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين النفسي والدور المعدل للمسافة الهيكلية"⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القادة التحويليين في الالتزام التنظيمي للأفراد من خلال التركيز على التمكين النفسي وكذلك تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، حيث تم تطبيق الدراسة على مجتمع الممرضين والممرضات في إحدى المستشفيات في سنغافورة والبالغ عددهم (520) وكذلك استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وأقرت نتائجها بالآتي:
 إن التمكين النفسي والمسافة الهيكلية توسطت العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي؛
 إن المستوى الهرمي للمسافة الهيكلية ودرجة التميز ربما تعدّل من تأثيرات القيادة على دفع الأفراد وأدائهم.

د- دراسة:(laka-Mathubula : 2004) بعنوان: " modeling the relationship between organisational commitment, leadership style, human resources management practices organisational trust." (3)

"نمدجة العلاقة بين الالتزام التنظيمي، النمط القيادي، ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية"
 هدفت هذه الدراسة إلى بحث وتحليل طبيعة العلاقة بين العوامل التنظيمية المتمثلة بممارسات الموارد البشرية والنمط القيادي والمتمثل بأبعاده (نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التحويلية ونمط

(1) Rashid saeed et al, the effect of transformational leadership on organizational commitment with a Mediating effect of psychological, journal of basic and applied scientific research,2013.

(2) Avolio B, et la, transformational leader ship and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structure distance, journal of organizational behavior, vol25, Singapore, 2004.

(3) Laka mathebula, Modeling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust, philosophy a doctor in organizational behavior, university of Pretoria,2004.

القيادة الحرة) والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والمتمثل بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري) ضمن البيئات الأكاديمية، وتم إجراء الدراسة في جنوب إفريقيا، إذ اختبرت عينة مكونة من (246) موظف من بين (11) مؤسسة تابعة للتعليم العالي، وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة في جمع المعلومات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توضيح أثر ممارسات الموارد البشرية والنمط القيادي والثقة التنظيمية في تعزيز التزام الموظفين نحو المنظمة.

هـ - دراسة (lagomarsions & cardona:2003) بعنوان: " Relationship among leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior"⁽¹⁾

"العلاقة بين القيادة، الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة التي تربط بين سلوكيات القيادة المتمثلة في (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) وسلوك المواطنة التنظيمية وأجريت الدراسة في إحدى المستشفيات في الأورغواي، وشملت عينة مكونة من (116) طبيب، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- سلوكيات القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة إيجابية تزايدية مع الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري؛
- أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثامنا - التعقيب على الدراسات

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة لمجال القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي فقد استخلصنا العديد من النتائج منها:

- تناولت معظم الدراسات متغير القيادة التحويلية من حيث الأبعاد الأكثر اتفاقا من طرف الباحثين المتمثلة في: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي؛
- أكدت الدراسات السابقة على ضرورة تبني القيادة التحويلية لدى القيادات في المنظمة؛
- القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة تساهم بشكل كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين؛
- أما الالتزام التنظيمي فيتفق معظم الباحثين على أن أبعاده متمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري).

تاسعا - أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها من حيث مجتمع دراستها الذي يتكون من قيادات و عمال الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل في حين طبقت الدراسات السابقة في بيئات تنظيمية مختلفة عن البيئة التنظيمية لهذه الدراسة، وكذلك يكمن الاختلاف في الإطار الزمني الذي طبقت عليه.

⁽¹⁾ Lagomarsions,R-and cardona, p, Relationship among leadership organizational commitment and organizational citizenship behaviors, working paper, university of Novara ,IESE business school, 2003

عاشرا - هيكل الدراسة

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وخاتمة تتوسطهما ثلاثة فصول:

يتناول الفصل الأول الإطار النظري للقيادة التحويلية من خلال ثلاثة مباحث، بحيث يتناول المبحث الأول ماهية القيادة، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى ماهية القيادة التحويلية، في حين المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي.

أما الفصل الثاني فيتناول الإطار النظري للالتزام التنظيمي والمتضمن ثلاثة مباحث، بحيث يتناول المبحث الأول مدخل إلى الالتزام التنظيمي، أما المبحث الثاني فيشمل تطبيق الالتزام التنظيمي، في حين المبحث الثالث فيتناول تأثير القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي.

وفيما يخص الفصل الثالث فهو يتناول دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، حيث يشمل ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تم التطرق فيه إلى تقديم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، أما المبحث الثاني فقد تم تسليط الضوء فيه على الإطار المنهجي للدراسة، في حين المبحث الأخير فقد تناولنا فيه نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية القيادة

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي

خلاصة

تمهيد

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر نظرا لزيادة حاجة المنظمات إلى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التطورات، التغيرات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة . ومع تسارع عمليات التغيير وتنوع مجالاته وظهور العديد من التدايعات على المنظمات توجه البحث والدراسات العلمية نحو دراسة التغيير وكيفية إدارته بما يحقق البقاء والاستمرار والمنافسة للمنظمات، وبرزت العديد من النظريات والنماذج في القيادة الإدارية ومن أهمها القيادة التحويلية، وهي القيادة التي يستند فيها القائد إلى التفاعل مع المرؤوسين والارتباط النوعي معهم لرفع طموحاتهم في إنجاز أنماط جديدة من الأداء العالي المستوى، ويتميز هذا النمط بالعمل على تحويل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم بالاتجاه الذي يخدم الأداء العالي والأهداف المتحدية.

المبحث الأول: ماهية القيادة

تعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقَت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية في تحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، وسنتناول في هذا البحث بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة، مبادئ ومصادر القيادة، وكذا التطرق إلى أساليب القيادة والعوامل المؤثرة في اختيار هذه الأخيرة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف القيادة، خصائصها وأهميتها.

أولاً- تعريف القيادة

قدمت للقيادة العديد من التعاريف نذكر منها:

عرفت بأنها: "مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تصدر من قبل الرئيس أو المدير بقصد التأثير على المرؤوسين للحصول على تعاونهم في تحقيق أهداف محددة".⁽¹⁾

يعرف باس (B.Bass) القيادة بأنها: "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".⁽²⁾

كما يعرفها كوهان (Kohan) بأنها: "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد".⁽³⁾

كما يعرفها آخر بأنها: "تلك القدرة على التأثير الإضافي في المرؤوسين لتحقيق المطلوب منهم دون أي إجبار وإنما من خلال عملية الإقناع".⁽⁴⁾

وعليه يمكن القول أن القيادة هي: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوع".

ويتضح من خلال عرضنا للتعاريف السابقة إن هناك ثلاثة شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود

القيادة:

- 1- وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر)؛
- 2- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء؛

(1) موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 150.

(2) نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 90.

(3) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 426 .

(4) محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص:

3- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.

ثانياً - خصائص القيادة

يمكن إيجاز خصائص القيادة فيما يلي:⁽¹⁾

- 1- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قررات جسدية، عقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناءً أو توجيهها تخريبياً؛
- 2- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه، والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص؛
- 3- القيادة تعاون و على القائد أن يثبت روح التعاون بين أفرادجماعته و لا سمياً عند تنفيذ الأهداف المشتركة؛
- 4- القيادة هدف حيوي ومن ثم فممن واجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

ثالثاً - أهمية القيادة

إن أهمية القيادة ومكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها. وفيما يلي أبرز نقاط أهمية القيادة:⁽²⁾

- 1- لا يمكن وضع تصميم كامل شامل وواضح للمنظمة وأهدافها التنظيمية، كذلك الحال عند إعداد السياسات ووضع التعليمات والأنظمة وتطبيقها في الواقع العملي إلا بوجود قيادة فعالة تعالج هذه الثغرات عند التطبيق؛
- 2- المنظمة لا تستطيع التكيف مع البيئة المحيطة بها بسبب ما تشهده اليوم من تطورات وتغيرات سريعة، فإنها تتعرض للمصاعب أحياناً وأحياناً إلى الفشل والزوال، وهنا يبرز دور القيادة لجعل المنظمة تستجيب لهذه التغيرات من حولها؛
- 3- كما أن للبيئة الخارجية أثر على المنظمة تستوجب التغيير والتكيف، فإن للبيئة الداخلية للمنظمة دور في إحداث التغيير والتطور فيها، مما يستدعي وجود قيادة فاعلة للقيام بذلك؛
- 4- يعتبر العامل البشري كعامل من عوامل الحاجة إلى وجود القيادة في المنظمة، فكل فرد دوافعه ميوله، اتجاهاته واهتماماته التي تتفاوت فيما بينهم، كما أن انتساب الفرد لجماعة قد يتطلب منه أمور قد تتعارض مع أهداف المنظمة. هذه الأمور تنعكس على سلوك العاملين مما يتطلب اتخاذ الإجراءات المناسبة من قبل قيادة فاعلة لمواجهة ذلكوا إيجاد التعاون في سبيل تحقيق الأهداف.

(1) محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص: 67.

(2) فانت باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص: 51.

كما تظهر أهمية القيادة في النقاط التالية:⁽¹⁾

- 1- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- 2- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- 3- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- 4- السيطرة على المشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القادة قدوة لهم؛
- 6- تسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

المطلب الثاني: نظريات القيادة

لقد تعددت النظريات التي تناولت القيادة الإدارية ومن أهمها:

أولاً- **النظريات التقليدية:** ومن أهم النظريات التي جاءت بها هي:⁽²⁾

1- **نظرية السمات:** تعد نظرية السمات أولى النظريات التي قبل بها لتحديد مفهوم القيادة وبذلك تسمى بالنظرية التقليدية، وقد استخدم أنصار هذه النظرية الطريقة الاستنتاجية للوصول إلى هذا التحديد، فمفهوم القيادة لديهم تم استنتاجه أو استخلاصه من نتائج الدراسات والتحليلات التي أجريت على بعض القادة والتي أمكن عن طريقها الوقوف على الكثير من السمات أو الصفات المميزة لهم والتي يشترك فيها على الأقل معظم هؤلاء القادة، واعتبروا هذه السمات أو تلك الصفات أمراً لازماً للقيادة، بمعنى أن مجرد توافرها أو استيفائها في شخص ما دليل على صلاحيته لأن يكون قائداً ناجحاً بصرف النظر عن الاختلافات في مجالات العمل المتعددة، أو في ظروف الزمان والمكان التي تباشر فيها تلك المجالات، ومن أقطاب الفقهاء الذين نادوا بهذه النظرية كل من (أوردواي تيد، والفين براون وشستر برنارد).

وطبقاً لهذه النظرية فقد عرف البعض من أنصارها القيادة بأنها: "سلوك من نوع خاص يمكن صاحبه من قيادة الناس أو توجيه أنشطتهم بطريقة منظمة".

وهذا وقد تعرضت النظرية محل البحث للعديد من الانتقادات تمثلت فيما يلي:

أ- على الرغم من التسليم بضرورة تطلب سمات خاصة يجب أن يتصف بها القائد الإداري حتى يكون قائداً ناجحاً وفعالاً، إلا أن توافر هذه السمات لا يعتبر الركيزة الأساسية لتحديد مفهوم القيادة، إذ يجب أن يوضع في الاعتبار أيضاً الظروف المحيطة بالقائد والتي تتفاوت في طبيعتها ومتطلباتها من موقف معين إلى موقف آخر.

ب- اختلاف مستويات القيادة داخل المنظمة الواحدة يتطلب بالضرورة اختلاف في السمات التي يجب أن يتصف بها القائد في كل مستوى من هذه المستويات فالقيادة العليا تتطلب سمات تختلف عن تلك المطلوبة من القيادة الوسطى أو القيادة المباشرة.

(1) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص: 21.

(2) سعيد السيد علي، العملية الإدارية، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الاتصالات والرقابة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة

2007، ص ص: 240، 244.

ج- أكدت بحوث علماء النفس والاجتماع عدم توافر سمات مشتركة بين القادة، مما ينسق الأساس الذي تقوم عليه النظرية.

2- نظرية الموقف: نظرية من نتاج أفكار علماء الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ويطلق عليها أحيانا النظرية الموقفية أو نظرية الظروف، ووفقا لهذه النظرية يعد الشخص الذي يعرف أكبر قدر من المعلومات عن موقف معين هو قائد هذا الموقف، ويقصد بالموقف هنا زمانا ومكانا معينين ومجموعة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة، فمفهوم القيادة يجب أن يستقي من الظروف أو المواقف التي تباشر فيها عملية القيادة، ويقصد بالظروف هنا البيئة التي يتم داخلها الاتصال بين القائد وتابعيه، كطبيعة المهمة التي تلتقي حولها الجماعة، وخصائص أفراد الجماعة والعلاقة الوظيفية بين القائد وهؤلاء الأفراد، وأيضا العلاقة برؤسائه المباشرين وزملائه المشرفين الآخرين والعينات الاستشارية والإدارات المعاونة، والعلاقة بممثلي إتحاد العمال ونقابات الموظفين الموردين والموزعين والجمهور بوجه عام.

وقد انتقدت هذه النظرية لاقتصارها على الجانب الموقفي فقط لتحديد مفهوم القيادة وإغفالها الجوانب الأخرى، فالقيادة لا يمكن أن تكون وفقا على الموقف وحده وإلا كان معنى ذلك أن أي فرد من أفراد الجماعة يصلح لأن يكون قائدا لها في موقف أو ظروف معينة دون أن تتوفر فيه السمات التي تميزه عن غيره من الأفراد، والتي تمكنه من قيادة الجماعة.

3- النظرية التفاعلية: تقع هذه النظرية في موقع وسط بين نظرية السمات ونظرية الموقف، فالقيادة من وجهة نظر أنصارها لا تستند إلى مجرد توافر خصائص أو سمات شخصية، ولا تستقي من الظروف أو المواقف التي تباشر فيها عملية القيادة، ولكنها نتيجة التفاعل بينهما، وبمعنى أدق فهي تتكون من التفاعل بين ثلاثة عوامل وهي: القائد (The Leader) ذاته بما يتسم به من سمات وخصائص، والتابعين (Followers) بما لديهم من حاجات وتطلعات وقدرات، الموقف (Situation) الذي تمارس فيه القيادة بما يتضمن من معطيات اقتصادية وسياسية وإدارية واجتماعية.

وتفترض النظرية وجود نوع من التناسق والانسجام بين العوامل الثلاثة السابقة، بمعنى أي تغيير يطرأ على أحدها إنما يؤدي في ذات الوقت إلى تغيير في العاملين أو العنصرين الآخرين، وإذا كانت النظرية التفاعلية تحاول التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف والجمع بينهما في كل متكامل بهدف تجنب مساوئ كل منهما، والاستفادة في ذات الوقت من المزايا المترتبة عليهما، فإنه يؤخذ عليها أنها لم تستطع ملاحقة التطورات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، والتي أصبحت تشترط في القائد مجموعة من القدرات، كالقدرة على تحديد أهداف العمل الإنتاجي، والقدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف، والقدرة على استخدام عناصر الإنتاج المتاحة بأقصى كفاءة لتحقيق الأهداف وأخيرا القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة، وهذا يتطلب بالضرورة أن يكون على أعلى قدر من الكفاءة التخصصية.

ثانياً - النظريات الحديثة: ومن أهم النظريات التي جاءت بها: (1)

1- النظرية التبادلية: إن الاهتمام الحقيقي بمفهوم القيادة التبادلية وتطويره كان على يد الباحثان (Bass & Avolio) إذ أشارا إلى طريقة التعامل والتبادل بين القائد والمرؤوسين بعد تحديدهما لثلاث أبعاد للقيادة التبادلية تمثلت في (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء "الاتجاه السلبي" والإدارة بالاستثناء "الاتجاه الإيجابي")، حيث يشير بعد المكافأة المشروطة إلى الدرجة التي يوضح فيه القائد ما الذي يريده من المرؤوسين أن يفعلوه كي يكافئهم لقاء ما ينجزونه من أهداف بعد تحديد وتفصيل للمهام والواجبات في حين يشير بعد الإدارة بالاستثناء "اتجاه سلبي" إلى أنها ضرورية في المواقف الخطيرة عندما يكون تصحيح الأخطاء ضروريا لمواجهة النتائج لكن مع ذلك بأن الإفراط في استخدام هذا الأسلوب قد يولد عدم الفعالية والضغط على المرؤوسين فيحين تكون فعالة في حالات القادة الذين يشرفون على عدد كبير من المرؤوسين، أما بعد الإدارة بالاستثناء "اتجاه إيجابي" فالقادة في هذه الإدارة يتوقعون المشاكل المحتملة الحدوث ويحددون الفعل للتعامل معها فقط عند حدوث المشكلة.

إن جوهر القيادة التبادلية قائم على أساس "القائد والمرؤوسين" فالقائد الذي يمتلك السيطرة والقوة اللازمة على المرؤوسين يخبرهم بما يريده منهم لأداء الأعمال وإنجاز الواجبات الموكلة إليهم لقاء مكافئة سيحصلون عليها عند الانتهاء من تأدية هذه الأعمال لذلك فالعلاقة بالأساس علاقة تبادلية، ويمكن التعبير عن الأسلوب التبادلي بأنه علاقة تعاقدية يحدد من خلالها القائد التبادلي ما يريده من المرؤوسين وبتوافق الطرفين لقاء عائد مادي سيحصلون عليه بالنهاية، مما ينعكس ذلك على تحقيق رضا العاملين ورفع الروح المعنوية لهم ويقود إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن تعريف القيادة التبادلية بأنها: "تمط قيادي قائم على أساس فكرة المنفعة التبادلية بين القائد والمرؤوسين، إذ يرغب القائد بالحصول على أعلى نسب لإنجاز المهام الموكلة إليهم لقاء مكافئة يحصلون عليها نظير عملهم".

2- النظرية التحويلية: نال مصطلح القيادة التحويلية الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين المتخصصين في حقل الإدارة نظرا للتغيرات الدراماتيكية المستمرة التي تشهدها البيئة التي تعمل فيها معظم منظمات اليوم والتي حتمت عليها أن تجد الوسائل والسبل المناسبة للتكيف معها حيث تتجسد المهمة الأساسية للقيادة التحويلية بإيجاد رؤية مستقبلية جذابة للمنظمة بدلا من الرؤية القديمة ونقل تلك الرؤية للمرؤوسين بطريقة تجعل آلام التغيير ممكنة التحمل، ويمكن تعريفها على أنها: "القيادة التي تعمل على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة مرغوبة للمنظمة بدلا من القديمة وتشجيع المرؤوسين على المشاركة والاندماج بها" وحددت أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي)، وسنقوم بالتفصيل فيها أكثر في المبحث الموالي.

(1) هادي عذاب سلمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 57،64.

المطلب الثالث: أساليب القيادة

هناك ثلاث أساليب للقيادة يستعملها القادة الإداريين لقيادة مرؤوسيهم وحفزهم وهي:

أولاً- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): في هذا النوع يحتكر القائد الاستبدادي السلطة ويتخذ قراراته بنفسه دون استشارة مرؤوسيه وبالتالي الإجراءات الخاصة بالعمل دون استشارة أحد، مما يعرقل إمكانية تكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية، مما يؤدي هذا النوع من القيادة إلى عدم وجود ابتكار أو مبادرة من قبل المرؤوسين بل يترتب عليه زيادة الصراعات بين العاملين وفقدان روح التعاون ويعتبر القائد المستبد أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد.⁽¹⁾

حتى يتم تقييم الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة لابد من بيان مزايا وعيوب الأسلوب وذلك من خلال الآثار أو النتائج التي تظهر على المنظمة وعلى العاملين فيها:⁽²⁾

1- مزايا القيادة الأوتوقراطية: على الرغم من الأسلوب التحكمي الذي يستخدمه القائد وتركز السلطات في يده واتخاذ القرارات بمفرده إلا أن لهذا الأسلوب مزايا تظهر من خلال النتائج التي يمكن أن يحققها ومنها ما يلي:

أ- يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم والتي تتطلب من القائد أن يكون حازماً وصارماً بدون أي تهاون؛

ب- يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على مرؤوسين لا تصلح معهم أساليب الإقناع والمشاورة، ولأنهم يحبذون الانقياد وليس لديهم الاستعداد والمبادرة الشخصية لأداء العمل؛

ج- يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه الموظفين الجدد بسبب عدم خبرتهم وحاجاتهم إلى المزيد من التوجيه والرقابة.

2- عيوب القيادة الأوتوقراطية: لقد ثبت من خلال التطبيق العملي للقيادة الأوتوقراطية الآثار السلبية الناتجة عن استخدامها أهمها:

أ- إن استخدام هذا الأسلوب يؤدي بالعاملين إلى اعتمادهم الدائم بالقائد، لأنه هو الذي يقوم بجميع الأعمال ويتصرف مع جميع المواقف، مما يضعف ثقة العاملين بأنفسهم، ويجعل موقفهم ضعيفاً اتجاه حل المشكلات ومواجهة الصعاب؛

ب- يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، لأن العامل لا يزيد من تنظيم الدخل المادي فقط، بل هو بحاجة إلى الرضا النفسي والحاجات الاجتماعية الأخرى؛

ج- إن استخدام أسلوب الإشراف والمراقبة الشديدة على العاملين يؤدي إلى إثارة غضبهم ومرضهم وقتل روح المبادرة والإبداع والابتكار لديهم.

(1) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص: 116.

(2) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص: 117، 118.

ثانيا- القيادة الديمقراطية (المشاركة): يقوم هذا النمط من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وإفراح المجال للمبادأة والإبداع وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافا عاما لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية، واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام أسلوب السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين وإقامة الاتصال في الاتجاهين بين القائد والتابعين.⁽¹⁾

القيادة الديمقراطية تعد من أنماط القيادة المرحب بها من قبل كل من الرئيس والمرؤوسين، ولكن كما يرى البعض فإن لها من المزايا والعيوب وفيما يلي سنعرض بعضا منها:⁽²⁾

1- مزايا القيادة الديمقراطية: توجد آثار إيجابية من استخدام الأسلوب الديمقراطي ومنها:

أ- إن استخدام القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد والمرؤوسين، ويعمل على إيصال أفكار وآراء ومقترحات العاملين إلى الإدارة بكل وضوح؛
ب- إن استخدام الأسلوب الديمقراطي يؤدي إلى شعور العاملين بالأمن والاستقرار في العمل بعيدا عن التهديد والخوف من العقاب، وبذلك يسود الجماعة جو من الرضا عن العمل والشعور بالارتياح في أدائه؛
ج- يحقق هذا النمط مستوى عالي من الرضا الوظيفي ويحسن الروح المعنوية للمرؤوسين .

2- عيوب القيادة الديمقراطية: إن القول بنفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب القيادي يجب أن يقبل بصفة عامة كأفضل أسلوب قيادي في جميع الحالات وفي جميع المواقف، أي أنه لا يخلو من بعض العيوب منها:

أ- إن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية يؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية حيث أن تركيزه المفرط على العاملين وإعطائهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات، قد يؤدي إلى إضعاف مركزه كقائد، كما أن تفويضه للسلطة قد يؤدي إلى عدم علمه بكل ما يتم إنجازه بواسطة المرؤوسين؛
ب- قد يلجأ بعض القادة إلى إسهام المرؤوسين باستخدامهم الأسلوب الديمقراطي، حيث يشركونهم في اتخاذ القرارات ولكنهم لا يأخذونها بعين الاعتبار، مما يولد نوعا من الصراع بين المرؤوسين؛
ج- إن اهتمام القائد البالغ بالعاملين في ظل الأسلوب الديمقراطي من أجل زيادة الإنتاج قد ينعكس بشكل سلبي على الإنتاجية، حيث أنه إذا تغلبت أهداف العاملين على أهداف المنظمة كان ذلك معارضا للمصلحة العامة ولما ينادي به الفكر الإداري في أحداث التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين.
ثالثا- القيادة الحرة (عدم التدخل): يتصف نمط هذه القيادة في ترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرف العمل وتنفيذ المهمات، ويتدرج في إطار هذا النمط القادة الذين ليس لهم قدرة على تحمل كامل المسؤولية أو أنهم يرغبون بالتخلص من جزء من أعباء العمل، لذلك تتركز اهتماماتهم في المتابعة والإسناد عند الضرورة.⁽³⁾

(1) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 260.

(2) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص: 127، 128.

(3) صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 143، 144.

حتى يتم تقييم الأسلوب الحر في القيادة لابد من بيان مزايا وعيوب الأسلوب وذلك من خلال الآثار أو النتائج التي تظهر على المنظمة أو العاملين فيها.⁽¹⁾

1- مزايا القيادة الحرة: إن لهذا الأسلوب عدة مزايا شريطة توفر بعض العوامل المساعدة على إنجازه من بينها:

أ- أن يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة والخبرة والاختصاص وأن تكون كفاءتهم عالية حيث يفوضهم القائد السلطة وهم مكلفون بعد ذلك بأداء جميع المهام والواجبات دون تدخل القائد وذلك لعلمهم الواسع بمهامهم وثقتهم بأنفسهم وتحملهم للمسؤوليات الناتجة عن العمل كافة واستجابة للثقة التي منحها القائد لهم، حيث أنهم سوف يبذلون قصارى جهدهم لإثبات جداتهم له في إنجاز الأعمال؛

ب- أن يحسن القائد اختيار من سيفوض إليه السلطة من بين مجموعة العاملين، إذ لا شك أن هذا الأسلوب لا يلاءم الجميع بل فئة متخصصة وملتزمة بأعباء التنظيم وأهدافه؛

ج- يمكن أن يكون هذا الأسلوب فعالا عندما تكون الظروف والمواقف ملائمة لتطبيقه، كأن يطبق في المنظمات العلمية ومراكز البحوث، حيث أغلب العاملين من العلماء والباحثين الذين تترك لهم حرية العمل والبحث وإجراء التجارب.

2- عيوب القيادة الحرة: للنمط الحر في القيادة مجموعة من العيوب نوجزها فيما يلي:

أ- كشفت نتائج بعض الدراسات على أن أسلوب القيادة الحرة يؤدي إلى سريان الفوضى وعدم وجود الضبط والنظام في جماعات وفرق العمل، حيث لا يوجد قائد يوجه ويرشد ويتابع العمليات، وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينهم؛

ب- يؤخذ على هذا الأسلوب أيضا ما يصيب أعضاء الجماعة من ملل لعدم وجود المنسق والمدير وبالتالي انصرافهم عن العمل إلى اللعب واللهو، وقد سيطر بعض الأعضاء من ذوي السلطة والقدرة على الآخرين لعدم وجود رادع يمنعهم من ذلك؛

ج- يعد هذا النمط من أقل الأنماط من حيث نتائج العمل، ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد.

المطلب الرابع: مصادر القيادة والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوبها

أولاً- مصادر القيادة: إن القيادة تعتمد على وجود شخصية إدارية في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد مستنتجين بذلك أن ذلك الشخص المؤثر يملك القوة حيث أن القوة ضرورية للتأثير، وحيث أن قوة التأثير تأتي من عدة مصادر في أثناء تأثيره في الجماعة أو في الأفراد التابعين له فقد تأتي هذه القوة من الوضع أو المركز الذي يتمتع به هذا القائد أو من مقدار السلطات والصلاحيات الممنوحة أو من قدرة تأثيره الشخصي وسماته الشخصية التي يتميز بها وهذه الأشكال المختلفة لمصادر القوة نستعرضها على النحو التالي:⁽²⁾

(1) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 132، 133.

(2) محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص:

1- **القوة الشرعية أو القانونية:** وهذه القوة نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذه القوة تعترف بها المنظمة بالنسبة للمدير، وتعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس التي تقنعه بأن المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر وأن المرؤوس ملزم أن ينفذ.

2- **قوة المكافأة:** وهذه القوة تعتمد على إدارة مكافأة الآخرين مثل: الرواتب، الترقيات، الجوائز والحوافز وكذلك تعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوس إلى أن المؤثر يملك القدرة على المكافأة.

3- **قوة الإكراه:** يستمد القائد هنا سلطته على المرؤوسين من خلال قوة العقاب المستمدة من سلطة المركز، فبمقدور القائد حرمان الموظف من الترقية أو فرض عقوبة بنص القانون مثل: نقل الموظف إلى مكان غير مرغوب فيه بالنسبة له، أو حتى قد يلوح القائد بطرد العامل من عمله، فيتمكن القائد بواسطة هذه المصادر من فرض إدارته وتحديد السلوكيات المرجوة من المرؤوسين بالطريقة التي يراها القائد مناسبة لتأدية مهام العمل.⁽¹⁾

4- **قوة الخبرة:** فيستمد هنا القائد تأثيره من خلال قدرته على التأثير في الآخرين بسبب رغبتهم في الانتماء له وبسبب الإعجاب بشخصيته وهذه ناتجة عن الجاذبية الشخصية للقائد.⁽²⁾

5- **قوة التأثير:** وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها.⁽³⁾

أ- **القوة الفنية (التخصص):** مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد.

ب- **قوة الإعجاب:** ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطه وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد.

ثانياً- العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

إن أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي، عوامل متعلقة بالتابعين (المرؤوسين) وأخرى متعلقة بالقائد وثالثة تتعلق بالعوامل البيئية المختلفة وفيما يلي توضيحها.

1- **عوامل كامنة في التابعين:** فهناك عوامل تؤثر في سلوك التابعين وتجعلهم أكثر قبولاً لنمط معين من القيادة دون الآخر، مثل مدى استعدادهم لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار ومدى قدرتهم على تفهم المواقف الغامضة، ومدى قدرتهم على الانضباط والاعتماد على النفس... الخ.⁽⁴⁾

2- **عوامل كامنة في القائد ذاته:** كإحساسه أو شعوره بمدى فاعلية مشاركة أو عدم مشاركة الأفراد له في اتخاذ القرارات، شعوره بمدى قدرة المرؤوسين على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار، ثقته في معاونيه وفي خبراتهم وقدراتهم الإدارية على مواجهة المسائل المعروضة وميوله أو اتجاهاته التقليدية.⁽⁵⁾

(1) يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الأولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 286.

(2) نفس المرجع ص: 286.

(3) رضا صاحب أو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 416.

(4) سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص: 277.

(5) نفس المرجع السابق، ص: 277.

3- عوامل بيئية وموقفية وزمنية: يقصد بالعوامل البيئية بيئة العمل عموماً، وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها على الخصوص، إذ تلعب هذه العوامل أثر كبيراً في نوع النمط القيادي المتبع، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي ولا واجه كثيراً من التلعب والصعاب، وإلى جانب بيئة العمل أو المنظمة يلعب موقع المنظمة الجغرافي دوراً هاماً، إذ أن بعد المنظمة أو طبيعة حجمها يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحيته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة له في اتخاذ القرارات، وما ذمنا نتكلم عن البيئة والمنظمة، فإن نوع من الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك كلما توافقت بين أعضائها صفحات شخصية مثل: مستوى التعلم والخبرة شجع ذلك الرؤساء على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، أما العوامل الموقفية فتتعلق بالأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا يشجع المواقف الصعبة القادة على إتاحة المجال للمشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها، كما تلعب الضغوط الزمنية والحاجة الملحة لاتخاذ لقرار دوراً في ميل الرئيس إلى الإفراط بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة الجماعة.⁽¹⁾

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أهم الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات، كما أن لها دور بارز في زيادة قدرة المؤسسة على التحسين المستمر لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى نشأة ومفهوم القيادة التحويلية، أبعادها، مبادئها وأهم التحديات التي ستواجهها هذه القيادة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

أولاً- نشأة القيادة التحويلية⁽²⁾

استخدم مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة سنة (1978) ميلادية من قبل العالم الأمريكي برنز (Burns, 1978) والذي كان يرى بأن عملية القيادة تحدث بإحدى الطريقتين: التحويلية (Transformational) أو التبادلية (Transactional)، فالقيادة التبادلية حسب رأيه تستند على السلطة البيروقراطية والشرعية داخل المنظمة، وتقوم على مبدأ تبادل المنافع بين القائد والأتباع حيث يؤثر كل منهما على الآخر، وذلك بأن يحصل كل فريق على شيء ذو قيمة، فمثلاً قد يقدم القائد حوافز مادية للأتباع وفي المقابل يحصل هو على زيادة في الإنتاج، وأما القيادة التحويلية فتبنى فيها علاقة تبادل المنافع على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين. فالقيادة التحويلية من وجهة نظر (Bass & Avolio, 1994) هي "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى دعم كل منهما الآخر والنهوض به للوصول إلى

⁽¹⁾ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 271.

272.

⁽²⁾ عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص: 182.

أعلى مستويات الدافعية والقيم الأخلاقية"، أما من وجهة نظر (Burns, 1978) هي "القيادة التي تسعى إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية، العدالة المساواة والإنسانية".

ولقد طور باس و أفوليو (Bass and Avolio) نظرية القيادة التحويلية إلى ما وصلت إليه اليوم معتمدين على نموذج برنز (Burns, 1978) ونموذج هاوس (House, 1977) للقيادة الكاريزمية وبيننا بأن القيادة التحويلية تتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: (التأثير المثالي "الكاريزمي"، الدافعية الإلهامية الاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية).

ثانياً - مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف القيادة التحويلية، ويعود السبب لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر من النظريات الحديثة الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات وعليه سيتم تعريف القيادة التحويلية وإبراز أهميتها.

1- تعريف القيادة التحويلية: من أهم التعريفات التي تناولت القيادة التحويلية ما يلي:

عرفها (Burnes) بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".⁽¹⁾

كما عرفها (Conger) على أنها: "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة".⁽²⁾

عرفها أيضاً (Khanin) على أنها: "القيادة التحويلية التي يمكن أن تعزز أداء أتباعها من خلال الكاريزما التشجيع الفكري، الاهتمام الفردي والإلهام".⁽³⁾

وقد عرفها (الهوري) بأنها: "مدى قدرة سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من خلال الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل".⁽⁴⁾

⁽¹⁾ سعد بن مرزوق العتيبي، أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود، المجلد 36، العدد 1، المملكة العربية السعودية، 2016، ص: 215.

⁽²⁾ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص: 25.

⁽³⁾ Ali caglar Gulluce, **The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment : A study on The bank Employees**, Journal of Service xience and Management, 2016, p:264.

⁽⁴⁾ وائل محمد جبريل، دراسات إدارية معاصرة، مشكلات واقعية وحلول عملية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 369.

وتعرف القيادة التحويلية بأنها: "عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي".⁽¹⁾

ويرى (جرينبرج وبراون) أن القيادة التحويلية: "تجعل للقائد تأثيراً عظيماً على مبادئ وأفعال مرؤوسيه، ما يؤدي إلى زيادة تطلعهم إلى المستقبل، وزيادة ثقتهم في أنفسهم، والتعبير بوضوح عن رؤيتهم الإستراتيجية لمستقبل المنظمة".⁽²⁾

وعليه يمكن القول أن القيادة التحويلية هي عبارة عن: "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة".

وتتخصر الفعاليات الأساسية للقيادة التحويلية في منظمة الأعمال في:⁽³⁾

أ- إيجاد رؤية متجددة لمستقبل المنظمة ككل؛

ب- إلهام العاملين بأنهم قادرين على تجسيد تلك الرؤية عملياً وتمكينهم من ذلك؛

ج- إحداث التغيير وقيادته بشكل منظم.

2- أهمية القيادة التحويلية

تبرز أهمية القيادة التحويلية في المنظمة عندما تواجه ظروف معينة مثل البيئة المضطربة سريعة التغيير، المنافسة العالمية، الأسواق غير المنظمة، حيث تتمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.⁽⁴⁾

وتعود أهمية القيادة التحويلية كمنظومة قيادية حديث إلى العوامل التالية:⁽⁵⁾

أ- تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات، والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً؛

ب- يمكن أن تتطور صفات القيادة التحويلية وتتحسن عن طريق التدريب، الذي يترك تأثيراً مهماً على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة؛

(1) عصام عبد اللطيف عبد المولى، نظرية القيادة النبوية التحويلية دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية

رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص: 33.

(2) علي ضبيان الرشيد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نابغ العربية للعلوم الأمنية، المجلد 33، العدد 71، المملكة العربية السعودية، 2018، ص: 8، 7.

(3) عمر الطراونة، المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص: 67.

(4) سهير عادل حامد، محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 83، العراق، 2010، ص: 114.

(5) سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016، ص:

ج- تتبنى القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛
د- القيادة التحويلية نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات والتي بحاجة إلى التغيير الجذري وحتى في المنظمات الناجحة، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات.

المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية

أورد (Koehler et Pankow Ski) مبادئ القيادة التحويلية كما يلي:⁽¹⁾

أولاً- النظر للمنظمة كنظام: اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المرتبطة والتفاعلات بين الأفراد والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وتهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحول.
ثانياً- إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتيجية هنا تعني خطة المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقيق ذلك القائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية، الرسالة، القيم البناء التنظيمي، الأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين ولا تبقى سرا.

ثالثاً- تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب إستبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

رابعاً- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولين عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الإرتقاء وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.

خامساً- تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدراً من الحرية لإختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

سادساً- تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم مدخلات النشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية تمنحه الإحاطة الشاملة بها، التقدير والمكافأة على التحسين المستمر، يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقديم والمكافأة يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

سابعاً- روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات فهو يعني أن مسؤولية إحداث التغيير ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين ولتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

⁽¹⁾ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص:22.

ثامنا- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل مصلحة المنظمة.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

هناك أربعة أبعاد مختلفة للقيادة التحويلية تتمثل في:

أولاً- التأثير المثالي (الكاريزمي): ويعني الدرجة التي يتصف بها القائد بطرق مثيرة للإعجاب وتفرض الإذاعات وتتخذ المواقف التي تجعل التابعين يعرفون معنى القائد الذي لديه مجموعة واضحة من القيم ويعمل كقدوة للتابعين⁽¹⁾، حيث تصف أن سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.⁽²⁾

ثانياً- الدافعية الإلهامية: يتمتع بعض القادة بمواهب سلوكية من شأنها إثارة روح التحدي في نفوس التابعين، وتقوم هذه السلوكيات على وصف التوقعات للتابعين من حيث الالتزام بالأهداف التنظيمية وإظهار الحماسة والمثالية في روح الفريق حيث يقوم القادة التحويليون بإلهام تابعيهم لتمثل معنى العمل والتحدي، ويثيرون فيهم الحماس من خلال قيام القادة التحويليون ببناء علاقات تفاعلية مع تابعيهم عبر قنوات اتصال دائمة وفعالة.⁽³⁾

ثالثاً- الاستثارة الفكرية: وهي قدرة القائد على استثارة جهود العاملين الفكرية والتحليلية وذلك بتوعيتهم بحجم التحديات التي تواجه المنظمة، وتشجيعهم على تبني حلول خلاقية للمشكلات التي تواجههم، وحث العاملين على تقديم أفكار غير مسبقة تشجعهم على الإبداع وإعادة النظر في المسلمات التي يعتقدون بها، ويطلق على هذا البعد بالحفز الفكري لأن القادة يحفزون أتباعهم إلى المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على انتقاد المسلمات في العمل وتحفيزهم على تغيير نمط التفكير في المشكلات القائمة، وتناولها بطرق غير تقليدية، والنظر إليها من زوايا غير عديدة وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقية وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار مبدعة لحل المعضلات من قبل التابعين.⁽⁴⁾

رابعاً- الاعتبار الفردي: يتضمن الاعتبار الفردي اهتمام القائد التحويلي بأهداف ورغبات العاملين الشخصية وحاجاتهم للإنجاز، والنمو المهني، وكذلك يولي القائد أهمية كبيرة إلى شكاوي العاملين وتظلماتهم ويحاول تقديم العون والمساعدة، ويستمع بهدوء إلى وجهات نظرهم، ومحاولة الوصول إلى

⁽¹⁾ Odumeru, James A, **Transformational Vs Transformational Leadership Theories, International Review of Management and Business Research**, Vol 2, Issue 2, Nigeria, 2013, p:356.

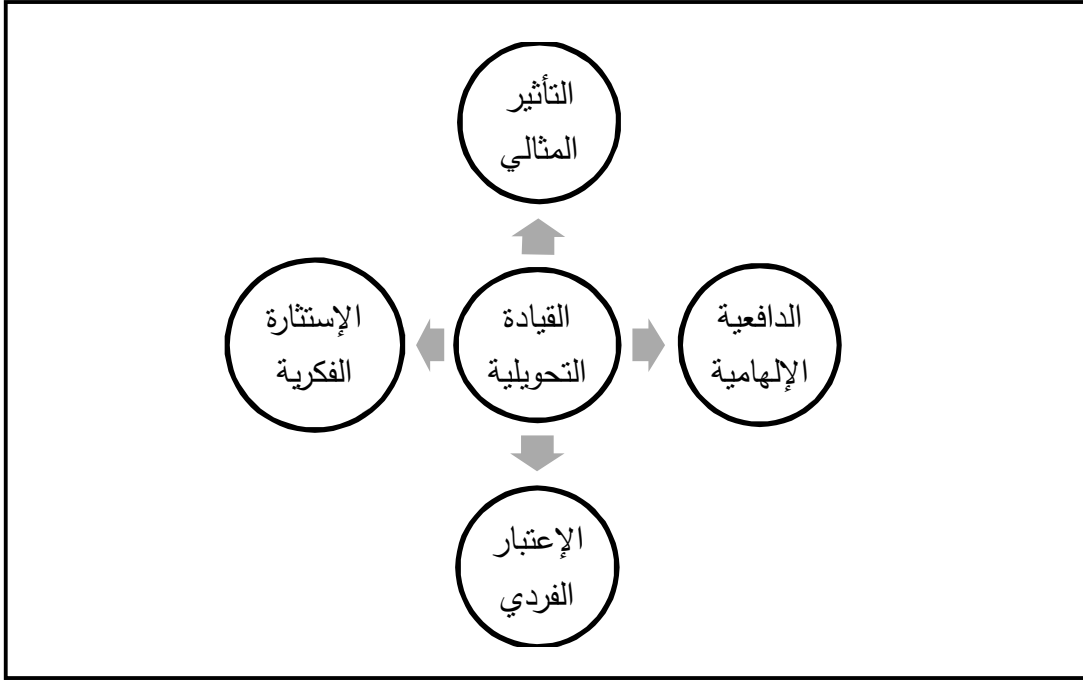
⁽²⁾ بدوي عبد الله الحاج إبراهيم، القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية، مجلة العلوم الإدارية جامعة إفريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية، العدد 2، السودان، 2018، ص: 262.

⁽³⁾ ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 298، 299.

⁽⁴⁾ هيلة منديل محمد التويجري، القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة تبريدة في منطقة القصيم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، كلية التربية، المجلد 18، العدد 3، المملكة العربية السعودية، 2017، ص: 617.

حلول فيها نوع من الوسطية بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ليحوز القائد في النهاية على رضا العاملين والذي يؤدي إلى الحماس والاندفاع نحو العمل المنتج.⁽¹⁾ وفيما يلي شكل يوضح أبعاد القيادة التحويلية:

الشكل رقم (02): يوضح أبعاد القيادة التحويلية الأربعة



المصدر: خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص: 30.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجهها القيادة التحويلية

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد النظر وقد حددت التحديات كما يلي:⁽²⁾

أولاً- المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتميمته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير، الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

ثانياً- العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات

(1) عبد الرحمان سيار، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

(2) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص: 30، 31.

المالية، التجارية، السياسية، الاقتصادية، العسكرية والثقافية لمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت.

إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

ثالثاً- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تصنيع وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

رابعاً- الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضاً هدفاً لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

خامساً- التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عدداً من المميزات الهائلة، كتخفيف الوقت اللازم للإنتاج وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها وتبني التحديات التكنولوجية من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الإستراتيجية المتبعة في المنظمة وكذلك إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم القائد التحويلي، ووظائفه، مهامه وكذلك التعرف على أنواع القادة التحويليين، وكذلك الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي، ومعرفة موقف القائد التحويلي من التحديات التي تواجه القيادات التحويلية.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي

في هذا المطلب سنتطرق أولاً إلى تعريف القائد التحويلي ثم إلى أهم خصائصه.

أولاً- تعريف القائد التحويلي

يوجد عدة تعاريف للقائد التحويلي نذكر منها:

يعرف القائد التحويلي بأنه: "القائد الذي يلهم المرؤوسين للرفي بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة و الذين لهم القدرة على إحداث تأثير خارق على أتباعهم، وهم يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة الطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بدل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح".⁽¹⁾

ويعرف أيضا بأنه: "القائد الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية".⁽²⁾

كما عرفه (Bass) على أنه: "القائد الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوارهم لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلا مستوياته".⁽³⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القائد التحويلي على أنه "ذلك القائد الذي لديه تأثير هائل على مرؤوسيه، فهو قادر على استثارة وتشويق الأفراد لينصحوهم بمصلحتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، ويعطي اهتماما كبيرا لهم يغير إدراكهم للقضايا ويساعدهم على رؤية الأموال والمشكلات القديمة بطرق جديدة".

ثانيا - خصائص القائد التحويلي

حدد (Hetland & Sandal, 2003) ستة خصائص للقائد التحويلي على النحو التالي:⁽⁴⁾

1- القدرة على التركيز والانتباه: يتصف القائد التحويلي بقدرته على الاستماع و إعطاء الانتباه لكل ما يقوله الآخرون، إضافة إلى التركيز الدقيق على التفاصيل ذات الأهمية في المواقف التي يتعرض لها وذلك عن طريق تحديد الأولويات في الإجراءات التي سيقوم بها، كذلك موهبته في جعل الآخريين يتبنون هذه الإجراءات، فيعتبر القائد التحويلي داعية التغيير الأول في المنظمة، نظرا لقدرته على شرح أهدافه بشكل واضح و يصل غاياته و اقناع الآخريين بأهمية الأخذ بها، إلى جانب خبرته في التعامل بذكاء مع المواقف المبهمة والتي يصعب التنبؤ بها.

2- تحمل المخاطرة: تعتبر الشجاعة والقدرة على تحمل المخاطرة من أهم السمات التي يتحلى بها القائد التحويلي، والشجاعة هنا تتجسد بالمواقف الثابتة والواضحة التي يتحمل من أجلها القائد المخاطرة ورفض الرضوخ للواقع الحالي إذا لم يكن ملائما، إضافة إلى مواجهة الحقيقة مهما كانت وكشفها للآخرين، غير آبه بالانكسارات المحتملة، فالفشل من وجهة نظره عملية تعليمية يمكن الاستفادة منها لاحقا.

(1) ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد78، العراق، 2009، ص:105.

(2) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص15، 16.

(3) صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 30.

(4) محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص: 41، 42 .

- 3- **الثقة بالنفس والآخرين:** بعيدا عن التسلط والدكتاتورية، فإن العلاقة بين القائد التحويلي والآخرين قائمة على الثقة المتبادلة ويعود ذلك على إلى سعيه الحديث في سبيل الوصول إلى الأهداف والذي لا يكون بمعزل عن الإحساس بالآخرين، ومشاركتهم في العمل عن طريق توكيلهم ببعض الصلاحيات وفي صنع القرارات، وغالبا ما يكون للقائد التحويلي مجموعة من المبادئ التي يعتبرها الصراط الذي يجب أن يتبعه، دون إغفال الجانب العاطفي الذي يتعامل معه بالأخلاق العالية والمثل العليا.
- 4- **احترام الذات:** إن القيم والمبادئ التي يحملها القائد التحويلي هي التي تتشكل في ضوءها أقواله وأفعاله، فهو يؤمن بأن الفعل أبلغ من القول، وأن انسجام الأفعال مع الأقوال هو مصدر الثقة والاحترام والتقدير والولاء الذي يمنحه الآخرين له، هذه الأمور التي تعتبر سلاح القائد في عملية التغيير الذي طالما تضييع الجهود المبذولة في سبيله سبب عدم الثقة بين المرؤوسين والقائد.
- 5- **القدرة على الاتصال:** يمتلك القائد التحويلي القدرة على توقع وتنبؤ ما يمكن أن تؤول إليه الأمور ويحاول أن يقوم بالإجراءات اللازمة حيال تلك التوقعات، فهو يستطيع التواصل مع الآخرين بشكل فعال مستندا في ذلك على رؤيته الواصفة لما يجب القيام به مستقبلا.
- 6- **الإحساس بالآخرين:** يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال عامليه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، فضلا عن ذلك فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.

المطلب الثاني: وظائف وأنواع القادة التحويليون

أولا- وظائف القائد التحويلي

- إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجود هو التغيير، وأن أهم ما يميز عن غيره من القائد الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعده مهام⁽¹⁾.
- 1- **إدراك الحاجة للتغيير:** يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبية التغيير من خلال جاذبية الشخصية أو قدرته الإلهام.
- 2- **صياغة الرؤية والرسالة:** القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، و يشجع العاملين في المنظمة كل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.
- 3- **اختيار نموذج التغيير ومسارته:** يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.
- 4- **تكوين الإستراتيجية الجديدة:** إن الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، لذا فإنه

(1) أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص: 98، 99.

في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات فإنه القائد التحويلي الذي تبني التغيير يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الإستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة و التهديدات المتوقعة من السوق ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها، إذا فالقائد التحويلي هنا مسؤول عن:

أ- بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة؛

ب- إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها؛

ج- صيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.

6- إدارة المرحلة الانتقالية: يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضا من انتمائهم للقديم.

ثانيا- أنواع القادة التحويليون

أن القائد التحويلي يستهدف شكل أساسي أحداث تغيير جذري في المنظمة أو المجتمع وكذلك في قيم واتجاهات التابعين، وبناء عليه يصبح القائد التحويلي أكثر فعالية في أوقات الأزمات وفي البيئات المضطربة والمتقلبة، وذلك لأنه يبحث عن أساليب جديدة للعمل وعن فرص لمواجهة الخطر.

ولقد قام (Burns, 1978) بالترقية بين نوعين أساسيين من القادة التحويليين:⁽¹⁾

1- القائد التحويلي المصلح: وهو القائد الذي يعمل على أحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة، وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء والأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير.

2- القائد التحويلي الثوري: هو القائد الذي يعطى أحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة، فالقائد التحويلي الثوري يصل إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإلى أحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل.

المطلب الثالث: الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي

لا بد من وجود فروق تميز القائد التحويلي عن القائد غير التحويلي (التقليدي)، لأننا حينما نتحدث عن القائد التحويلي نجد أنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته، وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو

(1) أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010، ص: 22.

يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم، ويستخدم الكثير من الوسائل لتجاوز الواقع محاولاً تغييره من خلال التابعين، والجدول التالي يوضح الفروق بين القائد التحويلي و القائد غير التحويلي.

الجدول رقم(01): يوضح الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي

القائد غير التحويلي	القائد التحويلي	الأبعاد السلوكية
يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافئ لتغيير الوضع الراهن	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن
تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الموجب للوضع الراهن	الأهداف المستقبلية
الوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأقل	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين
عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في العمل المخاطر	الثقة بالآخرين
خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	الخبرة
معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية	السلوك
لا يركز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوقت الراهن	التحسين البيئي
قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية	أساس القوة ومصدرها
البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	العلاقة بين القائد والتابعين

المصدر: خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، نفس المصدر السابق ، ص: 37.

المطلب الرابع: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية⁽¹⁾

بعد التعرف على المتغيرات العالمية والمحلية التي تواجه القيادات في هذا العصر نستطيع أن نلاحظ كيفية العمل بجهد مضاعف لتحويل المنظمات من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات هذا القرن، حيث أنه يواجه تغيير المنظمات صعوبات كبيرة نظراً لأنها بطيئة الحركة، كذلك فإنه ليس من السهل على القادة إجراء التغيير في المنظمات، لأن التغيير يصطدم بلوائح وإجراءات وقوانين وأنظمة تحد من قدرة وسرعة المنظمة على الاستجابة.

وهكذا فإنه من السهل على القائد الإداري قيادة منظمة في حالة الهدوء والركود وفي حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة إما عندما تصبح الأحوال متغيرة

(1) محمد كريم، حسني خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

وغير مستقرة والظروف متطورة وتصح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطويري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

ويمكن تلخيص التغيير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما يلي:

أولاً- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الإستراتيجيات التي تساهم في إنجازها؛

ثانياً- لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لإستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها؛

ثالثاً- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات؛

رابعاً- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة؛

خامساً- القائد يفكر ويحفز ويشجع العاملين ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط وبشكل شخصي وطريقة مبتكرة ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة؛

سادساً- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير يساعد في تحقيق رؤية المنظمة وإستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلا من تهيئة القيادة التنظيم فقط؛

سابعاً- لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية لتحسين التعامل مع متطلبات التغيير؛

ثامناً- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

خلاصة

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة ولقد تعددت النظريات التي تناولت القيادة الإدارية من أبرزها "نظرية السمات، نظرية الموقف النظرية التفاعلية النظرية التبادلية والنظرية التحويلية"، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وبالتالي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وتبرز أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد متمثلة في (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي) والتي أهم ما يميزها قدرة القائد التحويلي في التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، لذلك فإن القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه آخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم.

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: تطبيق الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: تأثير القيادة لتحويلية في الالتزام التنظيمي

خلاصة

تمهيد

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى وللإحاطة بأهم ما كتب حول الالتزام التنظيمي قمنا بتناول العناصر التالية مفهوم الالتزام التنظيمي والمفاهيم الإدارية المرتبطة به أبعاده، محدداته، مراحلها مداخل دراسته وطرق قياسه، العوامل المساعدة في تكوينه، نماذج دراسته وأساليب تعزيزه والآثار المترتبة عنه.

المبحث الأول: مدخل إلى الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته، حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبدل قصارى جهده للالتزام لتحقيق ذلك وسيتم في هذا المبحث عرض مفهوم الالتزام التنظيمي والمفاهيم الإدارية المرتبطة به وكذلك أبعاده ومحدداته ومراحلها.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

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

أولاً- تعريف الالتزام

1- لغة: يدل مفهوم الالتزام على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد.⁽¹⁾

2- اصطلاحاً: طبقاً للمعجم الانجليزي (Oxford) فإنه: "شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير، بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك".⁽²⁾

3- الالتزام في الإسلام: يعد الالتزام من الظواهر البشرية المهمة منذ بداية الخليفة، وركزت عليه جميع الأديان والشرائع السماوية، وقد أكد القران الكريم في آيات عديدة على مضمون الالتزام عليه والحث عليه وكان أول تأكيد على الالتزام وأهميته عندما أبى إبليس أن ينفذ أوامر الخالق عز وجل ويسجد لآدم عليه السلام، والذي اعتبر عصياناً وأستحق عليه الغضب والنقمة إلى يوم يبعثون، وصدق الله عز وجل الوفاء بالعهود بالصدق والتقوى كما جاء في قوله الكريم **وَالَّذِينَ هُمْ يُؤْتُونَ بِهِمْ إِذْ ذُكِرُوا فِي الْمَلَأِ وَالصَّالِحِينَ فِي السُّبْحِ وَالصَّالِحِينَ فِي السُّبْحِ وَالصَّالِحِينَ فِي السُّبْحِ** {سورة البقرة الآية (177)،⁽³⁾ وقد حث الله سبحانه وتعالى على الالتزام وأهميته أيضاً بقوله: **حِرَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ وَالسُّجُودِ وَقَدْ وَاللَّهِ فُتِنَ {سورة البقرة الآية (238).⁽⁴⁾**

ويذكرنا تاريخنا العربي الإسلامي بشواهد كثيرة تبرز أهمية الالتزام، وما يترتب على ضعفه أو فقدانه من نتائج وخيمة، حيث يعد أحد الأسباب الرئيسية لخسارة المسلمين في معركة أحد حين ضعف التزام بعض المسلمين المكلفين بحماية مؤخرة الجيش بالتعليمات، ووصايا الرسول صلى الله عليه وسلم.⁽⁵⁾

(1) زكية مقري، نعيمة يحيوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة باتنة، المجلد 7 العدد 13، الجزائر، 2013، ص: 181.

(2) Patrick Philips et al, **oxford I writer, oxford advanced leader's dictionary**, New 8th Edition, oxford university press, sans date d'edition, p: 299.

(3) القرآن الكريم، سورة البقرة الآية 177، رقم السورة: 02.

(4) القرآن الكريم، سورة البقرة الآية 238، رقم السورة: 02.

(5) منال نعمان قويدر، درجة ممارسة القيادة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص: 56.

ثانياً- تعريف الالتزام التنظيمي

يعرف (Oreilly & Chatman) الالتزام التنظيمي بأنه: "ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة".⁽¹⁾

ويعرف (Northcraft and Neal) الالتزام التنظيمي أنه: "اتجاه يعكس ولاء الفرد للمؤسسة وأنه عملية مستمرة يعرف من خلالها الأفراد عن اهتمامهم بالمؤسسة ونجاحها المستمر".⁽²⁾

وكما عرفه (Meyer et, al) (1991) بأنه: "مدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها".⁽³⁾ وهذه التعريفات مبنية على ثلاثة أبعاد وهي:

1- الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها؛

2- الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة؛

3- الرغبة القوية الأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.

يعد تعريف (Mowday and Steers) من أكثر التعريفات شيوعاً، حيث يحدد الالتزام التنظيمي على أنه: "اتجاه لدى الفرد يشتمل على الرغبة أو شعوراً قوياً للبقاء عضواً في تنظيم معين واستعداداً تاماً لبدل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها".⁽⁴⁾

أما الكاتب (Davis) يقول أن الالتزام التنظيمي هو: "درجة انخراط العامل في العمل ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته".⁽⁵⁾

أما فيما يخص تعريف (Caught & Shadur) فيعرفه بأنه: "حالة التزام الموظفين بالمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة ويشمل مستويات تعريف الموظفين من تحديد الهوية والمشاركة والولاء".⁽⁶⁾

أما (Buchanan) (1974) فينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه: "مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وأنه ناتج تفاعل ثلاث عناصر" وهي:⁽⁷⁾

أ- **التطابق: (Identisation)** ويعني "تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها".

(1) علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، بدون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان ص:48.

(2) علي شاهين، محمود شعبان، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العالمية، المجلد38، العدد2 سوريا، 2016، ص:351.

(3) علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص:48.

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع جمهورية مصر العربية، 2007، ص:33.

(5) مريم حسين، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2013، ص:390.

(6) Peter Drucker, **Organizational commitment, unless commitment is made, there are only promises and hopes.. no plans**, ASQ Human Development & leadership Division, 2005,p:3.

(7) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص:17.

ب- المشاركة: (Envolement) ويقصد بها "الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة".

ج- الولاء: (loyalty) والمقصود به: "شعور الفرد بالارتباط العاطفي اتجاه المنظمة".

ومن هنا نجد أن التعريفات السابقة حول الالتزام التنظيمي لا تخرج عن الإطار المفاهيمي التالي:⁽¹⁾

- نظرة الفرد للتنظيم نظرة إيجابية كونه جزء لا يتجزأ منها؛

- رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة؛

- الفرد يعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة و أهدافه الشخصية؛

- التوافق الأخلاقي بين المنظمة و الفرد؛

- التطابق الشعوري بين الفرد و الجماعة.

ومن بعد الإطلاع على التعريفات السابقة يمكن تقديم تعريف شامل للالتزام التنظيمي هو: "الدرجة التي يشعر فيها العامل بالرغبة الشديدة بالبقاء داخل المنظمة والاستمرار بالعمل فيها مع الاستعداد ببدل أقصى جهد وأداء ممكن لتحقيق أهدافها، مع تطابق هذه الأهداف مع قيم الأفراد العاملين بها وشعورهم بالانتساب والافتخار بالانتماء إليها".

ثالثاً- خصائص الالتزام التنظيمي

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن الالتزام التنظيمي يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:⁽²⁾

1- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن مآقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها؛

2- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛

3- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد لارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة؛

4- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرابط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة؛

5- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم؛

6- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقت طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد؛

(1) وليد على العامري، أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2008 ص:53.

(2) عبد الله محسن بن عواض الحارثي، درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1436هـ، ص ص: 24، 25.

7- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛

8- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة و عدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين و الأداء الوظيفي و الحماس للعمل و الإخلاص للمنظمة.

رابعاً- أهمية الالتزام التنظيمي

يمكن إظهار أهمية الالتزام التنظيمي من خلال النقاط التالية:⁽¹⁾

1- أهمية الالتزام التنظيمي في ضوء التأثير على الفرد اتجاه المنظمة: حيث أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تحقيق ثلاثة عوامل هامة لتفعيل أداء الأفراد بالمنظمة وهي:
أ- الهوية: وهي تعبر عن اعتقاد قوي من جانب الأفراد بقيم وأهداف المنظمة وقبول هذه الأهداف والقيم ومن ثم التوافق سلوكياً معها؛

ب- المشاركة: ويعبر عن الرغبة في بدل مجهود كبير في سبيل مصلحة المنظمة؛

ج- الولاء: ويعبر عن نية أو الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

2- أهمية الالتزام التنظيمي من منظور تأثيره على سلوكيات العاملين داخل المنظمة:

أ- يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة؛

ب- اكتساب طرق وأساليب جديدة للتعامل مع الزملاء نتيجة اكتساب الخبرة مع طول المدة في أداء العمل والمكوث فيه وهو ما يؤدي إلى الالتزام التنظيمي؛

ج- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة؛

د- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين و عملاء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

3- بالنسبة للمنظمة والعاملين فإن الالتزام التنظيمي يمثل أهمية من حيث تحسين أداء الفرد والمنظمة الناتج عن تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل في المنظمة.

4- كما يساهم في تقليل التكلفة الإدارية لعملية التوظيف والاختبار والتدريب للأعضاء الجدد.

5- المنظمة التي يتصف أفرادها بالالتزام المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد خارجها الذين سيحاولون الانضمام إليها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مرشحين جدد ذوي مهارات عالية.

المطلب الثاني: المفاهيم الإدارية المرتبطة بالالتزام التنظيمي

يمكن استعراض بعض المفاهيم التي ارتبطت بهذا المفهوم ويمكن إيضاحها على النحو الآتي:

(1) وائل محمد جبريل، دراسات إدارية معاصرة مشكلات واقعية وحلول عملية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2015 ص ص: 26، 27.

أولاً- الالتزام والولاء التنظيمي: تم استخدام مصطلح الالتزام والولاء التنظيمي كمصطلح واحد وهناك من يرى أن الولاء يستجد في فكرة الإخلاص والارتباط والتعليق، أما الالتزام فهو الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة لتحقيق هدفاً محدداً، إذ قد يكون الالتزام قسري عليه. إن استخدام المصطلح كمرادف لمصطلح الولاء يكون بسبب التقارب بينها فالولاء يعبر عن قوة الالتزام وأن الولاء ينبع من الالتزام الشعوري والمعياري بسبب تقارب القيم والأهداف.⁽¹⁾

ثانياً- الالتزام والرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي والالتزام يتبادلان العلاقة بصورة إيجابية بوصفهما من الاتجاهات التي تؤثر على سلوك الفرد داخل نطاق العمل، إلا أن الالتزام لا يعني الرضا الوظيفي إذ يعكس الرضا الاستجابة لعمل معين أما الالتزام فيعكس الدرجة التي يشعر من خلاله الفرد بصورة إيجابية اتجاه مجالات العمل.⁽²⁾

ثالثاً- الالتزام والانتماء التنظيمي: يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلاً لها ومقبولاً منها، أما الالتزام يركز على الصلات والعواطف والجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو بالفكرة كما يركز الانتماء أيضاً على العضوية أما الالتزام يركز على المشاعر والرابطة الوجدانية والطاعة فالالتزام إذا يحتوي على الانتماء وينميه، ما يدل على احتواء الالتزام التنظيمي على الانتماء.⁽³⁾

رابعاً- الالتزام والمواطنة التنظيمية: يعد مفهوم المواطنة من أكثر المفاهيم المرتبطة بالالتزام الفرد، فالالتزام بوصفه ميولاً نفسية وسلوكية تقود إلى عرض سلوكيات معينة ومنها المواطنة التنظيمية والذي هو سلوك فردي طوعي.⁽⁴⁾

خامساً- الالتزام والاندماج الوظيفي: يعبر مصطلح الاندماج الوظيفي عن ذلك الفرد الذي يكون مرتبطاً بالعمل ومهتماً به ومحبه له ويفتخر بأهميته، فشعور الفرد بالارتياح النفسي والرضا اتجاه العمل الذي يقوم به يجعله مستغرقاً وملتزماً في عمله. وبالتالي يمكن القول بأنه هناك تفاعل بين الاندماج الوظيفي والالتزام في العمل، فالعامل المندمج في وظيفته مندمج وحريص على البقاء فيها وعلى تنميتها وتطوير عملياتها، فالأفراد المحين لوظائفهم يعملون بكفاءة ونتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم وهذا ما يعكس التزام الفرد نحو عمله.⁽⁵⁾

المطلب الثالث: محددات الالتزام التنظيمي

إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي قد تناولت معظمها دراسة المحددات

(1) نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 80 العدد 24، العراق، 2012، ص: 83.

(2) نماء جواد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

(3) بن نابي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص: 33.

(4) نماء جواد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

(5) لمياء مزبان، تقنين مقياس الالتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس والأرطوفونيا، غير منشورة، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016، ص: 25.

المختلفة التي يمكن أن تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي، وقد اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية من العناصر التي يمكن أن تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي وهي: (1)

أولاً- السمات أو الخصائص الشخصية

لقد تعددت الدراسات التي تناولت الخصائص والسمات الشخصية والتي تعرف بالمتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي والمتمثلة في ما يلي:

1- السن: أثبتت نتائج الدراسات على وجود ارتباط إيجابي في ما يخص التقدم في العمر والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن كبار السن من الموظفين أكثر حرصاً وظيفياً في العمل.

2- مدة الخدمة: أكدت نتائج الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وكذلك فإن تقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء التابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمالات انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمر الفرد، حيث تتردد الكثير من المنظمات في تعيين أفراد كبار السن نظراً للمساهمات المتواضعة المتوقعة منهم.

3- التعليم: لقد تباينت نتائج الدراسات فبعضها أكدت على الارتباط السالب فيما بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي، وكذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معادلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على زائد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، والبعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي ارتفع معدل التزامه التنظيمي.

4- الجنس: على مستوى طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونوع أو جنس الموظف فبعض الدراسات أكدت على أن الرجل أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة، والبعض الآخر أشار إلى أن المرأة العاملة أكثر التزاماً من الرجل، وفي هذا اختلفت الآراء في كون المرأة الملتزمة متزوجة أو غير متزوجة فمنهم من يقول أن المرأة الملتزمة هي المتزوجة والتي تتمتع بحياة زوجية مستقرة وطويلة والبعض الآخر يقول أن المرأة الملتزمة هي غير المتزوجة بأنها الأكثر ارتباطاً بوظيفتها.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، 2007، ص ص: 316، 317.

5- المركز الوظيفي: حسب نتائج دراسة (Mor Barack & Cho) فإن للمركز الوظيفي أثر إيجابي في الالتزام التنظيمي أي أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع كلما شغل المورد البشري مناصب وظيفية عالية ويتأثر مستوى الالتزام التنظيمي بتمويع المورد البشري وحاجاته للعلاقات الاجتماعية وكذلك الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات، فمن المعروف أن لدى الموارد البشرية مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك يترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي ويتولد عنه الشعور برضا والانتماء ثم الالتزام التنظيمي .

ثانياً- الخصائص الوظيفية

أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة و الالتزام التنظيمي، حيث أنه كلما زاد نطاق الوظيفة أدى ذلك إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي حيث تتأثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فوضوح الأدوار داخل الوظيفة يؤثر إيجاباً على الالتزام بينما (غموض الدور صراع الدور، عبء العمل قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي) تؤثر سلباً على الالتزام، وهذا حسب نتائج دراسات "الدوسري".
وتشير الباحثة "إبتسام عاشوري" في درستها إلى العلاقة بين كل من (صراع الدور، غموض الدور و عبء العمل) وهي تمثل أبعاد ضغوط العمل في الالتزام التنظيمي كما يلي:⁽¹⁾

1- صراع الدور: يؤدي صراع الدور إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية والذي يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي لدى الموارد البشرية .

2- غموض الدور: يضع المورد البشري في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام، ولكن إذا ازدادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه المورد البشري زاد التزامه به.

3- عبء العمل: إن زيادة عبء العمل الذي يؤديه المورد البشري قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء العمل والالتزام التنظيمي.

ثالثاً- العوامل المرتبطة بخصائص التنظيمية

هي المتغيرات المرتبطة بقيم واتجاهات وسياسات وخصائص المنظمة، حيث أن التوافق بينهما وبين المورد البشري وطموحاته يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي والعكس صحيح وهذا ما سنوضحه فيما يلي:⁽²⁾

1- مقدار دعم المنظمة للموظف: وفقاً لنتائج دراسات (Grantet, Al, Fuet ,Al-Hussami) فإن دعم

المنظمة للمورد البشري أثر إيجابي مع الالتزام التنظيمي، حيث كلما زاد مقدار مساندة ودعم التنظيم

⁽¹⁾ ابتسام عاشوري، الالتزام داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص:55.

⁽²⁾ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 ص:178.

للمورد البشري ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لهذا الأخير .

2- العدالة التنظيمية: بناء على نتائج (Erlan & Gunser & Change Mogashi, Meyer Et Al) فإن للعدالة التنظيمية أثر إيجابي في الالتزام التنظيمي، حيث أنه كلما كانت المنظمة عادلة تنظيمياً اتجاه مواردها البشرية ارتفع معدل التزامهم، وتحقق العدالة التنظيمية من خلال العدالة الداخلية والخارجية حيث يجب أن يتناسب الأجر أو الراتب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها الوظيفة وبين الوظائف الأخرى في المنظمة التي تتطلب نفس المؤهلات والجهود وهذا ما يعبر عنه بالعدالة الداخلية، بالإضافة إلى تحقيق العدالة الخارجية من خلال الموازنة بين ما يحصل عليه المورد البشري في المنظمة (الراتب والمكافآت) والمنظمات التي تعمل في نفس المجال.

3- نمط القيادة: أثبتت نتائج دراسات (Erlan & Gunser, Mogashi & Change, Meyer et al) أن إتباع القائد نمط القيادة الديمقراطي يزيد من الالتزام التنظيمي لدى الموارد البشرية في المنظمة حيث أن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء والالتزام للمنظمة، فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي وتقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه وتقانيه في خدمة المنظمة.⁽¹⁾

4- إدارة التنوع: وحسب نتائج دراسات (Meyer et al, Grant & Rosso) فإن إدارة التنوع أثر إيجابي مع الالتزام التنظيمي، لذا على إدارة المنظمة استثمار هذا الأثر لإدارة التنوع من أجل تعزيز الالتزام لمواردها البشرية.⁽²⁾

رابعا- العوامل المرتبطة بالبيئة: حسب نتائج دراسات (Meyer et al, Grant & Rosso) إن لتوفر فرص العمل البديلة أمام المورد البشري أثر سلبي على التزام التنظيمي، ويؤكد "حسين حريم" أنه من العوامل غير المساعدة على تعزيز الالتزام التنظيمي هو مدى توفر فرص عمل بديلة للموارد البشري بعد قرار اختياره الأولي بالالتحاق بالمنظمة.⁽³⁾

المطلب الرابع: مراحل الالتزام التنظيمي.

يتشرح اندماج الفرد بالمنظمة والتزامه بها عبر مراحل مختلفة، وتعددت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل.

ويذكر أبو جياب، 2014 بأن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية وهي:⁽⁴⁾

أولاً- مرحلة الإذعان والالتزام: يبني التزام الفرد بالمنظمة على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها

(1) سامي إبراهيم حمادة حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص: 22.

(2) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 392.

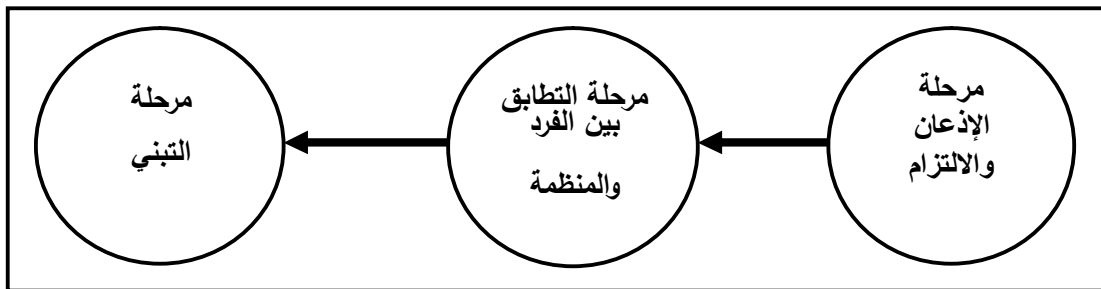
(3) نفس المرجع السابق، ص: 393.

(4) أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي رسالة ماجستير للقيادة والإدارة، غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين 2016، ص: 23.

وبذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة. **ثانياً- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:** يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

ثالثاً- مرحلة التبني: أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

الشكل رقم (03): مراحل الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

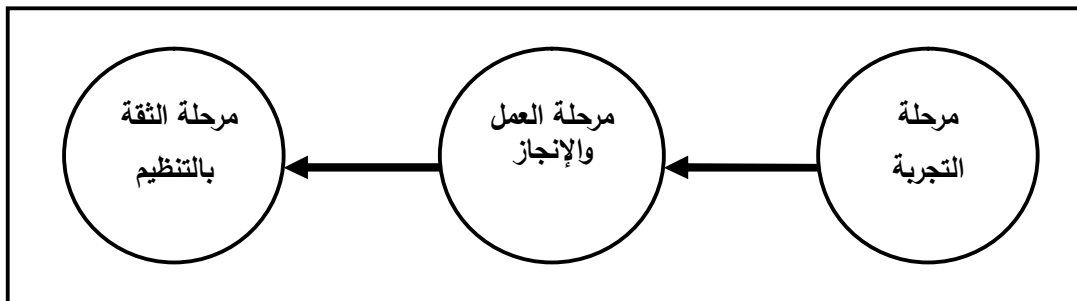
وبحسب المعاني، 1996 فإن الالتزام التنظيمي للفرد يمر أيضاً بثلاث مراحل متتابعة وهي: (1)

أولاً- مرحلة التجربة: وتبدأ هذه المرحلة من أول يوم يباشر به الفرد عمله ولمدة عام واحد، وفي هذه الفترة يخضع الفرد للتدريب والإعداد ومن ثم التجربة، ويهتم الفرد في هذه المرحلة بإثبات قدراته وتحديد اتجاهاته وأهدافه ومحاولة التوفيق بينها وبين أهداف المنظمة، كما أنه يهتم ويحاول التأقلم والانسجام مع حالته وبيئة عمله الجديدة.

ثانياً- مرحلة العمل والإنجاز: ودة هذه المرحلة تتراوح بين عامين إلى أربعة أعوام وخلال هذه الفترة يعمل الفرد على تأكيد مفهوم الإجاز بناء على مفهومه الشخصي وحينها يتضح في ذهنه مفهوم الالتزام بالعمل والمنظمة .

ثالثاً- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة تقريبا من التحاق الفرد بالمنظمة حيث يزداد ولاءه وتنقوى علاقته بالتنظيم.

الشكل رقم (04): مراحل الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

(1) العنود متعب بن محيا، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص ص:23،24.

المبحث الثاني: تطبيق الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات، وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مداخل وطرق قياس الالتزام التنظيمي العوامل المساعدة في تكوينه، نماذج دراسته، أساليب تعزيزه والآثار المترتبة عليه.

المطلب الأول: مداخل وطرق قياس الالتزام التنظيمي

أولاً- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

اتفق العديد من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت مدخلين أساسيين هما:

1- مدخل الالتزام السلوكي: المدخل القائم على التبادل و هو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بدلها العديد من علماء النفس الاجتماعي، وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يتحصل عليها، وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل، إن التزام الفرد اتجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة فالفرد يقدم الجهد والوقت... الخ مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة، وبالتالي إذا وجد الفرد المنظمة التي تعطيه المزيد من الإشباع فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينظم للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر، أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.⁽¹⁾

2- مدخل الالتزام الإيجابي: يختلف المدخل الإيجابي (السيكولوجي) في نظره للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل، فإذا كان المدخل السلوكي ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه محصلة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة ولتي تحكمها رغبات الفرد المادية وحاجاته إلى الأمن والأمان فإن المدخل الإيجابي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاطاً وإيجابية نحو المنظمة وهذا الالتزام التنظيمي يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بدل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.⁽²⁾

ثانياً- طرق قياس الالتزام التنظيمي.

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، وفي هذه الفقرة سنتناول بعض هذه المقاييس وهي:

(1) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 315.

1- مقياس ماير وآلن: (Meyer et Allen) يقيس الالتزام التنظيمي ويحتوي على (24) بنداً تقيس ثلاثة أبعاد⁽¹⁾، وهي الأبعاد التي قمنا باستعمالها في دراستنا الحالية و عليه سنقوم بتقديمها كالتالي:

أ- **الالتزام العاطفي (Affective Commitment)**: يعبر الالتزام العاطفي عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، كما يعبر الالتزام العاطفي عن طبيعة خبرات العمل التي تؤثر بالإيجاب على ارتباط الموظف بالمنظمة وصلابة العلاقة معها والتحدث بشكل محبب عن تلك العلاقة من خلال الانخراط الفعال في العمليات التنظيمية، إن هذا البعد يتكون لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء بما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو وكل ما يجعله يفخر بانتمائه لمنظمتهم وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عن حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة.⁽²⁾

ب- **الالتزام المعياري (Normative Commitment)**: يعبر الالتزام المعياري عن القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد والدور الكبير في بلورة هذا النوع من الالتزام فضلاً عن شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، لذا فإن الأفراد الذين يصنفون بأن التزامهم معياري يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة وكونهم يؤمنون بأن ما يفعلونه صحيحاً وأخلاقياً، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري، ويرى البعض أن الالتزام المعياري قد يتداخل أو يرتبط بشكل كبير مع الالتزام الشعوري وربما يكون ذلك ناجماً عن تقاربهم في تفسير دوافع ومسببات التزام الفرد حيال المنظمة التي يعمل فيها.⁽³⁾

ج- **الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment)**: ويقصد به تضحية العاملين من أجل البقاء في المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها، حيث أن قيمة هذا الالتزام تبدو واضحة من خلال ما يحققه العاملون من التنظيم مقابل ما سوف يفقدونه لو اتخذ قراراً بالعمل لدى جهات أخرى، حيث أن تقدم السن أو العمر الوظيفي يعد من مؤشرات رغبة العامل في البقاء لأنه يكون قد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة، وأن أي تفريط أو تهاون من قبله يعتبر بمثابة خسارة، إن الالتزام الاستمراري هو الاندماج في الأنشطة المختلفة للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها العامل إذ ترك

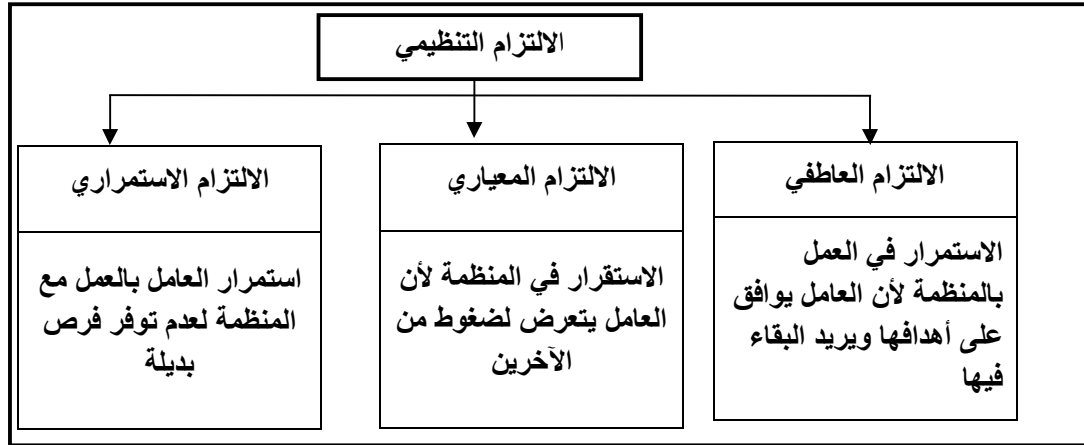
(1) حمزة العمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس والتنظيم، جامعة الجزائر الجزائر، 2008، ص: 97.

(2) محمد حسن محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2014، ص: 19.

(3) صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 192، 193.

وظيفته، من هنا نقول أن الالتزام الاستمراري ينشأ عندما تقدم المنظمة مزايا ومنافع مرتبطة بالمناخ الوظيفي، كما تحدث آخرون عن الالتزام الاستمراري على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ بالاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها إذا ما ترك المنظمة.⁽¹⁾ والشكل يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي:

الشكل رقم(05): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين .

وسنقوم باستعراض بقية المقاييس كما يلي:⁽²⁾

1- مقياس ثورنثن (Thornton): والذي يضم ثمانية(08) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن ثمانية(08) فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

2- مقياس بورتر وزملائه (Porter and his Colleagues): وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من (15) فقرة تستهدف قياس:

أ- درجة التزام الأفراد بالمنظمة؛

ب- وولائهم وإخلاصهم لها؛

ج- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

3- مقياس مارش ومافري (Marsh and Mafra): الذين قدما مقياس للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم ويتكون من (04) فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس:

أ- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة؛

ب- تعزيز استحسان المنظمة؛

ج- وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل؛

د- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد؛

⁽¹⁾ رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي المتعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010، ص:35،36.

⁽²⁾ عبد الله بن محسن بن عواض الحارثي، مرجع سبق ذكره، ص:33، 34.

هـ- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

4- مقياس جورج وزملائه (George and his Colleagues): وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء

الهيئة التدريسية من خلال (6) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

أ- استخدام المعرفة والمهارة؛

ب- زيادة المعرفة في مجال تخصصه؛

ج- العمل مع زملاء بكفاءة؛

د- بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات؛

هـ- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

6- مقياس ألتو وآخرون (Alto et Al): بنو مقياس الالتزام وهو عبارة عن محاولة لتقييم الموظفين

لتكاليف ترك المهنة أو المنظمة، ويحتوي على قسمين:⁽¹⁾

القسم الأول: الالتزام نحو المهنة ويتضمن (06) ستة عبارات.

القسم الثاني: لقياس الالتزام نحو المنظمة ويتضمن أيضا (06) ستة عبارات.

7- مقياس كارسون وبودين (Carson et Bedrian): وهو مقياس لقياس الالتزام الوظيفي بوصفه كأحد

الدوافع للعمل في المهنة المختارة، وهذا كله من أجل خدمة البلد، ويحتوي على (12) بنداء، (08) منها

سلبية.⁽²⁾

المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

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

التنظيم، ولعل أبرز هذه العوامل ما يلي:

أولاً- 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

للسلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبية على قدرة الفرد على إشباع

هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي يساعد

على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع

هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام والولاء التنظيمي وتفاوت هذه

الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ماسلو" في

نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة للأمن، الحاجة إلى الحب والانتماء

الحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.⁽³⁾

(1) حمزة معمري، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 98..

(3) محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 37.

ثانيا- 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 و المنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.⁽¹⁾

ثالثا- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجامعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي، ومن التعريفات الأخرى للمناخ التنظيمي أنه "مجموع الخصائص الداخلية للبيئة التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم"، إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق الوئام، التسامح، التعاون العدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة والالتزام التنظيمي فيها.⁽²⁾

رابعا- الرضا الوظيفي: ونقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشأ الرضا من إدراك الفرد الفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، ويرى "هيرزبرك" (Herzberg) أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تتطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم ظروف العمل المادية، درجة الاستقرار والأمن في الوظيفة، المركز الاجتماعي، الأجور وأسلوب الإشراف.⁽³⁾

بالإضافة إلى العوامل التالية:⁽⁴⁾

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

ثانيا- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في إتخاذ القرارات سترتب عليه زيادة قوة

(1) إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 1429 هجري، ص:30.

(2) نفس المرجع السابق، ص:30.

(3) إيناس فؤاد نواوي فلمبان، نفس المرجع السابق، ص:31.

(4) محمد إسماعيل داوود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2016، ص:30، 31.

وتماسك المنظمة وزيادة الالتزام والولاء لها.

ثالثاً- نمط القيادة: إن الدور الكبار الذي يجب أن تقوم به الإدارة وقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة للقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

رابعاً- العمل على تنمية مشاركة العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "ديفن" هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

المطلب الثالث: نماذج دراسة الالتزام التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطيع الخروج بنموذج محدد لدراسة الالتزام التنظيمي ومن هذه النماذج ما يلي:⁽¹⁾

أولاً- نموذج (Etzioni): تعتبر كتابات "أتروني" من أهم الكتابات حول الالتزام التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى الالتزام أو الولاء ويأخذ ثلاثة أشكال وهي:

1- الالتزام المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها.

2- الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من احتياجات الفرد حتى يتمكن من الإخلاص لها ويعمل على تحقيق أهدافها.

3- الالتزام الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

ثانياً- نموذج ستيرز (Setters): يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات

(1) صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2012، ص ص: 54، 55.

العمل تتفاعل معا كمدخلات مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد بعدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه مما يؤدي إلى انخفاض نسبة غيابه وبذله المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد بين "ستيرز" العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي و صنفها إلى مداخلات ومخرجات و هما:

1- مدخلات الالتزام التنظيمي: تتمثل فيما يلي:

أ- **الخصائص الشخصية** مثل: الحاجة إلى الإنجاز، التعلم، العمر وتحديد الدور.
ب- **خصائص العمل** مثل: التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية والتغذية المرتدة.

ج- **خبرات العمل** مثل: طبيعة ونوعية خبرات العمل، اتجاهات العاملين وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم.

2- مخرجات الالتزام التنظيمي: تتمثل فيما يلي:

أ- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم؛

ب- انخفاض نسبة دوران العمل؛

ج- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم؛

د- الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أعلى.

ثالثا- نموذج ستاو وسلانك (Staw and salanhck): ويفرق هذا النموذج بين نوعين من الالتزام وهما:

1- **الالتزام الموقفي:** ويتضمن هذا النوع من الالتزام بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل: السمات الشخصية، خصائص الدور الوظيفي، الخصائص التنظيمية وخبرات العمل، وبالمقابل فإن مستوى الانسجام الناتج عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي، الحضور، الغياب، الجهود التي تبذل في العمل ومقدار مساندة الأفراد لمنظمتهم.

2- **الالتزام السلوكي:** وتقوم فكرة هذا النوع من الالتزام على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وخصوصا الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمنظمتهم، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك داخل منظماتهم نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بإقلاع عن هذا السلوك.

رابعا- نموذج أنجل وبيري (Angle and Perry): يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث من أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

1- **نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي:** يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتباره مصدر السلوك المؤدي إلى الالتزام، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس وسنوات التعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها التزام الأفراد لمنظمتهم.

2- نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وفي سبيل ذلك فإن الفرد لا يتردد في تسخير كل طاقاته ومهاراته من أجل تحقيق من المنظمة مقابل قيام المنظمة بإشباع حاجاته وتلبية أهدافه أي أن هذه العلاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة إن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من التعهدات والالتزامات التي تكون محددة أو غير محددة لكلا الطرفين لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل بالمنظمة، وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتلبي بها احتياجاته تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدمه، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن ينتشر قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

خامساً- نموذج كانتر (Kantar): يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي:

1- الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

2- الالتزام التلاحمي: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها المنظمات كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد والمنظمة.

3- الالتزام الرقابي: ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير.

سادساً- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية: تعتبر مدرسة الثقافة التنظيمية بأن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين تعتبر المكون الأساسي للالتزام التنظيمي للأفراد وأن الالتزام التنظيمي هو أسلوب قوي لضبط وتوجيه الموظفين ويتضمن توحيد الشخص مع المنظمة وقبوله لقيمها وأهدافها كما لو كانت قيمة الشخصية، ويعد الالتزام التنظيمي للمنظمة عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، كما أن لدى الفرد استعداداً للدفاع الشخصي عن سمعة المنظمة وإحساس ذاتي يرتبط بالمظاهر التنظيمية مثل: عدم التسرب الوظيفي أو الغياب وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة، كما أنهم يتصرفون بالتوجيه

الذاتي والدافعية والقابلية للمشاركة ويكون التزامهم أخلاقياً أكثر من كونه قيدياً وظيفياً أو نوعاً من الإكراه (1).

المطلب الرابع: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي

ذكر "أبو جياب": أن هناك العديد من الأساليب التي تعزز من الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة وهي: (2)

- 1- ابتكار أساليب وطرق لإبراز قيم وأهداف وإنجازات المنظمة بشكل يجعل العاملين فخورين بالانتماء إليها؛
- 2- إدراك المنظمة بأن عملية الالتزام التنظيمي هي عملية ذات اتجاهين، بمعنى أنه ينبغي أن تقوم المنظمة بالاعتراف بإسهامات ومصالح الأفراد من أجل الحصول على التزامهم؛
- 3- خلق مناخ من الثقة من خلال عدالة المعاملة والمصادقية وحفظ الوعود من قبل المنظمة وإبداء الاستماع لملاحظات الأعضاء واقتراحاتهم؛
- 4- التزام المنظمة بأخذ مصالح الأفراد بعين الاعتبار وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة وعدم إغفال حقوق العاملين في التطور والتقدم على السلم الوظيفي؛
- 5- خلق الشعور بالتوحد في المصير والتخلص من ثقافة "نحن وهم"؛
- 6- العمل على دمج الأفراد في المنظمة من خلال المكافآت المرتبة بأداء العاملين وخطط المشاركة في الأرباح والمشاركة في الملكية؛
- 7- تطوير أساليب انخراط العاملين في أعمالهم من خلال عمليات تصميم العمل وعمليات الإشراف الوظيفي.

ويمكن للرؤساء تشجيع الالتزام التنظيمي المؤثر عن طريق: (3)

- 1- **إثراء الوظائف:** أي إعطاء الأفراد فرص جديدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم وتقديرهم لإسهاماتهم الهامة، وقد نجحت هذه الطريقة في شركة "فورد" ببرنامج إشراك العمال وقد تمتعوا بقدر كبير من الاستقلال في أداء أعمالهم وكان حل فعال جداً لزيادة الالتزام.
- 2- **ربط مصالح الشركة بمصالح موظفيها:** أي عندما يكون لهم نفس الاهتمامات والنفعة وهذا ينطبق على الشركات التي تطبق سياسة المشاركة في الأرباح والبرامج التشجيعية للموظفين، وبهذا تجعل

(1) خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص: 47، 48.

(2) محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2016، ص: 38.

(3) وسام محمد الحسني، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين 2016، ص: 32.

الموظفين يرون أن مصالحهم الشخصية تتفق مع مصالح الشركة و عندما تتوافق هذه المصالح يكون الالتزام عالياً.

3- استقطاب واختيار الوافدين الجدد(العمالة الجديدة): الذين تتفق قيمهم بشدة مع قيم المؤسسة فكما زاد التوافق بين مبادئ المؤسسة ومبادئ العاملين بها كلما أصبحوا أكثر التزاماً، فعملية التجنيد لا تكمن أهميتها في إمدادنا بأشخاص تتفق قيمهم مع قيم المنظمة، بل أيضاً بسبب القوة المحركة النابعة من عملية التجنيد ذاتياً.

المطلب الخامس: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي

لقد تعددت الدراسات الخاصة بقياس مردودات الالتزام والآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.

القسم الثاني: وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج نطاق الوظيفي.

أولاً- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي: إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً فالموظف حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم، فالموظف الأكبر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل بها يكون لديه إحساس بأن هذا التنظيم يكافئه على ولاءه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته، إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، الرضا عن العمل، انخفاض الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.⁽¹⁾ من بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية نجد:⁽²⁾

1- شعور العاملين بالروح المعنوية: حيث يقصد بالروح المعنوية "الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاركة زملائهم للأنشطة المختلفة"، وتبين الدراسات بأن للالتزام التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفز أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة التزامهم له.

2- عدم تسرب العاملين: يعتبر التسرب للعاملين في المنظمات أو تركهم لإعمالهم من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، فلعاملون الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث

(1) ماجدة العطية، سلوك المنظمة-سلوك الفرد و الجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 321.

(2) محمد حسين عبد المحسن أبو سنيينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً، رسالة ماجستير في

إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص ص: 31، 32.

الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على الأفراد وثقتهم في المنظمة، وبالتالي تدني الإنتاج وأيضا يؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها وتوق تعزز التماسك فيضعف الالتزام.

3- ضغوط العمل: إن ضغوط العمل هي من أشد العوامل التي تؤثر على الموظف والمنظمة، ولهذه الضغوط أثر مباشر على الالتزام التنظيمي للعاملين وأكثرها تأثيرا على كفاءة المنظمة وفاعليتها في سعيها لتحقيق أهدافها، كما أن الالتزام التنظيمي يسهم في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية والإنسانية حول مكانة الفرد في المنظمة والتعرف على مدى رضاه عن المنظمة بمختلف أبعادها.

4- الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأدلة الجيدة نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.⁽¹⁾

ثانيا: الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:⁽²⁾

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق والانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعة أخرى من الباحثين تشك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدوره الوظيفية مع أدوره في حياته الخاصة ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معانات من المردودات السلبية على حياته الخاصة.

المبحث الثالث: تأثير القيادة التحولية في الالتزام التنظيمي

يتناول هذا المبحث تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحولية المتمثلة في: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي) في الالتزام التنظيمي، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب.

المطلب الأول: تأثير التأثير المثالي في الالتزام التنظيمي

تظهر العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي عندما تمثل سلوكيات القادة وإنجازاتهم الشخصية قدوة لتابعيهم، فالقادة الذين يعملون وفق معايير أخلاقية يسهمون في خلق مناخ أخلاقي وذلك لكونهم يدركون أن حياة العمل تعتمد في جوهرها على العاطفة وتبنى على القيم، وعلى هذا الأساس يستطيع القادة التحويليون التوحد مع رغبات تابعيهم في سبيل المشاركة في تحقيق غايات نبيلة، وقد أشار

(1) ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 322.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 321، 322.

الباحث "سلطان نايف الحربي" في دراسته إلى عدد من الممارسات التي يمارسها أولئك القادة من أجل تحقيق الغايات النبيلة منها النزاهة والعدل، حيث يوصف القائد بالنزاهة حينما يكون صادقاً وأميناً ويتصرف بعدل وبحسن نية في جميع تعاملاته مع الآخرين داخل المنظمة، كما أنه يتصرف بحكمة مع المواقف الطارئة التي تمر بها المنظمة من خلال معرفته الكافية بطبيعة مهنته، والقائد الفعال هو من يستطيع أن يؤدي عمله بأسلوب أخلاقي يشكل قدوة للآخرين، وهو يمتلك الأدوات اللازمة التي تخلق بيئة منتجة في العمل من خلال اعتماده على التحليل المعمق والتخطيط الهادف، والعمل على تحسين بيئة العمل، ويتحمل مسؤولية حماية مرؤوسيه ويفي بوعوده والتزاماته اتجاه تابعيه، ولا يتسبب في الأذى لأحد. (1)

المطلب الثاني: تأثير الدافعية الإلهامية في الالتزام التنظيمي

تظهر العلاقة بين عنصر الدافعية والالتزام التنظيمي من خلال معرفة القائد العميقة بكافة الأساليب والطرق الممكنة التي تحفز العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم، فيستطيع بناء قوة عمل محفزة من خلال معرفة بأن الناس يتحفزون للقيام بما هو في مصلحتهم، فيسعى القائد التحويلي إلى إيجاد دافع يلهم من خلاله تابعيه للإنجاز، وهدفه من ذلك مساعدة العاملين على ربط مصالحهم بمصالح المنظمة وتوجيههم إلى عمل الأشياء المهمة، كما أنه يقوم بدور المدرب والناصح للعاملين فيساعدهم على ترتيب أولوياتهم ووجدت بعض الدراسات أن تمكين الموظفين من الاستقلالية بأعمالهم يعمل دور الوسيط في رفع مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فهو يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين ويكسبهم الثقة في ذاتهم والشعور بالمسؤولية اتجاه أعمالهم كما أن القائد في هذا البعد يكون مصدر إلهام لتابعيه عندما يدفعهم إلى تبني عنصر المخاطرة المحسوبة عند إنجاز الأعمال. (2)

المطلب الثالث: تأثير الاستثارة الفكرية في الالتزام التنظيمي

تظهر العلاقة بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي عندما يثق القائد في قدرات العاملين ويسعى إلى تمكينهم والدفاع عنهم وتفويض جزء من صلاحياتهم، فهذه الثقة ترسخ في أذهان العاملين أنهم يعملون في ظل بيئة ريادية تسعى إلى التميز وترفع من مستوى الروح المعنوية، الأمر الذي ينتج عنه إثارة دافعية الأفراد وتعزيز ثقتهم في أنفسهم ورضاهم عن المؤسسة والتزامهم اتجاه منظماتهم وبالتالي تزداد رغبتهم في تحمل المسؤولية والبحث عن التميز واندماجهم في التنظيم وتنامي العلاقات ومثل هذه السلوكيات تؤدي إلى تحسين بيئة العمل وتحسن من كفاءة التنظيم وجودة حياة العمل. كما تظهر العلاقة من خلال تعزيز العمل بروح الفريق الواحد إشاعة ثقافة الحوار الهادف أثناء الاجتماعات ليكون جزء من ثقافة المؤسسة كما أن القائد يثير في تابعيه حب التحدي والمغامرة المحسوبة ويذكي فيهم الحماس وينمي لديهم القدرة على حل المشاكل بطرق ابتكاريه فيضع أمامهم المشكلات ويحفزهم على تحويلها إلى فرص تساعد

(1) سلطان نايف الحربي، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 51.

على النمو، ويستطيع القائد التحويلي تحفيز تابعيه فكرياً من خلال تزويدهم بأفكار جديدة فيها نوع من التحدي، وتدريبهم على التفكير الخلاق وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمروؤسيه من العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار حيث أن إتاحة الفرصة للمروؤسين للمشاركة في إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المروؤسين ويعزز مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومروؤسيه فالمشاركة تشعر المروؤسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بدل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة، وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.⁽¹⁾

المطلب الرابع: تأثير الاعتبار الفردي في الالتزام التنظيمي

تظهر العلاقة بين الاعتبار الفردي والالتزام التنظيمي بأنه لدى القادة الناجحين القدرة على التواصل مع العاملين وإقناعهم، وهم في ذلك يعتمدون على ما لديهم من سمات شخصية وفكرية من خلال استخدامهم المبدع للكلمات التي ترسم منظراً للقوة الجاذبية لمستقبل المؤسسة أو مجموعة العمل من خلال اليقين والتأكيد اللذان يقدم القائد فيهما مهام المؤسسة وخططها الإستراتيجية لتحقيق هذه المهمة، فالقادة التحويليون يدركون أهمية العلاقات وأثرها على تعميق ارتباط الموظف بالمنظمة، لذا يسعى القائد التحويلي إلى بناء علاقات إيجابية طويلة الأجل مع تابعيه، كما أنه يدعم الاتصال المفتوح ويصغي جيداً ويفهم احتياجات العاملين ويراعي مشاعرهم، وقد ربطت الدراسات الحديثة مفهوم الذكاء العاطفي بالقيادة التحويلية فهم يمتلكون بصيرة نافذة في فهم احتياجات تابعيهم، ولديهم المهارات الاجتماعية الكافية التي تمكنهم من تقمص المشاعر الوجدانية لتابعيهم، والاستجابة لهذه المشاعر بالطرق المناسبة التي تحفظ للعاملين مكانتهم واحترامهم.⁽²⁾

(1) سلطان نايف الحربي، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 52.

خلاصة

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها، وقمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حوله وإبراز أهميته وتوضيح خصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات وبعض المفاهيم الإدارية المرتبطة به، وكذلك تحديد أبعاده المتمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري) وكذلك معرفة محدداته ومراحلها، والتعرف على مداخله وطرق قياسه حسب عدد من المقاييس وكذلك العوامل المساعدة في تكوينه وأهم نماذج دراسته مع ذكر أساليب تعزيزه والآثار المترتبة عنه.

تعقياً على ما سبق يمكن القول إن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي) أحد الأساليب المؤثرة في الالتزام التنظيمي، فاستعمال القائد التحويلي لهذه الأبعاد يؤدي إلى رقي مستوى التزام عامله ويحسن من أدائهم وبذلك يزيد التزامهم التنظيمي.

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في
الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل**

تمهيد

المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

خلاصة

تمهيد

بعد التقديم لأهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وبعد تناول العلاقة بينهما فيما يتعلق بكيفية تأثير القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي من خلال الفصلين الأول والثاني، سيتم في هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال دراسته الميدانية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل باعتبارها أحد أهم المؤسسات العمومية.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى دراسة أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بالشركة

الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

يتناول هذا العنصر التعريف بالشركة محل الدراسة من خلال تقديم لمحة تاريخية عنها وتبيين هيكلها وتحديد مختلف الأهداف التي تسعى إليها. كذلك تناول بعض الجوانب المتعلقة بالجانب الإداري داخل المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

سننطلق في هذا المطلب إلى التعرف على الشركة محل الدراسة من خلال تقديم لمحة تاريخية عنها ودراسة مجالها الجغرافي والبشري.⁽¹⁾

أولاً- لمحة تاريخية عن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

يعود تاريخ تأسيس الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل إلى سنة (1984) حيث أمضى فيها عقد الشراكة مع الشركة الروسية (TECHNO EXPORT) المختصة في نفس المجال، حيث بدأت هذه الأخيرة أشغال البناء والتعمير سنة (1985)، وقد تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج سنة (1988) وبدأت المجموعة الأولى من ورشات الإنتاج في العمل سنة (1992)، تلتها مجموعة ثانية في سنة (1993)، ثم المجموعة الثالثة في سنة (1994) حيث تم استلام المؤسسة، وبدأت الإنتاج باستعمال (100%) من القدرات المتوفرة، وقد بلغت تكلفة إنجازها (317500000) دج منها (48%) بالعملة الصعبة، وتبلغ الطاقة الإنتاجية الإجمالية للشركة (630) ميغاواط، والشركة خاضعة لسلطة المديرية العامة لشركة سونلغاز بالجزائر العاصمة والتي أصبحت تسمى الآن "بمجمع سونلغاز"، والذي تتضمن عدة فروع متخصصة في أنشطة معينة وتمثلها مدريات عامة وذلك في إطار الإصلاحات التي شهدتها الشركة من (1999)، وهذا ما تجلّى على المؤسسة قيد الدراسة والتي كانت تحت اسم "محطة توليد الكهرباء" ليتحول إلى الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سنة (2005) وذلك بعد استقلال فرع الإنتاج لوحده، وتعتبر الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء من بين المؤسسات التابعة لمجمع سونلغاز التي لم تطرح بعد أسهمها في السوق بعد أن تحولت "سونلغاز" إلى شركة ذات أسهم في فيفري (2002) حيث قامت كل من مراكز سكيكدة، شرشال وأم البواقي بطرح أسهمها في السوق على أن يتم توسيع البقية في المستقبل.

وتعتبر الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل من أهم الفروع السادسة عشر (16) المتواجدة عبر القطر الجزائري، ويتجلى ذلك من خلال مساهمتها بنسبة (16%) من الإنتاج الوطني، وتتشط المؤسسة في مجال توليد الكهرباء انطلاقاً من تحلية مياه البحر أو استعمال الغاز الطبيعي، وقد عرف حجم الإنتاج الكلي للمؤسسة تطوراً مستمراً منذ إنشائها مما سمح لها من تغطية جزء كبير السوق الوطنية بالإضافة إلى تصدير إنتاجها. كما تبرز الأهمية الاقتصادية من خلال مساهمتها في تمويل الخزينة العمومية، والحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي بتوظيفها للأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية وتبرز أهمية هذه النوعية من خلال المنتج الذي تقدمه، والذي لا يمكن لباقي المؤسسات العمومية والخاصة الاستغناء عنه.

(1) مصلحة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

أما الأهمية الاجتماعية للشركة، فتبرز من خلال ضمانها لأهم مظاهر الحياة الحضارية في وقتنا الحالي كما تعتبر المؤسسة فضاء للتكوين والتربصات التطبيقية للطلبة الجامعيين ومختلف معاهد التكوين المهني والتمهين.

ثانيا - المجال الجغرافي: تقع الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل على بعد (15) كلم شرق مدينة جيجل بمحاذاة البحر والطريق الوطني (43) يحدها من الشرق ميناء جن جن، كما تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ (60) هكتار (28) منها مغطاة تضم بناية إدارية وورشات الإنتاج والعمل وحظيرة السيارات ومحطة تحلية مياه البحر والمطعم، والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حظيرة للعتاد القديم وطرق داخلية تربط أجزاء الشركة.

ثالثا - المجال البشري: في المجال البشري نجد العمال يتوزعون على ثلاث فئات، نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع عمال الشركة وفق السلم الوظيفي

سنة 2019	المجال الوظيفي
60	الإطارات
167	أعوان تحكم
65	أعوان تنفيذ
292	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

المطلب الثاني: أهداف الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

تسعى الشركة لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن عرض أهمها فيما يلي:⁽¹⁾

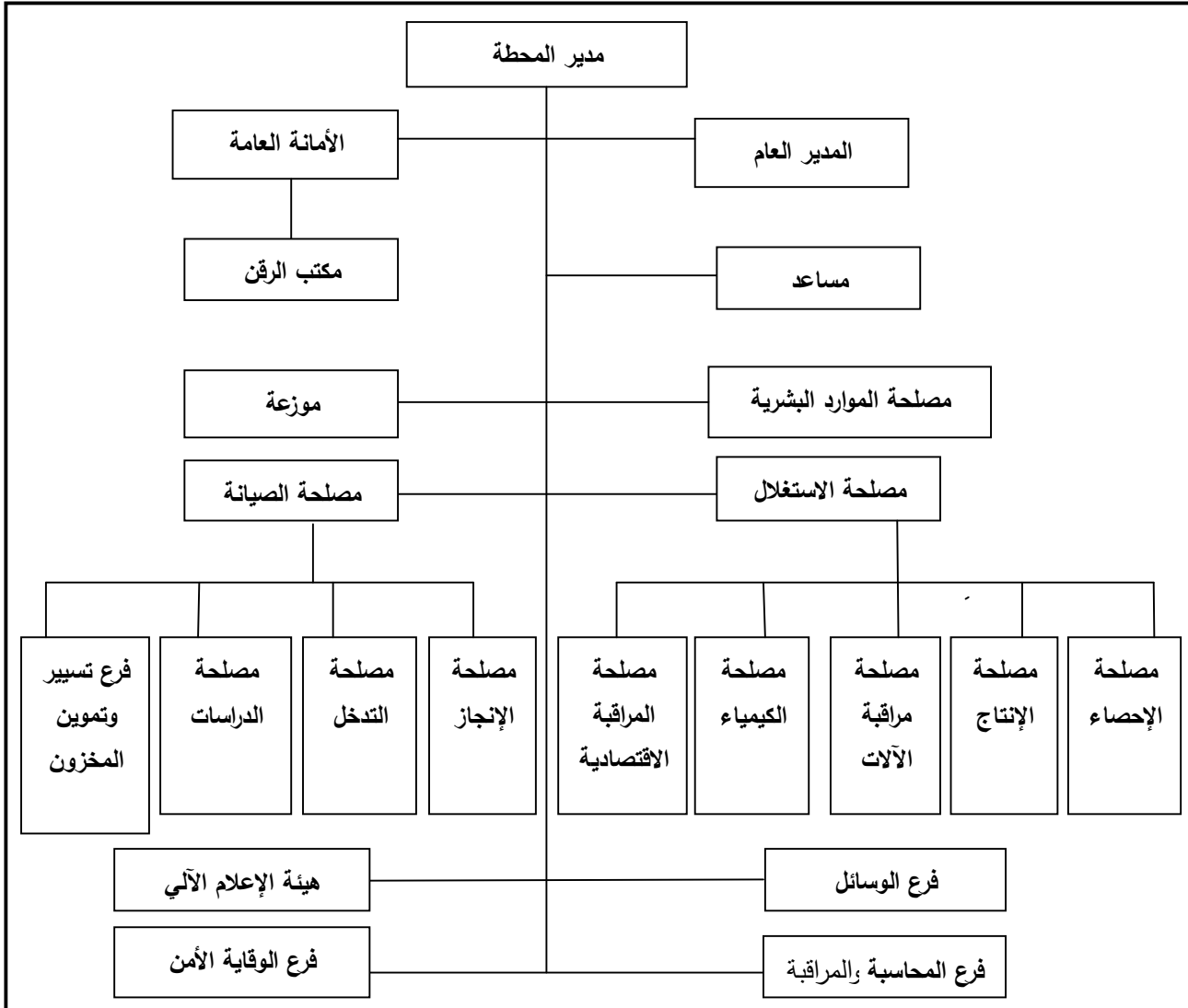
- 1- تحقيق الربح لضمان استمرار الشركة في الوجود وضمان رفع رأس مالها، وبالتالي توسيع نشاطها في هذا المجال؛
 - 2- تحقيق متطلبات المجتمع من خلال توفيرها لأهم مظاهر الحضارة في وقتنا الحالي (الكهرباء) والتي أصبحت من ضروريات الحياة المعاصرة في المدن وحتى الأرياف؛
 - 3- الحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي خاصة وعلى المستوى الوطني عامة وذلك بتوفيرها لمناصب شغل دائمة وأخرى مؤقتة وتحسين المستوى المعيشي للعمال من خلال مستويات الأجور الممنوحة لهم؛
 - 4- تحسين نوعية الإنتاج وذلك بإنتاج بأقل تكلفة وأعلى جودة وضمان توزيع الكهرباء والسهر على تلبية احتياجات القطاع الأسري والصناعي على حد سواء.
- ويمكن القول أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل تعد من أهم المؤسسات التي يغطي نشاطها معظم أنحاء الوطن، والتي تحقق رقم أعمال مهم والذي يحتل المرتبة الثالثة بعد شركة سونطراك ونفطال.

⁽¹⁾ مصلحة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن خريطة تنظيمية تبين مختلف المصالح والأقسام وتتكون الشركة من المصالح والفروع التي يتم عرضها في الشكل التالي:⁽¹⁾

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

يحتوي الهيكل التنظيمي للشركة على:

المديرية العامة: وتشمل كل من المدير، الأمانة العامة، موزع الهاتف، نائب المدير.

أ- المدير: يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف المديرية العامة بصفته مديرا تنفيذيا، وتنسيق الجهود

بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام الفرعية وتوجيه وتنظيم أعمال هذه الهياكل، مما يشرف على تنسيق

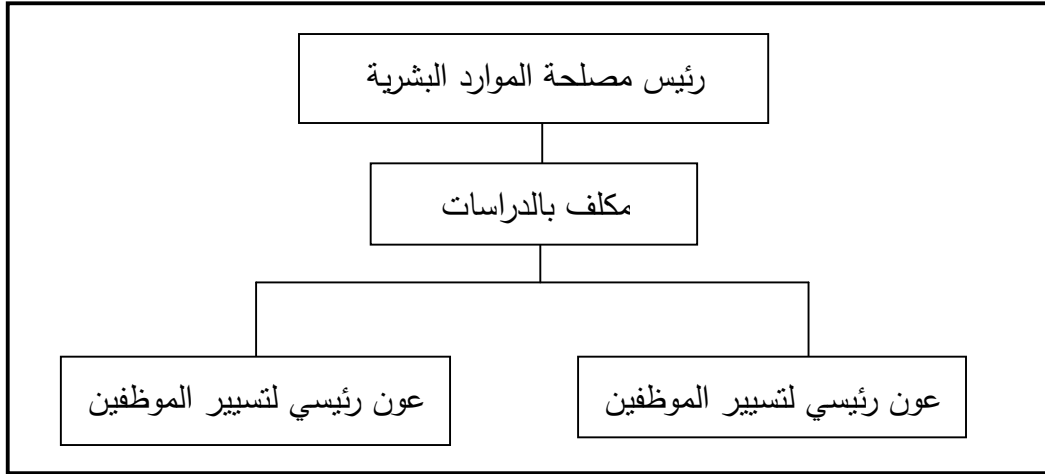
أعمال التسيير التقنية والمالية والإدارية للشركة، وهو مسئول عن نوعية النتائج المحققة داخل الشركة ومن

⁽¹⁾ مصلحة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

صلاحياته:

- التنسيق بين نشاطات المصالح والإشراف عليها؛
 - التأكد من نوعية ومطابقة أعمال التسيير المنفذة من طرف المصالح؛
 - مراقبة استعمال الوسائل الممنوحة للشركة؛
 - تقييم الوسائل والموارد الضرورية لنشاط الشركة، واقتراح ميزانية الشركة ومراقبة تنفيذها.
- ب- الأمانة العامة: تقوم بتسجيل المراسلات مزوا إلى الشركة وتحفظ بنسخة من كل مستندات البريد الوارد أو الصادر، كما تقوم السكرتيرة بإعداد محاضر الاجتماعات وتحرير الاستدعاءات الخاصة بها كما تقوم بتوزيع البريد على مختلف مصالح الشركة.
- ج- نائب المدير: أن أول مهمة يقوم بها هي تولي وظيفة المدير في غياب هذا الأخير كما يقوم بمساعدته في أداء مهامه حيث يستشار عند الحاجة في المسائل التي تخص التسيير داخل الوحدة وهو المشرف المباشر على مصلحتي الاستغلال والصيانة من حيث تنفيذ البرامج في هذا المجال، كما يتحمل مسؤولية الوحدة في المجال التقني، وهو يسير كذلك المستخدمين الذين هم كذلك تحت مسؤولياته.
- د- موزعة الهاتف: لها دور بالغ الأهمية في الشركة من خلال تحقيق وتسهيل عملية الاتصال الداخلي بين الإدارة ومختلف المصالح وورشات العمل حيث يتمكن كل طرف في الشركة من الاتصال بغيره عبر الهاتف.
- هـ- مصلحة الاستغلال: تختص هذه المصلحة بإدارة ومراقبة منشأة الإنتاج والإشراف عليها، وكذا تحضير برنامج التجارب والتحليل ومراقبة التجهيزات لتحسين أدائها وكذلك دراسة تقارير الاستغلال اليومية والتحليل والاختلالات وإعداد التقارير النهائية لنشاط الاستغلال.
- و- مصلحة الصيانة: تتكفل هذه المصلحة أساسا بالإشراف على جميع النشاطات التي تخص عملية الإنجاز والدراسات في مجال الصيانة والتنسيق بين هذه الأنشطة وإعداد البرامج السنوية للأشغال وتحضير الأشغال الكبرى والإشراف عليها.
- س- مصلحة الموارد البشرية: تقوم بإعداد تقارير شهرية فصلية وسنوية حول نشاط الموارد البشرية داخل المؤسسة وتقييم أدائها ووضع مخططات التدريب لها، كما تسهر على خلق جو مناسب للعمل ومعالجة حالات المنازعات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة، وهي التي تتكفل أيضا بالعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين وإعداد الأجور الخاصة بالعمال شهريا كما تشمل المصلحة حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة على فرع مكلف بالدراسات والذي تنحصر مهامه في متابعة المسار الوظيفي للفرد العامل، تقييم أداء الأفراد استقبال المراسلات الخارجية والمتمثلة في طلبات التوظيف ودراساتها وإجراء المقابلات مع المرشحين للوظيفة إضافة إلى وضع مخططات تدريبي ومتابعة تكوين العمال على المدى الطويل والقصير وذلك بالمدارس التكوينية التابعة للشركة.
- كما يضم هذا الفرع عونين رئيسيين لتسيير الموظفين ومن مهامها:

- إعداد كشف الرواتب الشهرية لجميع العمال واستقبال الشكاوي الخاصة بهم؛
 - التنسيق بين الإدارة الولائية والمؤسسة ومن بينها الضمان الاجتماعي، مديرية الضرائب، مفتشية العمل؛
 - الحرص على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة والاتفاقية الجماعية للمؤسسة ومختلف القوانين تطبيقا دقيقا.
- والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية للشركة محل الدراسة:
- الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

- ويشمل الهيكل التنظيمي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل على عدة فروع إدارية أخرى هي:
- فرع المحاسبة ومراقبة التسيير: ومن مهام هذا الفرع مسك حسابات الشركة وبالتالي فهو أمين سرها واستلام الفواتير من شعبة التمويل وفحصها، وتلخيصها وكذلك إعداد الجدول المالية التي تحتوي على مداخيل ومصاريف الشركة ومتابعة وضعيتها المالية.
 - فرع الوسائل: ويختص هذا الفرع بتسيير الوسائل المنقولة الضرورية لضمان السير الحسن لنشاط الشركة كما يقوم بوضع عتاد النقل تحت تصرف مستعمليه.
 - هيئة الإعلام الآلي: تختص بإعداد الدراسات في مجال الإعلام والقيام بعمليات البرمجة المختلفة كما يقوم بمساعدة مختلف المصالح والفروع في حالة وجود مشاكل في أجهزة الكمبيوتر أو البرامج التي يعملون بها.
 - فرع الوقاية والأمن: ويختص هذا الفرع بالسهر على أمن وسلامة العمل وحماية تجهيزات الشركة من التلف وكذلك السهر على تجنب حوادث العمل والوقاية منها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط وخطوات منهجية لا بد من التقيد بها، حيث سيتم توضيح مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى التعرف على أساليب جمع المعلومات والبيانات وأداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة، والتي تم استخدامها في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة إنتاج الكهرباء بجيجل وهو المجتمع الذي اعتمد عليه من خلال فترة إنجاز الدراسة والبالغ عددهم (292) عامل حسب إدارة الموارد البشرية بالشركة جانفي (2019)، وقد تم اختيار عينة الدراسة المتكونة من (100) عامل اعتمادا على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تستخدم العينة الطبقية "عندما يكون المجتمع غير متجانس وعندها يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات بحيث تكون مفردات كل طبقة متجانسة مع بعضها بالنسبة للخصائص المطلوب دراستها"⁽¹⁾، وتحسب بالقانون التالي:⁽²⁾ $(ni / N) * s$

ni: عدد أفراد الطبقة : N : مجتمع الدراسة : S : العينة

حيث يبين الجدول الموالي حجم المجتمع وعينة الدراسة.

الجدول رقم (03): مجتمع وعينة الدراسة

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة		عمال الشركة حسب الوظيفة	
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبيانات المستجدة	عدد الاستبيانات المفقودة	عدد الاستبيانات المسترجعة	النسبة المئوية	عدد الاستبيانات الموزعة	النسبة المئوية		عدد العمال
21	0	0	21	%21	21	%20.55	60	الإطارات
53	0	4	53	%57	57	%57.19	167	أعوان التحكم
22	0	0	22	%22	22	%22.26	65	أعوان التنفيذ
96	/	4	96	%100	100	%100	292	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مديرية الموارد البشرية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل 2019.

من خلال الجدول رقم (03) الذي يمثل مجتمع وعينة الدراسة نرى أن عدد الاستبيانات الموزعة ممثلة في (100) استبانة وهو حجم العينة المعتمد في الدراسة أي ما نسبته (34.25 %) من حجم المجتمع المقدر ب(292) عامل، حيث كانت عدد الاستبيانات المسترجعة (96) استبانة أي ما نسبته (96%) من حجم العينة المدروسة وهي قابلة للدراسة والتحليل، في حين كانت عدد الاستبيانات المفقودة (04) استبيانات بنسبة (04%) من حجم العينة المدروسة.

(1) أحمد حسين الرفاعي، *مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية*، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص: 150.

(2) إبراهيم مراد الدعمة، *مازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع التطبيقات spps*، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان 2013، ص: 27.

المطلب الثاني: أساليب جمع المعلومات والبيانات وأداة الدراسة

أولاً- أساليب جمع المعلومات والبيانات

قصد التمكن من الحصول على المعلومات والبيانات الكافية واللازمة لإجراء الدراسة وضبطها تم

استعمال مجموعة من أساليب جمع البيانات والمعلومات تتمثل في نوعين أساسيين هما:

1- المصادر الثانوية: حيث قامت الطالبتين بإجراء مراجعة ومسح مكتبي لمختلف أنواع المراجع من الكتب ، رسائل جامعية، مجلات علمية ودراسات سابقة متعلقة بالقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي من أجل إثراء الجانب النظري وبناء خلفية فكرية واضحة حول موضوع الدراسة.

2- المصادر الأولية: اعتمدت الطالبتين على أداة الإستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة حيث قامت الطالبتين بتصميم أداة الدراسة اعتمادا على الأبحاث والدراسات السابقة حول متغيري الدراسة واعتمدت على ما كتب نظريا حولهما.

ثانياً - قياس متغيرات الدراسة

بغرض تحديد النطاق الذي يعطيه الاستبيان ثم قياس متغيرات الدراسة من خلال ما يلي:

1- قياس الخصائص الشخصية والوظيفية: يتم قياسها على النحو التالي:

- الجنس: (1: ذكر، 2: أنثى).

- السن: (1: أقل من 30 سنة، 2: من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، 3: من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، 4: من 50 سنة فأكثر).

- المستوى التعليمي: (1: ثانوي فأقل، 2: ليسانس، 3: تقني سامي أو شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية، 4: ماستر أو مهندس، 5: ماجستير أو دكتوراه).

- التصنيف الوظيفي: (1: إطار، 2: عون تحكم، 3: عون تنفيذ).

- سنوات العمل: (1: أقل من 5 سنوات، 2: من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 3: من 10 إلى أقل من 15 سنة، 4: 15 سنة فأكثر).

2- قياس واقع القيادة التحويلية: تم الاعتماد على أربعة أبعاد وهي: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية الاستنارة الفكرية والاعتبار الفردي).

3- قياس واقع الالتزام التنظيمي: قمنا بقياس هذا المتغير اعتمادا على ثلاثة أبعاد وهي: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري).

ثالثاً- أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في الإستبانة كأداة لجمع البيانات لتناسبها مع طبيعة الدراسة وعنوانها، وقد تم وضع محاورها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة المتغيرين المستقل والتابع، اعتمادا على ما تم طرحه نظريا في أدبيات كل من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى الاستفادة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسات السابقة وفيما يلي تفصيل لأداة الدراسة.

المحور الأول: يحتوي معلومات عن خصائص العينة من خلال عواملها الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي وسنوات العمل).

المحور الثاني: يحتوي على (21) عبارة لقياس المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية حيث تغطي العبارات من (1) إلى (21) موزعة على أربعة أبعاد كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): توزيع عبارات أبعاد القيادة التحويلية

العبارات	الأبعاد	المتغير
من (01) إلى (05)	التأثر المثالي	القيادة التحويلية
من (06) إلى (11)	الدافعية الإلهامية	
من (12) إلى (16)	الاستثارة الفكرية	
من (17) إلى (21)	الاعتبار الفردي	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المحور الثالث: يحتوي على (15) عبارة لقياس المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي حيث يغطي العبارات من (22) إلى (36) موزعة على (3) أبعاد كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): توزيع عبارات أبعاد الالتزام التنظيمي

العبارات	الأبعاد	المتغير
من (22) إلى (26)	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
من (27) إلى (31)	الالتزام المعياري	
من (32) إلى (36)	الالتزام الاستمراري	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

1- صدق وثبات أداة الدراسة

عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة، لأنها تؤدي إلى عملية قياس علمية يعتمد عليها في جمع المعلومات وبالتالي إمكانية تعميمها.

أ- صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق

الاستبيان بطريقتين هما:

- **الاتساق الداخلي للاستبيان (صدق المحكمين):** لمعرفة صدق أداة الدراسة ثم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمناقشته من حيث شموليته وإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إليه، كما تم عرضه على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الموارد البشرية لإبداء آرائهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وعلى ضوء ذلك تمت دراسة ملاحظات محكمين واقتراحاتهم وإجراء التعديلات اللازمة واعتبار أن التعديلات التي تم القيام بها بمثابة الصدق الظاهري للأداة وبذلك اعتبرت صالحة في صورتها النهائية.

- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان: يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان لعينة الدراسة المكونة من (96 فرد) وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه.

• الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (القيادة التحويلية)

وذلك من خلال معرفة صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد القيادة التحويلية

1- الاتساق الداخلي لعبارات بعد التأثير المثالي

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لعبارات التأثير المثالي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
01	يعزز رئيسي الثقة في نفسي	0.807**
02	يلتزم رئيسي بالقيم المثلى في سلوكياته	0.868**
03	يشعرنى العمل مع رئيسي بالاعتزاز	0.913**
04	يعتبر سلوك رئيسي نموذجاً يقتدى به في الشركة	0.832**
05	يعترف رئيسي بالأخطاء عند ارتكابها ويعمل على تصحيحها	0.767**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الأول (التأثير المثالي) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جلياً من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته وهي قيم موجبة تتراوح بين (0.767) و(0.913)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لبعد الدافعية الإلهامية

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الدافعية الإلهامية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
06	يقوم رئيسي بتحفيز مرؤوسيه بشكل مستمر لكي يحققوا المطلوب منهم	0.837**
07	يعمل رئيسي على تقوية التزام مرؤوسيه برسالة الشركة بشكل دائم	0.712**
08	يقوم رئيسي تزويد مرؤوسيه بالمعلومات المرندة عن مستوى أدائهم	0.606**
09	يعزز رئيسي عن تقديره لأداء مرؤوسيه	0.833**
10	يقدم رئيسي الحوافز المادية لمرؤوسيه	0.784**
11	يقدم رئيسي الحوافز المعنوية لمرؤوسيه	0.809**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الثاني (الدافعية الإلهامية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جلياً من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم

الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته وهي قيم موجبة، تتراوح بين (0.606) و(0.837) ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الاتساق الداخلي لبعد الاستثارة الفكرية.

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستثارة الفكرية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
12	يثق رئيسي بقدرات مرؤوسيه	0.704**
13	يعتبر رئيسي التعلم من الأخطاء تجارب مفيدة لمرؤوسيه	0.728**
14	يشجع رئيسي مرؤوسيه على حل المشكلات بطريقة مبتكرة	0.838**
15	يأخذ رئيسي المقترحات التي يقدمها مرؤوسوه	0.745**
16	يتمتع رئيسي بثقة ذاتية عالية	0.656**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الثالث (الاستثارة الفكرية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05) كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد و الدرجة الكلية لجميع عباراته وهي قيم موجبة تتراوح بين (0.656) و(0.838)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

04- الاتساق الداخلي لبعد الاعتبار الفردي

الجدول رقم(09): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاعتبار الفردي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
17	يؤمن رئيسي بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	0.754**
18	ينظر رئيسي إلي كشخص لديه تطلعات مختلفة عن الآخرين	0.819**
19	يحرص رئيسي على تحقيق احتياجات ورغبات مرؤوسيه	0.850**
20	يستمتع رئيسي لمرؤوسيه بشكل جيد	0.827**
21	يهتم رئيسي بمشاعر وأحاسيس مرؤوسيه	0.817**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الرابع (الاعتبار الفردي) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته وهي قيم موجبة تتراوح بين (0.754) و(0.850) ما يدل على أن جميع عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

• الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني (القيادة التحويلية)

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة التحويلية

رقم البعد	القيادة التحويلية	معامل الارتباط
1	التأثير المثالي	0.852**
2	الدافعية الإلهامية	0.900**
3	الاستثارة الفكرية	0.879**
4	الاعتبار الفردي	0.877**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد المحور الثاني (القيادة التحويلية) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05) كما أن الارتباط قوي بين كل بعد من أبعاد المحور الثالث ودرجة الكلية لجميع عباراته وهي قيم موجبة تتراوح بين (0.900) و(0.852) ما يدل على أن أغلب عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت في قياسه.

• الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (الالتزام التنظيمي)

وذلك من خلال معرفة صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد الالتزام التنظيمي.

1- الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام العاطفي

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام العاطفي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
22	عملي في هذه الشركة يشعرنني بالفخر والسعادة	0.732**
23	أشعر بأن مشاكل هذه الشركة الدائمة هي مشاكل الخاصة بي	0.709**
24	أشعر بالانتماء لهذه الشركة	0.832**
25	زملاتي في الشركة بمثابة عائلتي الثانية	0.587**
26	اشعر دائما بالفخر عند حديثي عن الشركة التي أعمل بها	0.818**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الأول (الالتزام العاطفي) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.587) و (0.832) ما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام المعياري

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام المعياري

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
27	لن أغير الشركة حاليا لأنني أشعر بالالتزام ومسؤولية اتجاه الأشخاص العاملين بهذه الشركة	0.846**
28	انا ملتزم بالبقاء في هذه الشركة	0.854**
29	أرى أنه من الخطأ مغادرة الشركة حاليا	0.797**
30	أعتقد أن تركي لعملي الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي	0.743**
31	تستحق مني الشركة إخلاصي وولائي لها بسبب ما تقدمه لي من امتيازات كبيرة	0.767**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الثاني (الالتزام المعياري) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاجتماعية أقل من (0.05)، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.743) و(0.854)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام الاستمراري

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام الاستمراري

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
32	مغادرتي الشركة يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات	0.754**
33	الفوائد التي أحصل عليها في هذه الشركة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارتي في العمل بها	0.731**
34	أرغب في البقاء في هذه الشركة حتى لو توفرت فرص بديلة	0.808**
35	بقائي في هذه الشركة هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة أيضا	0.819**
36	أقبل أي عمل أكلف به من قبل الشركة حتى أستمر بالعمل فيها	0.741**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (13) معاملات ارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الثالث (الالتزام الاستمراري) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.731) و(0.819)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

• الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث (الالتزام التنظيمي)

الجدول رقم (14): الاتساق الداخلي لأبعاد الالتزام التنظيمي

رقم البعد	الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط
1	الالتزام العاطفي	0.868**
2	الالتزام المعياري	0.929**
3	الالتزام الاستمراري	0.879**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (14) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فرع من فروع المحور الثالث (الالتزام التنظيمي) والدرجة الكلية لعبارة هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05) كما أن الارتباط قوي بين كل بعد من أبعاد المحور الثالث والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل الثبات ألف الخروج ومعامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد ومن ناحية المثالية يجب أن تكون قيمته أعلى من (0.6) وكلما كانت أعلى كانت أفضل⁽¹⁾.

والجدول الموالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (15): قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

متغيرات الدراسة وأبعادها	لعبارة التي تقيسها	قيمة ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.893
	الدافعية الإلهامية	0.860
	الاستنارة الفكرية	0.785
	الاعتبار الفردي	0.872
الثبات الكلي للقيادة التحويلية	21 - 1	0.945
الالتزام التنظيمي	36 - 22	0.920
الثبات الكلي لأداة الدراسة		0.954

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يلاحظ من الجدول رقم (15) أن:

- معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (القيادة التحويلية) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.945)، بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

(1) وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب والشؤون الخارجية الرياض، السعودية 2010، ص: 103.

- معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (الالتزام التنظيمي) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.920) بمعنى أن معدل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني تتمتع بدرجة ثبات ممتازة .
 - معامل ألفا كرونباخ للمحورين (القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.945) بمعنى أن معدل ثبات للمحورين يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
- وبالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرز استخدامها لأغراض هذه الدراسة.
- المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية**

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وذلك من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة المماثلة في الاستبانة حيث تم اختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائج التي تجيب على تساؤلات الدراسة وتسمح باختيار الفرضيات وقد تمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

أولاً- المدى: يعرف المدى على أنه الفرق بين أكبر قيمة في المشاهدات وأصغرها أي أنه يعتمد على طرفي القيم للبيانات.⁽¹⁾

وبعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان تم الحساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي: (0.8=4/5)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8 =1+0.8) وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات جاهز ويكون التوزيع قيم الوسط الحسابي حسب هذا المقياس كالتالي:

الجدول رقم (16): درجات توزيع قيم الوسط الحسابي

درجة التقدير	مقياس (Likert)	قيم المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	1.80 - 1
منخفضة	غير موافق	2.60 - 1.81
متوسطة	محايد	3.4 - 2.61
مرتفعة	موافق	4.20 - 3.41
مرتفعة جدا	موافق بشدة	5 - 4.21

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): حيث تم استخدام التكرار والنسب المئوية لاستخراج خصائص عينة الدراسة، و لوصف النتائج المتعلقة بإجابات الباحثين حول أبعاد المتغيرين تم الاعتماد على كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

(1) أحمد حسن الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص: 252.

ثالثاً- معامل الارتباط بيرسون (Person Liner Correlation Cofficient): يستخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال ذلك الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجوده علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ويستخدم أيضاً لإقرار صحة الفرضيات.

رابعاً- معامل الثبات (Alpha Gronbach): من أجل التأكد من الاتساق الداخلي لأبعاد المتغيرات وبالتالي ثبات أداة الدراسة.

خامساً- اختبار الالتواء والتفطح (1)

1- الالتواء (Skewness): هو عبارة عن بعد منحني التوزيع عن التماثل فالأصل في منحني التوزيع الطبيعي التماثل حول المركز (المعدل).

2- التفطح (Kurtosis): يمثل تكرارات القيم على طرفي التغيير وهو عبارة عن علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت قيمة التفطح كبيرة كان للتوزيع قيمة منخفضة وسمي كبير التفطح، أما إذا كانت قيمة التفطح، صغيرة كان التوزيع للتوزيع قمة عالية وسمي توزيع مدبب أو قليل التفطح، وإذا كانت قمة التفطح متوسطة سمي التوزيع متوسط التفطح.

سادساً- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Line Régression)

تقوم فكرة هذا الاختبار على دراسة أثر أكبر من متغير مستقل على متغير تابع. (2) "أثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي".

سابعاً- اختبار التباين لعينتين مستقلتين (Independent-Sample T-Test)

استخدام هذا الاختبار لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان واختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فئتين.

ثامناً- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

تم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة التي تتمحور حول وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية. (3) (أكثر من فئتين).

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

نرمي من خلال هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها محاور الاستبيان.

(1) محمد خير، سليم أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة spss، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2005، ص: 249.

(2) إبراهيم مراد الدعمة، مازن حسن الباشا، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

(3) نفس المرجع السابق، ص: 130.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية نرمي من خلال هذا المطلب إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي بالإضافة إلى سنوات العمل. **أولاً- الجنس:** يتم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس في الجدول الموالي.

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	86	89.6%
أنثى	10	10.4%
المجموع	96	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

اعتمادا على معطيات الجدول رقم (17) نجلنّ غالبية أفراد عينة الدراسة تكون من الذكور حيث بلغ عددهم (86) عامل وهم يمثلون ما نسبته (89.6%) في حين بلغ عدد الإناث (10) عاملات أي ما نسبته (10.4%) من الحجم الإجمالي للعينة هذا ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل التقني بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، حيث يحتاج إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والمعدات، كذلك صعوبة وخطورة تنفيذ الإناث للأعمال التي تدخل ضمن إطار نشاط الشركة، كما أنّ تخصص الكهرباء يستقطب فئة الذكور أكثر من الإناث.

ثانيا- السن: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	9	9.4%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	45	46.9%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	25	26%
50 سنة فأكثر	17	17.7%
المجموع	96	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

بينت النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول أعلاه أنّ أعلى فئة عمرية لعينة الدراسة هي الفئة السنوية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) حيث تشكل ما نسبته (46.9%) وبلغ عدد أفرادها (45) عامل، تليها الفئة السنوية من (40 إلى 50 سنة) بنسبة (26%) وبلغ عدد أفرادها (25) عامل، ثم الفئة السنوية (50 سنة فأكثر) بنسبة (17.7%) وبعدها أفراد قدر ب(17) عامل، وأخيرا جاء من أعمارهم (أقل من 30 سنة) بتسعة أفراد ونسبة مئوية قدرها (9.4%).

ثالثا- المستوى التعليمي: يبين الجدول الموالي توزيع الأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
35.4%	34	ثانوي فأقل
40.6%	39	ليسانس
7.3%	7	تقني سامي أو شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية
15.6%	15	ماستر أو مهندس
1.0%	1	ماجستير أو دكتوراه
100%	96	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال معطيات الجدول السابق يتضح لنا أن (40.6%) من مفردات العينة من حاملي شهادة ليسانس حيث قدر عددهم بـ (39) عامل، يليها الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل بنسبة (35.4%) وبعدهم الأفراد قدر بـ (34) عامل، ثم مستوى ماستر أو مهندس قدرت نسبتهم بـ (15.6%) وبعدهم أفراد قدر بـ (15) عامل، ثم مستوى تقني سامي أو شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية بنسبة (7.3%) وبلغ عدد أفرادها (07) عمال، أما عدد العاملين الذين لديهم مستوى ماجستير أو دكتوراه فقدر بعامل واحد فقط أي ما نسبته (1.0%) وهي نسبة ضئيلة جدا.

ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن غالبية مفردات العينة مستواهم التعليمي جامعي أو دراسات عليا حيث قدر بـ (62) عامل أي بنسبة إجمالية قدرها (64.5%) كما يلاحظ أن نسبة من لديهم مستوى ثانوي فأقل كانت كذلك نسبة محترمة قدر بـ (35.4%) وهذا راجع لطبيعة عمل الشركة الذي يزوج بين أصحاب الشهادات الجامعية والعمال المهنيين.

رابعا - التصنيف الوظيفي: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف الوظيفي.

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

النسبة المئوية%	التكرار	التصنيف الوظيفي
21.9%	21	إطار
55.2%	53	عون تحكم
22.9%	22	عون تنفيذ
100%	96	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة من أعوان التحكم بمناسبة (55.2%) وهي تمثل أعلى نسبة وبعدهم أفراد قدر بـ (53) عامل، وهذا راجع إلى حاجة الشركة لهم ولطبيعة الوظائف الموجودة فيها، في حين احتلت المرتبة الثانية فئة عمال التنفيذ بنسبة (22.9%) بعدد أفراد قدر بـ (22) عامل، في حين بلغ عدد الإطارات (21) عامل بنسبة قدرت بـ (21.9%) وهذا العدد جاء متناسب مع نسبتهم في مجتمع الدراسة نظرا لاعتمادنا على العينة العشوائية التطبيقية.

خامسا سنوات العمل: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل.

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

النسبة %	التكرار	سنوات العمل
25%	24	أقل من 5 سنوات
30.2%	29	من 5 إلى 10 سنوات
13.5%	13	من 11 إلى 15 سنة
31.3%	30	أكثر من 15 سنة
100%	96	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة لديهم سنوات في مجال العمل (أكثر من 15 سنة) بنسبة (31.3%) بعدد أفراد قدر بـ (30) عامل، تليها فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (30.2%) بعدد أفراد قدر بـ (29) عامل، ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (25%) وبعدد أفراد قدر بـ (24) عامل، أما فئة (من 11 إلى 15 سنة) فقد عدد أفرادها بـ (13) عامل وبنسبة مئوية قدرت بـ (13.5%) وهي تمثل أدنى فئة.

ومنه نلاحظ أن من خبرتهم 10 سنوات وأقل بلغ عددهم (53) فرد أي ما نسبته (55.2%) وهذا ما يتوافق مع تحقيق الفئة السنوية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) لأكثر عدد من الأفراد بـ (45) فرد بمعنى أنهم يملكون خبرة من قصيرة إلى متوسطة المدى في مجال عملهم.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية

من أجل التعرف على واقع القيادة التحويلية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، تم تخصيص (21) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي، حيث تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية حول كل بعد من الأبعاد القيادة التحويلية.

وفيما يلي وصف لإجابات المبحوثين حول كل بعد من الأبعاد.

الجدول رقم (22): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

الترتيب	أبعاد القيادة التحويلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
1	التأثير المثالي	3.318	0.870	2	متوسطة
2	الدافعية الإلهامية	3.163	0.773	3	متوسطة
3	الاستشارة الفكرية	3.325	0.703	1	متوسطة
4	الاعتبار الفردي	3.150	0.838	4	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.235	0.679	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (22) يتبين أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل جاء بدرجة تقدير متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.235)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.697).

أما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة فقد كانت متقاربة، وكان أعلاها بعد الاستشارة الفكرية بدرجة تقدير متوسطة ومتوسط حسابي بلغ (3.325) وانحراف معياري قدره (0.703)، يليه بعد التأثير المثالي بدرجة تقدير متوسطة ومتوسط حسابي بلغ (3.318) وانحراف معياري قدره (0.870) يليه بعد الدافعية الإلهامية بدرجة تقدير متوسطة ووسط حسابي بلغ (3.163) وانحراف معياري قدره (0.773)، وأخيرا بعد الاعتبار الفردي الذي جاء بدرجة تقدير متوسطة حيث بلغ وسطه الحسابي (3.150)، أما انحرافه المعياري يقدر بـ (0.838).

وفيما يلي وصف لإجابات المبحوثين حول كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية.

أولا- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي

يبين الجدول رقم (23) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التأثير المثالي والذي تم قياسه اعتمادا على خمس عبارات.

الجدول رقم (23): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التأثير المثالي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
01	يعزز رئيسي الثقة في نفسي	3.41	1.120	1	مرتفعة
02	يلتزم رئيسي بالقيم المثلى في سلوكياته	3.39	1.070	3	متوسطة
03	يشعرنى العمل مع رئيسي بالاعتزاز	3.41	1.011	2	مرتفعة
04	يعتبر سلوك رئيسي نموذجا يحتدى به في الشركة	3.04	1.065	5	متوسطة
05	يعترف رئيسي بالأخطاء عند ارتكابها ويعمل على تصحيحها	3.35	0.929	4	متوسطة
	الوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام.	3.318	0.870	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (23) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لبعد التأثير المثالي قد بلغ (3.318) بانحراف معياري قدره (0.870) وبدرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.04-3.41)، وقد كانت العبارتين (01) و (03) التي كان مضمونها على التوالي "يعزز رئيسي الثقة في نفسي"، "يشعرنى العمل مع رئيسي بالاعتزاز" صاحبتا أعلى وسط حسابي بمقدار (3.41) ودرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي وقد كانت في نفس الوقت العبارة (01) أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (1.120).

وقد كانت العبارة (04) التي كان مضمونها "يعتبر سلوك رئيسي نموذجاً يحتذى به في الشركة" صاحبة أقل وسط حسابي قدر بـ(3.04) ودرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي أما أقل العبارات نشئت من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة(05) والتي كان مضمونها "يعترف رئيسي بالأخطاء عند ارتكابها ويعمل على تصحيحها"، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.929).

من خلال الدرجة التقديرية المتوسطة التي جاءت بها عبارات بعد التأثير المثالي يمكن القول أن الأفراد العاملين في الشركة موافقون بدرجة متوسطة على التأثير المثالي لرئيسهم، أي أن الرئيس يعزز الثقة فيهم مما يجعلهم يشعرون بالاعتزاز بالعمل معه واعترافه بالأخطاء عند ارتكابها وعمله على تصحيحها بشكل مقبول، وبالتالي يمكن القول أن الرؤساء في العمل بالشركة بحاجة إلى تحسين سلوكياتهم حتى يكونوا نموذجاً يحتذى به.

ثانياً- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الدافعية الإلهامية

يبين الجدول رقم (24) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الدافعية الإلهامية والذي يتم قياسه اعتماداً على (06) عبارات.

الجدول رقم (24): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الدافعية الإلهامية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
06	يقوم رئيسي بتحفيز مرؤوسه بشكل مستمر كي يحققوا المطلوب منهم	3.19	1.098	3	متوسطة
07	يعمل رئيسي على بتقوية التزام مرؤوسه برسالة الشركة بشكل دائم	3.27	0.900	2	متوسطة
08	يقوم رئيسي بتزويد مرؤوسيه بالمعلومات المرندة عن مستوى أدائهم	3.36	0.822	1	متوسطة
09	يعبر رئيسي عن تقديره لأداء مرؤوسيه	3.13	0.997	4	متوسطة
10	يقدم رئيسي الحوافز المادية لمرؤوسيه	2.94	1.094	6	متوسطة
11	يقدم رئيسي الحوافز المعنوية لمرؤوسه	3.09	1.106	5	متوسطة
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.163	0.773	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (24) يتضح جلياً أن الوسط الحسابي العام لبعده الدافعية الإلهامية قد بلغ (3.163) بانحراف معياري قدره (0.773) وبدرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.94-3.36)، وقد كانت العبارة (08) التي كان مضمونها "يقوم رئيسي بتزويد مرؤوسيه بالمعلومات المرددة على مستوى أدائهم" صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار (3.36) ودرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي وقد كانت في نفس الوقت أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.822).

أما العبارة (10) والتي كان مضمونها "يقدم رئيسي الحوافز المادية لمرؤوسيه" صاحبة أقل وسط حسابي مقواه ب (2.94) وانحراف معياري قدره (1.094) ودرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

أما أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة (11) والتي كان مضمونها "يقدم رئيسي لحوافز المعنوية لمرؤوسيه"، حيث بلغ الانحراف المعياري (1.106).

من خلال الدرجة التقديرية المتوسطة التي جاءت بها عبارات بعد الدافعية الإلهامية يمكن القول أن درجة ممارسات القيادة لهذا البعد من القيادة التحويلية بالشركة الجزائرية للكهرباء متوسطة وهذا يعود إلى عدم تحفيز الرئيس لمرؤوسيه (ماديا أو معنويا) بالشكل اللازم بالإضافة إلى شعور المرؤوسين بأن أدائهم في العمل يتم تقديره بالشكل اللازم.

ثالثا- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستشارة الفكرية

يبين الجدول رقم (25) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاستشارة الفكرية والذي يتم قياسه اعتمادا على (05) عبارات.

الجدول رقم (25): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاستشارة الفكرية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
12	يثق رئيسي بقدرات مرؤوسه	3.40	0.923	2	متوسطة
13	يعبر رئيسي التعلم من الأخطاء تجارب لمرؤوسيه	3.42	0.937	1	مرتفعة
14	يشجع رئيسي مرؤوسيه على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	3.16	0.977	5	متوسطة
15	يأخذ رئيسي بالمقترحات التي يقدمها مرؤوسيه.	3.33	0.948	3	متوسطة
16	يتمتع رئيسي بثقة ذاتية عالية.	3.32	1.010	4	متوسطة
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.	3.325	0.703	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (25) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لبعده الاستشارة الفكرية قد بلغ (3.325) بانحراف معياري قدره (0.703) وبدرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.16-3.42)، وقد كانت العبارة (13) التي كان مضمونها "يعتبر رئيسي التعلم من الأخطاء تجارب مفيدة لمؤوسيه" صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار (3.42) ودرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

أما العبارة (14) والتي كان مضمونها "يشجع رئيسي مؤوسيه على حل المشكلات بطرق مبتكرة" صاحبة أقل وسط حسابي مقداره (3.16) وانحراف معياري قدره (0.977) ودرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

وقد كانت العبارة (12) والتي كان مضمونها "يثق رئيسي بقدرات مؤوسيه" أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.923).

أما أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة رقم (16) والتي كان مضمونها "يتمتع رئيسي بثقة ذاتية عالية بالانحراف معياري قدره (1.010).

من خلالالنتائج المتحصل عليها فإن مستوى الاستشارة الفكرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل متوسط، وهذا راجع إلى عدم تشجيع الرئيس لمؤوسيه على حل المشكلات وعدم أخذه بالمقترحات التي يقدمونها كما أنه لا يتمتع بثقة ذاتية عالية تساعده على اتخاذ القرارات بشكل صحيح وبالمستوى المطلوب.

رابعا- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاعتبار الفردي

يبين الجدول رقم (26) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاعتبار الفردي والذي يتم قياسه اعتمادا على (05) عبارات.

الجدول رقم (26): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاعتبار الفردي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
17	يؤمن رئيسي بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	3.17	1.033	2	متوسطة
18	ينظر رئيسي على تحقيق احتجاجات ورغبات مؤوسيه	3.15	0.995	3	متوسطة
19	يحرص رئيسي على تحقيق احتياجات ورغبات مؤوسيه	3.03	1.051	4	متوسطة
20	يستمتع رئيسي بمشاعر وأحاسيس مؤوسيه	3.37	0.987	1	متوسطة
21	يهتم رئيسي بمشاعر وأحاسيس مؤوسيه	3.03	1.090	5	متوسطة
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.	3.150	0.838	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (26) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لبعد الاعتبار الفردي قد بلغ (3.150) بانحراف معياري قدره (0.838) وبدرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.03-3.37)، وقد كانت العبارة (20) والتي كان مضمونها يستمع رئيسي لمؤوسيه بشكل جيد صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار (3.37) بدرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي وقد كانت في نفس الوقت أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.987).

أما العبارتين (19) و(20) والتي كان مضمونها على التوالي "يحرص رئيسي على تحقيق احتياجات ورغبات مؤوسيه"، "يهتم رئيسي بمشاعر وأحاسيس مؤوسيه" صاحبتا أقل وسط حسابي قدره (3.03) ودرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت في نفس الوقت العبارة (21) أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين حيث بلغ انحرافها المعياري (1.090).

من خلال الدرجة التقديرية المتوسطة التي جاءت بها عبارات بعد الاعتبار الفردي يمكن القول أن درجة ممارسة القادة والرؤساء لهذا البعد من القيادة التحويلية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل متوسطة وهذا يعود إلى عدم مشاركة الرئيس لمؤوسيه لعمليات التغيير بالإضافة إلى عدم تحقيقه لاحتياجاتهم ورغباتهم بالشكل المطلوب، كما أنه لا يهتم بمشاعرهم وأحاسيسهم كما يجب.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي

يتضمن محور الالتزام التنظيمي (15) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد وهي: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري، حيث تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية حول كل بعد من الأبعاد الالتزام التنظيمي. وفيما يلي وصف لإجابات المبحوثين حول كل بعد من الأبعاد.

الجدول رقم (27): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي

الترتيب	أبعاد الالتزام التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
1	الالتزام العاطفي	3.500	0.683	1	مرتفعة
2	الالتزام المعياري	3.231	0.854	2	متوسطة
3	الالتزام الاستمراري	2.797	0.810	3	متوسطة
	لوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.176	0.699	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (27) يتبين أن مستوى الالتزام الوظيفي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.176)، بانحراف معياري قدره (0.699).

أما مستوى ممارسة أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة فقد كانت متقاربة، وكان أعلاها بعد الالتزام العاطفي بدرجة تقدير مرتفعة ومتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري قدره (0.683)، يليه بعد الالتزام المعياري الذي حقق درجة تقدير متوسطة ووسط حسابي بلغ (3.231) وانحراف معياري قدره (0.854)، وأخيرا بعد الالتزام الاستمراري الذي جاء هو الآخر بدرجة تقدير متوسطة، ووسط حسابي بلغ (2.797)، وانحراف معياري قدره (0.810).

ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن القول بأن مستوى الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل متوسط، وهذا لا يرقى إلى المستوى المطلوب من الالتزام مقارنة بالأهمية الكبيرة والمكانة العالية التي تحتلها الشركة في المجتمع الذي تنشط به والخدمات التي تقدمها له وعلي ما على الشركة إلا إعادة النظر في السياسات التي تعتمدها من أجل رفع مستوى الالتزام لعمالها كونهم أهم مورد يعتمد عليه ولا يمكن للشركة الاستغناء عنه.

أولا- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الالتزام العاطفي

يبين الجدول رقم (28) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام العاطفي والذي تم قياسه اعتمادا على (05) عبارات.

الجدول رقم (28): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام العاطفي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
22	عملي في هذه الشركة يشعرنني بالفخر والسعادة	3.52	0.929	3	مرتفعة
23	اشعر بان مشاكل هذه الشركة دائما هي مشاكلنا الخاصة بي	3.02	1.086	5	متوسطة
24	اشعر بالانتماء إلى هذه الشركة	3.75	0.858	2	مرتفعة
25	زملائي في الشركة بمثابة عائلتي الثانية	3.83	0.777	1	مرتفعة
26	اشعر دائما بالفخر بالحديث عن الشركة التي اعمل بها	3.38	0.987	4	متوسطة
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.500	0.683	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (28) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لبعد الالتزام العاطفي قد جاء مرتفعا على مقياس ليكرت الخماسي حيث بلغ (3.500) بانحراف معياري قدره (0.683).

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.02-3.83)، وقد كانت العبارة (25) التي كان مضمونها "زملائي في الشركة بمثابة عائلتي الثانية" صاحبة أعلى وسط حسابي قدره (3.83)

وبدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، وكانت في نفس الوقت أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدر بـ (0.777).

وقد كانت العبارة (26) والتي كان مضمونها "أشعر بأن مشاكل هذه الشركة دائما هي مشاكل الخاصة بي" صاحبة أدنى وسط حسابي بمقدار (3.02) وقد كانت في نفس الوقت أعلى العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين حيث بلغ انحرافها المعياري (1.086).

أكدت نتائج الجدول رقم (28) على أن هناك ارتباط عاطفي للعاملين في الشركة محل الدراسة بدرجة مرتفعة وهذا يتضح من خلال شعور الأفراد العاملين بالفخر والسعادة بالعمل في هذه الشركة وهذا ما يدل على أهمية شعور العاملين بالانتماء لهذه الشركة. وهذا ما تأكده العبارات (22)، (24) و(25) التي جاءت بدرجة تقديرية مرتفعة.

ثانيا- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الالتزام المعياري

يبين الجدول رقم (29) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم الالتزام المعياري والذي تم قياسه اعتمادا على (05) عبارات.

الجدول رقم (29): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم الالتزام المعياري

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
27	لن أغانر الشركة حاليا لأنني اشعر بالالتزام ومسؤولية اتجاه الأشخاص العاملين بهذه الشركة	3.20	1.042	3	متوسطة
28	أنا ملتزم بالبقاء في هذه الشركة	3.13	1.107	4	متوسطة
29	أرى انه من الخطأ مغادرة الشركة حاليا	3.32	0.989	2	متوسطة
30	اعتقد أن تركي لعملي الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي	3.47	0.994	1	مرتفعة
31	تستحق مني الشركة إخلاصي وولائي لها بسبب ما تقدمه لي من امتيازات كبيرة	3.04	1.196	5	متوسطة
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.231	0.854	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات الأفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (29) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لبعدهم الالتزام المعياري قد جاء مرتفعا على مقياس ليكرت الخماسي حيث بلغ (3.231) بانحراف معياري قدره (0.854).

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.04-3.47)، وقد كانت العبارة (30) التي كان مضمونها "اعتقد أن تركي لعملي الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي" صاحبة أعلى وسط حسابي قدره (3.47) وبدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، وكانت في نفس الوقت أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدر بـ (0.994).

وقد كانت العبارة (31) "تستحق مني الشركة إخلاصي وولائي لها بسبب ما تقدمه لي من امتيازات كبيرة" صاحبة أدنى وسط حسابي بمقدار (3.04) بدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي وكانت في نفس الوقت أعلى العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين حيث بلغ انحرافها المعياري (1.196).

أما أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة (29) والتي كان مضمونها "أرى أنه من الخطأ مغادرة الشركة حاليا" حيث بلغ انحرافها المعياري (0.989).

أكدت نتائج الجدول أعلاه إلى وجود درجة متوسطة من الالتزام المعياري لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، وعليه فإن الشركة تستحق أن ينتمي إليها العاملين وأن يبقوا بها رغم الصعوبات الناتجة عن الظروف والمخاطر التي قد يتعرضون لها نتيجة صعوبة العمل والدقة والتركيز التي يتطلبها، هذا ما يلزم على الشركة خلق جو ومناخ مناسب يكسب العاملين إخلاصهم وولائهم والتزامهم اتجاه الشركة.

ثالثا- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الالتزام الاستمراري

يبين الجدول رقم (30) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام الاستمراري والذي تم قياسه اعتمادا على (05) عبارات.

الجدول رقم (30): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام الاستمراري

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
32	مغادرتي للشركة يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات	2.93	0.954	3	متوسطة
33	الفوائد التي احصل عليها في هذه الشركة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل بها	3.13	1.049	1	متوسطة
34	ارغب بالبقاء في هذه الشركة حتى لو توفرت لي فرص بديلة	2.51	1.133	4	منخفضة
35	بقائي في هذه الشركة هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة أيضا.	2.97	1.031	2	متوسطة
36	أقبل أي عمل أكلف به من قبل الشركة حتى أستمّر بالعمل فيها	2.46	1.085	5	منخفضة
	لوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.797	0.810	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (30) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لبعد الالتزام الاستمراري قد جاء متوسطا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (2.797) بانحراف معياري قدره (0.810).

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.46-3.13)، وقد كانت العبارة (33) التي كان مضمونها "الفوائد التي أحصل عليها في هذه الشركة هي إحدى أسباب الرئيسية لاستمراري في

العمل بها" صاحبة أعلى وسط حسابي قدره (3.13)، وبدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.049).

وقد كانت العبارة (36) والتي كان مضمونها "أقبل أي عمل أكلف به من قبل الشركة حتى أستمّر بالعمل فيها" صاحبة أقل وسط حسابي بمقدار (2.46) بدرجة تقديرية منخفضة على مقياس ليكرت الخماسي، بانحراف معياري قدره (1.085).

أما أعلى العبارات تشتتت من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة (34) والتي كان مضمونها "أرغب في البقاء في هذه الشركة حتى لو توفرت لي فرص بديلة"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.133).

أما أقل العبارات تشتتت من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة (32) والتي كان مضمونها "مغادرتي الشركة يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات" حيث بلغ انحرافها المعياري (0.954). تظهر نتائج الجدول رقم (30) أن العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء يجبل يتمتعون بمستوى متوسط من الالتزام الاستمراري في العمل وهو لا يرقى إلى المستوى المطلوب على الرغم من صعوبة إيجاد فرص عمل بديلة أفضل من الشركة الحالية، وهذا يعزي إلى المخاطر التي يتعرضون لها بسبب طبيعة العمل الحساس الذي يقومون به وقد يدل على عدم رضاهم لظروف العمل الحالية. لا استعدادهم لترك الشركة عند توفر الفرصة المناسبة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من إجراء اختبار للتوزيع الطبيعي للتأكد من ملائمة البيانات لفرضيات الدراسة وذلك كما يلي:

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تخضع أو تقرب من التوزيع الطبيعي تم حساب معاملات الالتواء والنقلح لمتغيرات الدراسة، وفي هذا الإطار يشير (Gao & Dowlatshahi) إلى أن الحصول على معامل الالتواء محصور بين (3 ، -3) ومعامل نقلح محصور بين (7 ، -7) يعني قتراب بيانات الدراسة من التوزيع الطبيعي وأن هناك إمكانية لاستخدام الاختبارات المعلمية.⁽¹⁾

(1) Gao q -and Dowlatshahi S, The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment, Journal of operations Management, 23,2005 p.542.

الجدول رقم (31): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفلطح
التأثير المثالي	- 0.545	- 0.177
الدافعية الإلهامية	0.110	- 0.681
الاستشارة الفكرية	- 0.016	- 0.046
الاعتبار الفردي	- 0.314	- 0.290
القيادة التحويلية	- 0.012	-0.194
الالتزام العاطفي	- 0.600	0.674
الالتزام المعياري	- 0.238	0.374
للتزام الاستمراري	0.376	0.839
الالتزام التنظيمي	0.019	0.770

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (31) أن توزيع البيانات موزعة توزيع طبيعي بحيث أن معامل الالتواء لمتغيري الدراسة وأبعادهما محصورة بين (3، -3) وهذا مقبول وكذلك معامل التفلطح محصور بين (7، -7).

ثانيا- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

الجدول رقم (32): نتائج الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.302	2.455	0.016
الدافعية الإلهامية	0.092	0.658	0.512
الاستشارة الفكرية	0.030	0.207	0.837
الاعتبار الفردي	0.272	1.932	0.056
قيمة (R^2)	0.379		
قيمة (F)	13.913		
مستوى الدلالة	0.000 ^b		

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (32) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.379$) وهذا يعني أن متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (37.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي ونظرا لأن قيمة ($F=13.913$, مستوى الدلالة = 0.000) فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

أي أن كفاءة ممارسات القيادة التحويلية لدى قيادات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل له أثر إيجابي في تحسين وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها.

ويبين الجدول أعلاه كذلك أثر أبعاد القيادة التحويلية منفردة في الالتزام التنظيمي حيث بينت النتائج وجود أثر لبعدها التأثير المثالي ($B\hat{e}t\alpha = 0.302$)، مستوى الدلالة = $0.016 < 0.05$) في الالتزام التنظيمي، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من الدافعية الإلهامية ($B\hat{e}t\alpha = 0.092$)، مستوى الدلالة = $0.512 < 0.05$)، الاستثارة الفكرية ($B\hat{e}t\alpha = 0.030$)، مستوى الدلالة = $0.837 < 0.05$) والاعتبار الفردي ($B\hat{e}t\alpha = 0.272$)، مستوى الدلالة = $0.056 < 0.05$)، في الالتزام التنظيمي.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_{011} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الالتزام العاطفي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

يبين الجدول رقم (33) نتائج الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في الالتزام العاطفي.

الجدول رقم (33): نتائج الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في الالتزام العاطفي

المتغير المستقل: القيادة التحويلية	قيمة (Bêta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.172	1.305	0.195
الدافعية الإلهامية	0.086	0.577	0.565
الاستثارة الفكرية	-0.038	-0.240	0.811
الاعتبار الفردي	0.378	2.515	0.014
قيمة (R^2)		0.293	
قيمة (F)		9.412	
مستوى الدلالة		0.000 ^b	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (33) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2 = 0.293$) وهذا يعني أن متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (29.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الالتزام العاطفي، ونظرا لأن قيمة ($F = 9.412$)، مستوى الدلالة = 0.000) فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الالتزام العاطفي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

ويبين الجدول رقم (33) كذلك أثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام العاطفي حيث بينت النتائج وجود أثر لبعدها الاعتبار الفردي ($B\hat{e}t\alpha = 0.378$)، مستوى الدلالة = $0.014 < 0.05$) في الالتزام العاطفي في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من التأثير المثالي ($B\hat{e}t\alpha = 0.172$)، مستوى الدلالة = $0.195 < 0.05$)، الدافعية الإلهامية ($B\hat{e}t\alpha = 0.086$)، مستوى الدلالة = $0.565 < 0.05$) والاستثارة الفكرية ($B\hat{e}t\alpha = -0.038$)، مستوى الدلالة = $0.811 < 0.05$) في الالتزام العاطفي، لذا فإن

القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي في تكوين وتحسين وتعزيز مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0₁₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الالتزام المعياري في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

يبين الجدول رقم (34) نتائج الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في الالتزام المعياري.

الجدول رقم (34): نتائج الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في الالتزام المعياري

المتغير المستقل: القيادة التحويلية	قيمة (Bêta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.175	1.342	0.183
الدافعية الإلهامية	0.104	0.702	0.485
الاستثارة الفكرية	-0.016	-0.105	0.917
الاعتبار الفردي	0.350	2.339	0.022
قيمة (R ²)		0.301	
قيمة (F)		9.805	
مستوى الدلالة		0.000 ^b	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (34) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2 = 0.301$) وهذا يعني أن متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (30.1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الالتزام المعياري، ونظرا لأن قيمة ($F = 9.805$ ، مستوى الدلالة = 0.000) فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الالتزام المعياري في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

وبين الجدول رقم (34) كذلك أثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام المعياري حيث بينت النتائج وجود أثر لبعد الاعتبار الفردي ($Bêta = 0.350$ ، مستوى الدلالة = 0.022 < 0.05) في الالتزام المعياري، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من التأثير المثالي ($Bêta = 0.175$ ، مستوى الدلالة = 0.183 > 0.05)، الدافعية الإلهامية ($Bêta = 0.104$ ، مستوى الدلالة = 0.485 > 0.05) والاستثارة الفكرية ($Bêta = -0.016$ ، مستوى الدلالة = 0.917 > 0.05) في الالتزام المعياري، لذا نستنتج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي في خلق وتحسين وتعزيز مستوى الالتزام المعياري لدى العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0₁₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الالتزام الاستمراري في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

يبين الجدول رقم (35) نتائج الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في الالتزام الاستمراري.
الجدول رقم (35): نتائج الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في الالتزام الاستمراري

المتغير المستقل: القيادة التحويلية	قيمة (Bêta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.453	3.624	0.000
الدافعية الإلهامية	0.056	0.394	0.694
الاستثارة الفكرية	0.128	0.855	0.395
الاعتبار الفردي	0.017	0.122	0.903
قيمة (R ²)	0.359		
قيمة (F)	12.736		
مستوى الدلالة	0.000 ^b		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (35) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2 = 0.359$) وهذا يعني أن متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (35.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الالتزام الاستمراري، ونظرا لأن قيمة ($F=12.736$ ، مستوى الدلالة = 0.000) فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الالتزام الاستمراري.

ويبين الجدول رقم (35) كذلك أثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام الاستمراري حيث بينت النتائج وجود أثر لبعد التأثير المثالي ($Bêta = 0.453$ ، مستوى الدلالة = 0.000 < 0.05) في الالتزام الاستمراري، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من الدافعية الإلهامية ($Bêta = 0.056$ ، مستوى الدلالة = 0.694 > 0.05)، الاستثارة الفكرية ($Bêta = 0.128$ ، مستوى الدلالة = 0.395 > 0.05) والاعتبار الفردي ($Bêta = 0.017$ ، مستوى الدلالة = 0.903 > 0.05) في الالتزام الاستمراري، ومنه نستنتج أن للقيادة التحويلية أثر إيجابي في تعزيز مستوى الالتزام الاستمراري لدى العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

ثالثا- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تستخدم طريقتين: تم استخدام اختبار (T.Test) للعينتين مستقلتين من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى حول الفروق في نظرة المبحوثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير الجنس، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis (Anova) اختبار الفرضيات

الفرعية المتبقية التي تدرس الفروق في نظرة مبحثين للقيادة التحويلية تعزي لمتغيرات: السن المستوي العلمي، التصنيف الوظيفي، سنوات العمل.

ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال فرضياتها الفرعية التالية:

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_{021} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير الجنس.

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الجنس	الفئات
0.081	-4.088	0.685	3.163	86	ذكر	
		0.478	3.852	10	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (36) يتضح أن مستوى الدلالة للفئات هو ($\alpha = 0.081$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة المبحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير الجنس. ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير الجنس"، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس في تقييم واقع القيادة التحويلية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_{022} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير السن.

الجدول رقم (37): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	داخل المجموعات	2.264	3	0.755	1.578	0.200
	بين المجموعات	43.996	92	0.478		
	المجموع	46.260	95	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت ($F=1.578$) ومستوى الدلالة هو ($\alpha = 0.200$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة المبحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير السن، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحثين

اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير السن"، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن في تقييم الباحثين لواقع القيادة التحويلية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_{023} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (38): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	داخل المجموعات	2.608	3	0.869	1.832	0.147
	بين المجموعات	43.652	92	0.474		
	المجموع	46.260	95	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (38) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت ($F=1.832$) ومستوى الدلالة هو ($\alpha = 0.147$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير المستوى التعليمي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير المستوى التعليمي"، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي في تقييم الباحثين لواقع القيادة التحويلية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_{024} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير التصنيف الوظيفي.

الجدول رقم (39): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التصنيف الوظيفي	داخل المجموعات	2.236	4	0.559	0.156	0.336
	بين المجموعات	44.024	91	0.484		
	المجموع	46.260	95	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (39) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت ($F=0.156$) ومستوى الدلالة هو ($\alpha = 0.336$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير التصنيف الوظيفي ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لنظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير التصنيف الوظيفي"، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير التصنيف الوظيفي في تقييم الباحثين لواقع القيادة التحويلية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_{025} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير سنوات العمل.

الجدول رقم (40): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير سنوات العمل

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
سنوات العمل	داخل المجموعات	0.358	2	0.179	0.363	0.697
	بين المجموعات	45.902	93	0.494		
	المجموع	46.260	95	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (40) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت ($F = 0.363$) ومستوى الدلالة هو ($\alpha = 0.697$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير سنوات العمل ومنه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه القيادة التحويلية تعزي لمتغير سنوات العمل"، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات العمل في تقييم الباحثين لواقع القيادة التحويلية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

خلاصة

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على "أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل".

وبعد تفريغ وتحليل محاور الاستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية قوامها (100) عامل استرجعنا (96) منها، تبين لنا أن العمال في هذه الشركة يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، حيث حققت أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي) درجة متوسطة، كما توصلنا أيضا إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة متوسط، ولغرض معرفة طبيعة العلاقة التي تربط بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي قمنا بحساب الانحدار المتعدد بين المتغيرين، تبين لنا انه توجد علاقة ارتباط بينهما حيث أن القيادة التحويلية تفسر نسبة من مستوى الالتزام التنظيمي.

الغائمة

تمهيد

تطمح المنظمات اليوم إلى تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها لما له من أثر إيجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها، ومن خلال دراستنا حاولنا الوقوف على "أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي"، من خلال تحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية، الإلهامية، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي) في الالتزام التنظيمي، وقد تمت الدراسة ميدانيا في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، وذلك من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة والتأكد من قبول أو رفض الفرضيات المنبثقة عن إشكالية الدراسة ومدى تحقيقها على أرض الواقع.

وبعد استعراضنا لأهم الأدبيات المتعلقة بمتغيري (القيادة التحويلية) و(الالتزام التنظيمي) والنقصي حول مدى توافرها ميدانيا، سيتم توضيح أهم النتائج المتوصل إليها سواء كانت تخص الجانب النظري أو التطبيقي.

أولاً- نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية

وتشمل النتائج النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

أ- النتائج النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية

- تعبر القيادة على قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.
- تعبر القيادة التحويلية على قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.
- تعد القيادة التحويلية نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المؤسسات والتي بحاجة إلى التغيير الجذري وحتى المنظمات الناجحة.
- يعبر التأثير المثالي في القيادة التحويلية على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.
- تعبر الدافعية الإلهامية في القيادة التحويلية على تحفيز المرؤوسين ليصبحوا ملتزمين وجزء من الرؤية المشتركة للمنظمة.
- تعبر الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية على عمل القائد التحويلي على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
- يعبر الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية على بناء علاقة إنسانية طيبة مع المرؤوسين والسلوك الحسن في التعامل مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.
- تعتبر أهم التحديات التي تواجهها القيادة التحويلية والتي أفرزتها التغيرات العالمية في: المنافسة العولمة، القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد، الجودة الشاملة والتحديات التكنولوجية.

ب- النتائج النظرية المتعلقة بالالتزام التنظيمي

- أعطى الباحثون أهمية كبيرة لموضوع الالتزام التنظيمي لما ينطوي عليه من نتائج قد تؤثر على مستقبل المنظمة سواء كانت إيجابية كزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وتطوير العمل، أو نتائج سلبية مثل: التسرب الوظيفي وهدر الموارد وتدني الأداء.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة نفسية غير ملموسة تعكس علاقة الفرد بالمنظمة وارتباطه بها.
- هناك عدة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي وحاولت تفسيره كالمدخل الإتجاهي والمدخل السلوكي، كما لم يتم الاتفاق على أبعاد محددة لقياس الالتزام التنظيمي.
- من العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي: السياسات، وضوح الأهداف، الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، تطبيق أنظمة حوافز مناسبة والعمل على تنمية مشاركة العاملين في التنظيم.
- هناك عدة أساليب لتعزيز الالتزام التنظيمي منها: الإثراء الوظيفي، خلق مناخ من الثقة، التزام المنظمة بأخذ مصالح الأفراد بعين الاعتبار، التعاون والمشاركة.

2- النتائج التطبيقية

بعد تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

أ- تفسير نتائج المحور الأول (المتغيرات الشخصية والتنظيمية)

- أظهرت نتائج الدراسة أن العينة المتمثلة في العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل من حيث متغير الجنس تغلب عليها فئة الذكور بنسبة مئوية (89.6%) على حساب فئة الإناث التي بلغت نسبتها المئوية (10.4%) من عينة الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة حسب متغير السن أن فئة العمال (أقل من 30 سنة) أقل فئة بنسبة مئوية (9.4%)، أما أعلى فئة عمرية فكانت للعمال الذين تتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة مئوية (46.9%) من عينة الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه حسب متغير سنوات العمل أن فئة العمال (من 11 إلى 15 سنة) تمثل أقل فئة بنسبة مئوية (13.5%) أما فئة العمال (أكثر من 15 سنة) فهي تمثل أعلى فئة بنسبة مئوية (31.3%).
- أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة توظف عمال يتميزون بمستوى تعليمي مرتفع، كما أنها لا تستغني عن العمال المهنيين لطبيعة عملها أيضا.

ب- تفسير نتائج المحور الثاني (القيادة التحويلية)

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة من أفراد العينة حول توافر خصائص ومميزات أسلوب القيادة التحويلية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.235) أما انحرافها المعياري فقد بلغ (0.838).

كما أظهرت النتائج أن كل أبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة وهي لا ترقى إلى المستوى المطلوب والأهمية التي يجب أن تكون عليها، وهذه الأبعاد مرتبة من حيث الأهمية النسبية كما يلي:

- الاستثارة الفكرية: جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.325) بانحراف معياري قدره (0.703).
- التأثير المثالي: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.318) بانحراف معياري قدره (0.870).
- الدافعية الإلهامية: جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.163) بانحراف معياري قدره (0.773).
- الاعتبار الفردي: جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.15) بانحراف معياري قدره (0.838).

ج- تفسير نتائج المحور الثالث (الالتزام التنظيمي)

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل قد كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة وسطه الحسابي (3.176) بانحراف معياري قدره (0.699)، ومنه فدرجة الالتزام التنظيمي ليست بالمستوى المطلوب، وقد جاءت أبعاد الالتزام التنظيمي بالترتيب التالي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام العاطفي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.500) بانحراف معياري قدره (0.683).
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام المعياري بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمت وسطه الحسابي (3.231) بانحراف معياري قدره (0.873).
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام الاستمراري بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة وسطه الحسابي (2.797) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.810)، كما بينت إجابات الباحثين حول عبارات هذا البعد أن العمال مستعدون لترك العمل لو توفرت لهم فرص بديلة، وأنهم غير مستعدين لقبول القيام بأي عمل منهم للاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة، وهذا ما تنص عليه العبارتين التي جاءتا بدرجة منخفضة "أرغب في البقاء في هذه الشركة حتى لو توفرت لي فرصة بديلة"، "أقبل أي عمل أكلف به من قبل الشركة حتى أستمر بالعمل فيها".

3- النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

- أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي يفسره بعد التأثير المثالي.

- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في بعد الالتزام العاطفي.
- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في بعد الالتزام المعياري.
- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في بعد الالتزام الاستمراري.
- بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه القيادة التحويلية ترجع لمتغيراتهم الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي وسنوات العمل).

ثانياً - اقتراحات الدراسة

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نقدم الاقتراحات التالية:

1- الاقتراحات المتعلقة بمتغير القيادة التحويلية

- العمل على تحسين وتعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي، والبحث عن أساليب تدعم هذه السلوكيات الإيجابية وتطويرها.
- ضرورة تدريب القيادات في الشركة على استخدام نمط القيادة التحويلية.
- تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى العاملين في الشركة وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.
- إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة في الشركة.
- العمل على تشجيع المرؤوسين على حل المشكلات والأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمونها.
- على قادة الشركة الإحساس بمشاعر مرؤوسيههم والالتزام بمبدأ المساواة في تحقيق احتياجاتهم ورغباتهم.
- العمل على إدخال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير.

2- الاقتراحات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي

- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل من خلال إشراك العاملين بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية مما لذلك من أثر مهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف شركتهم.
- تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين بالشركة من خلال إشاعة ثقافة حب العمل والعمل الجماعي وخلق روح الانتماء من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.
- الحرص على رفع مستوى الالتزام المعياري والاستمراري للمتوسط للعاملين من أجل عدم تركهم للعمل بالشركة أو إذا ما توفرت فرص بديلة لهم.

ثالثاً- آفاق الدراسة

وفي الأخير بعدما انتهينا من معالجة إشكالية دراستنا، وكتكملة لدراستنا هذه سوف نقوم باقتراح بعض المواضيع التي من شأنها إثراء البحث في هذا المجال والتي يمكن اعتبارها كدراسة مستقبلية تفيد في تطوير هذا الموضوع:

- 1- مساهمة القيادة التحويلية في الحد من النزاعات التنظيمية .
- 2- أثر القيادة التحويلية في التمكين النفسي.
- 3- أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي.
- 4- مقارنة بين واقع القيادة التحويلية في القطاع العام والقطاع الخاص.
- 5- علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري.
- 6- أثر القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً- قائمة المصادر (القرآن الكريم)

- 1- القرآن الكريم، سورة البقرة الآية 177، رقم السورة 02.
- 2- القرآن الكريم، سورة البقرة الآية 238، رقم السورة 02.

ثانياً- قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

أ - الكتب

1. إبراهيم مراد الدعمة، مازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع التطبيقات spps، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان 2013.
2. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
3. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
4. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2010.
5. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
6. رضا صاحب أو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
7. سعيد السيد علي، العملية الإدارية، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الاتصالات والرقابة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة 2007.
8. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
9. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2014.
10. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر 2007.
11. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2013.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى المكتبة المصرية للنشر والتوزيع جمهورية مصر العربية، 2007.

13. عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2014.
14. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
15. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
16. علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، بدون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
17. علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع، منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
18. عمر الطراونة، المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
19. ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
20. محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
21. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
22. محمد خير، سليم أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة spss، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2005.
23. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
24. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
25. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
26. مريم حسين، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
27. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2003.

28. موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
29. ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار ثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2013.
30. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
31. وائل محمد جبريل، دراسات إدارية معاصرة مشكلات واقعية وحلول عملية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
32. وائل محمد جبريل، دراسات إدارية معاصرة، مشكلات واقعية وحلول عملية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
33. وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss: الندوة العالمية للشباب والشؤون الخارجية الرياض، السعودية 2010.
34. يحيى سليم ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الأولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- ب - الأطروحات والرسائل الجامعية
1. ابتسام عاشوري، الالتزام داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
2. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010.
3. أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير للقيادة والإدارة، غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين 2016.
4. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ.
5. بن نابي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
6. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
7. حمزة العمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
8. خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

9. رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
10. رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2014.
11. سامي إبراهيم حمادة حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
12. سلطان نايف الحربي، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012.
13. صالح بن محمد الربيعية، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 2010.
14. صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
15. عبد الله محسن بن عوض الحارثي، درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 1436هـ.
16. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
17. عصام عبد اللطيف عبد المولى، نظرية القيادة النيوية التحويلية دراسة مقارنة لانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
18. العنود متعب بن محيا، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
19. لمياء مزيان، تقنين مقياس الالتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس والأرطوفونيا، غير منشورة، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016.
20. محمد إبراهيم خليل العطوى، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

21. محمد إسماعيل داوود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2016.
22. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
23. محمد حسن محمود الغراوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2014.
24. محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
25. محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2016.
26. محمد كريم، حسني خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2010.
27. محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا 2016.
28. منال نعمان قويدر، درجة ممارسة القيادة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017.
29. لنفس والتنظيم، جامعة الجزائر الجزائر، 2008.
30. وسام محمد الحسني، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين 2016.
31. وليد على العامري، أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة آل البيت، الأردن، 2008.
32. فانتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
33. هادي عذاب سليمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأردنية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمينتس العالمية، العراق، 2013.

ج - المجلات والدوريات

1. بدوي عبد الله الحاج إبراهيم، القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية، مجلة العلوم الإدارية جامعة إفريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية، العدد 2 السودان، 2018.
2. زكية مقري، نعيمة يحيوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة باتنة، المجلد 7 العدد 13، الجزائر، 2013.
3. زياد علي الشوابكة وآخرون، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 4، 2018.
4. زيد صادق ماجد، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 09، العدد 34، 2013.
5. سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016.
6. سعد بن مرزوق العتيبي، أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود، المجلد 36، العدد 1 المملكة العربية السعودية، 2016.
7. سهير عادل حامد، محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 83 العراق، 2010.
8. علي شاهين، محمود شعبان، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العالمية، المجلد 38، العدد 2 سوريا، 2016.
9. علي ضبيان الرشيد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33، العدد 71، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2018.
10. ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، العراق 2009.
11. محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 02، جامعة الأزهر، فلسطين.

12. مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09 العراق، 2012.
13. منذر عباس شعلان، أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الفرات الأوسط التقنية، المجلد 06، العدد 22 2018.
14. نداء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 80 العدد 24، العراق، 2012.
15. هيلة منديل محمد التويجري، القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة تبريدة في منطقة القصيم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، كلية التربية، المجلد 18، العدد 3، المملكة العربية السعودية، 2017.
16. يونس عواد، قدرتي عثمان إبراهيم، العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد 37، العدد 02، سوريا، 2015.

2- المراجع باللغة الأجنبية

1. Ali caglar Gulluce, **The Relationship Benwee Transformational Leadership and Organizational Commitment : A study on The benk Employees**, Journal of Service xience and Management, 2016.
2. Avolio B, et la, **transformational leader ship and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structure distance**, journal of organizational behavior, vol25, Singapore, 2004.
3. Fei yi gao, **the effects of transformation leadership on organizational commitment of family employee in Chinese family business**, international conference of economics, singapore, trade and development Chinese, 2013.
4. Gao q -and Dowlatshahi S, **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, Journal of operations Management, 23,2005.
5. Lagomarsions,R-and cardona, p, **Relationship among leadership organizational commitment and organizational citizenship behaviors**, working paper, university of Novara ,IESE business school, 2003.
6. Laka mathebula, **Modeling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust**, philosophy a doctor in organizational behavior, university of Pretoria,2004.

7. Odumeru, James A, **Transformational Vs Transformational Leadership Theories, International Review of Management and Business Research**, Vol 2, Issue 2, Nigeria, 2013.
8. Patrick Philips et al, **oxford I writer, oxford advanced leader's dictionary**, New 8th Edition, oxford university press, sans date d'edition.
9. peter Drucker, **Organizational commitment, unless commitment is made, there are only promises and hopes.. no plans**, ASQ Human Development & leadership Division, 2005.
10. Rashid saeed et al, **the effect of transformational leadership on organizational commitment with a Mediating effect of psychological**, journal of basic and applied scientific research,2013.

اللاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

أخي الموظف، أختي الموظفة :

-في إطار التحضير لدراسة حول: "اثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي" في
الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -جيجل" نرجو منكم الإجابة على العبارات الواردة فيها بهدف
اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب لنيل شهادة الماستر تخصص
إدارة الموارد البشرية .

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية من شأنه أن يساهم في
الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وتحقيق أهداف الدراسة ،كما نحيطكم علما أن كافة البيانات
المقدمة ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المحور الأول: الخصائص الشخصية و الوظيفية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل 40

من 40 إلى أقل 50

50 سنة أكثر

3-المستوى التعليمي:

تقني سامي أو شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية

ثانوي فافل

ماجستير أو دكتوراه

ليسانس

4- التصنيف الوظيفي:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

5- سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

المحور الثاني: واقع القيادة التحويلية .

القيادة التحويلية :هي القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين ،كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين وعلى تغيير الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة .
نرجو التكرم بوضع علامة (*)في الخانة الموافقة لاختيارك:

الأبعاد	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
التأثير المثالي	01	يعزز رئيسي الثقة في نفسي					
	02	يلتزم رئيسي بالقيم المثلى في سلوكياته					
	03	يشعروني العمل مع رئيسي بالاعتزاز					
	04	يعتبر سلوك رئيسي نموذجاً يحتذى به في الشركة					
	05	يعترف رئيسي بالأخطاء عند ارتكابها ويعمل على تصحيحها					
الدافعية الإلهامية	06	يقوم رئيسي بتحفيز مرؤوسيه بشكل مستمر لكي يحققوا المطلوبة منهم					
	07	يعمل رئيسي على تقوية التزام مرؤوسيه برسالة الشركة بشكل دائم					
	08	يقوم رئيسي بتزويد مرؤوسيه بالمعلومات المرتردة عن مستوى أدائهم					
	09	يعبر رئيسي عن تقديره لأداء مرؤوسيه					
	10	يقدم رئيسي الحوافز المادية لمرؤوسيه					
	11	يقدم رئيسي الحوافز المعنوية لمرؤوسيه					
	12	يثق رئيسي بقدرات مرؤوسيه					
الإستشارة الفكرية	13	يعتبر رئيسي التعلم من الأخطاء تجارب مفيدة لمرؤوسيه					
	14	يشجع رئيسي مرؤوسيه على حل المشكلات بطرق مبتكرة					
	15	يأخذ رئيسي بالمقترحات التي يقدمها مرؤوسيه					
	16	يتمتع رئيسي بثقة ذاتية عالية					
الإعتبار الفردي	17	يؤمن رئيسي بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير					
	18	نظر رئيسي إليّ كشخص لديه تطلعات مختلفة عن الآخرين					
	19	يحرص رئيسي على تحقيق احتياجات ورغبات مرؤوسيه					
	20	يستمتع رئيسي لمرؤوسيه بشكل جيد					
	21	يهتم رئيسي بمشاعر و أحاسيس مرؤوسيه					

المحور الثالث: واقع الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي: هو اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى .

نرجو التكرم بوضع علامة (*) في الخانة الموافقة لاختيارك:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم	الأبعاد
					عملي في هذه الشركة يشعري بالفخر والسعادة	22	الالتزام العاطفي
					اشعر بان مشاكل هذه الشركة دائما هي مشاكلي الخاصة بي	23	
					اشعر بالانتماء لهذه الشركة	24	
					زملائي في الشركة بمثابة عائلتي الثانية	25	
					اشعر دائما بالفخر عند حديثي عن الشركة التي اعمل بها	26	
					لن أغانر الشركة حاليا لأنني اشعر بالالتزام ومسؤولية اتجاه الأشخاص العاملين بهذه الشركة	27	الالتزام المعياري
					أنا ملتزم بالبقاء في هذه الشركة	28	
					أرى أنه من الخطأ مغادرة الشركة حاليا	29	
					اعتقد أن تركي لعملي الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي	30	
					تستحق مني الشركة إخلاصي وولائي لها بسبب ما تقدمه لي من امتيازات كبيرة	31	
					مغادرتي الشركة يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات	32	الالتزام الاستمراري
					الفوائد التي احصل عليها في هذه الشركة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارتي في العمل بها	33	
					أرغب في البقاء في هذه الشركة حتى لو توفرت لي فرص بديلة	34	
					بقائي في هذه الشركة هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة أيضا	35	
					أقبل أي عمل أكلف به من قبل الشركة حتى أستمر بالعمل فيها	36	

شكرا على حسن تعاونكم معنا

الملحق رقم (02)

الترتيب	اسم ولقب الأستاذ	القسم	الرتبة
01	مقراش فوزية	علوم التسيير	أستاذة محاضرة أ
02	حمودة نسيم	علوم التسيير	أستاذ محاضر ب
03	بلجازية عمر	علوم التسيير	أستاذ محاضر ب
04	شاطر شفيق	علوم التسيير	أستاذ محاضر ب
05	بوهالي رتيبة	علوم التسيير	أستاذة محاضرة أ

الملحق رقم (03): الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	المثالي_التأثير
Q1	Corrélacion de Pearson	1	,632**	,661**	,541**	,508**	,807**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
Q2	Corrélacion de Pearson	,632**	1	,797**	,623**	,571**	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
Q3	Corrélacion de Pearson	,661**	,797**	1	,746**	,618**	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
Q4	Corrélacion de Pearson	,541**	,623**	,746**	1	,570**	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
Q5	Corrélacion de Pearson	,508**	,571**	,618**	,570**	1	,767**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	96	96	96	96	96	96
المثالي_التأثير	Corrélacion de Pearson	,807**	,868**	,913**	,832**	,767**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	96	96	96	96	96	96

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

Corrélations

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	الدافعية الإلهامية
Q6	Corrélacion de Pearson	1	,608**	,401**	,699**	,536**	,566**	,837**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96	96
Q7	Corrélacion de Pearson	,608**	1	,391**	,443**	,445**	,440**	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96	96
Q8	Corrélacion de Pearson	,401**	,391**	1	,547**	,307**	,286**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,002	,005	,000
	N	96	96	96	96	96	96	96
Q9	Corrélacion de Pearson	,699**	,443**	,547**	1	,519**	,619**	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96	96
Q10	Corrélacion de Pearson	,536**	,445**	,307**	,519**	1	,710**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000		,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96	96
Q11	Corrélacion de Pearson	,566**	,440**	,286**	,619**	,710**	1	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005	,000	,000		,000
	N	96	96	96	96	96	96	96
الدافعية الإلهامية	Corrélacion de Pearson	,837**	,712**	,606**	,833**	,784**	,809**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	96	96	96	96	96	96	96

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

		Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	الفكرية الإستشارة
	Corrélacion de Pearson	1	,452**	,456**	,365**	,335**	,704**
Q12	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,000
	N	96	96	96	96	96	96
	Corrélacion de Pearson	,452**	1	,607**	,376**	,257	,728**
Q13	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,012	,000
	N	96	96	96	96	96	96
	Corrélacion de Pearson	,456**	,607**	1	,614**	,396**	,838**
Q14	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
	Corrélacion de Pearson	,365**	,376**	,614**	1	,381**	,745**
Q15	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
	Corrélacion de Pearson	,335**	,257	,396**	,381**	1	,656**
Q16	Sig. (bilatérale)	,001	,012	,000	,000		,000
	N	96	96	96	96	96	96
	Corrélacion de Pearson	,704**	,728**	,838**	,745**	,656**	1
الإستشارة الفكرية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	96	96	96	96	96	96

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	الفردى الإعتبار
	Corrélacion de Pearson	1	,591**	,558**	,423**	,491**	,754**
Q17	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
	Corrélacion de Pearson	,591**	1	,620**	,587**	,549**	,819**
Q18	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
	Corrélacion de Pearson	,558**	,620**	1	,689**	,587**	,850**
Q19	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
	Corrélacion de Pearson	,423**	,587**	,689**	1	,674**	,827**
Q20	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
	Corrélacion de Pearson	,491**	,549**	,587**	,674**	1	,817**
Q21	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	96	96	96	96	96	96
	Corrélacion de Pearson	,754**	,819**	,850**	,827**	,817**	1
الفردى الإعتبار	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	96	96	96	96	96	96

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

Corrélations

		المثالي_التأثير	الإلهامية_الدافعية	الفكرية_الإستثارة	الفردى_الإعتبار	التحويلية_القيادة
	Corrélation de Pearson	1	,718	,623	,620	,852
المثالي_التأثير	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96
	Corrélation de Pearson	,718	1	,723	,687	,900
الإلهامية_الدافعية	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96
	Corrélation de Pearson	,623	,723	1	,786	,879
الفكرية_الإستثارة	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	96	96	96	96	96
	Corrélation de Pearson	,620	,687	,786	1	,877
الفردى_الإعتبار	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	96	96	96	96	96
	Corrélation de Pearson	,852	,900	,879	,877	1
التحويلية_القيادة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	96	96	96	96	96

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

الملحق رقم (04): الاتساق الداخلي لمحور الالتزام التنظيمي

Corrélations

		Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	العاطفى_الإلتزام
	Corrélation de Pearson	1	,313	,561	,180	,589	,723
Q22	Sig. (bilatérale)		,002	,000	,079	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
	Corrélation de Pearson	,313	1	,503	,329	,366	,709
Q23	Sig. (bilatérale)	,002		,000	,001	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
	Corrélation de Pearson	,561	,503	1	,363	,646	,832
Q24	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
	Corrélation de Pearson	,180	,329	,363	1	,398	,587
Q25	Sig. (bilatérale)	,079	,001	,000		,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
	Corrélation de Pearson	,589	,366	,646	,398	1	,818
Q26	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	96	96	96	96	96	96
	Corrélation de Pearson	,723	,709	,832	,587	,818	1
العاطفى_الإلتزام	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	96	96	96	96	96	96

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

Corrélations

		Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	المعياري_الإلتزام
Q27	Corrélation de Pearson	1	,763**	,601**	,499**	,534**	,846**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
Q28	Corrélation de Pearson	,763**	1	,674**	,510**	,481**	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
Q29	Corrélation de Pearson	,601**	,674**	1	,476**	,478**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
Q30	Corrélation de Pearson	,499**	,510**	,476**	1	,524**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
Q31	Corrélation de Pearson	,534**	,481**	,478**	,524**	1	,767**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	96	96	96	96	96	96
المعياري_الإلتزام	Corrélation de Pearson	,846**	,854**	,797**	,743**	,767**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	96	96	96	96	96	96

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

Corrélations

		Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	الإستمراري_الإلتزام
Q32	Corrélation de Pearson	1	,525**	,560**	,554**	,317**	,754**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,002	,000
	N	96	96	96	96	96	96
Q33	Corrélation de Pearson	,525**	1	,406**	,422**	,476**	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
Q34	Corrélation de Pearson	,560**	,406**	1	,636**	,484**	,808**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
Q35	Corrélation de Pearson	,554**	,422**	,636**	1	,550**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	96	96	96	96	96	96
Q36	Corrélation de Pearson	,317**	,476**	,484**	,550**	1	,741**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000		,000
	N	96	96	96	96	96	96
الإستمراري_الإلتزام	Corrélation de Pearson	,754**	,731**	,808**	,819**	,741**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	96	96	96	96	96	96

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

الملحق رقم (05): معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	36

ألفا كرونباخ للقيادة التحويلية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	21

ألفا كرونباخ للإلتزام التنظيمي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	15

الملحق رقم (06): التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	86	89,6	89,6	89,6
انثى	10	10,4	10,4	100,0
Total	96	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	9	9,4	9,4	9,4
سنة 40 من أقل الى 30 من	45	46,9	46,9	56,3
سنة 50 من أقل الى 40 من	25	26,0	26,0	82,3
فأكثر 50 من	17	17,7	17,7	100,0
Total	96	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فاقل ثانوي	34	35,4	35,4	35,4
ليسانس	39	40,6	40,6	76,0
التطبيقية الدراسات شهادة او سامي تقني الجامعية	7	7,3	7,3	83,3
مهندس او ماستر	15	15,6	15,6	99,0
دكتوراة او ماجستير	1	1,0	1,0	100,0
Total	96	100,0	100,0	

الوظيفي التصنيف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطار	21	21,9	21,9	21,9
تحكم عون	53	55,2	55,2	77,1
تنفيذ عون	22	22,9	22,9	100,0
Total	96	100,0	100,0	

العمل سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من اقل	24	25,0	25,0	25,0
سنوات 10 الى 5 من	29	30,2	30,2	55,2
سنة 15 الى 11 من	13	13,5	13,5	68,8
سنة 15 من اكثر	30	31,3	31,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة التحويلية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	96	1	5	3,41	1,120
Q2	96	1	5	3,39	1,070
Q3	96	1	5	3,41	1,011
Q4	96	1	5	3,04	1,065
Q5	96	1	5	3,35	,929
المثالي_التأثير	96	1,00	5,00	3,3187	,87085
N valide (listwise)	96				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q6	96	1	5	3,19	1,098
Q7	96	2	5	3,27	,900
Q8	96	1	5	3,36	,822
Q9	96	1	5	3,13	,997
Q10	96	1	5	2,94	1,094
Q11	96	1	5	3,09	1,106
الإلهامية_الدافعية	96	1,67	5,00	3,1632	,77346
N valide (listwise)	96				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q12	96	1	5	3,40	,923
Q13	96	1	5	3,42	,937
Q14	96	1	5	3,16	,977
Q15	96	1	5	3,33	,948
Q16	96	1	5	3,32	1,010
الفكرية_الإستتارة	96	1,60	5,00	3,3250	,70382
N valide (listwise)	96				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q17	96	1	5	3,17	1,033
Q18	96	1	5	3,15	,995
Q19	96	1	5	3,03	1,051
Q20	96	1	5	3,37	,987
Q21	96	1	5	3,03	1,090
الفردى_الإعتبار	96	1,00	5,00	3,1500	,83855
N valide (listwise)	96				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	96	1	5	3,41	1,120
Q2	96	1	5	3,39	1,070
Q3	96	1	5	3,41	1,011
Q4	96	1	5	3,04	1,065
Q5	96	1	5	3,35	,929
Q6	96	1	5	3,19	1,098
Q7	96	2	5	3,27	,900
Q8	96	1	5	3,36	,822
Q9	96	1	5	3,13	,997
Q10	96	1	5	2,94	1,094
Q11	96	1	5	3,09	1,106
Q12	96	1	5	3,40	,923
Q13	96	1	5	3,42	,937
Q14	96	1	5	3,16	,977
Q15	96	1	5	3,33	,948
Q16	96	1	5	3,32	1,010
Q17	96	1	5	3,17	1,033
Q18	96	1	5	3,15	,995
Q19	96	1	5	3,03	1,051
Q20	96	1	5	3,37	,987
Q21	96	1	5	3,03	1,090
التحويلية_القيادة	96	1,76	5,00	3,2356	,69782
N valide (listwise)	96				

الملحق رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الالتزام التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q22	96	1	5	3,52	,929
Q23	96	1	5	3,02	1,086
Q24	96	1	5	3,75	,858
Q25	96	1	5	3,83	,777
Q26	96	1	5	3,38	,987
العاطفي_الالتزام	96	1,20	5,00	3,5000	,68364
N valide (listwise)	96				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q27	96	1	5	3,20	1,042
Q28	96	1	5	3,13	1,107
Q29	96	1	5	3,32	,989
Q30	96	1	5	3,47	,994
Q31	96	1	5	3,04	1,196
المعياري_الالتزام	96	1,00	5,00	3,2312	,85462
N valide (listwise)	96				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q32	96	1	5	2,93	,954
Q33	96	1	5	3,13	1,049
Q34	96	1	5	2,51	1,133
Q35	96	1	5	2,97	1,031
Q36	96	1	5	2,46	1,085
الإستمراري_الالتزام	96	1,00	5,00	2,7979	,81020
N valide (listwise)	96				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q22	96	1	5	3,52	,929
Q23	96	1	5	3,02	1,086
Q24	96	1	5	3,75	,858
Q25	96	1	5	3,83	,777
Q26	96	1	5	3,38	,987
Q27	96	1	5	3,20	1,042
Q28	96	1	5	3,13	1,107
Q29	96	1	5	3,32	,989
Q30	96	1	5	3,47	,994
Q31	96	1	5	3,04	1,196
Q32	96	1	5	2,93	,954
Q33	96	1	5	3,13	1,049
Q34	96	1	5	2,51	1,133
Q35	96	1	5	2,97	1,031
Q36	96	1	5	2,46	1,085
التنظيمي_الالتزام	96	1,07	5,00	3,1764	,69994
N valide (listwise)	96				

الملحق رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
المثالي_التأثير	96	-,554	,246	-,177	,488
الإلهامية_الدافعية	96	,110	,246	-,681	,488
الفكرية_الإستثارة	96	-,016	,246	-,046	,488
الفردى_الإعتبار	96	-,314	,246	-,290	,488
التحويلية_القيادة	96	-,012	,246	-,194	,488
N valide (listwise)	96				

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
العاطفي_الإلتزام	96	-,600	,246	,674	,488
المعياري_الإلتزام	96	-,238	,246	,374	,488
الإستمراري_الإلتزام	96	,376	,246	,839	,488
التنظيمي_الإلتزام	96	,019	,246	,770	,488
N valide (listwise)	96				

الملحق رقم (10): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,616 ^a	,379	,352	,56335

a. Valeurs prédites : (constantes), المثالي_التأثير, الفردى_الإعتبار, الإلهامية_الدافعية, الفكرية_الإستثارة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,541 ^a	,293	,262	,58748

a. Valeurs prédites : (constantes), المثالي_التأثير, الفردى_الإعتبار, الإلهامية_الدافعية, الفكرية_الإستثارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,993	4	3,248	9,412	,000 ^b
1 Résidu	31,407	91	,345		
Total	44,400	95			

a. Variable dépendante : العاطفي_الإلتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), المثالي_التأثير, الفردى_الإعتبار, الإلهامية_الدافعية, الفكرية_الإستثارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,962	,301		6,526	,000
المثالي_التأثير	,135	,103	,172	1,305	,195
1 الإلهامية_الدافعية	,076	,132	,086	,577	,565
الفكرية_الإستثارة	-,037	,152	-,038	-,240	,811
الفردى_الإعتبار	,308	,123	,378	2,515	,014

a. Variable dépendante : العاطفي_الإلتزام :

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,549 ^a	,301	,270	,72996

a. Valeurs prédites : (constantes), المثالي_التأثير, الفردى_الإعتبار, الإلهامية_الدافعية, الفكرية_الإستثارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	20,898	4	5,224	9,805	,000 ^b
1 Résidu	48,488	91	,533		
Total	69,386	95			

a. Variable dépendante : المعيارى_الإلتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), الفكرية_الإستثارة, الإلهامية_الدافعية, المثالي_التأثير, الفردى_الإعتبار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,240	,374		3,320	,001
المثالي_التأثير	,172	,128	,175	1,342	,183
1 الإلهامية_الدافعية	,115	,164	,104	,702	,485
الفكرية_الإستثارة	-,020	,189	-,016	-,105	,917
الفردى_الإعتبار	,356	,152	,350	2,339	,022

a. Variable dépendante : المعيارى_الإلتزام

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,599 ^a	,359	,331	,66281

a. Valeurs prédites : (constantes), الفردي_الإعتبار, المثالي_التأثير, الدافعية, الإلهامية_الدافعية, الفكرية_الإستثارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	22,382	4	5,595	12,736	,000 ^b
1 Résidu	39,978	91	,439		
Total	62,360	95			

a. Variable dépendante : الإستمراري_الإلتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), الفردي_الإعتبار, المثالي_التأثير, الدافعية, الإلهامية_الدافعية, الفكرية_الإستثارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,671	,339		1,977	,051
1 المثالي_التأثير	,422	,116	,453	3,624	,000
1 الإلهامية_الدافعية	,059	,149	,056	,394	,694
1 الفكرية_الإستثارة	,147	,172	,128	,855	,395
1 الفردي_الإعتبار	,017	,138	,017	,122	,903

a. Variable dépendante : الإستمراري_الإلتزام

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التحويلية_القيادة	ذكر	86	3,1639	,68559	,07393
	أنثى	10	3,8524	,47854	,15133

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ANOVA à 1 facteur

التحويلية القيادة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,264	3	,755	1,578	,200
Intra-groupes	43,996	92	,478		
Total	46,260	95			

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

ANOVA à 1 facteur

التحويلية القيادة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,608	3	,869	1,832	,147
Intra-groupes	43,652	92	,474		
Total	46,260	95			

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

ANOVA à 1 facteur

التحويلية القيادة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,236	4	,559	1,156	,336
Intra-groupes	44,024	91	,484		
Total	46,260	95			

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

ANOVA à 1 facteur

التحويلية القيادة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,358	2	,179	,363	,697
Intra-groupes	45,902	93	,494		
Total	46,260	95			

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع كل من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، كما تم التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية للالتزام التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة إضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل والبالغ عددهم (292) عامل، تم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (100) مبحوثا، تم استرجاع (96) استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته (96%) لتحليل البيانات تم اعتماد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- بينت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد القيادة التحويلية السائدة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل جاءت بدرجة متوسطة؛
 - بينت نتائج لدراسة توافر أبعاد الالتزام التنظيمي بدرجات متفاوتة، حيث كان بعد الالتزام العاطفي أكثر الأبعاد توافرا بدرجة مرتفعة، يليه بعد الالتزام المعياري والاستمراري اللذان جاءا بدرجة متوسطة؛
 - بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي.
- اعتمادا على النتائج فإن أهم ما أوصت به الدراسة:
- العمل على تحسين وتعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من تأثير مثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي والبحث عن أساليب تدعم هذه السلوكيات الإيجابية وتطويرها؛
 - تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل من خلال إشراك العاملين بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية مما لذلك من أثر مهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف شركتهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الإستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري.

Abstract

This study aimed to identify the reality of transformational leadership and organizational commitment in the Algerian company, for the production of electricity in jijel, and the impact of transformational leadership in organizational commitment was also identified.

To achieve the objectives of the study, the study tool was designed in the form of the questionnaire, in addition to the use of the appropriate statistical methods, were the study community of the workers in the Algerian company for the production of electricity in jijel, their numbers were (292) workers a randomized sample of (100) subjects was tested, (96) questionnaires were valid for analysis, ie (96%) for data analysis, the statistical package for social sciences (spss).

The main results of the study:

- The results for the study showed that all the dimensions of the transformational leadership prevailing in the Algerian company for the production of electricity in jijel came through a medium degree.
- The results for the study showed the availability of the dimensions of the organizational commitment, the most dimensions were available at a high level, following the normative and continuity commitment, which came at an intermediate level.
- The results for the study showed ($\alpha \leq 0.05$) significant statistical effect at the level of significance of the transformational leadership in organizational commitment.

Depending on the results most important recommended by the study :

- To improve and enhance the transformational leadership behaviors of the ideal effect, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration and the search for methods that support and develop these positive behaviors.
- Strengthen the organizational commitment of the Algerian company for the production of electricity in jijel by involving employees in decisions that affect their professional and social life, which has an important impact in improving performance and achieving the goals of their company.

Key words: transformative motivation, ideal, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual mind, organizational commitment, emotional commitment, normative commitment, continuing commitment.