

القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة
بمؤسسة سونلغاز بسعيدة

*Transformational leadership as an entrance to achieve
organizational commitment in its various dimensions at
Sonelgaz company in Saida*

طلحة عبدالقادر¹، يزيد قادة^{2*}

¹ جامعة سعيدة - د. مولاي الطاهر (الجزائر)، abdelkader.talha@univ-saida.dz

² جامعة سعيدة - د. مولاي الطاهر (الجزائر)، kada.yazid@univ-saida.dz

تاريخ الاستلام: 2021/09/02 تاريخ قبول النشر: 2021/11/25 تاريخ النشر: 2021/12/31

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، حيث قمنا بتوجيه استبيان إلى عمالها يتضمن محورين، القيادة التحويلية وأبعاد الالتزام التنظيمي.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائيا للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، حيث سجل أكبر تأثير على الالتزام العاطفي، يليه الالتزام المعياري، ثم الالتزام الاستمراري.

الكلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري.
تصنيف JEL : M12، M54.

Abstract:

This study aims to try to find out the impact of transformational leadership on organizational commitment at Sonelgaz company in Saida, where we directed a questionnaire to its workers that includes two axes, transformational leadership and dimensions of organizational commitment.

The results of this study found that there is a statistically significant effect of transformational leadership on organizational commitment in its various dimensions at Sonelgaz company in Saida, where the greatest impact was recorded on emotional commitment, followed by normative commitment, then continual commitment.

Keywords: transformational leadership; organizational commitment; emotional commitment; normative commitment; continual commitment.

Jel Classification Codes : M12, M54.

* المؤلف المرسل: يزيد قادة

1. مقدمة:

إن المؤسسات التي تسعى لتحقيق النجاح والريادة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة باستمرار، هي بحاجة إلى قيادة لها رؤية واضحة نحو المستقبل، ولها القدرة على إيصال هذه الرؤية إلى أذهان المرؤوسين وإقناعهم بها، مما يساعد على استنفاد طاقاتهم وتغيير توجهاتهم وتنمية التزاماتهم نحو المؤسسة، وعليه فإن اعتماد النمط القيادي المناسب يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي، لأن التزام الأفراد يتأثر بنمط القيادة الذي يهتم بالفرد ويشعره بالدور الذي يقوم به ويعطيه التقدير اللازم ويمنحه الفرصة لتقديم أفكاره، كما ينمي فيه الرغبة من أجل بذل المزيد من الجهد والعطاء والمساهمة في خلق نوع من الالتزام التنظيمي اتجاه المؤسسة، ولعل من أهم الانماط القيادية المناسبة لذلك نجد القيادة التحويلية، والتي أصبحت تلعب دوراً أساسياً في تنمية العاملين ورفع روحهم المعنوية الشيء الذي ينعكس على التزامهم التنظيمي، والذي بدوره يضمن تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها المؤسسة ويساهم في الارتقاء بها إلى مستويات أداء أفضل، ويمكنها من مواجهة التحديات والتكيف مع جميع المتغيرات وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية.

1.1 إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز سعيدة؟

2.1 فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز سعيدة.

ومن هذه الفرضية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام العاطفي بمؤسسة سونلغاز سعيدة؛

✓ يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام المعنوي بمؤسسة سونلغاز سعيدة؛

✓ يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام الاستمراري بمؤسسة سونلغاز سعيدة.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ التعرف على مدى تطبيق نمط القيادة التحويلية بمؤسسة سونلغاز بسعيدة؛
- ✓ التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة؛
- ✓ معرفة العلاقة القائمة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

4.1 منهجية الدراسة:

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة، ثم إجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز بسعيدة من أجل الوقوف على واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة.

5.1 الدراسات السابقة:

- دراسة: باسم عباس الكريدي (2010)، بعنوان: الأنماط القيادية وأثرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي، حيث اعتمدت هذه الدراسة على ثلاثة أنماط للقيادة الإدارية وأبعاد الالتزام التنظيمي، واستهدفت عينة من الموظفين العاملين بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، واستخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي.

- دراسة: (2012) Seyyed Ali Akbar Ahmadi & Freydon Ahmadi &

Mina Zohrabi، بعنوان: Effect of the Leadership Styles on the Organizational Commitment Given the Staff Personality Traits (The Case study: Iran's State Retirement Organization).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للموظفين وتأثير السمات الشخصية للموظفين على هذه العلاقة، واستهدفت هذه الدراسة عينة من الموظفين العاملين بمنظمة التقاعد الحكومية الإيرانية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لنمطي (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) على أبعاد الالتزام التنظيمي؛ كما أن هناك تأثير للصفات الشخصية على الالتزام التنظيمي.

دراسة: (Muhammad Fahad Javid, M. Usman Mirza (2020) ،

معنوان: Leadership style enhances the employee organizational commitment A case study of educational institutions in lahore.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أي الأنماط القيادية الذي يعزز الالتزام التنظيمي، حيث طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في لاهور، واعتمدت الدراسة على نمطين من القيادة وهي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير لأساليب القيادة على تحقيق الالتزام التنظيمي؛ وأن القيادة التحويلية لها تأثير بنسبة 41% على الالتزام التنظيمي؛ بينما القيادة التبادلية لها تأثير بنسبة 16% على الالتزام التنظيمي.

وقد تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة بما يلي:

- ✓ اعتمدت على نمط واحد من أنماط القيادة الإدارية وهو القيادة التحويلية؛
- ✓ اعتمدت على ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري)؛
- ✓ توصلت إلى تحديد درجة تأثير القيادة التحويلية على كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 تعريف القيادة الإدارية:

- تعرف القيادة الإدارية بأنها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب (الطراونة، 2012، صفحة 125).
- تعرف كذلك بأنها القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة الهدف المشترك (نجم، 2015، صفحة 21).
- تعرف أيضا بأنها السلوك الذي يقوم به القائد حين يقوم بتوجيه وقيادة التابعين نحو الهدف المشترك (Mat, 2008, p. 22).
- ويعرفها آخرون بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الجماعة وجعلهم يتعاونون لتحقيق الهدف المرغوب (Bernard & Ruth, 2008, p. 13).

2.2 تعريف القيادة التحويلية:

- ✓ تعرف القيادة التحويلية بأنها: قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى المرؤوسين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية

عالية، وبناء علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005, p. 131).

✓ كما تعرف كذلك بأنها: القدرة على إلهام العاملين للنظر إلى ما بعد مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف المنظمة (عياصرة، 2006، صفحة 78).

3.2 خصائص القائد التحويلي:

للقيادة التحويلية خصائص يتميزون بها عن غيرهم من القادة، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي: (سادلر، 2008، صفحة 43)

✓ الانفتاح والثقة المتبادلة بينهم وبين تابعيهم وتقديم الدعم لهم، إضافة إلى تمكينهم كلما دعت الحاجة إلى ذلك؛

✓ التأكيد على القيم من خلال توضيح القيم المرغوبة لتابعيهم وإثبات القول بالفعل من خلال تصرفهم بما يتلاءم مع أقوالهم؛

✓ الإفادة من خبراتهم الماضية في مواجهة الأحداث المستقبلية، والاستعداد لعمل تغيير جذري في أنماطهم وأساليبهم وسلوكياتهم إن دعت الحاجة لذلك؛

✓ القدرة على مواجهة المواقف المعقدة والغامضة التي قد يتعرضون لها، واعتبارها أمورا لا بد للمنظمة أن تواجهها سعيا للنجاح.

4.2 أبعاد القيادة التحويلية:

تتمثل أبعاد القيادة التحويلية فيما يلي:

❖ **التأثير المثالي:** يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، والعمل على تحقيق مكاسب الاحترام والثقة لمروسيه، كما أن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقُدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين، بهدف تحقيق التعاون بينهم وبأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة (داوني، 2017، صفحة 141).

❖ **الحفز الإلهامي:** أي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين، باستخدام الرموز لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق مبسطة.

والقائد التحويلي لديه القدرة على تحفيز التابعين بما يلي:

✓ يثير عندهم روح الفريق والعمل الجماعي؛

✓ يوجه الأتباع لرؤية حالات مستقبلية جاذبة، ويضعهم في مواقف تشعرهم بالحماس والتفاؤل؛

✓ يخلق التحدي لديهم لمستويات أعلى من الإنجاز (داوني، 2017، صفحة 142).

❖ **الاستشارة الفكرية:** تشير إلى بحث القائد التحويلي على الأفكار الجديدة، فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل (السكرانة، 2009، صفحة 424).

❖ **الاهتمام الفردي:** يظهر هذا البعد من خلال القادة الذين يصغون للتابعين بشكل جيد، ويعطون اهتماما خاصا لحاجاتهم في النمو، وكذلك لإنجازاتهم من خلال تنفيذ استراتيجيات في الاعتراف بجهود التابعين والثناء عليهم (الكساسبة، الفاعوري، و عبدالله، 2009، صفحة 29).

5.2 مفهوم الالتزام التنظيمي:

- يعرف Chatman و Oreilly الالتزام التنظيمي على أنه: الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة (الجميلي، 2012، صفحة 295).

- ويعرف أيضا بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها، واستعدادهم لبذل الجهود لصالح المنظمة والرغبة في البقاء عضوا في المنظمة التي يعمل فيها الفرد (Velmurugan & Zafar, 2010, p. 107).

- كما يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي ناتج عن تفاعل ثلاثة عناصر هي: (أبو معيقل، 2012، صفحة 25)

- **التطابق:** أي تبني أهداف المنظمة وقيمها باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم؛
- **الاستغراق:** والمقصود به الانهماك والانغماس، أي الانغمار النفسي في الأنشطة وكذا دور الفرد في العمل؛
- **الإخلاص والوفاء:** معنى ذلك الشعور بالعاطفة والارتباط القوي اتجاه المنظمة.

6.2 مراحل الالتزام التنظيمي:

- يمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية هي: (حنونة، 2006، صفحة 20)
- **مرحلة الالتزام:** حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
 - **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
 - **مرحلة التبرني:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

7.2 أبعاد الالتزام التنظيمي:

- للالتزام التنظيمي ثلاثة أنواع وأبعاد هي: (مرزوق، 2011، صفحة 42)
- ✚ **الالتزام الاستمراري:** يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة، لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، حيث أنه كلما طال مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور، ومثل هؤلاء الأفراد يقال عنهم بأن درجة التزامهم الاستمراري عالية.
 - ✚ **الالتزام العاطفي:** يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. ويتميز هذا البعد بثلاث صفات هي:

✓ اعتقاد قوي وقبول لأهداف وقيم المنظمة؛

✓ الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة؛

✓ الرغبة القوية في استمرار عضويته في المنظمة.

- ✚ **الالتزام المعياري:** وهو يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية. ويرى وينر Weiner أن الالتزام التنظيمي المعياري يتحدد ببعدين أساسيين هما:

✓ الولاء والإحساس بالواجب؛

✓ التوحد مع قيم وأهداف المنظمة.

8.2 القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:

إن القادة التحويليين يستخدمون العواطف الإيجابية ويقومون بإيصال رؤيتهم إلى المرؤوسين وتحفيزهم للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء، وذلك من خلال تقديم تغذية راجعة لهم، وكل هذا يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي (Weichun, Bruce, & Fred, 2009, p. 595).

وقد أكد العديد من الباحثين أن سلوكيات القيادة التحويلية تؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي، لأنها تشجع على الابتكار وتقوم بتحفيز العاملين لتحقيق التفوق على المنافسين، فهي تركز على الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في الرأسمال البشري، كما تقوم بتعزيز مهارات الأفراد وقدراتهم من خلال التدريب والبرامج التنموية، وتعمل على بناء بيئة تعاونية في المنظمة من خلال بناء فرق العمل واعتمادها على الاتصالات المفتوحة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين، ولا يقوم بانتقاد العاملين بل يقوم بتشجيعهم على أن ينظروا لأخطائهم بأنها فرصة للحصول على أداء أفضل في المستقبل (Javaid & Mirza, 2012, p. 67).

كما أن للقيادة التحويلية دورا بارزا في تحويل قيم ومعتقدات وأهداف العاملين لتكون منسجمة مع قيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، وعندها يكون العاملين تحت تأثير داخلي يدفعهم للعمل دون تردد أو انتظار بتوجيه ومراقبة من القائد، وهذا راجع إلى أن القيم والمعتقدات تؤدي إلى خلق رقابة ذاتية لدى الفرد في العمل، مما يجعله ينسجم مع المنظمة ويريد تحقيق أهدافها، كما أن قوة الشخصية التي يمتلكها القائد التحويلي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام (السكرانة، 2009، صفحة 423).

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

من أجل تسليط الضوء على واقع القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية ومعرفة مدى مساهمتها في تحقيق الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة.

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة خلال الثلاثي الثاني من سنة 2021، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 48 عامل، وقد اخترناها من مختلف الرتب الوظيفية باستخدام الطريقة العشوائية القصدية.

2.3 أداة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة واقع القيادة التحولية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، قمنا بصياغة استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة والذي يتكون من محورين:

المحور الأول: القيادة التحولية ويتضمن (12 عبارة).

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي يتضمن (12 عبارة) ويتكون من ثلاثة أبعاد:

البعد الأول: الالتزام العاطفي (04 عبارات).

البعد الثاني: الالتزام المعياري (04 عبارات).

البعد الثالث: الالتزام الاستمراري (04 عبارات).

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، هذا المقياس مكون من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمس خيارات موضحة كما يلي:

الجدول 1: يوضح مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال	1,00-1,80	-2,60	3,40-	4,20-	5,00-
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثين.

3.3 تحليل وتفسير محاور الدراسة:

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة، قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين الأحادي ANOVA.

1.3.3 قياس ثبات الاستبيان:

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت النتائج كما في الجدول الموالي:

الجدول 2: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: القيادة التحويلية (12 عبارة)	0,906
المحور الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي (12 عبارة)	0,883
جميع عبارات الاستبيان (24 عبارة).	0,915

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم 2 يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول كانت: 0,906، أما المحور الثاني فكانت 0,883، أما بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0,915 وهي نسب ثبات عالية، مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالوثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

2.3.3 اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة:

- المحور الأول: القيادة التحويلية:

الجدول 3: يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يعمل رئيسك دائما على تحقيق المصلحة العامة على حساب مصالحه الشخصية.	2,92	0,846	متوسطة
02	رئيسك يشجعك ويساعدك على تحسين وتطوير مستواك.	3,29	0,874	متوسطة
03	رئيسك يقوم بتفويضك وتكليفك ببعض المهام والصلاحيات.	3,08	0,964	متوسطة
04	يعزز رئيسك لديك النظرة التفاضلية اتجاه الأهداف المستقبلية.	3,38	0,914	متوسطة
05	رئيسك دائما يزيد من رغبتك وحماسك في أداء المهام وتحمل المسؤوليات.	3,60	1,047	عالية
06	رئيسك يشجعك دائما على العمل الجماعي لتأدية المهام بسهولة.	3,27	1,067	متوسطة
07	يقوم رئيسك بتوزيع المسؤوليات والمهام حسب الاحتياجات.	3,38	1,003	متوسطة
08	يقدم رئيسك المكافآت للعمال كجزء عن المجهودات	3,21	1,051	متوسطة

			المبدولة.	
متوسطة	,883	3,33	يعمل رئيسك على اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والأدلة.	09
متوسطة	1,294	3,17	يعبر رئيسك عن رضاه في حالة القيام بإتمام الأعمال المطلوبة.	10
متوسطة	0,890	3,38	يبدى رئيسك اهتمامه بجميع الأخطاء والمشاكل التي تواجهك.	11
متوسطة	0,944	3,29	رئيسك يولي عناية كبيرة في معالجة الأخطاء قبل اتمام المهام المطلوبة.	12
متوسطة	0,693	3,2743	المحور الأول: القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم 3 اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور القيادة التحويلية، حيث نلاحظ بأن قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا المحور بلغت 3,2743 وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، مما يعني أن معظم المستجوبين من عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة يرون بأن القيادة الإدارية داخل المؤسسة تطبق الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية بدرجة متوسطة، حيث احتلت العبارة الخامسة "رئيسك دائما يزيد من رغبتك وحماسك في أداء المهام وتحمل المسؤوليات" المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، مما يعني أن معظم المستجوبين يرون بأن القائد الإداري داخل المؤسسة يهتم بمروؤسيه ويحفزهم على أداء المهام الموكلة إليهم بالكفاءة والفعالية اللازمة، كما أنه يحملهم المسؤوليات من خلال أسلوب التفويض والتمكين، وهذا ما يحقق لديهم الرضا الوظيفي ويزيد من التزامهم التنظيمي.

- المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:

الجدول 4: يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	دائما يبتابك الإحساس بضرورة الاستمرار في المؤسسة بسبب افتخار رئيسك بك في العمل.	3,08	1,069	متوسطة
02	تشعر بولاء كبير للمؤسسة لدرجة أنك تتحدث للآخرين بأنك جزء من تنظيم المؤسسة.	3,31	1,055	متوسطة
03	أنت مستعد لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهداف	3,42	1,182	عالية

			المؤسسة.	
متوسطة	0,981	3,38	تشعر بالحماس والفخر عند تأدية مهامك في العمل على أحسن وجه.	04
متوسطة	0,816	3,296	البعد الأول: الالتزام العاطفي	
عالية	1,188	3,69	رئيسك لا ينحاز إلى أي طرف عند تسوية النزاعات التي تحدث داخل بيئة العمل.	05
عالية	1,125	3,73	رئيسك مستعد دائما لتفويض جزء من المسؤوليات والمهام في العمل.	06
عالية	1,029	3,56	رئيسك يهتم بالظروف الخاصة للعاملين أثناء تأدية العمل.	07
متوسطة	1,202	3,29	زملائك في العمل يلتزمون بالسلوك الأخلاقي داخل العمل.	08
عالية	0,922	3,567	البعد الثاني: الالتزام المعياري	
عالية	1,226	3,67	العمل في المؤسسة مكنك من اكتساب خبرات في مجال عملك.	09
عالية	1,101	3,65	توفر المؤسسة الظروف الضرورية للملائمة للعمل.	10
عالية	1,197	3,81	الامتيازات الوظيفية التي توفرها لك المؤسسة (ترقية، علاوات، عطل... مقبولة.	11
عالية	1,182	3,58	الوظيفية الحالية مصدرا للفخر والاعتزاز بالنسبة لك.	12
عالية	1,018	3,677	البعد الثالث: الالتزام الاستمراري	
عالية	0,747	3,513	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم 4 اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث نلاحظ بأن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الالتزام العاطفي بلغت 3,296 وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، مما يعني أن معظم المستجوبين من عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة يرون بأن عمال المؤسسة ملتزمون عاطفيا بدرجة متوسطة، أما قيمة المتوسط الحسابي لبعد الالتزام المعياري فقد بلغت 3,567 وهذا ما يقابل درجة الموافقة العالية، مما يعني أن معظم المستجوبين من عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة يرون بأن عمال المؤسسة لديهم التزام معياري بدرجة عالية، أما قيمة المتوسط الحسابي لبعد الالتزام الاستمراري فقد بلغت 3,677 وهذا ما يقابل درجة الموافقة العالية، مما يعني أن معظم المستجوبين من عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة يرون بأن عمال المؤسسة لديهم

التزام استمراري بدرجة عالية، أما بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع عباراته 3,513، وهذا ما يقابل درجة الموافقة العالية، مما يعني أن معظم المستجوبين من عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة برون بأن عمال المؤسسة ملتزمون تنظيمياً اتجاه المؤسسة بدرجة عالية، وهذا مؤشر إيجابي، لأن الالتزام التنظيمي للعمال سوف يزيد من ولائهم ويحقق لهم الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس على زيادة أدائهم وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

4.3 اختبار الفرضيات:

1.4.3 اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk):

يتم استخدام هذا الاختبار إذا كانت العينة أقل من 50 مفردة، للتأكد من التوزيع الذي تتبعه البيانات محل الدراسة، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي يتم استخدام فقط الاختبارات المعلمية، أما إذا كانت عكس ذلك نطبق الاختبارات اللا معلمية.

يتم صياغة الاختبار على النحو التالي:

H_0 : البيانات المتحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : البيانات المتحصل عليها لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول 5: نتائج اختبار (Shapiro-Wilk)

القيمة المعنوية sig	Shapiro-Wilk	محاور الدراسة
0,284	0,971	المحور الأول (القيادة التحويلية)
0,067	0,930	المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الاختبار المبينة في الجدول رقم 5 أن البيانات الخاصة بمحاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك لأن مستوى المعنوية sig للمحاور هي على التوالي: 0,284 و 0,067 وهي أكبر من 0.05 مما يؤكد الفرضية العدمية التي تنص على إتباع البيانات المحصل عليها للتوزيع الطبيعي.

2.4.3 اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

H₁: يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

الجدول 6: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل: القيادة التحويلية				المتغير التابع: الالتزام التنظيمي
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	الثابت	
0,661	0,437	0,712	1,182	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم 6 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0.661$ وهذا ما يدل على وجود علاقة متوسطة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.437$ ، مما يعني أن القيادة التحويلية فسرت ما نسبته 43,7 % من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة، كما يمكننا استنتاج معادلة الانحدار كالاتي: $y = 0,712 X_1 + 1,182$

جودة النموذج: اختبار ANOVA:

الجدول 7: نتائج اختبار ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	11,467	1	11,467	35,669	0,000
اليواقي	14,788	46	0,321		
المجموع	26,255	47			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم 7 نلاحظ أن $F=35,669$ وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

3.4.3 اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار جميع الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين الأحادي ANOVA.

1.3.4.3 الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام العاطفي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

H_1 : يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام العاطفي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

الجدول 8: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي

المتغير المستقل: القيادة التحويلية				المتغير التابع: الالتزام العاطفي
الثابت	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
1,063	0,682	0,336	0,580	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم 8 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,580$ وهذا ما يدل على وجود ارتباط متوسط بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,336$ ، مما يعني أن القيادة التحويلية فسرت ما نسبته 33,6% من التباين الحاصل في الالتزام العاطفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة، كما يمكننا استنتاج

$$y = 0,682 X_1 + 1,063$$

جودة النموذج: اختبار ANOVA:

الجدول 9: نتائج اختبار ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	10,522	1	10,522	23,260	0,000
البواقي	20,810	46	0,452		
المجموع	31,332	47			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم 9 نلاحظ أن $F=23,260$ وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام العاطفي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

2.3.4.3 الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام المعياري بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

H_1 : يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام المعياري بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

الجدول 10: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين القيادة التحويلية والالتزام المعياري

المتغير المستقل: القيادة التحويلية				المتغير التابع: الالتزام المعياري
الثابت	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
1,11 1	0,750	0,318	0,564	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,564$ وهذا ما يدل على وجود ارتباط متوسط بين القيادة التحويلية والالتزام المعياري، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,318$ ، مما يعني أن القيادة التحويلية فسرت ما نسبته 31,8 % من التباين الحاصل في الالتزام المعياري لدى عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة، كما يمكننا استنتاج معادلة الانحدار كالتالي: $y = 0,750 X_1 + 1,111$

جودة النموذج: اختبار ANOVA:

الجدول 11: نتائج اختبار ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	12,726	1	12,726	21,488	0,000
البواقي	27,242	46	0,592		
المجموع	39,967	47			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن $F=21,488$ وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام المعياري، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام المعياري بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

3.3.4.3 الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام الاستمراري بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

H_1 : يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام الاستمراري بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

الجدول 12: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين القيادة التحويلية والالتزام الاستمراري

المتغير المستقل: القيادة التحويلية				المتغير التابع: الالتزام الاستمراري
معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	الثابت	
0,479	0,230	0,704	1,372	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,479$ وهذا ما يدل على وجود ارتباط متوسط بين القيادة التحويلية والالتزام الاستمراري، كما أن قيمة

معامل التحديد $R^2=0,230$ ، مما يعني أن القيادة التحويلية فسرت ما نسبته 23 % من التباين الحاصل في الالتزام الاستمراري لدى عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة، كما يمكننا استنتاج معادلة الانحدار كالتالي: $y = 0,704 X_1 + 1,372$

جودة النموذج: اختبار ANOVA:

الجدول 13: نتائج اختبار ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدالة المعنوية Sig
الانحدار	11,207	1	11,207	13,733	0,001
البواقي	37,538	46	816,		
المجموع	48,745	47			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن $F=13,733$ وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام الاستمراري بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام الاستمراري بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

4. الخاتمة

لقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى نمط من أنماط القيادة الإدارية وهو القيادة التحويلية وعلاقته بالالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، حيث استعرضنا في الجانب النظري المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي)، بالإضافة إلى العلاقة النظرية بين هذين المتغيرين، ومن أجل معرفة واقع القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية ومدى مساهمتها في تحقيق الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة، وقد أسفرت نتائج الدراسة التطبيقية عن قبول كل الفرضيات، بحيث ذهب معظم المستجوبين من العمال إلى التأكيد على أن القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تطبق أسلوب القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأن معظم عمال المؤسسة ملتزمون تنظيمياً اتجاه المؤسسة، كما تبين بأن هناك

تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، وأن 43,7 % من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة يعود للقيادة التحويلية، كما توصلنا أيضاً من خلال هذه الدراسة إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري)، وأن هذا الأثر يختلف في درجته من بعد لآخر، حيث كان أكبر الأثر على الالتزام العاطفي، بحيث أن القيادة التحويلية فسرت ما نسبته 33,6 % من التباين الحاصل في الالتزام العاطفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة.

وعليه يمكن القول بأن نمط القيادة التحويلية يكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسة الاقتصادية، لأنه يساعد على خلق رؤى جديدة لدى العاملين مما يؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي يحقق التزاماتهم التنظيمية طويلة الأجل، وأن المؤسسات التي تسعى إلى كسب ولاء عمالها وضمان بقائها واستمراريتها وتحقيق التزام عمالها اتجاهها من خلال الالتزام العاطفي أو المعياري أو الاستمراري ينبغي عليها ما يلي:

- ✓ تفعيل دور القيادة التحويلية حتى تكون لها القدرة على التأثير الإيجابي على المرؤوسين؛
- ✓ الانفتاح والثقة المتبادلة بين القيادة والمرؤوسين؛
- ✓ ضرورة إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى المرؤوسين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية؛
- ✓ بناء علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين القادة والمرؤوسين لتحقيق الالتزام التنظيمي وأهداف المنظمة؛
- ✓ تقديم الدعم اللازم للمرؤوسين، وتمكينهم كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

5. قائمة المراجع

1.5. المراجع باللغة العربية:

- ابنسام يوسف محمد مرزوق. (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. ماجستير في التربية. غزة، كلية التربية: الجامعة الإسلامية بغزة.

- أمانى جمال نبهان أبو معيلق. (2012). علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها. ماجستير في أصول التربية. غزة، كلية التربية: الجامعة الإسلامية.
- بلال خلف السكارنة. (2009). التدريب الإداري (الإصدار طبعة1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- تحسين أحمد الطراونة. (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية (الإصدار طبعة1). الرياض: مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- سامي ابراهيم حماد حنونة. (2006). قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. ماجستير في إدارة الاعمال. غزة، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- علي أحمد عبدالرحمان عياصرة. (2006). القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- فليب سادلر. (2008). القيادة (الإصدار طبعة1). (هدى فؤاد محمد، المترجمون) القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- كمال سليم داووني. (2017). القيادة التربوية (الإصدار طبعة2). عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، و كفاية محمد طه عبدالله. (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15(1)، الصفحات 19-45.
- مخلص شياح علي الجميلي. (2012). العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، 4(9)، الصفحات 293-304.
- نجم عبود نجم. (2015). القيادة وإدارة الإبتكار (الإصدار طبعة1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

2.5. المراجع باللغة الأجنبية:

- Bernard, B. M., & Ruth, B. (2008). The Bass handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (éd. 4th edition). New York: Free Press.
- Javaid, M. F., & Mirza, M. U. (2012). Leadership style enhances the employee organizational commitment: A case study of educational institutions in lahore. Journal of management, statistics and social sciences, 1(1), pp. 64-77.
- Mat, J. (2008). The Influence of Leadership Style on Internal Marketing in Retailing. Phd Thesis in Philosophy. Skotland: University of stirling.
- Murphy, L. (2005). Transformational Leadership: A Cascading chain Reaction. Journal of Nursing Management, 13(2), pp. 128-136.
- Velmurugan, V., & Zafar, M. S. (2010). Influence of emotional intelligence on organizational commitment. International Journal of Commerce Business Management, 2(2), pp. 107-109.
- Weichun, Z., Bruce, J. A., & Fred, O. W. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. Group & Organization Management, 34(5), pp. 590-619.