

## القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي

### *Transformational leadership and its impact on achieving organizational commitment*



الدكتورة/ فاطمة قوال<sup>3,2,1</sup>

<sup>1</sup> جامعة تلمسان، (الجزائر)

<sup>2</sup> مخبر حوار الديانات والحضارات في حوض البحر المتوسط، جامعة تلمسان

<sup>3</sup> المؤلف المراسل: fatima.goual@univ-tlemcen.dz

تاريخ الاستلام: 2020/12/13 تاريخ القبول للنشر: 2021/02/27 تاريخ النشر: 2021/04/28



مراجعة المقال: اللغة العربية: د. / باجي بن عودة (المركز الجامعي البيضا) اللغة الإنجليزية: د. / رحمة بوسحابة (جامعة عسكرة)

#### ملخص:

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحساسة والتي تكتسي أهمية كبيرة داخل أي منظمة، وتتضح أهميتها من خلال قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وعليه هدفت هذه الدراسة للتعرف على إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، التحفيز الملمم، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وذلك بهدف بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين القادة والعاملين ومنظمتهم من أجل التطوير والبقاء.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية؛ التأثير المثالي؛ التحفيز الملمم؛ الاستثارة الفكرية؛ الاعتبارات الفردية؛ الالتزام التنظيمي.

#### **Abstract:**

*Transformational leadership is a sensitive topic of a great importance within any organization; such importance appears in its high ability to lead the organization when facing modern challenges and developments by influencing the behavior of subordinates. Therefore, this study aimed to identify the contribution of transformational leadership in its various dimensions (the ideal effect of leadership, Inspirational motivation, mental arousal and individual consideration) in achieving organizational commitment among workers, with the aim of achieving organizational goals as well as enhancing stability and confidence among leaders, workers and their organization for development and survival.*

**Key words:** Transformational Leadership; Optimal Impact; Inspiring Motivation; Mental Arousal; Individual Considerations; Organizational Commitment.

## مقدمة:

شهدت العقود القليلة الماضية اهتماما متزايدا بموضوع القيادة من قبل العلماء والمفكرين في مختلف المجالات وأدى هذا الاهتمام إلى ظهور عدد من النظريات الحديثة تشمل في محتواها وأساليبها خصائص ومميزات تؤدي إلى التكامل والإبداع وكذا التعاون مع الحاضر والمستقبل، ومن بين هذه النظريات الحديثة التي نالت اهتماما كبيرا، نظرية القيادة التحويلية والتي يشير اسمها على أنها العملية التي تغير الأفراد وتحولهم ومن قيادة تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وإتباع أساليب وسلوكات تشجع على تمكين العاملين ورفع مستواهم لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية. أما الالتزام التنظيمي فيعد ركنا أساسيا في العملية الإدارية لجميع مستوياتها وضرورة ملحة تحرص على تحقيقها المنظمات، فهو يعبر عن قوة اندماج الموظف مع منظمته ودرجة ارتباطه وقبوله لأهدافها وقيمتها وبذل أكبر جهد ممكن بسبب رغبته في الاستمرار في أداء عملها فيها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وأثرها على الالتزام التنظيمي.

إشكالية الدراسة:

فيما يتجلى أثر القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

متغيرات الدراسة:

1/ المتغير المستقل: القيادة التحويلية:

أبعاد القيادة التحويلية حسب Bass & Volio:

✓ التأثير المثالي.

✓ التحفيز الملهم.

✓ الاستثارة الفكرية.

✓ الاعتبارات الفردية.

2/ المتغير التابع: الالتزام التنظيمي:

أبعاد الالتزام التنظيمي حسب نموذج Meyer & Allen:

✓ الالتزام الاستمراري.

✓ الالتزام العاطفي.

✓ الالتزام المعياري.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في معرفة دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي على تحقيق الالتزام التنظيمي حيث يمثل هذا الأخير ركن أساسي لبلوغ الأهداف التنظيمية للمنظمة.

### منهجية الدراسة:

لمعالجة الموضوع تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المعلومات المتعلقة بكل من المفهومين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ثم محاولة تحليل وإظهار أثر أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الورقة البحثية إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية.

المبحث الثاني: مدخل للالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.

### المبحث الأول:

#### مدخل للقيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني، وسنحاول في هذا المحور التطرق إلى نشاطها ومفهومها وكذا أهميتها بالنسبة للمنظمات وعليه سنتناول في هذا المبحث نشأة القيادة التحويلية وتعريفها وكذا أهميتها من خلال المطالب الموالية .

#### المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية

ظهرت فكرة القيادة التحويلية لأول مرة في دراسة سوسولوجية عام 1973 قام بها "دونتون Downton" بعنوان "قيادة المتمردين: الالتزام والكاريزما في العملية الثورية"، إلا أن ظهورها كنظرية ومنهج قائم بحد ذاته كان على يد العالم السياسي الأمريكي "جيمس ماكريجور بيرنز James Mc Gregor Burns" في كتابه "القيادة" الذي نشره عام 1978 والذي قدم فيه شرحا مفصلا لمفهوم القيادة التحويلية، كما وركزت نظريته حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها لتصبح أكثر إنتاجية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة، فالعالم أصبح بحاجة ملحة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة. (صياحي الأخضر، 2018، ص 47)

كما وسعى بيرنز إلى تطوير نظرية يمكن من خلالها أن يربط بين أدوار القيادة والتابعين، فحسبه أن القادة هم الأشخاص الذين يستطيعون الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين لهم لتحقيق أهداف القادة والمرؤوسين جميعا، بالإضافة إلى تمييزه بين نمط القيادة التحويلية وبين نمط القيادة التبادلية.

وفي عام 1985 قدم "بيرنارد باس Bass"، في كتاب له بعنوان "القيادة والأداء غير المتوقع"، نظرية منهجية القيادة التحويلية، وضع لها مقاييس ونماذج للسلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والاستثارة، التشجيع الإبداعي والاهتمام بالأفراد. ثم أضاف باس عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة، (طاهر بن عبد الرحمن، 2011، ص 124). وقدم كل من باس وأفوليو (Bass and Avolio) عام 1993، من خلال البحوث

التقويمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية تضمن سبع عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية. أما في عام 1994 صنفها إلى صنفين: نموذج القيادة كامل المدى (صنف فعال وصنف غير فعال)، حيث يشمل الصنف الفعال القيادة التحويلية بعناصرها الأربعة (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي والاهتمام الفردي) التي تحقق الرضا والأداء الأفضل للعاملين، بينما يشمل الصنف غير الفعال للقيادة التبادلية على عنصرين هما (الإدارة بالاستثناء وإدارة عدم التدخل) أما عنصر الثواب الشرطي فيقع بين الصنفين، وطبقاً لـ Hartong فإن نظرية Bass اعتمدت على دمج الأفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف. (وسام البواب، 2014، ص 32).

### المطلب الثاني : تعريف القيادة التحويلية

تشير الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية أن مفهوم القيادة يكتنفه الغموض وأنه لا يوجد اتفاق من قبل الباحثين على تعريف محدد له ومن أبرز تعريفات القيادة التحويلية ما يلي:

- أشار فيرهولم إلى أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوسين أي أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية وتدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة. (إياد حماد، 2011، ص 392).
- أما بيرنز عرف القيادة التحويلية بأنها: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. (Elaine Sorensen Marshal, 2011, p 03.)

ويقول "باس": إن القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحدياً وفي الواقع يحققون أداءات عالية.

أما كونجر فيرى أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءاً من الرسالة العليا للمنظمة. (Conger M. Leadership, 2002, p 47.)

وذهب "سيد الهواري" في تعريفه للقيادة التحويلية بقوله: "هي القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والتي تروج في نفس الوقت لعملية تنمية المجموعات والمنظمات من خلال استثارة التابعين لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية وتعمل على زيادة ثقة التابعين بأنفسهم". (سيد الهواري، 2006، ص 75).

فحسب "الهواري"، فإن القائد التحويلي يقوم بتغيير أهداف المرؤوسين من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العلمي وبالتقدم والتنمية الذاتية. ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تتمتع بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة، حيث تعمل على استثارة التابعين وتحول اهتمامهم الذاتية لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية وهي تعتمد في ذلك على مزيج من الكاريزما والقدرة على إلهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم وتمكينهم من أجل تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية.

### المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية

لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة ذلك أن القائد التحويلي هو صاحب رؤية وصاحب رسالة ينتقل الأفراد من حوله نقلة حضارية، يعتمد على القيم والمعاني السامية ويستند إلى الديمقراطية قيادته. إلى القيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير لأداء المنظمة ضمن نسق متكامل ومتربط، ما يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة والرفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان، هذا يجعل كل موظف يعمل في المنظمة ببذل قصارى جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكية. (كمال الدين حسن علي بابكر، 2015، ص 26).

### المبحث الثاني:

#### أساسيات حول الالتزام التنظيمي

يعد موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات الهامة في السلوك الإنساني في العمل والمنظمة وتبرز أهميته في تأثيره على اتجاهات الأفراد النفسية في مجال السلوك التنظيمي، وذلك لإيمان المنظمة بأن التنظيمات السلمية من المحرك الأساسي لطاقت الإنتاج والإبداع والتطوير.

#### المطلب الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وقد انبثق هذا المفهوم من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي حاولت الكشف عن طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، وعلى الرغم من الاهتمام بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تستطع تقديم مفهوم واضح ومحدد لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى، وقبل اعتراض المفاهيم التي تناولها الباحثون لمفهوم الالتزام التنظيمي ينبغي الرجوع إلى أصل كلمة الالتزام ومصدر اشتقاقها، فقد ورد مفهوم الالتزام في اللغة نحو كلمة لزم ولزم الشيء لزوماً، أي ثبت ودام، وألزمه الشيء فالتزمه، والالتزام هو الاعتناق. (ابن منظور، لسان العرب، بيروت، دار صادر، 1996، ص 541).

أما اصطلاحاً فقد تم تعريفه من قبل العديد من الباحثين كما يلي: (هادي عذاب سلمان، 2013، ص 79).

- عرفه "Mauris and Shirman" على أنه: "الحالة التي تعبر عن درجة التوافق والارتباط النفسي لدى الفرد في التنظيم، ومدى شعوره بالأمان حتى يصبح أكثر التصاقاً بمنظمتها.
- أما "Kidron" فعرفه بأنه تلك العلاقة التبادلية التي تحدث بين الفرد والمنظمة والتي يترتب عليها اتفاقاً حول استثمار متبادل بين الطرفين.

■ في حين عرفه "Bateman & Strasser" بأنه انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة.

■ ومن جهته عرفها "Allen & Meyer" بأنها الحالة السايكولوجية (النفسية) التي تربط الفرد بالمنظمة.

ومن خلال التعاريف السابقة تستنتج بأن الالتزام التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

#### المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي

حدد "ماير وألين" أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي: (يونس عواد وقدرى عثمان إبراهيم،، 2015، ص 265).

#### الفرع الأول: الالتزام العاطفي "Affective Commitment":

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

#### الفرع الثاني: الالتزام المستمر "Continuance Commitment":

يشير إلى إدراك الموظفين التكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، وبالتالي فالموظفين الذين يرتبطون بالمنظمة بناء على هذا النوع يفعلون ذلك لحاجتهم للعمل ووعيمهم للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها، ويلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

#### الفرع الثالث: الالتزام المعياري "Normative Commitment":

يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المنظمة، كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها اعتقادات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

#### المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي

بعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات إن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل، فهو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل ضمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

يتميز الالتزام التنظيمي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات إيجابية على بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها وتتجلى أهميته في:

- يمثل عنصرا هاما بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الدفع للإنجاز.
- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها.
- يعتبر عامل هام في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الإداريون كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة وتمكينها من الاستمرار، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمتها.
- كونه يرتبط بعدد من العوامل منها: سلوك الفرد ونشاطه، ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة، ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف، ارتباطه بسمات ودور الموظف كاستقلالية والمسؤولية، ومن كل ما سبق بعض الالتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها. (حمادات محمد، 2006، ص 67).

### المبحث الثالث:

#### العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

تلعب القيادة التحويلية دورا كبيرا على مستوى المنظمات من خلال تأثيرها المباشر على رضا العمال في مناصبهم ومن ثم عن التزامهم للمنظمة ككل، من خلال علاقة أبعادها بمدى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمة.

#### المطلب الأول: أثر الكاريزما أو التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي

استعمل مفهوم الكاريزما Charisma لأول مرة من قبل السوسيولوجي "ماكس ووبر"، وأصل كلمة "كاريزما" يوناني ومعناها هدية الآلهة أو هبة الآلهة ويعني أن هذه الهدية وهبتها الآلهة، فالقيادة الكاريزمية هي من سمات القيادة التحويلية الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، فالقيادة التحويليون يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكا أخلاقيا رفيعا وثقة بالذات وعزيمة وبعد نظر. (Husein Azab, 2009, p 503).

أما التأثير المثالي Idealized Influence فعرفه أفولير على أنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. (علاء دهام حمد، 2014، ص 12).

وأما Bass و Avilio يعتقدان بأن التأثير المثالي خاصة ملحوظة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة والذين يحضون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين، وهذا النوع من القيادة يجعل العاملين يقدمون جهوداً إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

في حين يشير Woods إلى أن التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه حيث ينظر العاملون لهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام اتجاههم.

ويظهر أثر التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي عندما يمثل سلوكهم 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 التوحيد مع رغبات تابعيهم في سبيل المشاركة في تحقيق غايات نبيلة، ومن بين الممارسات التي يمارسها القادة التحويليون من أجل تحقيق الغايات النبيلة نجد مثلاً النزاهة والعدل، فيوصف القائد بالنزاهة عندما 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، فالقائد الفعال هو من يستطيع أن يؤدي عمله بأسلوب أخلاقي يشكل قدوة للآخرين وبالتالي فالقائد الذي يملك شخصية قوية وثقة بالنفس عالية يمكنه جذب أتباعه نحو تحقيق أفضل النتائج دون شعورهم بالملل فرضاً العامل عن منصبه يساهم في رفع كفاءته وتعزيز ولائه للمنظمة التي يعمل بها.

### المطلب الثاني: أثر الحافز الإلهامي على الالتزام التنظيمي

يعبر الحافز الإلهامي Inspiration motivation عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في تحديد وتحقيق الأهداف، لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة، مستخدمين الرموز والشعارات للتعبير عن المهمة بطرق بسيطة، فهم يحاولون إثارة روح التحدي والحماس لديهم. (أحمد بن سالم العامري، 2002، ص 20).

وأما عن أثر الحافز الإلهامي على تحقيق الالتزام التنظيمي فيظهر من خلال معرفة القائد التحويلي بكافة الأساليب والطرق الممكنة التي تحفز العاملين للعمل بأقصى طاقتهم، إذ يستطيع بناء قوة عمل محفزة من خلال معرفته 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 العاملين فيساعدهم على ترتيب أولوياتهم، فتمكين العاملين من الاستقلالية بأعمالهم يعمل دور الوسيط في رفع مستويات الالتزام التنظيمي لديهم، فهو يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين ويكسبهم الثقة في ذاتهم، والشعور بالمسؤولية اتجاه أعمالهم.



إذن القائد التحويلي يميل دائما إلى الإلهام والحث على الأفضل من خلال تشجيع العمل التعاوني وهو ينمي روح الالتزام والولاء لدى أعضاء الفريق. (سلطان نايف الحربي، 2012، ص 52).

### المطلب الثالث: الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي

تعرف الاستثارة الفكرية Intellectual Simulation على أنها: "قدرة القائدة ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها". (أحمد بن سالم العامري، 2002، ص 20).

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

فالاستثارة الفكرية هي إذن ذلك الأثر السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية، فيبقى هذا الأثر بعد انتهاء الموقف القيادي لتستمر هذه الاستثارة الفكرية في تحفيز الدوافع وتوجيهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي والإدراك الذهني تجاه العمل.

وعن أثر الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي تظهر عندما يثق القائدة في قدرات العاملين ويسعى إلى تمكينهم والدفاع عنهم وتفويض جزء من صلاحياته، 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 المنظمة.

كما ويظهر أثر الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز العمل بروح الفريق الواحد وإشاعة ثقافة الحوار الهادف أثناء الاجتماعات ليكون جزء من ثقافة المنظمة، فالقائد يثير في تابعيه حب التحدي والمغامرة المحسوبة، وينمي لديهم القدرة على حل المشاكل بطرق ابتكارية، فيضع أمامهم المشكلات، ويحفزهم على تحويلها إلى فرص تساعد على النمو، إذ يستطيع القائد التحويلي تحفيز تابعيه فكريا من خلال تزويدهم بأفكار جديدة فيها نوع من التحدي، وتدريبهم على التفكير الخلاق وتعد الحرية التي يتيحها القائد لمؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء والالتزام التنظيمي. (سلطان نايف الحربي، 2012، ص 52).

### المطلب الرابع: أثر الاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي

تعني الاعتبارية الفردية Individualized Consideration أو الاهتمام الإنساني بالفرد أن يعطي القائد التحويلي اهتماما شخصيا لاحتياجات ورغبات المرؤوسين فحاجاتهم ليست واحدة، فعليه أن يدرك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو، فالقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم، ويقوم بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم. (صباحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 76).

فقد أكد "باس وستيدلمير" "Bass and Steidlmeier" أن القيادة التحويلية كي لا تكون مجرد سلطة رقابية على المرؤوسين يجب أن تعمل على إرشادهم والاتصال معهم على نحو دائم، ما يعني فتح الاتصالات مع الأتباع، مثل الإدارة بالتجوال والتفاعل مع الأتباع بصفة شخصية وإدراك اهتماماتهم من خلالها، ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال، فالاعتبارية الفردية تجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع، ولذلك يسمي "ريني بليس وبرنارد سنكلير" هذا البعد ببعد الاستماع. (فيروز شين، 2017، ص 91)

ويظهر أثر هذا البعد على الالتزام التنظيمي من خلال سعي القائد التحويلي إلى بناء علاقات إيجابية طويلة الأجل مع تابعيه كما يدعم الاتصال المفتوح ويصغي جيدا ويتفهم احتياجات العاملين ويراعي مشاعرهم.

إن فهم القائد التحويلي حاجيات كل فرد يعمل عنده والبحث عن طريقة تلبية هذه الحاجيات أمر مهم لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الفرد، فاختلاف الحاجيات والظروف بين الرئيس ومرؤوسيه قد تؤدي إلى تعارض المصالح وبالتالي صعوبة تحقيق الأهداف المسطرة، فالقائد التحويلي يتوقف نجاحه على ضرورة مراعاته شعور كل فرد على حدى ومحاولة التنسيق بينها وبين متطلبات العمل بالمنظمة، فإحساس الفرد بالتحقيق الذاتي في مكان عمله يؤدي به إلى الشعور بالانتماء وتعمق التزامه وولائه للمنظمة.

### الخاتمة:

وفي الأخير يمكن القول بأن أغلب المنظمات أصبحت تعطي أولوية وأهمية كبيرة للفرد العامل، وتوفر له كل الظروف لكي يستطيع بذل أقصى جهد وذلك لكي تضمن ولاءه ودرجة التزامه واستمراره بعمله وذلك من خلال قائد تحويلي له القدرة على إلهام المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة وكذا قدرته على تأثير خارق على تابعيه، فالقادة التحويليين هم من يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة والطموح والولاء للمرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في الاستمرار والبقاء في العمل وبذل أقصى الجهود الإضافية لتحقيق النجاح.

## الإحالات والمراجع:

1. ابن منظور، لسان العرب، بيروت. دار صادر، 1996.
2. سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل، من الإدارة التبادلية إلى الإدارة التحويلية. ط 4 . القاهرة. دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2006.
3. كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري. ط1 ، القاهرة، منشورات المنظمة العربية، 2015.
4. فيروز شين ، القيادة الإدارية وتنمية المهارات. عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع، 2017 .
5. حمادات محمد.، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس. عمان. مكتبة حامد للنشر والتوزيع، 2006 .
6. الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جوان 2011.
7. أحمد بن سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 09. العدد 01، جامعة الكويت، 2002.
8. إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية. مجلد 27، العدد 04، 2011
9. علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدنانير، جامعة بغداد. العدد 05، 2014.
10. يونس عواد وقدرى عثمان إبراهيم، "العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 37. العدد 02، 2015.
11. صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور بروج بوعربريج، أطروحة دكتوراه منشورة، قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.
12. وسام البواب. (2014). أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
13. هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي"، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد، 2013.
14. سلطان نايف الحربي، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية. جامعة الملك عبد العزيز جدة، 2012.

15. Husein Azab, *The status Quo of transformational leadership in social security sector in Jordan : Employees perspectives, Dirasat, Administratives Sciences. Volume 36. N° 02, 2000.*

16. Elaine Sorensen Marshall, *Transformation Leadership in Nursing*, Springer Publishing company United States of America, 2011.
17. Bernard Bass, *Transformation leadership : industrial military educational impact*, Library of Congress cataloging in publication data, USA, 1997.
18. Conger M. , *Leadership : Learning to share the vision. organisational dynamics*, Winter, Vol 19. issue 3, 2002.