

دور القائد التحويلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي التكوين المهني

( دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين طيبي راجح ببلدية بوسعادة )

## The transformational leader role in achieving organizational commitment among vocational training employees

Nourdine Benlokrihi 1, bouattit Sofiane

ط.د. نورا لدين بن لقريشي<sup>1\*</sup>، أ.د. سفيان بوعطيط<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، n.benlokrihi@univ-skikda.dz

<sup>2</sup> جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، s.bouattit@univ-skikda.dz

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية LPPE قسنطينة

تاريخ النشر 2021/12/28

تاريخ القبول: 2020/12/29

تاريخ الاستلام 2020/03/24

ملخص :

لقد سعت دول العالم مع التحولات العالمية التي يشهدها القرن الحالي إلى استشراف جاد لمستقبل هذا القرن ومواكبة ما يسمى بصناعة القادة ، حيث تنبئ التقلبات والتغيرات الملموسة على المستوى العالمي بأن صناعة القادة هي سمة العصر الحالي ، وهي الشغل الشاغل للمنظمات التي تسعى إلى حجز مكانتها في صفوف المستقبل ، فكثيرا ما يكون إخفاق المنظمات سببه غياب القادة الأكفاء، وذلك لما يلعبه النمط القيادي من دور جوهري مؤثر على أداء الأفراد والالتزام التنظيمي وهدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور القائد التحويلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني طيبي راجح ببلدية بوسعادة، و تم اعتماد المنهج الوصفي في تحليل البيانات للإجابة عن التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين سمات القائد التحويلي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة ؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين سمات القائد التحويلي و ( الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) لدى عينة الدراسة ؟

\* المؤلف المرسل : نورالدين بن لقريشي ، الإيميل: n.benlokrihi@univ-skikda.dz

- هل توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية) ؟

كلمات مفتاحية : القائد التحويلي، الالتزام التنظيمي، التكوين المهني، الموظف .

### Abstract :

With the global transformations taking place in the current century, the countries of the world have endeavored to seriously anticipate the future of this century and keep pace with the so-called leaders 'industry, where fluctuations and tangible changes at the global level foretell that the leaders' industry is a feature of the current era, which is the primary concern of organizations that seek to reserve their position in the ranks. The future, as organizations fail often due to the absence of competent leaders, because the leadership style plays a fundamental role affecting individuals 'performance and their organizational commitment. The current study aimed to know the role of the transformational leader in achieving organizational commitment among employees. The National Institute specialized in vocational training, Taibi Rabeh, in the municipality of Bousadaa. A descriptive approach was adopted in analyzing the data to answer the following questions :

- Is there a correlation between the traits of a transformational leader and organizational commitment in the study sample?
- Is there a correlation between the characteristics of the transformational leader and (emotional commitment, normative commitment, continuous commitment) in the study sample?
- Are there differences in the level of organizational commitment of the study sample due to variables (gender, academic level, professional experience)?

**Keywords :** Transfer leader, organizational commitment, vocational training, employee.

### Résumé :

Avec les transformations mondiales qui ont lieu au cours du siècle en cours, les pays du monde se sont efforcés d'anticiper sérieusement l'avenir de ce siècle et de suivre le rythme de la soi-disant industrie des dirigeants. L'avenir, car les organisations échouent souvent en raison de l'absence de dirigeants compétents, car le style de leadership joue un rôle fondamental dans la performance des individus et l'engagement organisationnel. La présente étude visait à connaître le rôle du leader transformationnel dans la réalisation de l'engagement organisationnel des employés. L'Institut national spécialisé dans la formation professionnelle, Taibi Rabeh, dans la municipalité de Bou Saada. Une approche descriptive a été adoptée dans l'analyse des données pour répondre aux questions suivantes:

- Y a-t-il une corrélation entre les traits d'un leader transformationnel et l'engagement organisationnel dans l'échantillon d'étude?
- Y a-t-il une corrélation entre les caractéristiques du leader transformationnel et (engagement émotionnel, engagement normatif, engagement persistant) dans l'échantillon d'étude?

- Y a-t-il des différences dans le niveau d'engagement organisationnel de l'échantillon de l'étude en raison de variables (sexe, niveau universitaire, expérience professionnelle)?

**Mots clés :** Responsable transfert, engagement organisationnel, formation professionnelle, salarié.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات جبارة وتطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة في شتى مجالات الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية , وقد امتدت هذه التغيرات لتشمل جميع المنظمات والمؤسسات المعاصرة , مما يعني أن المنظمات المعاصرة بحاجة إلى قيادة قادرة على إدارة التحولات وتحقيق البقاء والاستمرارية في هذا القرن الذي يتميز بكثرة التحديات وعدم الاستقرار , ونظرا لأهمية القيادة في المجالات المختلفة , فقد حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في مجال الدراسات النفسية والاجتماعية والإدارية , ومن بين النظريات الحديثة التي نالت اهتماما واسعا بين الباحثين في السنوات الأخيرة , نظرية القيادة التحويلية , إلى أن القيادة التحويلية هي النمط المستقبلي في المنظمات , هذا النمط الذي يجمع بين رؤية جديدة لهيكل العمل والارتقاء بمستوى العاملين ورغبتهم . ( الهواري, 1996 )

إن ما يميز القيادة التحويلية هي قدرتها العالية على مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير في سلوك العاملين وتنمية قدراتهم الحالية والمستقبلية واستثارة دوافعهم الباطنية لخلق روح الإبداع والابتكار والالتزام بإيجاد حلول تساهم في مواجهة تلك التغيرات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب , مما يتطلب تجسيد القادة التحويليون لمهارات ومعرفة إضافية للالتزام بشكل عام والالتزام التنظيمي بشكل خاص كونه يشكل قرارهم الصحيح لمواجهة مشكلاتهم اليومية , على اعتبار أن الالتزام التنظيمي هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها, والإخلاص لها , وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها. - (Sheldon, 1971,pp146-150)

وهو ما يتطلب توافر بيئة تنظيمية ملائمة وقيادة تحويلية متفهمة قادرة على التغيير , من أجل الرقي بأداء منظماتنا وتحقيق مستويات أفضل من التقدم لاقتصادها وشعوبها , إن التزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم

المواصل في تحقيق أهدافها ، وسيظل موضوع الالتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع منظماتهم فإذا كان هناك التزام نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها .

أما انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ستتبعه آثارا سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسبب الوظيفي وغيرها لذا صار الالتزام التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية ومؤشرا دالاً على نجاح المنظمات. ( عاشور, 2015, ص 10 )

وفي هذا السياق فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على دور القائد التحويلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني طيبي رابح ببلدية بوسعادة, وتمحورت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

**1.التساؤل العام :** هل توجد علاقة ارتباطيه بين سمات القائد التحويلي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة ؟

### **1.1 التساؤلات الفرعية :**

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين سمات القائد التحويلي والالتزام العاطفي لدى عينة الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين سمات القائد التحويلي والالتزام المعياري لدى عينة الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين سمات القائد التحويلي والالتزام المستمر لدى عينة الدراسة ؟
- هل توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات ( الجنس, المستوى الدراسي, الخبرة المهنية ) ؟

### **2. فرضيات الدراسة :**

**1.1. الفرضية العامة :** توجد علاقة ارتباطية بين سمات القائد التحويلي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة .

### **2.2. الفرضيات الفرعية:**

- توجد علاقة ارتباطية بين سمات القائد التحويلي والالتزام العاطفي لدى عينة الدراسة .
- توجد علاقة ارتباطية بين سمات القائد التحويلي والالتزام المعياري لدى عينة الدراسة .

- توجد علاقة ارتباطية بين سمات القائد التحويلي و الالتزام المستمر لدى عينة الدراسة .
- توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات ( الجنس, المستوى الدراسي, الخبرة المهنية ) ؟

### 3. تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

#### 1.3. القائد التحويلي :

اصطلاحاً: هي عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتأثير للتغيير في قيم تابعيه ودوافعهم الحالية وتحويلها لصالح المؤسسة، من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضعها المستقبلي، وتقوم أساساً على مفاهيم ذات أصول راسخة كالأمانة، الاستقامة، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية، المهنية والالتزام الحقيقي بها، احترام الفرد، والتفاعل مع الآخرين. (طهراوي, 2017, ص 54)

إجرائياً: هي الدرجات التي يتحصل عليها المدير في مقياس القيادة التحويلية من خلال التأثير المالي والاستثارة الفكرية والتمكين .

#### 2.3. الالتزام التنظيمي :

اصطلاحاً: القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه على انه موظف في المنظمة التي يعمل بها. (كريدي, 2010, ص 09)

إجرائياً: هي الدرجات التي يتحصل الموظفين في مقياس الالتزام التنظيمي مع تحديد أبعاد المقياس .

3.3. الالتزام العاطفي : ويعبر عن شعور الفرد بالعاطفة في العمل, لأنه يتوافق مع أهدافه وقيمه ويريد المشاركة في تلك الأهداف . (بنوناس, 2016, ص 28)

4.3. الالتزام المستمر : قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده إن ترك العمل فيها سيفقده الكثير من مما استثمره فيها على مدار الوقت . (المرجع السابق, ص 28)

5.3. الالتزام المعياري : ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء في المنظمة من خلال إحساسه بالدعم من قبلها, والسماح له بالمشاركة والتفاعل والمساهمة في وضع الأهداف والخطط . (فلمان, 2007, ص 33)

6.3. الموظف : هو كل شخص صدر قرار بتعيينه من السلطة المختصة في وظيفة منتظمة لخدمة مرفق عام تديره الدولة أو احد أشخاص القانون العام ( قانون الوظيفة العمومية , 2006 , المادة 208 ) .

**7.3. التكوين المهني :** نوع من التعلم واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة . (سلطانية، 1995، ص 31)  
**4. الدراسات السابقة :**

**1.4. دراسة ( نعساني , 2008 ) بعنوان :** اختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري .  
هدفت الدراسة لاستكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث المنهج المسحي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، من خلال تصميم استمارة استبيان تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 300 موظف من الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا، ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار التدريجي Step Wise كشفت نتائج الدراسة عن :  
- وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية،

- كانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الإبداع الإداري على التوالي : (التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم، التأثير الكاريزمي)، بمعنى أن أكثر السمات تأثيراً في الإبداع الإداري هو التشجيع الإبداعي، وأقلها تأثيراً هو التأثير الكاريزمي.

**2.4. دراسة (لرقم، 2009 ) بعنوان :** القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة القيادة التحويلية بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة، من خلال التعرف مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المعاهد التكوين المهني لولاية عنابة ، ومدى توافر مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين بهاته المعاهد ولتحقيق هذه الدراسة قام الباحث باختيار عينة عشوائية مكونة من 100 فرد ، وتم استخدام المنهج الوصفي لتماشيه مع طبيعة الدراسة، كما قام الباحث بتصميم استمارة كأداة للدراسة ولغرض اختبار الفرضيات وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- توافر سمات للقائد التحويلي في بعض مدراء التكوين المهني لولاية عنابة .

- مستوى الولاء التنظيمي عالي لدى عينة الدراسة

**3.4. دراسة (الشوابكة والطعاتي، 2013) بعنوان :** الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى للكشف عن درجة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي للعاملين في ثلاثة مكتبات جامعية رسمية أردنية، وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة

الرضا والالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس , الوظيفة , والخبرة , والمؤهل العلمي , والراتب حيث تم توزيع 155 استبانة على العاملين في هذا القطاع, وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة,

- درجة الالتزام التنظيمي كانت مرتفعة

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

- بين النتائج أن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس , الوظيفة , والخبرة , والمؤهل العلمي , والراتب

**4.4. دراسة (عواد و عثمان, 2015) بعنوان : العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق**

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي، والفاعلية التنظيمية في الشركة العامة لكهرباء دمشق، وتقصي العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وتحديد أثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها. وفي سبيل تحقيق ذلك استخدم المنهج الارتباطي، وصممت استبانة لجمع البيانات تكونت من (45) فقرة، وزعت (82) استبانة، استرداد منها (51) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. بينت النتائج أن :

- القيادة التحويلية درجتها مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.696). وأن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.50). والمتوسط الحسابي للفاعلية التنظيمية (3.48) ويدل على درجة متوسطة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل منهما في الفاعلية التنظيمية.

## 5. الإطار المنهجي للدراسة :

### 1.5. حدود الدراسة :

أ. الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع المعهد لكون مجتمع الدراسة يساوي عينة الدراسة

ب. الحدود المكانية والزمنية : تم تطبيق أداة الدراسة على مستوى مقر المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني طيبي رابع بلدية بوسعادة ، خلال شهر فيفري 2020 .

**2.5. منهج الدراسة :** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسعى إلى جمع المعلومات من بيئتها مباشرة ومن واقعها المدروس، ثم تنظيمها وتحليلها للخروج بوصف للظاهرة وتفسيرها، وكشف أسباب الوصول إلى نتائج تفيد في فهم حقيقتها .

**3.5. مجتمع الدراسة :** و يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني طيبي رابع ببلدية بوسعادة, والبالغ عددهم (110) موظف .

**4.5. عينة الدراسة :** شملت هذه الدراسة على عينة تتكون من (110) موظف وتم اختيارهم بطريقة المسح الشامل لكون مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة حتى تتاح لكل وحدة من وحدات المجتمع فرصة للظهور , وهذا ما يعطي صفة الموضوعية لأداة الدراسة .

### 5.5. أداة الدراسة :

أ. مقياس القيادة التحويلية : تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس القيادة التحويلية للباحث يوسف عطية و الذي استعان بنموذج لأفوليو وآخرين (Avolio & Others, 1999) للكشف عن أبعاد القيادة التحويلية والمكون من (20) بندا على شكل أسئلة مختلفة تقيس أربعة أبعاد (التأثير المثالي , الحفز الإلهامي , الاعتبارات الفردية, الاستثارة الفكرية) , (عطية, 2018,ص113) تتضمن كل واحدة منها خمسة مستويات للإجابة هي : موافق بشدة - موافق - موافق إلى حد ما- غير موافق- غير موافق بشدة , على غرار مقياس ليكرت .

قمنا بتعديل بنود هذا المقياس بتكييف الأسئلة لتتلاءم مع أهداف بحثنا مكتفين بـ (11)بندا بدلا من (20) بندا واعتمدنا على سلم التنقيط التالي : مطلقا (0 نقطة)- أحيانا (1نقطة)- دائما(2 نقاط ) كعلامات للبنود, وتم حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة على عينة قدرها ثلاثون (30) موظف ؛ حيث توصلنا إلى ما يأتي:

### جدول (1): قيمة ألفا كرومباخ لمقياس أبعاد القيادة التحويلية

ألفا كرومباخ $\alpha$	العينة n	مستوى الدلالة
088	30	0.05

ثبات المقياس: تم حساب ثبات المقياس عن طريق معامل ألفا كرومباخ والتي بلغت (0.88) وهي قيمة تدل على ثبات المقياس.

صدق المقياس : تم ذلك من خلال حساب الصدق الذاتي للمقياس الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وبلغ (0.93) ومنه يمكن اعتبار الاستبيان صادقا في ما يقيس.

ب. مقياس الالتزام التنظيمي: تم الاعتماد أيضا في هذه الدراسة على مقياس الالتزام التنظيمي للباحثة بنونس صباح بالاعتماد على والمكون من (18) بندا على شكل أسئلة مختلفة يقيس ثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي, الالتزام المعياري , الالتزام المستمر) , و الذي يعكس مزيجا من الاتجاهات ، والنوايا السلوكية التي تؤكد على مستوى الالتزام التنظيمي من عدمه.

قمنا بتعديل بنود هذا المقياس بتكييف الأسئلة لتتلاءم مع أهداف بحثنا , مكتفين بـ 12 بندا بدلا من 17 بندا , تتضمن كل واحد منها ثلاثة مستويات للإجابة هي : مطلقا - أحيانا - دائما على غرار مقياس



ليكرت ، مع اختصار مستويات الإجابة من خمسة إلى ثلاثة على سلم تنقيط يتراوح من 0 إلى 2 نقاط ، واعتمدنا على سلم التنقيط التالي: مطلقا (0 نقطة) أحيانا (1نقطة) - دائما (2 نقاط ) كعلامات للبنود، وتم حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة على عينة قدرها ثلاثون (30) موظف ؛ حيث توصلنا إلى ما يأتي:

جدول (2): قيمة ألفا كرومباخ لمقياس الالتزام التنظيمي

ألفا كرومباخ	العينة n	مستوى الدلالة
0.794	30	0.05

ثبات المقياس: تم حساب ثبات المقياس عن طريق معامل ألفا كرومباخ والتي بلغت (0.79) وهي قيمة تدل على ثبات المقياس.

صدق المقياس : تم ذلك من خلال حساب الصدق الذاتي للمقياس الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وبلغ (0.88) ومنه يمكن اعتبار المقياس صادقا في ما يقيس.

6.5. الأساليب الإحصائية المستخدمة : للإجابة عن أسئلة الدراسة ، واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب ، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 23 للتوصل إلى ما يلي :

- مقياس الإحصاء الوصفي ( المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية)

- معامل الارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين .

- اختبار "ت" " t.test "

- اختبار تحليل التباين الأحادي " ANOVA "

6. عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

1.6. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباطية بين سمات القائد التحويلي والالتزام العاطفي لدى عينة الدراسة .

للتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ومدى الدقة في تقدير متغير الالتزام العاطفي

جدول (3): يوضح معامل الارتباط بين سمات القائد التحويلي والالتزام العاطفي

معامل الارتباط R	الدقة في تقدير الالتزام العاطفي	مستوى الدلالة
0.862	0.869	دال عند 0.05

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن معامل الارتباط  $R = 0.86$  بين سمات القائد التحويلي و الالتزام العاطفي، ما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو 0.869 أي بمعنى أن 86.9% من الالتزام العاطفي لدى موظفي المعهد يعود إلى سمات القائد التحويلي.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة القائلة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سمات القائد التحويلي والالتزام العاطفي لدى عينة الدراسة .

فكلما توفرت سمات القائد التحويلي في مدير المعهد زاد ذلك من مستوى الالتزام العاطفي لدى الموظفين من خلال بث روح الفريق والتعاون بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم وتقديم الدعم الفردي لهم من خلال الاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم والتعاطف مع مشاكلهم ومشاعرهم، كما يبدي القائد ثقته في قدرتهم على تحقيق مستويات عالية من الأداء مما يؤدي إلى زيادة الشعور لدى العاملين بالتحدي والثقة بالنفس وتبعاً لهذه السلوكيات فإن العاملين الذين يتبعون لهذا القائد غالباً ما يشعرون بالثقة العالية والاحترام اتجاه قائدهم، فالقادة التحويليون يستخدمون العواطف الإيجابية من أجل دمج كافة العاملين مع بعضهم البعض ولإيصال رؤيتهم للمرؤوسين وتحفيزهم إلى أعلى درجات مستويات الأداء من خلال تقديم التغذية الراجعة لهم، مما يزيد ذلك من التزامهم العاطفي اتجاه قائدهم ومنظمتهم ، وتتفق هذه الدراسة مع دراستي : نعساني ( 2008 )، والتي أشارت نتائجها إلى وجود اثر لأبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، ودراسة لرقم (2009) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى العاملين بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة، ودراسة الشوابكة والطعاتي (2013) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، ودراسة عواد و عثمان (2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق ،

## 2.6. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية : توجد علاقة ارتباطية بين سمات القائد التحويلي

والالتزام المعياري لدى عينة الدراسة .

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ومدى الدقة في تقدير متغير الالتزام المعياري

جدول (4): يوضح معامل الارتباط بين سمات القائد التحويلي والالتزام المعياري

معامل الارتباط R	الدقة في تقدير الالتزام المعياري	مستوى الدلالة
0.822	0.856	دال عند 0.05

نلاحظ من الجدول رقم (7) أن معامل الارتباط  $R = 0.82$  بين سمات القائد التحويلي والالتزام المعياري ما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير

التابع هو 0.856 أي بمعنى أن 85.6% من الالتزام المعياري لدى موظفي المعهد يعود إلى سمات القائد التحويلي .

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سمات القائد التحويلي والالتزام المعياري لدى عينة الدراسة .

فكلما توفرت سمات القائد التحويلي في مدير المعهد زاد ذلك من مستوى الالتزام المعياري لدى موظفي المعهد. حيث يركز هذا القائد على التزام الفرد للبقاء في المنظمة ليس من أجل مصلحته بل من أجل مصلحة المنظمة لأن ما يشعر به هو الصحيح ومسائر للأخلاق العامة، فهو يتأثر بمجموعة من العوامل أهمها التنشئة الاجتماعية السابقة وما خلفته ورسخته من قيم في مرحلة ما قبل المنظمة، و جهود المنظمة اللاحقة وتدخلاتها لخلق وترسيخ قيم الالتزام التنظيمي، و المزايا والمدفوعات التي قدمتها المنظمة للفرد بما ينشئ لديه شعور بفضل المنظمة وانه مدين اتجاهها وإحساس بواجب المعاملة والرذ بالمثل والبقاء في المنظمة .

وتتفق هذه الدراسة مع دراستي : نعساني ( 2008 )، والتي أشارت نتائجها إلى وجود اثر لأبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، ودراسة لرقم (2009) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى العاملين بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة، ودراسة الشوابكة والطعاتي (2013) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، ودراسة عواد و عثمان (2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق.

**3.6 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :** توجد علاقة ارتباطية بين سمات القائد التحويلي والالتزام المستمر لدى عينة الدراسة .

للتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ومدى الدقة في تقدير متغير الالتزام المستمر

**جدول (5):** يوضح معامل الارتباط بين سمات القائد التحويلي والالتزام المستمر

معامل الارتباط R	الدقة في تقدير الالتزام المستمر	مستوى الدلالة
0.825	0.813	دال عند 0.05

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط  $R = 0.82$  بين سمات القائد التحويلي و الالتزام المستمر ما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو 0.813 أي بمعنى أن 81.3٪ من الالتزام المستمر لدى موظفي المعهد يعود سمات القائد التحويلي. وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سمات القائد التحويلي و الالتزام المستمر لدى عينة الدراسة .

فكلما توفرت سمات القائد التحويلي في مدير المعهد زاد ذلك من مستوى الالتزام المستمر لدى موظفي المعهد. فتوفر هاته السمات في القادة ينتج عنه ارتباط الموظفين بمنظمتهم طوعا وليس كرها ويصبح التزامهم ناتج عن عدد من الاستثمارات الشخصية تزول عند تركه للمنظمة , فهو مرتبط بمستوى التضحيات التي يعتقد الفرد انه يقدمها والتي قد تأخذ عدة أشكال مثل فقدان الامتيازات المالية والعلاوات والعلاقات المميزة وغيرها من الامتيازات التي سيعتبر الموظف في الحصول عليها طالما انه موجود في المنظمة , فالالتزام التنظيمي هو ميكانيزم دفاعي ضد تناقضات معدلات التوافق بين الأفراد والمنظمة وهو خط الدفاع الأخير عن حيوية المنظمة و بقائها وإستمراريتها .

وتتفق هذه الدراسة مع دراستي : نعساني ( 2008 )، والتي أشارت نتائجها إلى وجود اثر لأبعاد القيادة التحويلية في الابداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، ودراسة لرقم (2009) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى العاملين بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة، ودراسة الشوابكة والطعاتي (2013) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، ودراسة عواد و عثمان (2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق.

**4.6. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة :** توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة

الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى الدراسي , الخبرة المهنية )

من أجل اختبار وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، يجب الاستفادة من نتائج اختبار "ت" " t.test " لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس . بالإضافة إلى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي " ANOVA " في تحديد الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين لتحديد الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيري المستوى الدراسي والخبرة المهنية.

**1.4.6. اختبار وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.**

نصت الفرضية الرابعة على انه توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

انطلاقاً من هذه الفرضية ومن اجل التأكد منها سوف نلجأ إلى حساب الدلالة الإحصائية لمقارنة الفروق، في مستوى الالتزام التنظيمي بين الذكور والإناث، وذلك باستخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين منفصلتين وغير متساويتين، فكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي

تبعا لمتغير الجنس

جنس	عدد أفراد العينة ن	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري S
ذكور	96	66.87	9.31
إناث	14	68.19	7.60

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (6) نجد أن المتوسط الحسابي لدرجات الذكور بلغت  $\bar{X} = 66.87$  ، وهي تقريبا مساوية للمتوسط الحسابي لدرجات الإناث التي بلغت  $\bar{X} = 68.19$  على الرغم أن عدد الذكور (96) اكبر من عدد الإناث (14) .

ولكن السؤال المطروح هو هل هناك فروق بين هذه المتوسطات ؟

وهذا ما سيجيبنا عليه جدول نتائج دلالة الفروق بين المتوسطات (ت) أ:

جدول رقم (7): يوضح دلالة الفروق (ت) في تنمية مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

الاحتمال Sig	متوسط العينة		درجة الحرية Df	قيمة ت T
	الثانية	الأولى		
0.486	68.19	66.87	109	0.705 -

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (7) ومن نتائج الاختبار نجد أن قيمة احتمال المعنوية ( $\text{sig} = 0.486$ ) أي 48.6% وهي اكبر من مستوى المعنوية ( $\text{sig} = 0.05$ ) أي 5%، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس، ونرفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق بين الجنسين، وعليه فان الفرضية الرابعة لم تتحقق، وهذه النتيجة تؤكد أن الموظفين في المعهد محل الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس، أي أن الموظفين من كلا الجنسين سواء كانوا ذكورا أو إناثا لديهم نفس التصور والرأي تجاه مستوى الالتزام التنظيمي داخل المعهد .

## 2.4.6. اختبار وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الدراسي .

نصت الفرضية الرابعة على انه توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الدراسي،

لكي نتأكد من صحة هذه الفرضية أو عدمها تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA ، فكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي تبعا

### لمتغير المستوى الدراسي

عدد الأفراد ن	المستوى الدراسي	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري S	مستوى الالتزام التنظيمي
13	بدون مستوى	64.80	12.13	
19	ابتدائي	65.03	7.36	
22	متوسط	68.37	9.27	
27	ثانوي	66.46	9.34	
29	جامعي	69.51	8.54	
110	/	67.06	9.07	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن هناك نتائج متقاربة وفروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى الدراسي، وكانت لحساب فئة ( مستوى الجامعي) حيث بلغ  $\bar{X} = 69.51$ ، يليه المتوسط الحسابي لفئة (متوسط) كان  $\bar{X} = 68.37$ ، هو

مساوي للأول تقريبا، في حين يأتي بعدها متوسط الفئة (مستوى ثانوي) بقيمة  $\bar{X} = 66.46$ .

و بعدها متوسط الفئة (مستوى ابتدائي) بقيمة  $\bar{X} = 65.03$ ، أخيرا فئة (بدون مستوى) بقيمة  $\bar{X} = 64.80$ . فنلاحظ أن المتوسطات كانت متقاربة جدا فيما بينها وأيضا مع متوسط العام البالغ

بقيمة  $\bar{X} = 67.06$ ، لكن السؤال المطروح هو: هل هناك فروق دالة بين هذه المتوسطات ؟

وسيوضح جدول نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA الإجابة على هذا التساؤل:

جدول رقم (9) : يمثل تحليل التباين الأحادي لمستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير المستوى الدراسي

الاحتمالية Sig	ف F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	بين المجموعات
		100.200	14	400.798	

0.303	1.225	81.817	95	11372.507	ضمن المجموعات
			109	11773.306	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ من نتائج الاختبار أن قيمة  $F = 0.520$ ، وأن احتمال المعنوية ( $\text{sig} = 0.303$ ) أي 30.3% وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\text{sig} = 0.05$ ) أي 5%، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لتبعيا لمتغير المستوى الدراسي، ونرفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود الفروق تبعا للمستوى الدراسي، وعليه فإن الفرضية الرابعة لم تتحقق، وهذه النتيجة تؤكد أن الموظفين في المعهد محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف مستواهم الدراسي.

أي أن الموظفين من كل المستويات الدراسية لديهم نفس التصور والرأي تجاه مستوى الالتزام التنظيمي داخل المعهد .

**3.4.6.** اختبار وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية

نصت الفرضية الثامنة على أنه توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

لكي نتأكد من صحة هذه الفرضية أو عدمها تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA ، فكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي

تبعا لمتغير الخبرة المهنية

عدد الأفراد ن	المستوى الدراسي	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري S	المواطنة التنظيمية
12	أقل من 5 سنوات	66.53	8.82	المواطنة التنظيمية
87	من 6 إلى 15 سنة	66.46	8.80	
11	أكثر من 15 سنة	69.95	10.15	
110	/	67.06	9.07	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (10): أن هناك نتائج متقاربة وفروق بسيطة أيضا بين المتوسطات الحسابية لمستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة المهنية، وكانت لحساب فئة ( أكثر من 15 سنة) حيث بلغ  $\bar{X} = 69.95$ ، يليه المتوسط الحسابي لفئة (أقل من 5 سنوات) كان  $\bar{X} = 66.53$ ، هو

قريب من الأول، ثم يأتي بعدها متوسط الفئة (من 6 إلى 15 سنة) بقيمة  $\bar{X} = 66.46$ ، وهو مساوي للثاني تقريبا، فنلاحظ أن المتوسطات كانت متقاربة جدا فيما بينها وأيضا مع متوسط العام البالغ بقيمة  $\bar{X} = 67.06$ . لكن السؤال المطروح هو: هل هناك فروق دالة بين هذه المتوسطات؟

وسيوضح جدول نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA الإجابة على هذا التساؤل:

جدول رقم (11): يمثل تحليل التباين الأحادي لمستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة المهنية

الاحتمالية Sig	ف F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.233	1.470	120.241	2	240.482	بين المجموعات
		81.793	107	11532.823	ضمن المجموعات
			109	11773.306	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (11) نلاحظ من نتائج الاختبار أن قيمة  $F = 1.470$ ، وأن احتمال المعنوية ( $\text{sig} = 0.233$ ) أي 23.3% وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\text{sig} = 0.05$ ) أي 5%، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفريّة التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة المهنية، ونرفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود الفروق تبعا للخبرة المهنية، وعليه فإن الفرضية الرابعة لم تتحقق، وهذه النتيجة تؤكد أن الموظفين في المعهد محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف خبرتهم المهنية، أي أن الموظفين باختلاف خبرتهم المهنية لديهم نفس التصور والرأي تجاه مستوى الالتزام التنظيمي داخل المعهد.

ومن هنا فإننا نستنتج أنه على الرغم من تعدد المتغيرات الشخصية والوظيفية لموظفي المعهد إلا أنهم متفقون في آرائهم حول مستوى الالتزام التنظيمي في المعهد مما يجعلهم أكثر ارتباطا والتزاما بوظيفته وبمنظمتهم.

ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبين في الجداول (7)(9)(11)، وبناء على قيمة مستوى المعنوية Sig التي كانت بالنسبة لمتغير الجنس  $\text{Sig} = 0.486$  وبالنسبة لمتغير المستوى الدراسي وجدنا  $\text{Sig} = 0.303$  أما متغير الخبرة المهنية وجدنا  $\text{Sig} = 0.233$ ، وكلها أكبر من مستوى المعنوية المفروض  $\text{Sig} = 0.05$  وبالتالي تم قبول الفرض الصفري لهاته الفرضيات التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس والمستوى الدراسي والخبرة المهنية، والتي أكدت على الرغم من هذه الاختلافات في المتغيرات الشخصية إلا أنهم متفقون في آرائهم حول تبني مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مما يجعلهم أكثر ارتباطا والتزاما بوظائفهم وبمنظمتهم.



وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن نستنتج آراء وتوجهات الموظفين حول متغيرات الدراسة كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من مستوى المعنوية (0.05) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من مستوى المعنوية (0.05) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من مستوى المعنوية (0.05) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

وبالتالي يمكننا رفض الفرضية الرابعة التي نصت على : وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لكل من الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

وهذا ما اتفقت عليه مع دراسة الشوابكة والطعاتي (2013) حيث إشارات النتائج إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس , الوظيفة , والخبرة , والمؤهل العلمي , والراتب من وجهة نظر العاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية .

**5.6. عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة :** نصت الفرضية العامة على أن : توجد علاقة ارتباطية بين سمات القائد التحويلي و الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة .

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ومدى الدقة في تقدير متغير الالتزام التنظيمي

**جدول (12):** يوضح معامل الارتباط بين سمات القائد التحويلي و الالتزام التنظيمي

معامل الارتباط R	الدقة في تقدير الالتزام التنظيمي	مستوى الدلالة
0.836	0.846	دال عند 0.05

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط بين سمات القائد التحويلي و الالتزام التنظيمي هو  $R = 0.83$  ما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية , وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو 0.846 أي بمعنى أن 84.6% من الالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد محل الدراسة يعود إلى متغير سمات القائد التحويلي.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سمات القائد التحويلي و الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة .

إن القادة الأكثر ممارسة لنمط القيادة التحويلية هم أكثر مقدرة على تكوين علاقات مينة على الانفتاح والمشاركة, وتوفير بيئة عمل تمتاز بالتنوع والأهمية والاستقلالية وأكثر مقدرة على ربط العاملين

بأهداف منظماتهم مما يجعلهم أكثر التزاما , كما أن قوة الشخصية لدى القائد التحويلي تحدث درجة عالية من الالتزام للموظفين , فهم يستخدمون عواطفهم الايجابية ويقومون بإيصال رؤيتهم إلى الرؤوسين وتحفيزهم للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء ما يؤدي تعزيز التزامهم نحو وظائفهم ومنظماتهم , فالقائد التحويلي يشجع الابتكار ويعزز مهارات الأفراد وقدراتهم, ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتمكينهم دون انتقادهم , كما يعمل على غرس الثقة والاطمئنان في نفوس العاملين والتي تعتبر الداعم الذي يعطي إحساسا بالارتياح في حالة النجاح أو الفشل .

وتتفق هذه الدراسة مع دراستي : نعساني ( 2008 ), والتي أشارت نتائجها إلى وجود اثر لأبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية, ودراسة لرقم (2009) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى العاملين بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة, ودراسة الشوايكة والطعاني (2013) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية, ودراسة عواد و عثمان (2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق.

**الخاتمة :** من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية بين سمات القائد التحويلي والالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني طيبي رابح ببلدية بوسعادة حيث يعتبر نمط القيادة التحويلية واحدا من أهم العوامل المرتبطة بالالتزام العاملين في المنظمات , كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغيرات الجنس والمستوى الدراسي والخبرة المهنية. إن هذه الدراسة وما توصلت إليه من نتائج تفتح المجال لدراسات أكثر عمقا وتوسعا في مختلف المنظمات , للوقوف على واقع القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في منظماتنا , وإبراز أهمية هذين المتغيرين في ضمان نمو المنظمات وتطويرها وبقائها .

### المراجع باللغة العربية :

#### الكتب :

- (1) سيد الهواري (1996) , ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية , ط 02 , القاهرة , مكتبة عين شمس .
- (2) المذكرات و الرسائل الجامعية :
- (3) إيناس فؤاد فلمان (2007), الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين بدائرة التربية والتعليم, رسالة ماجستير , كلية التربية, جامعة مكة المكرمة, السعودية .
- (4) عاشور (2015), الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل , جامعة بسكرة, الجزائر .

- (5) بنوناس صباح (2016), اثر أنماط القيادة الإدارية على التزام التنظيمي (دراسة حالة الانقطاع البنكي لولاية بسكرة) , أطروحة دكتوراه علوم , جامعة بسكرة , الجزائر .
- (6) طهرواي حياة (2017), دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي (دراسة آراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي) , أطروحة دكتوراه علوم, جامعة المديّة, الجزائر .
- (7) يوسف عطية ( 2018 ) , دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات, أطروحة دكتوراه علوم , جامعة الجزائر 3 .
- (8) المقالات والملتقيات العلمية :**
- (9) سلطانية بلقاسم ( 1995 ), التكوين المني وسياسة التشغيل في الجزائر , أطروحة دكتوراه دولة , جامعة قسنطينة , الجزائر .
- (10) عبد المحسن نعساني (2008), اختبار اثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي ( دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية بسوريا ) , مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية , المجلد (30), العدد (1) , سوريا
- (11) لرقم عز الدين (2009) , القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي 'رسالة ماجستير غير منشور جامعة قسنطينة , الجزائر
- (12) باسم عباس كريدي ( 2010 ), الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي ( دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد ) , مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والاقتصادية , المجلد 12, العدد 03 , جامعة القاديسية , العراق .
- (13) يونس عواد, قدرى عثمان(2015), العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وإثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق , مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية , المجلد (37), العدد (2) , سوريا .
- (14) يونس الشوابكة , حسن الطعاني (2013), الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في
- (15) المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية, مجلة العلوم التربوية, الجامعة الأردنية, المجلد 40, العدد 1 , الأردن
- (16) المراسيم والقوانين الأساسية :**
- (17) الأمر رقم : 03-06 (2006), المتضمن قانون الأساسي الوظيفة العمومية. لاسيما المادة 208 منه .
- (18) المراجع باللغة الأجنبية :**
- (19) Sheldon, M.E.(1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, Administrative Science Quarterly, No.16, pp 142-150 .