



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - سونلغاز - ورقلة-

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين :

سعاد الوزان

مريم العمري

نوقشت بتاريخ : ..../..../2020

أمام اللجنة المكونة من السادة

د/..... (.....، جامعة ورقلة) رئيسا

د/مقدم ليلي ( أستاذة محاضرة ، جامعة وقلة ) مشرفة ومقررة

د/..... ( جامعة ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2019

# إِهْدَاء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين  
أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

\*من ربنتي وأنارت دربي وأعانتي بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا الوجود  
"أمي الحبيبة" حفظها الله ورعاها ....

\*إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه  
"أبي الكريم" أدامه الله لي وحفظه.....

\*إلى إخوتي: عبد الله، ياسين و نور الإيمان ....

\*إلى ابن أختي : محمد عبد الكريم...  
\*وإلى جميع أفراد أسرتي ....

\*إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل، إلى صديقتي ورفيقة دربي مريم العمري ...  
\*إلى من قضيت معهن نصف وقتي : خولة ، أمال ، ضاوية ، مريم .....  
\*إلى كل من علمني حرفاً أصبح سناً برقه يضيء الطريق أمامي.....

# إِهْدَاء

أحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما يحب و يرضى و أصلي و أسلم على من لا نبي بعده محمد صلى الله عليه و سلم ، أما بعد أتقدم بإهدائي :

\* إلى مثلي الأعلى رمز الإرادة المتجددة إلى من رافقتني بدعواتها في كل خطوة من خطوات حياتي ، إليك "أمي الغالية" حفظها الله و أطال في عمرها ...

\* إلى من أوصلني إلى رتب المعالي و قدوتي في الحياة الذي أدين له بكل لحظة ، الذي سعى جاهدا ليفي لي ما أحতاجه في الحياة "أبي الغالي" حفظه الله ...

\* إلى إخوتي و أحبتي و من قضيت معهم غالب وقتي

\* إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل، إلى صديقتي ورفيقة دربي سعاد الوازن...

مريم

# شُكْرُكَ رَبِّ

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " (سورة النمل الآية -19-)

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله و لا يسعنا و نحن نتصفح بحثنا هذا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر و فائق التقدير و الإمتنان إلى كل من مد لنا يد العون وساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر :

الأستاذة المشرفة " مقدم ليلي " على المجهودات التي بذلتها في إنجاز هذا البحث من توجيهات قيمة وأراء سديدة ...

\* كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور : "مناصرة رشيد" ....

\*إلى كل عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ورقة -

ونخص بالذكر رئيس قسم الموارد البشرية "حميداتو فريد"

و الزميلين " صالحى مصطفى" و "محمداى مبارك" ...

\* إلى كل من سقط من ذاكرتنا سهوا نقول له شكرا .

✓ **الملخص :** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) ورقلة، بأبعادها الأربعة ( التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية ) ، و لتحقيق أهداف البحث تم بناء إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة ، و بلغ عددها 43 إستبانة، ولتحليل بيانات الإستبانة إعمادت الدراسة على الوسائل الإحصائية المختلفة و المستخدمة مثل البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن للقيادة التحويلية مستوى جيد لدى عمال مؤسسة سونلغاز وهذا ما يعكسه المستوى الجيد لجميع أبعادها، و أيضا أن للالتزام التنظيمي مستوى جيد لدى عمال مؤسسة سونلغاز، كما أظهرت النتائج أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة .

**الكلمات المفتاحية :** القيادة ، القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، القائد التحويلي

**Abstract:** The study aimed to determine the impact of transformational leadership on organizational commitment in the Directorate of Electricity and Gas Distribution (Sonelgaz) and Ouargla, in its four dimensions (ideal effect, inspirational stimulation, intellectual arousal, individual considerations), and to achieve the research objectives, a questionnaire was built for the purpose of data collection. Of the sample, the number reached 43 questionnaires, and in order to analyze the questionnaire data, the study relied on the various statistical methods used, such as the SPSS Statistical Program for Social Sciences, and the study reached a set of results, the most prominent of which was: that transformational leadership has a good level among Sonelgaz workers and this is reflected in the good level of all its dimensions, and also that the organizational commitment is a good level among Sonelgaz workers, and the results showed that there is a statistically significant effect between transformational leadership and organizational commitment at a high degree.

**Key words:** leadership, transformational leadership, organizational commitment, transformational leader .

II.....	إهداء 1:
III.....	إهداء 2 :
V.....	الملخص
VI.....	فهرس المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
X.....	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمه :
19-1.....	الفصل الأول : الجانب النظري للقيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي
1.....	تمهيد :
2.....	المبحث الأول: الأطر النظرية للقيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي
2.....	المطلب الأول: القيادة التحويلية.
2.....	الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية
4.....	الفرع الثاني : أهمية القيادة التحويلية
4.....	الفرع الثالث : أنماط القيادة التحويلية
5.....	الفرع الرابع: أبعاد القيادة التحويلية
6.....	الفرع الخامس: وظائف القائد التحويلي:
7.....	المطلب الثاني : ماهية الالتزام التنظيمي
7.....	الفرع الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي
8.....	الفرع الثاني : فوائد الالتزام التنظيمي و أبعاده
9.....	الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
10.....	الفرع الرابع : محددات الالتزام التنظيمي :
11.....	المبحث الثاني : دراسات سابقة حول الموضوع
11.....	المطلب الأول : الدراسات المحلية.
13.....	المطلب الثاني: الدراسات العربية
14.....	المطلب الثالث :دراسات الاجنبية
15.....	المطلب الرابع : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية :

15	الفرع الأول : أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :
16	الفرع الثاني : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :
17	خلاصة الفصل :
40-18	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لدراسة أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز.
18	تمهيد.....
18	المبحث الأول : الإطار التعريفي لمؤسسة سونلغاز ورقلة .
18	المطلب الأول : تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز ورقلة .
19	المطلب الثاني: مهام و أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونالغاز ورقلة .....
20	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي .....
22	المبحث الثاني : الطريقة و الأدوات المستخدمة .
22	المطلب الأول: مجتمع ومنهجية الدراسة.....
22	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة.....
24	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية وإختبار صدق و ثبات الاستبيان :
25	المبحث الثاني : مناقشة و عرض النتائج.....
25	المطلب الأول : البيانات الشخصية لأفراد العينة.....
30	المطلب الثاني : الدراسة الإحصائية للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.....
38	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات .....
40	خلاصة الفصل :
41	النتائج:
42	التوصيات :
42	آفاق الدراسة :
43	المراجع .....
50-45	ملاحق .....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	الجدول (1.2)
23	توزيع درجات الموافقة لمقياس (LIKERT)	الجدول (2.2)
25	نتائج اختبار ألفا كرونباخ	الجدول (3.2)
25	يمثل توزيع العينة من حيث الجنس	الجدول (4.2)
26	يمثل توزيع العينة من حيث العمر	الجدول (5.2)
27	يمثل توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي:	الجدول (6.2)
28	يبين توزيع افراد العينة حسب الأقدمية	الجدول (7.2)
29	يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الجدول (8.2)
30	يوضح إجابات عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي	الجدول (9.2)
31	يوضح إجابات افراد العينة حول بعد التحفيز الالهامي	الجدول (10.2)
32	يبين إجابات افراد العينة حول بعد الاستشارة الفكرية	الجدول (11.2)
32	يبين إجابات افراد العينة حول بعد الاعتبارات الفردية	الجدول (12.2)
33	يبين إجابة افراد العينة حول محور الالتزام التنظيمي	الجدول (13.2)
34	يوضح العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي	الجدول (14.2)
35	نتائج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر القيادة على الالتزام	الجدول (15.2)
35	يوضح تحليل تباين خط الإنحدار	الجدول (16.2)
36	نتائج الإنحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي	الجدول (17.2)
36	إختلاف الالتزام حسب متغير الجنس	الجدول (18.2)
37	إختلاف الالتزام حسب متغيرالعمر	الجدول (19.2)
37	إختلاف الالتزام حسب متغير المؤهل العلمي	الجدول (20.2)
37	إختلاف الالتزام حسب متغير قدمية	الجدول (21.2)
38	إختلاف الالتزام حسب متغير مستوى الوظيفي	الجدول (22.2)



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	يوضح الهيكل التنظيمي لسونالغاز	الشكل (1.2)
27	يوضح متغيرات الدراسة	الشكل (2.2)
28	يوضح توزيع العينة وفقا للجنس	الشكل (3.2)
29	يوضح توزيع العينة وفقا للعمر	الشكل (4.2)
30	يوضح توزيع العينة وفقا للمؤهل العلمي	الشكل (5.2)
30	يوضح أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	الشكل (6.2)
31	يوضح توزيع العينة وفقا للمستوى الوظيفي	الشكل (7.2)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
46-43	استمارة الاستبيان بصورته النهائية	(1)
46	قائمة محكمين الاستبيان المعتمد في الدراسة الميدانية	(2)
46	نتائج معامل الثبات (الفاكرونباخ)	(3)
47	خصائص عينة الدراسة	(4)
48	التحليل الاحصائي لمجاور الاستبانة	(5)
49	معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	(6)
49	نتائج تحليل الانحدار	(7)
49	نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر القيادة على الالتزام	(8)
51-50	إختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات المبحوثين	(9)

# المقدمة

## مقدمه :

نتيجة للتغيرات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصر و ما ينجم عن ذلك من منافسة عالمية بين المنظمات، و لمواجهة هذه التحديات و التغيرات و التعايش معها تبنت المنظمات مفاهيم و أساليب في الإدارة الحديثة، إذ توجهت المنظمات إلى الإهتمام بالعنصر البشري الذي يلعب دورا أساسيا في نجاح هذه المنظمات و تحقيق أهدافها، و توفير البيئة التنظيمية الصحية و السليمة و العادلة، و ذلك لإفساح المجال لإبداع العاملين ببذل قصارى جهدهم في أداء العمل المطلوب منهم.

حيث أن القيادة التحويلية تدعم قوة أي منظمة بتميزها عن المنظمات الأخرى و تعد عنصرا بارزا في المنافسة السوقية و تتميز بتركيزها على نظم العمل الرئيسية للمنظمات المختلفة، و تقدم تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة و تصميم رسالتها...، و ترتبط القيادة التحويلية بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة و تؤثر بها . كما تعد القيادة التحويلية اليوم مدخلا جديدا للتغيير و التطوير و من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المؤسسات الجزائرية من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة بحيث حضي موضوع القيادة التحويلية بأهمية كبيرة في الفكر الإداري و التنظيمي، و تناوله الكثير من الباحثين الجزائريين في مختلف التخصصات، محاولين دراسة كل القضايا و الأبعاد التي لها علاقة بها، و كذا دراسة كل المدخل القيادية و التي يكون لها أكبر تأثير على الأفراد و المنظمات، كما صب اهتمامهم على أنماط هذه القيادة، و أيها أصلح و أنفع في تحقيق أهداف المنظمات الجزائرية و أهداف العاملين بها معا .

و يمثل الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده حالة نفسية اجتماعية يشعر بها العامل، عندما تتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة و نلاحظ من خلال عمله في الوظيفة التي يشغلها أو من خلال تصرفاته أو علاقاته مع الافراد العاملين معه، و يعتبر الالتزام في العمل سلوك محمود حث عليه الدين الاسلامي، بحيث يعتبر عاملا رئيسيا لأنه يؤثر على كفاءة و فعالية المؤسسة و يحافظ على إستقرارها و يساهم إلى حد كبير في نجاحها و إستمرارها .

نظرا لأهمية مفهوم القيادة التحويلية كما سبق و اشرنا فإن من خلال هذا البحث سيتم التعرف على أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بورقلة، و من هنا نطرح الاشكالية التالية :

### ما مدى تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بورقلة ؟

ومن خلال هذه الاشكالية نطرح التساؤلات التالية :

- هل لدى عمال مؤسسة سونلغاز ورقلة وعي كبير حول اهمية الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة ، وهل توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس،العمر،المؤهل العلمي الاقدمية في العمل ، المستوى الوظيفي) .
- هل تعتبر ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة أمر معمول به من طرف المسؤولين بمؤسسة سونلغاز ورقلة، و هل يرجع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية،) من وجهة نظر عمال مؤسسة سونالغاز الى الكفاءات الإدارية و التعليمية التي يكتسبها القائد.
- هل يعتقد عمال مؤسسة سونلغاز ورقلة بوجود علاقة ارتباط و تأثير قوية و إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية المتمثلة في( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية ) و الإلتزام التنظيمي .

### الفرضيات :

- إن عمال مؤسسة سونالغاز ورقلة لديهم وعي كبير حول اهمية الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة لذلك فإن مستوى الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة سونالغاز ورقلة يقترب من المستويات المرتفعة، كما توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس،العمر،المؤهل العلمي الاقدمية في العمل ، المستوى الوظيفي) .

- تعتبر ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة أمر معمول به بشكل مرتفع من طرف المسؤولين بمؤسسة سونلغاز ورقلة، كما يرجع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية،) من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز الى الكفاءات الإدارية و التعليمية التي يكتسبها القائد.
- إن عمال مؤسسة سونلغاز ورقلة يعتقدون بوجود علاقة و تأثير قوي و إيجابي بين سلوكيات القيادة التحويلية المتمثلة في( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعترافات الفردية ) و الإلتزام التنظيمي و ذلك يعزى إلى وجود الثقة و الإحترام بين الرئيس و مرؤوسيه في مؤسسة سونلغاز ورقلة .

### أسباب اختيار الموضوع

1. الرغبة و الميول و الإهتمام في دراسة الموضوع بحكم أنه في صلب تخصصنا .
2. ضرورة اعطاء المزيد من الدراسات حول الإهتمام بالعنصر البشري و العوامل المؤثرة في آدائه و انتاجيته .
3. محاولة زيادة إثبات أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية ) على المتغير التابع ( الإلتزام التنظيمي) .
4. نظرا لأهمية موضوع البحث ( أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي ) في تحديد الأسلوب المناسب للسير الحسن للمؤسسة .
5. إعطاء صورة شاملة للموضوع من خلال معرفة العلاقة بين القيادة و الإلتزام .

### أهداف الموضوع :

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها في مايلي :

- 1- تقديم إطار مفاهيمي لمفهوم القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي .
- 2- الكشف عن أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- 3- توضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين في المؤسسة محل الدراسة .
- 4- بيان ضرورة الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- 5- التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية ( التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإستشارة الفكرية ، الإعترافات الفردية ) على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- 6- إختبار الأثر المتكامل بين متغير القيادة التحويلية و متغير الإلتزام التنظيمي و تقديم التوصيات و التي يمكن ان تسهم في تنمية الإلتزام التنظيمي و تعزيز دور القيادة التحويلية.

### أهمية الموضوع :

تكمن أهمية الموضوع في مايلي :

- 1- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي سيتناوله و هو أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، و اللذان يعدان من المواضيع المهمة التي نالت إهتماما كبيرا من لدن الباحثين في مختلف حقول المعرفة خاصة في الوقت الحاضر الذي يشهد تغير في جميع الميادين .
- 2- تساعد هذه الدراسة مسؤولي المؤسسة في التعرف على أسلوب جديد من أساليب القيادة و هو القيادة التحويلية و دعم هؤلاء المسؤولين لتغيير أنماطهم القيادية كخطوة أساسية لمواكبة التغيير الحاصل في المؤسسات الجزائرية .

### حدود الدراسة :

الحدود النظرية للدراسة :تمثلت في :

حصر المفاهيم العامة لمتغيري الدراسة المستقل و التابع ( القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي ) مع تسليط الضوء على كل بعد من أبعاد هذه المتغيرات من خلال الجانب النظري الذي وفرته بعض المراجع و كذا الدراسات السابقة .

**الحدود التطبيقية للدراسة : تمثلت في :**

الحدود المكانية : لقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الحضري ورقلة (سونلغاز).  
الحدود الزمنية : حددت المدة الزمنية لهذه الدراسة خلال الفترة : فيفري 2020 إلى جوان 2020.

**منهج الدراسة**

اعتمدت هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات و المعلومات اللازمة لإتمامها، و قد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لتوضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي بإستخدام الاستبيان لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى المقابلات التي تمت مع مسؤولي المؤسسة لإستكمال بناء الاستبيان و توزيعه على عينة البحث. و تم تحليل بيانات المتحصل عليها من خلال استجابات العينة المدروسة بالإعتماد على برنامج spss .

**مرجعية الدراسة**

الإعتماد في الدراسة على مجموعة من الرسائل الجامعية و المجلات العلمية و البحث على مواقع الانترنت، بالإضافة إلى النتائج المتحصل عليها من دراسة الحالة لأجل الدراسة التطبيقية .

**صعوبات البحث :**

واجهت عملية إنجاز هذه الدراسة صعوبات تتمثل فيما يلي:

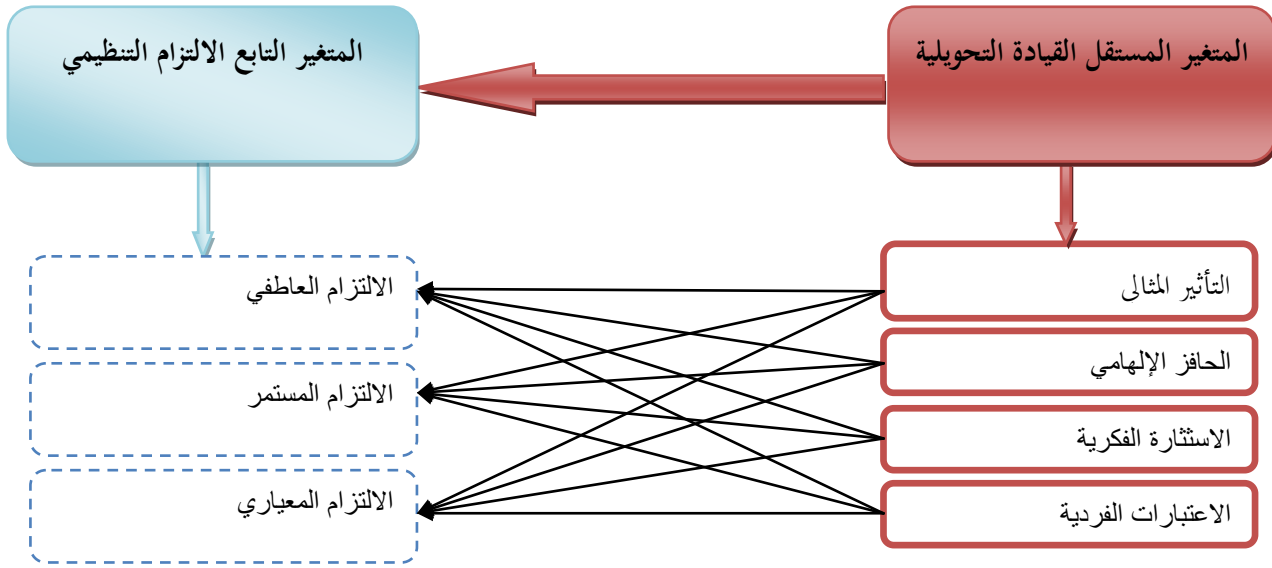
- 1- وجود صعوبات ميدانية واجهت عملية جمع البيانات بسبب الأزمة التي تعرضت لها البلاد إثر فيروس كوفيد-19 .
- 2- قلة الزيارات للمؤسسة محل الدراسة شكل صعوبة في ملاحظة أهم الأشياء و التعاملات داخل المؤسسة و التي لها دور في بناء أهم الأفكار الأساسية للموضوع .
- 3- قلة الدراسات السابقة التي درست المتغيرين معا و بالتالي صعوبة الحصول على معلومات كافية في موضوع البحث الا من المصادر الثانوية ...

**متغيرات الدراسة**

تضمنت الدراسة على المتغير المستقل و هو القيادة التحويلية و يشمل أربع أبعاد و هي : التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية .

و المتغير التابع هو الالتزام التنظيمي و تتمثل أبعاده في ما يلي : الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري .

## و الشكل الموالي رقم (01) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة .

## هيكل الدراسة :

بهدف إنجاز هذه الدراسة و التوصل إلى النتائج المطلوبة قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين بعد المقدمة و تنتهي بخاتمة التي تناولت النتائج وتوصيات لأبحاث أخرى وتمثلت هذه الفصول فيما يلي:

**الفصل الأول :** قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي، أما بالنسبة للمبحث الثاني فسننتقل إلى أهم الأدبيات التطبيقية أي الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من خلال عرضها و مناقشتها .

**الفصل الثاني :** خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي لدراسة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز ورقلة حيث قسم هو الآخر إلى مبحثين، المبحث الأول تضمن تقديم ميدان الدراسة، أما المبحث الثاني فتضمن تحليل نتائج الدراسة.

# الفصل الأول



## تمهيد :

يتطلب نجاح المنظمة قيادة حكيمة و مسؤولة، و على قدر كفاءة القيادة تتحقق كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها، لأن القيادة هي القلب النابض للعملية الإدارية.

فأضافت القيادة التحويلية معايير و أفكار جديدة للقيادة، فالقيادة التحويلية تشمل الإعتراف بالحاجة إلى التغيير و إيجاد رؤية جديدة، و جعل التغيير من أولويات المنظمة، و بالتالي القدرة على مواجهة التحديات.

و سنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى المفاهيم الأساسية للمتغيرين، القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي و ذلك بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين، المبحث الأول يتضمن الأطر النظرية للقيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي و قسم إلى مطلبين، يتناول المطلب الأول أهم المفاهيم العامة للقيادة التحويلية، بينما يتناول المطلب الثاني ماهية الإلتزام التنظيمي . أما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى الدراسات السابقة و قسم هذا المبحث الى أربع مطالب تتضمن على التوالي : الدراسات المحلية، الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية و مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

## المبحث الأول: الأطر النظرية للقيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي .

زاد الإهتمام بالقيادة التحويلية في الفكر الإداري المعاصر نظرا لزيادة حاجة المنظمات لقيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التطورات و التغيرات التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة ، كما أن للالتزام دور مهم في تحقيق المنظمات لأهدافها بكفاءة و فعالية عالية، تمثل كل من القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي المتغيرين الاساسين لهذا المبحث و هو ما سيعالجه الجانب النظري لهذه الدراسة .

## المطلب الأول: القيادة التحويلية.

يتميز نمط القيادة التحويلية بقدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات و التطورات الحديثة، ففي هذا المطلب سنحاول إظهار أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية، وذلك بتقسيم المطلب إلى خمسة فروع والتي سنوردها كما يلي :

## الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية

**أولاً: مفهوم القيادة التحويلية :** لا يوجد تعريف موحد للقيادة التحويلية بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين حولها، و فيما يلي إبراز لأهم التعريفات: - يعد مدخل القيادة التحويلية (leadership Transformationnel) من المداخل الحديثة في الفكر الإداري إذ ظهر في أواخر سبعينات القرن الماضي على يد الباحث McGregor James Burns تحديدا في سنة 1978 من خلال كتابه القيادة "leadership" و الذي أبرز فيه مفهوم القيادة التحويلية و ميزه عن باقي الأنماط القيادية، كما أكد فيه أن أحد الرغبات الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة. فالقيادة التحويلية هي نمط قيادي ذو رؤية واضحة و استشراف للمستقبل و ذات أهداف محددة و واضحة، تشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية واضحة وموضوعية طويلة الأمد، و تحديد أهداف واضحة واقعية قابلة للتحقيق في عمل المنظمة، وتسعى إلى إحداث التغيير و التطوير و التنمية الإدارية باستمرار، و تتبنى أنظمة و أساليب مرنة تمكن من التوافق و التأقلم مع التطورات و التغييرات العالمية المعاصرة، و تهتم بالعمل الجماعي و بناء فرق العمل، و تعمل على إيجاد بيئة إدارية تفاعلية تقوم على التفاهم و الحوار البناء و المشاركة بين جميع المستويات الإدارية. هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل و أهداف محددة و واضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل و تحديد أهداف واقعية للمؤسسة، و يسعى الى إحداث التغيير و التطوير و التنمية الإدارية باستمرار و أساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف و التأقلم مع التطورات و التغيرات العالمية المعاصرة<sup>1</sup>.

- لقد عرفت القيادة التحويلية كعملية على أنها : " عملية ديناميكية يتعاون فيها القادة و المرؤوسين لتحقيق أعلى مستويات الأخلاقية و التحفيز"<sup>2</sup>

- كما عرفت القيادة التحويلية على أنها العملية التي تحدث تأثيرات ينتج عنها تغييرات رئيسية في اتجاهات و افتراضات أعضاء المنظمة و تخلق لديهم الالتزام بأهدافها و رسالتها ، و تعرف بأنها أسلوب القيادة الذي يحفز المرؤوسين للارتقاء فوق مصالحهم الشخصية و ذلك بتكليف أو تغيير اهتماماتهم و أفكارهم و مصالحهم و قيمهم و رفع روحهم المعنوية، و يدفعهم للأداء بشكل أفضل من المتوقع . طور مفهوم القيادة التحويلية ليصف القادة اللذين يحولون شؤون العمل و يطورونها نحو الأفضل بما لديهم من قدرة على الإبداع و تقديم أفكار مبتكرة تحدث تغييرات رئيسية في أداء العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طوبهر طه مداني ، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي ، مجلة علوم الاجتماعية ، العدد 22 ، الجزائر، جانفي 2017، ص206.

<sup>2</sup> إنتصار عباس حمادي ، تمكين المرؤوسين في إطار القيادة التحويلية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 100، مجلد 23 ، العراق، ص104

<sup>3</sup> يونس عواد ، قدرتي عثمان إبراهيم ، العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في فعالية التنظيمية (من وجهة نظري العاملين في شركة العامة لكهرباء دمشق) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 37 العدد2 سوريا 2015 ، ص264.

- عرفت بأنها القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة و تحفيز و تشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية و العمل في نفس الوقت على تغيير و تعديل الأنظمة القائمة التي تلائم هذه الرؤية.<sup>1</sup>
  - و هي أيضا مستوى من التعاطي بين القائد و الإلتباع يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة و التأثير بحيث ترفع من التفاعل و التغيير داخل القائد و الإلتباع في آن معا.<sup>2</sup>
  - و عرفت على أنها القيادة التي تؤدي إلى نجاح الشركة من خلال التأثير الكامل في سلوك العاملين. و القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد و مهماتهم و أدوارهم، و تعمل على التجديد.<sup>3</sup>
- ثانيا : نظرياتها (إسهامات المنظرين في القيادة التحويلية) :

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة و التي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين و بداية القرن الحادي، فعملية تطوير المرؤوس و تحسين آدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس و تحسين آدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإجراز الالتزامات الحالية و المستقبلية المطلوبة منهم.

وضعت نظرية القيادة التحويلية من قبل (Burns,1978) حيث أعاد النظر في ممارسات و سياسات القيادة الممارسة من فترات طويلة، منقحا السمات و العناصر الأساسية للقيادة الفعالة في أعماله، فقد كان (Burns) أول من اقترح أن القيادة ارتباط في العلاقة بين و ضمن كل من التحفيز و الموارد من جهة، و القادة و المرؤوسين من جهة أخرى، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية تغيير المنظمة .

و لقد رحب الكثير من الباحثين في نظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها (Burns) في نهاية السبعينيات من القرن العشرين، فحاء (Bass,1990) و طور مقاييس لقياس القيادة التحويلية متفقا مع الكثير مما ذهب إليه (Burns) و خاصة في ما يتعلق بالتغيرات التحويلية في توقعات أداء المرؤوسين، و قد اختلف (Burns & Bass) في مفهومهما للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاط:

- 1- رأى (Burns) أن أداء المرؤوسين يزيد فقط في المستويات الأعلى من هرم ماسلو الشهير، بينما أكد (Bass) أن ارتفاع مستوى رغبات و حاجات المرؤوسين لأعلى في هرم ماسلو تزيد الأداء بشكل طبيعي.<sup>4</sup>
- 2- أكد (Burns) أن للقيادة التحويلية أثرا جيدا و إيجابيا فقط على المرؤوسين و المنظمة، أما (Bass) فقد أكد أن القيادة التحويلية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على المرؤوسين و المنظمة و ذلك مرهون باتجاهات و سلوكيات المرؤوسين التي يمكن أن تحول من خلال أداء القادة .
- 3- رأى (Burns) أن السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي هما قطبان لسلسلة متصلة من الصعب التقائهم في نقطة محددة، فحين رأى (Bass) أن القيادة مؤلفة من هيكليين (تحويلي وتبادلي) و أن القادة يمكن أن يعملوا بدرجات مختلفة و ذلك حسب تصوراتهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> زاوي زايد، عمرون مفتاح ، القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية " دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة " ، مجلة الإبداع الرياضي ، مجلد 9 ، العدد 2 ، 2018 ، حقوق النشر محفوظة لدى جامعة محمد بوضياف ، المسيلة،الجزائر ، ص216.

<sup>2</sup> ماهر صبري ، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير ( دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية ) مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78 ، 2009، العراق، ص105.

<sup>3</sup> زينب صلاح وهاب، تأثير بعض أنماط القيادة الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين في شركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 49، العراق، 2016، ص 425 .

<sup>4</sup> أحمد صادق محمد ارقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،مذكرة قدمت لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة الأزهر ،غزة، فلسطين، 2010، ص 13

<sup>5</sup> أحمد صادق محمد ارقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،مذكرة قدمت لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة الأزهر ،غزة، فلسطين، 2010، ص 13

و يشار أن فكرة القيادة التحويلية قد نشأت مع التاريخ النفسي للقيادة السياسيين، و ربما أول من درس فكرة القادة السياسيين من منظور القيادة التحويلية و القيادة التبادلية هو (Burns, 1978)، فالقائد السياسي التبادلي يقدم وعودا الناخبين بالتعيين في الوظائف أو بإعطاء إعانات مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم إذا نجح في الانتخابات، أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى إلى رفع مستوى حاجات و رغبات التابعين إلى سلم أعلى في سلم حاجات ماسلو من أجل الإستحواذ على الشخص الناخب، و بالتالي تحدث عملية استشارة مشتركة يتم تحويل التابعين على أثرها إلى قادة، و يتم تحويل القادة إلى دعاة قيم أخلاقية.

و هنا ينوه الباحث بأن مفهوم القيادة التحويلية قد تم استعارته من المجال السياسي ليطبق في مجال إدارة الأعمال.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : أهمية القيادة التحويلية

يرى "جيمس ماك جريجور بيرنز Burns" (James Mc Gregors) في كتابه "تحويل القادة" (Transforming Leadership) (2003) أنه قد حان الوقت لوضع حد لممارسة القيادة التقليدية الهرمية، لأنه يرى أن هذا النوع من القيادة هو الذي خلق مشاكل كثيرة في العالم مثل الفقر، الظلم، الصراع، إفلاس المنظمات... الخ فأصبحت الحاجة ملحة إلى نمط قيادي يكون قريبا من المستوى القاعدي للمنظمات، و يحاول الرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز و التنمية الذاتية و يسعى لتنمية و تطوير المجموعات و المنظمات، و أن يكون متشربا مؤمنا، بتوجهه نحو المهمة المنتظرة، و أن يتميز بالكفاءة و البراعة و الطموح و الاستقامة من خلال استشارة القاعدة لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية و يعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم، هذا ينطبق تماما على نمط القيادة التحويلي، فهذا الأخير يتواءم مع عصر المعلومات و التنافسية الشديدة، خاصة في ظل بروز معايير جديدة للتنافسية بين المنظمات، محورها الرئيسي هو المورد البشري و ما يمكن أن يقدمه من قيمة مضافة للمنظمة، سواء تعلق الأمر بالابتكارات أو الاختراعات و كل ما تعلق بالمعرفة و علم التقنية الرقمية الحديثة .

إن الناس الذين يقودهم الإلهام يكون أدائهم جيدا بالمقارنة مع الناس الذين تقودهم السيطرة، هذا بالضبط ما يفعله القادة التحويليون فهم يلهمون أتباعهم و يجعلونهم يفهمون الغرض من التغيير الذي يجرى إدخاله، بهدف تحويل المنظمة و العاملين إلى وضع أفضل، هذا يجعلهم لا يترددون في مكافحة الظلم و السلوك غير الأخلاقي إن وجد في المنظمة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث : أنماط القيادة التحويلية

يرى "بيرنز" أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن :

- القيادة العقلانية Leadership Intellectual
- القيادة الإصلاحية Leadership Reform
- القيادة الثورية Leadership Revolutionary

و على الرغم من التداخل بين هذه الأنماط و عدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها، و ذلك على النحو التالي:

1/ القيادة العقلانية **Intellectual Leadership** : مصطلح "عقلي" Intellectual في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبنى أفكار و معارف و قيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيما و أهدافا و غايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد صادق محمد ارقب، مرجع سابق، ص14

<sup>2</sup> صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور بروج بوعرييج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 67-68.

<sup>3</sup> محمد كريم، حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بعزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 25-26.

يتعامل مع الأفكار و البيانات التحليلية وحدها يعد منظرا Theorist أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا Moralist و أما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار و يعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانياً. و القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار و نظريات جديدة . و تعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار و الفلسفة.

2/ القيادة الإصلاحية **Reform Leadership**: تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد من الأتباع لإحداث تغيير ذو مغزى في الوضع القائم، و لكي يكون الشخص قائدا إصلاحيا حقيقيا فإنه لا يحتاج إلى قوى فقط للسير بالتدرج و لكن إلى أن تكون لديه أيضا الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه، و يمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي :

- سوء فهم و تفسير حاجات الأتباع.
  - قد لا يشجع البناء الاجتماعي و السياسي على مواجهة القضايا و العمل على حلها.
  - غياب الإحساس بالهدف العام .
- و على الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءا من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، و غالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي و السياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية و الإجرائية فهي تحويلية في روحها و إجرائية في إجراءاتها و نتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييرا جوهريا.

3/ القيادة الثورية **Revolutionary Leadership** : الثورة عكس الإصلاح، حيث إن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، و على الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرة و يدل على ذلك بأن "لينين Linn" قد مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط كما أن "ماو Mao" و فيدل كاسترو" و قليلين جدا غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوى تحويلية، و يؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة و أن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية و ناجحة لابد و أن تتوافر لها عدة خصائص منها :

- أن تكون مكرسة تماما لتحقيق الهدف و نشر الإلتزام من خلال المخاطرة و بذل الجهد و الوقت.
- أن تحاطب رغبات الجماهير و حاجاتهم و طموحاتهم و دوافعهم التي قد تكون كامنة و يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية و الأحداث السياسية.
- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي و الاجتماعي لدى كل من القادة و الأتباع.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: أبعاد القيادة التحويلية

يمكن تحديد أبعاد القيادة التحويلية بما يلي :

#### أ- التأثير المثالي:

هذا البعد يؤكد الثقة و اتخاذ المواقف بشأن القضايا الصعبة، و التأكيد على أهمية الغرض، و الإلتزام، و العواقب الأخلاقية للقرارات، و الإعجاب و الفخر و الولاء و الثقة و التوافق حول الأهداف المشتركة، و يمكن أن يحصل التأثير بالتصريحات التي يقدمها القائد لمرووسيه بوصفها جزءاً عاطفياً و أساسياً، من تأثير القيادة التحويلية بواسطة مخاطبة القائد إليهم مستخدماً عبارات مؤثرة فيهم، و بسلوك يمكن القائد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد كريم، حسني سعيد خلف، مرجع سابق، ص 26-27

<sup>2</sup> زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرج بدرابي، الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، دراسة استطلاعية في عينة من

من كسب إعجاب المرؤوسين و ثقتهم و احترامهم، مع غرس روح الفخر و التسامي فيهم و الاستمرارية و العزم الكبيرين، في السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة و إظهار مستوى عال من الأخلاق.

### ب - التحفيز الإلهامي

في هذا البعد يبلور القائد رؤية جذابة عن المستقبل، و يثير التحدي لدى المرؤوسين مع المعايير العالية و يتحدث بتفاؤل و حماس، و التشجيع على ما يجب القيام به، إذ يخلق القائد رؤية واضحة و متفائلة للمستقبل و قابلة للتحقيق في آن معاً، و يتصرف بطريقة تغرس الحماس و الالتزام لأجل تنفيذ أو تحقيق هذه الرؤية، و بثها بين المرؤوسين و التأكيد و التشديد على الأشياء السلبية في الوضع الحالي و على الجوانب الايجابية المحتملة في المستقبل، و يستطيع القائد أن يحفز من خلال استخدام عبارات واضحة يعرض بها رؤيته المستقبلية مع إعادة تشكيل وجهات نظر العاملين في بيئة العمل الحالية.

### ج - الاستشارة الفكرية

و هنا القائد يشكك في الافتراضات التقليدية، و يثير الآخرين للحصول على وجهات نظر و طرائق جديدة لتسيير عمل الأشياء، و التشجيع للتعبير عن الأفكار. و يتصرف بطريقة تثير التحدي لدى المرؤوسين لتقدم الابتكارات و الإبداعات المتطورة و الخلاقة، من خلال التشكيك و إعادة صياغة الافتراضات و تقريب الحالات القديمة بطرائق جديدة مع عدم وجود أي نقد أو سخرية من أخطاء الأفراد ، فالأفكار الجديدة و الحلول المبتكرة مطلوبة من المرؤوسين الذين تم إشراكهم في معالجة المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها.

### د - الاعترافات الفردية

يتعامل القائد مع الآخرين كأفراد، و النظر في احتياجاتهم و تعزيز قدراتهم و تطلعاتهم، و الاستماع بعناية، و مواصلة التطوير، و إسداء المشورة، و التعليم، و التدريب، يركز هذا البعد على الجوانب الإنسانية و النفسية للمرؤوسين و درجة الاهتمام الشخصي للقائد التحويلي بالأفراد و الدعم الموجه و المخصص لكل فرد منهم مع التركيز على فهم احتياجاتهم و العمل بشكل مستمر لتطوير إمكاناتهم من خلال تقديم المساعدة و المعاملة العادلة على قدم المساواة و التدريب و التوجيه و تقبل الملاحظات<sup>1</sup>.

### الفرع الخامس: وظائف القائد التحويلي:

يمارس القائد التحويلي عدد من المهام و الوظائف يمكن تحديدها بالآتي :

- **يدير التنافس** : أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة و تجميع المعلومات و تنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية .
- **يشرف على إدارة التعقيد** : و تعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير و الغموض و اختلاف الأهداف.
- **يكيف المؤسسة مع التوجه العالمي** : و لتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي :  
وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، و تحديد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي، و تغيير نسق القيم و القناعات و السلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
- **يدير الفرق العالمية**: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات و المستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زيد صادق ماجد ،عبد الرضا فرج بدرأوي ،امرجع سابق، ص63-64

<sup>2</sup> حسين وليد حسين ، ناسو صالح سعيد ، توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي ، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة النجف

الاشرف، العراق، العدد 40 ، مجلد 01 ص 464-465

○ **يشرف على إدارة المفاجآت:** على القيادة التحويلية أن تنمي قدراتها و مهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة. **يدير التعليم و التدريب المستمر:** و ذلك لكثرة المفاجآت و التغيرات التي تواجه المؤسسات و التي تتطلب قدرة و مهارة عالية للتعامل معها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : ماهية الإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي اهتم بها الباحثين في مجال الإدارة في السنوات الأخيرة لارتباطه بفعالية المنظمة و درجة إنجاز العمل فيها فالإلتزام التنظيمي يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة و يظهر في بذل العامل لجهود إضافية في العمل و يعد الإلتزام الأفراد اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها و منافستها للمنظمات الأخرى .

### الفرع الأول : مفهوم الإلتزام التنظيمي

**أولاً: مفهومه:** تناول عدد من الباحثين مفهوم الإلتزام التنظيمي من عدة جوانب و قد توصلوا إلى عدة تعاريف:

قبل الدخول في تحديد مفهوم الإلتزام يمكن استعراض المعاني التي أشار إليها بعض الباحثين أو ما أوردهت القواميس للمعنى اللغوي لكلمة الإلتزام إن كلمة الإلتزام في اللغة تعود إلى الفعل لزم الشيء لزوماً أي أوجبه عليه و ارتبط به و استلزم الشيء عده لازماً، فيما تبين أن معنى الإلتزام الاعتناق، ثم ظهر معنى الإلتزام التعهد و معنى يلتزم أي يلزم نفسه<sup>2</sup>.

- يعد الاهتمام بالإلتزام التنظيمي أمراً ليس ببعيد فمنذ ستينيات القرن الماضي بدأ الباحثون بتناول هذا الموضوع إلى أن تناوله فيما بعد العديد من الباحثين بشئ من التفصيل و لا زال إلى يومنا هذا موضوع اهتمام و بحث لما ثبت من أهميته و أهمية نتائجه على المنظمة.
- الإلتزام هو "الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة و الرغبة الشديدة للبقاء فيها، و من ثم قبول أهدافها"<sup>3</sup>
- يعتبر الإلتزام التنظيمي هو الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية و الرغبة بالبقاء و الاستمرار في المنظمة.
- و يشار إليه على أنه تلك القوى التي تلزم الفرد بنهج العمل الذي له علاقة بهدف معين و يضمن على أنه درجة فعالية الفرد في التنظيم و شعوره بأنه جزء من جميع مستوياته و خاصة المستوى الأعلى مع ضمان جودة الامتيازات و البدائل في المنظمة و استحسانها و قبولها من قبل الفرد.<sup>4</sup>

- أما بوشنان فينظر إلى الإلتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد و تأييده للمنظمة و أنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:

1. الانتماء: يقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في الأنشطة المنظمة.

2. الولاء: المقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

3. التطابق: يعني تبني أهداف و قيم المنظمة بوصفها أهدافاً و قيماً للفرد العامل فيها.

يذكر بأن الإلتزام يمثل الموقف الذي يؤثر بسلوك الموظف و فائدته للمنظمة، إذ أن دراسة الإلتزام في المنظمة يعد أمر بالغ الأهمية و ذلك لأن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يؤثر على عمليات الإبداع و الابتكار، و التكيف للموظفين و يقلل من السلوكيات السلبية مثل التأخر و دوران العمل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حسين وليد حسين ، ناسو صالح سعيد ، مرجع سابق، ص 464-465

<sup>2</sup> عالية جواد محمد علي ، أثر تدريب في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة لزيوت النباتية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، العراق، 2016، ص 289

<sup>3</sup> سندس رضوي حوين ، أثر أبعاد الإلتزام التنظيمي في الاحتراق النفسي، مجلة كلية المأمون، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 30، العراق، 2018، ص 33

<sup>4</sup> أحمد زهير توفيق، دور الإلتزام التنظيمي لمحلي النظم في تحقيق جودة تصميم أنظمة المعلومات الإدارية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، العراق، 2018، ص 32

<sup>5</sup> علياء حسين عبيد ، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الاداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسي التربية الرياضية جامعة الكوفة ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، مجلة فصلية المحكمة، العدد 37، العراق، 2015، ص 332



- أن الإلتزام التنظيمي يكون وسيلة تساهم في تعزيز رضا الموظفين و تلبية الرغبات و الاحتياجات، و الإلتزامات الخاصة بهم و بالتالي يساعد من خلال جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، و تقديم فهم أفضل للعوامل التي يمكن أن تساعد المنظمات على تحسين أدائها.<sup>1</sup>
- و عرف الإلتزام التنظيمي من منظور نفسي بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الرد بالمنظمة مما يدفعه إلى، الاندماج في العمل و تبني القيم المنظمة مما يؤثر في إنتاجية المنظمة و فاعليتها. في حين أن الإلتزام التنظيمي له ارتباط وثيق بمجموعة من المخرجات المهمة و في مقدمتها الأداء الوظيفي و السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة بالإضافة إلى المبادرة و الإبداع.<sup>2</sup>

### ثانياً: أهمية الإلتزام التنظيمي

نال موضوع الإلتزام التنظيمي اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الكتاب و الباحثين، نتيجة للدور الكبير الذي يُمثله في إنجاح المنظمة و ديمومة استمرارها، إذ يمكن تلخيص أهمية الإلتزام التنظيمي فيما يأتي:

1. انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية كظاهري الغياب و التهرب من أداء العمل.
2. يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة و يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و تقليل التكلفة الناتجة عن تغيب الأفراد و عن عدم أدائهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة و فاعلية.
3. انخفاض المشاكل التي تحصل بين العاملين و الإدارة .
4. يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بمعدل دوران العمل إذ يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة و أكثر عمل نحو تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني : فوائد الإلتزام التنظيمي و أبعاده

#### أولاً : فوائد الإلتزام التنظيمي :

- عندما يلتزم الفرد إلى المنظمة، يمكن رؤية العديد من النتائج الإيجابية للفرد و كذلك للمنظمة نفسها.
- إحدى هذه الفوائد أن للمنظمة القدرة على التأثير على رفاية الفرد. و بالإضافة إلى ذلك تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للفرد .
- يمكن للمنظمة الاستفادة من الأفراد الذين يلتزمون من خلال مجموعة من الطرق المتنوعة و ذلك بواسطة قدرتهم على التأثير على فاعلية المنظمة. و بشكل عام هم أقل عرضة لتترك المنظمة و الحد من معدل دوران الموظفين.
- ينبغي أن يؤدي الإلتزام التنظيمي في تحسين العلاقات و أداء المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ضرغام علي مسلم العميدي ، دوافع مشاركة المعرفة و تأثيرها في الإلتزام التنظيمي ، جامعة الكوفة ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 115، العراق 2018، ص115.

<sup>2</sup> عبير محمد مهدي ، منتظر كاظم شميران الإلتزام التنظيمي وأثره في بناء سمعة المنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة كربلاء المقدسة ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد 15، العدد 02، العراق، 2017، ص278.

<sup>3</sup> زانا مجيد صادق ، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإلتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني ، بمدينة الكوفة ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 08، العدد 02، العراق، 2018، ص154.

<sup>4</sup> حامد كاظم متعب الشيباوي ، سعد مهدي سعيد الموسوي ، تأثير القيادة الروحية في تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جمعية الهلال الأحمر العراقية ، جامعة القادسية ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم إدارة الاعمال، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 15 العدد 4، العراق، 2018، ص332-333.



## ثانيا : أبعاده

صنف الباحثين العديد من أبعاد الإلتزام التنظيمي على أنها أنواع للإلتزام التنظيمي و عدت بمثابة الأبعاد التي يمكن من خلالها قياسه و كان من ابرز هذه الأبعاد هي التي حددها (Allen & Meyer :2001,230) هي : الإلتزام العاطفي و بعد الإلتزام المعياري و الإلتزام المستمر، والتي اعتبرت من المقاييس الأبرز و الأدق في مجال قياس متغير الإلتزام التنظيمي.

- أ- **بعد الإلتزام العاطفي:** الذي يعبر عن حالة من التوافق و القبول لقيم و أهداف المنظمة و الأفراد العاملين فيها، و هو ما يعني أن البقاء في المنظمة ليس اضطراريا بل هو ميل و رغبة من قبل الفرد العامل تجاه منظمته.
- ب- **بعد الإلتزام المعياري:** و يوصف بأنه شعور بالمسؤولية لمواصلة العمل في المنظمة و هذا الإلتزام هو عبارة عن شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة لأنها تتعاطى معه بكل صدق و عدالة مما يجعله يشعر بأنه مدين بالفضل لها .
- ت- **بعد الإلتزام المستمر:** و هذا النوع من الإلتزام هو ما تترتب عليه الكثير من التكاليف في حال فكر الفرد العامل ترك وظيفته إذا الإلتزام هو ما يدركه الفرد من خلال الكلفة التي تترتب على توقف نشاطه في المنظمة , و أن الفرد وفقاً لهذا النوع من الإلتزام يبقى في المنظمة لأنه يحتاج لذلك.<sup>1</sup>

## الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

أشار (Kabir and Parvin, 2011,245) إلى أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي و هي:

- 1- **خصائص العمل Job Characteristics:** أفادت الدراسات إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي يكون مرتفعاً لدى الأفراد الذين يديرون أعمالهم شخصياً self employed بسبب شعورهم بغنى العمل job enrichment مقارنة بالأفراد الذين يعملون في منظمات لا يملكونها.
- 2- **مكافآت العمل Job Rewards:** توصلت البحوث التي أجريت في هذا المجال إلى أن الإلتزام التنظيمي يتأثر بشكل كبير بالمكافآت التي يتلقاها الفرد من المنظمة التي يعمل بها، فقد لوحظ بأن الإلتزام التنظيمي يكون مرتفعاً لدى الأفراد الذين يعملون في منظمات تطبق خطط منح الأسهم للعاملين (ESOP) مقارنة بالمنظمات التي لا تطبق مثل هذه الخطط.
- 3- **توفر فرص عمل بديلة Availability of Alternative Job Opportunities:** تفيد الدراسات إلى انه من المتوقع أن ينخفض مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد عندما تتوفر لديهم فرص عمل بديلة و جذابة خارج المنظمة التي يعملون بها و بالعكس.
- 4- **الخصائص الذاتية للأفراد العاملين Personal Characteristics of Employees:** لقد أثبت البحث العلمي بأن الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الذين امضوا سنوات عمل طويلة يكون مرتفعاً بسبب ما استثمروه من حياتهم الوظيفية في المنظمة، بينما يكون الإلتزام التنظيمي منخفضاً لدى الموظفين الذين مضى عليهم فترة قصيرة في المنظمة.
- أما (Yilmaz et al., 2014,245) (Bakhshi et al., 2009,147) فقد حددوا عددا من العوامل التي تحقق حالة الإلتزام التنظيمي و هي:

- إيمان قوي في الأهداف و القيم المؤسسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى صباح حليحل ، جودة حياة العمل وأثرها في تعزيز مستوى الإلتزام التنظيمي ،دراسة تطبيقية في وزارة التربية المديرية العامة لتربية الرصافية الثالثة ، جامعة سومر كلية الادارة والاقتصاد ،ص254

<sup>2</sup> حولة هاشم خلف، دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بحث استطلاعي على عينة من المدرءاء في مصرف الرافدين/الادارة العامة، مجلة الادارة والاقتصاد ،العدد 115،العراق، 2018، ص158.

- الاستعداد لبذل جهد كبير للمنظمة.

- رغبة قوية للحفاظ على العضوية في المنظمة.

**الفرع الرابع : محددات الإلتزام التنظيمي :**

1. السياسات : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيتسرب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن و هذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء، ثم الإلتزام أو الولاء، و تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من الأهمية و الأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلوا في نظريته للحاجات الإنسانية إلى مجموعة من الحاجات التي يجب توفرها للعاملين في المنظمة منها : الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الحب و الانتماء بالإضافة إلى حاجتهم إلى الاحترام و تحقيق الذات .
2. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة، فكلما كانت عملية إدراك و فهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.
3. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم : إن مشاركة الأفراد العاملين تعمل على زيادة الولاء و الإلتزام التنظيمي، و تجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة المنظمة بشكل أكبر .
4. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب و الأدوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد. إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد و التنظيم و يجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات و الشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة و منح العاملين مناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق و التعاون و العدالة و المساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة و يرفع الروح المعنوية، و يزيد درجة الرضا الوظيفي، و يدعم الشعور بالإلتزام و الولاء التنظيمي.
5. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة : إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي و بالتالي زيادة الإلتزام و ارتفاع معدلات الأداء و الإنتاج و تقليل التكاليف.
6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، و تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة و الأفراد العاملين و إعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة و زيادة الولاء و الإلتزام لها.
7. نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، و القائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام لدى الأفراد .
8. المكانة الاجتماعية: و يقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي و قد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تصفيها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، و يرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لجيلاني نجار ،عبد الباسط حريز محمد ، علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة دراسة ميدانية على العاملين بمؤسسة سونلغاز وكالة

الوادي،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة شهيد حمة لخضر ،الوادي ،الجزائر،2017،ص57،56.

و تمتيتها، و للمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة و أنماط العمل و مهاراته و ظروف العمل، و الأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى تلك التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم و المكانة المهنية. 9. الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبدئها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما قدمته له الوظيفة و ما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، و زيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام و الولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني : دراسات سابقة حول الموضوع

بعد ما أشرنا إلى المفاهيم الخاصة بالقيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي في المبحث الأول، سنحاول في هذا المبحث الإلمام ببعض الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات و ذلك على المستوى الوطني المحلي، المستوى العربي و على المستوى الأجنبي، و كذا مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية و اهم مجالات الإستفادة من هذه الدراسات .

#### المطلب الأول : الدراسات المحلية.

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى عرض بعض الدراسات المحلية التي تناولت الموضوع

**الدراسة الاولى :** طالب حسينة ،المسار الوظيفي و أثره في الإلتزام التنظيمي :دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط ، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة المجلد 02 العدد02 ديسمبر 2018 الجزائر .

هدفت هذه الدراسة لبحث أثر تنمية المسار الوظيفي بأبعاده ( الترقية، تدوير الأعمال، التدريب، الإثراء الوظيفي )على الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة المعروفة (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر ) لدى عينة من عمال شركة سونلغاز الأغواط .لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير نموذج لهذا الغرض و تم توزيع استبانة على عينة قصدية من 50 إطار بالشركة، أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لمتغير تنمية المسار الوظيفي على الإلتزام التنظيمي؛ و أوصت الدراسة بتبني أبعاد تنمية المسار الوظيفي ضمن إستراتيجية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي بتوفير الظروف الملائمة له.

و قد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- يوجد أثر معنوي لتنمية و تخطيط المسار الوظيفي في الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- يوجد أثر معنوي للترقية في الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين .
- يوجد أثر معنوي لتدوير الأعمال في الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.
- يوجد أثر معنوي للتدريب في الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين .
- يوجد أثر معنوي للإثراء الوظيفي في الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي لأفراد العينة تعزى للمتغيرات .

**الدراسة الثانية:** راضة يوسفى ،موسى بخاخشة ،أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم ،دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف،مجلة التنمية الاقتصادية ،عدد 05 ،جوان 2016، الجزائر .

هدف هذه الدراسة هو التعرف على مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية و أثرها على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية" براهيمية مسعود "ببوشقوف بولاية قالمة، و لتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة مكونة من ( 34 ) فقرة موزعة على محورين (أنماط القيادة الإدارية و الإلتزام التنظيمي) و استخدامها كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، طبقت الدراسة على عينة شملت ( 60) عاملا

<sup>1</sup> الجبلاني نجار ،عبد الباسط حريز محمد ، مرجع سابق ص 57-58

من مجتمع الدراسة الذي يضم ( 341 ) عاملا، و من خلال الاستطلاع الميداني و تطبيق الأداة على أفراد العينة و التحليل باستخدام برنامج (SPSS V 24) خلصت الدراسة إلى :

النمط الديمقراطي هو السائد و جاء تطبيقه بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ( 3.46 ) يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة أقل و أخيرا النمط الحر بدرجة منخفضة و جاء المستوى العام لتوافر أنماط القيادة الإدارية بدرجة متوسطة؛ الالتزام المعياري هو الالتزام الذي يبيده العاملون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 3.67 ) يليه الالتزام العاطفي ثم الاستمراري وجاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة، كما جاء المستوى العام للالتزام التنظيمي متوسط؛ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي للعاملين بينما لا يوجد أثر للنمط الأوتوقراطي و النمط الحر.

**الدراسة الثالثة : القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية "دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة" ، مجلة الإبداع الرياضي ، المجلد 09، العدد 02، 2018، الجزائر.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، و استخدم الباحث الاستبيان و طبق على عينة مكونة من 41 موظف من موظفي و عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة . و قد أوضحت النتائج المتحصل عليها :بعد دراسة القيادة التحويلية و أثرها على الأداء الوظيفي، و بتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة و باستقراء الجداول و تحليلها و تفسيرها جاءت نتائج الدراسة كالتالي : فيما يتعلق عن أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي فقد استنتج الباحث وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، بمعنى آخر كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات و خصائص القائد التحويلي و منها التأثير الإيجابي و الحافز الالهامي و الاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيهما يمتلكون مهارات و قدرات إبداعية و يبين الباحث هذه النتيجة الى ان القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه لدى عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة.

**الدراسة الرابعة : برباوي كمال ،قناشي امنة ،علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، العدد07،ديسمبر 2014، الجزائر .**

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي فمن أجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات و توزيعها على أفراد عينة الدراسة (عمال مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار)، و تم الاعتماد على برنامج spss من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الولاء التنظيمي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الولاء التنظيمي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية و الولاء التنظيمي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية و الولاء التنظيمي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية و الولاء التنظيمي .

**الدراسة الخامسة : مسعودي إيناس ،جيلالي إكرام ، أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بمؤسسة الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير - الوادي ، BATICM " مذكرة لنيل شهادة الماستر ، الوادي ، الجزائر.**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة اقتصادية حيث تم إسقاط الدراسة على مؤسسة بناء هياكل المعدنية المصنعة baticim -وحدة المغير- ولاية الوادي. و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من

(35) فقرة و ذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة إذ تم توزيع (41) إستبانة أسترجع من منها (41) أي كلها قابلة للتحليل الإحصائي، و في ضوء ذلك جرى جمع و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 22. و كان من بين أهم النتائج المتوصل إليها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، و أيضا وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة و الإلتزام التنظيمي.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الإلتزام التنظيمي كان جيدا لدى عمال مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة كما كانت أبعاد الإلتزام التنظيمي، الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر، الإلتزام المعياري، مرتفعة حيث جاء بعد الإلتزام المعياري أولا ثم يليه بعد الإلتزام المستمر و أخيرا بعد الإلتزام العاطفي و هو مؤشر على شعور العمال بالسعادة و الارتياح في الوظيفة .

### المطلب الثاني: الدراسات العربية

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى عرض بعض الدراسات العربية التي تناولت الموضوع

**الدراسة الأولى :** زياد علي الشواكة ،فراس سليمان الشلبي ،رياض عبد الله الخوالدة دور القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 04 ديسمبر، الاردن. هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، و التحفيز الملهم، و الاستشارة الفكرية، و الاعتبار الفردي) في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل و المبيعات، و لهذا الغرض فقد تم تصميم قائمة استبيان تكونت من (92) عبارة، و تم استخدام أسلوب المسح الشامل لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة، و قد تم توزيع قائمة الاستبيان على جميع العاملين في الوظائف القيادية و الإشرافية في هذه الدائرة، حيث تم توزيع (142) استبيانا استرد منها (129) استبيانا، كان منها (121) صالحا للتحليل الإحصائي أي ما نسبته ( 85.2 % ) من حجم المجتمع الكلي . و قد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب الدراسة الميدانية في تحليل بيانات الدراسة SPSS لجمع البيانات اللازمة لإتمامها، و تم الاعتماد على البرمجية الإحصائية للعلوم الاجتماعية و اختبار فرضياتها، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لعرض أسئلة الدراسة، كما تم استخدام اختبارات التوزيع الطبيعي و تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضياتها. و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن دائرة ضريبة الدخل و المبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة ( التأثير المثالي للقيادة، و التحفيز الملهم، و الاستشارة الفكرية، و الاعتبار الفردي)، فضلا عن تميز العاملين في الدائرة بالإلتزام التنظيمي، كما بينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة . و قد أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسة المبحوثة بتبني العاملين الذين لديهم سمات قيادية، و الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القيادات الجديدة، توافر الخصائص القيادية التحويلية المختلفة فيهم، كما أوصت الدراسة أيضا بضرورة تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل و المبيعات الأردنية، من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات.

**الدراسة الثانية :** منذر عباس شعلان ،أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للإسمنت الجنوبي في الكوفة .مجلة الإدارة و الإقتصاد ، المجلد 06، العدد 22، العراق.

الغرض الرئيس من هذا البحث هو دراسة أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية . طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من (64) شخصا من العاملين في الشركة العامة للإسمنت الجنوبي في الكوفة ، و قد استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما استخدام برنامج (SPSS) في تحميل البيانات . و خلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى جيد من خصائص القيادة التحويلية لدى القادة العاملين في الشركة العامة للإسمنت الجنوبي في الكوفة كما استنتج وجود مستوى جيد من الثقة التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة للإسمنت الجنوبي في الكوفة . و استنتج أيضا هناك تأثير ممارسة القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية لدى الشركة العامة للإسمنت الجنوبي في الكوفة ، و توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها التركيز على تعزيز و تدعيم بعد التأثير المثالي و ذلك من خلال قيام القادة العاملين بالتصرف كنماذج يسعى العاملين لمحاكاته و أيضا العمل على إعادة النظر في أساليب و برامج بعد الدافعية الالهامية التي يتبعها القادة العاملين

في الشركة العامة للاسمنت الجنوبي في الكوفة بما يسهم في بناء ثقافة داعمة لثقة التنظيمية و ذلك لكون هذين البعدين حصلا على متوسطات أقل من الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية .

الدراسة الثالثة : قدرى عثمان إبراهيم ، العلاقة بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي ، و أثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجه نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث و دراسات العلمية ،سلسلة علوم الاقتصادية و القانونية ،المجلد 37 العدد 02، 2015، سوريا .

هدف البحث إلى معرفة مستوى القيادة التحويلية، و الإلتزام التنظيمي، و الفاعلية التنظيمية في الشركة العامة للكهرباء دمشق، و تقصي العلاقة بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي، و تحديد أثرها في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها. و في سبيل تحقيق ذلك استخدم المنهج الارتباطي، و صممت استبانته لجمع البيانات تكونت من 54 فقرة، وزعت (45) استبانته، استرد منها (28) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي.

بينت النتائج أن القيادة التحويلية درجتها مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (5.44) و أن مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي (0.43) و المتوسط الحسابي للفاعلية التنظيمية (0.52) و يدل على درجة متوسطة. أشارت النتائج أيضا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي، كما تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل منهما في الفاعلية التنظيمية. أوصى الباحث بتعزيز ممارسة القيادة التحويلية في الشركة المدروسة لما لها من دور في خلق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، و ذلك من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية للشركة، الأمر الذي يمكن أن يرفع مستوى أداءها الاقتصادي و الاجتماعي. الدراسة الرابعة : باسم عباس كريدي ، الأنماط القيادية و أثرها على الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 12 لسنة 2010، العراق.

يهدف هذا البحث إلى محاولة معرفة تأثير الأنماط المتمثلة ب (الديمقراطي و الأوتوقراطي و الحر) على الإلتزام التنظيمي المتمثل (المعياري و العاطفي و المستمر) دراسة ميدانية في كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة القادسية و وضعت فرضيتان رئيسيتان للبحث عن وجود علاقة و تأثير معنوي بين الأنماط القيادية و الإلتزام التنظيمي و وضعت ( 6 ) أسئلة لكل محور من محاور البحث و بعد توزيع استمارات بعدد ( 52 ) تم استرجاع ( 35 ) و كان الصالح منها ( 34 ) و باستخدام البرنامج لأحصائي SPSS تم التوصل إلى مجموعة استنتاجات من بينها وجود علاقة و تأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي و الإلتزام العاطفي و رفض الفرضيات الأخرى و تم تقديم مجموعة من التوصيات من بينها المحافظة على الكفاءات الموجودة من خلال رفع مستوى الإلتزام المستمر الموجود لديهم و ضرورة إدخال نظرية الإلتزام التنظيمي ضمن ثقافة المنظمات العراقية بما يحقق أهداف المنظمات و الأفراد على حدٍ سواء. المطلب الثالث :دراسات الاجنبية .

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى عرض بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت الموضوع

الدراسة الأولى: **Rini rahmwati,Diana sulianti k tobing** ، دور القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لعمال مكاتب الضرائب في بانجارماسين، المجلة الدولية للأبحاث العلمية و التقنية ، المجلد08، العدد07 ، جوبلية 2019، اندونيسيا.

اجريت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الكمي حيث كان مجتمع الدراسة في مجال مكاتب خدمة الضرائب في بنجرماسين يقدر ب (89) شخص تم جمع البيانات باستخدام أسلوب المسح . و تم تحليلها باستخدام تحليل المسار و تظهر نتائج الدراسة :

- ✓ القيادة التحويلية تؤثر بشكل ملحوظ على الإلتزام التنظيمي، و للإلتزام التنظيمي تأثيرا كبيرا على الرضا الوظيفي.
- ✓ القيادة التحويلية تجعل الموظفين أكثر إبداعا و ابتكارا و قادرين على الحفاظ على أنفسهم من أجل مواجهة التغيرات في البيئة التنظيمية.



✓ تطبيق القيادة التحويلية بشكل مناسب يؤدي إلى تحقيق الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي.  
 ✓ و تبين النتائج أن مكتب خدمة الضرائب قادر على الحفاظ على الظروف الملائمة لتنفيذ القيادة التحويلية التي لها تأثير إيجابي على الموظفين الذين لديهم التزام تنظيمي كبير و رضا وظيفي .

الدراسة الثانية: **Hakan Erkutlu**، تأثير القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية و القيادية، جامعة بيلكنت ، أنقرة ، تركيا .  
 الغرض من هذا المقال هو دراسة تأثير سلوكيات القيادة على كل من الفعالية التنظيمية و القيادية في فنادق البوتيك. شارك ما مجموعه 722 موظف (60 مديرًا و 662 موظفًا غير إداري) في هذه الدراسة من 60 فندق بوتيك. قيل للمشاركين إن الدراسة صُممت لجمع المعلومات عن أساليب القيادة المستخدمة من قبل المديرين و عن رضى و التزام الموظفين في القوى العاملة في مجال الضيافة. تم استخدام استبيان لتقييم السلوكيات القيادية لمديري الخط الأول في فنادق البوتيك و مستويات التزام و رضا الموظفين، على التوالي.  
 و توصلت الدراسة إلى أن: هناك علاقات مهمة بين سلوكيات القيادة و الفعالية التنظيمية و القيادية. النتائج تدعم الاقتراح في الأدبيات أن سلوكيات القيادة التحويلية تحفز الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي في صناعة الضيافة.

الدراسة الثالثة : **Marnis Atmojo** ، تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي ، الإلتزام التنظيمي، و الأداء الوظيفي ، جامعة رباو ، رباو ، مجلة البحوث الدولية للدراسات التجارية ، العدد 05 ، المجلد 05، اندونيسيا.  
 هذا البحث له أربعة أهداف رئيسية .

أولاً: لإثبات و تحليل تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للموظفين .  
 و ثانياً: إثبات و تحليل تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي.  
 و ثالثاً : إثبات و تحليل تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي .  
 و رابعاً : لإثبات و تحليل تأثير التزام المنظمة تجاه الأداء الوظيفي .

شارك في هذا البحث 146 عضواً من الإدارة الوسطى كعينة بحثية و هي رئيس القسم، مدير المصنع، رئيس المكتب/ القسم، مساعد رئيس، رئيس وحدة الأعمال الإستراتيجية (SBU) ، كبير المهندسين و رئيس قسم خدمات المستشفيات. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار و تحليل العلاقة بين متغيرات البحث. نتائج البحث هي القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي، و القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على التزام التنظيمي. يظهر الرضا الوظيفي ليكون له تأثير كبير على أداء الموظف، و التزام المؤسسة يؤثر بشكل كبير على أداء الموظف..

الدراسة الرابعة : **Shanshan BAI ، Fei Yi GAO** ، آثار القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي لموظفي الأسرة في الشركات العائلية الصينية، المؤتمر الدولي للاقتصاد والتجارة والتنمية ، 2011، العدد 07، الصين.

بناءً على عينة من 186 شركة عائلية في الصين، بحثت هذه الدراسة في سلوكيات القيادة التحويلية لأصحاب الشركات العائلية الصينية، و تأثيرها على الإلتزام التنظيمي لموظفي الأسرة. تم جمع البيانات السلوكية من أصحاب الشركات العائلية و موظفي الأسرة. مع إصدار Chinaspecific لاستبيان القيادة، حددت هذه الدراسة هؤلاء المالكين في الشركات العائلية التي تم أخذ عينات منها. تعتمد مستوى عاليًا من القيادة التحويلية. أشارت نتائج التحليلات متعددة المتغيرات كذلك إلى أن القيادة التحويلية التي تمارس في الشركات العائلية الصينية كانت فعالة في تعزيز التزام قيمة موظفي الأسرة و التزامهم بالبقاء.

المطلب الرابع : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية :

الفرع الأول : أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

أولاً : أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

1- كل دراسة من الدراسات السابقة تناولت المتغيرين معا أو أحد متغيري الدراسة إما أبعاد القيادة التحويلية أو الإلتزام التنظيمي .

- 2- تشابه المنهج التحليلي الوصفي و أسلوب دراسة الحالة في كل من الدراسات السابقة و الدراسة الحالية .
- 3- أغلب الدراسات السابقة اعتمدت عينات تدرس من جميع المستويات الإدارية و هذا ما تتشابه به مع الدراسة الحالية.
- 4- اعتماد الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع المعلومات في كل من الدراسات السابقة و الدراسة الحالية .

ثانيا : أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

- 1- أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة (وطنية أو عربية أو أجنبية ) بخلاف دراستنا الحالية تمت على مستوى وطني محلي في ولاية ورقلة .
- 2- ركزت الدراسات السابقة على دراسة أحد المتغيرين مع متغير مختلف باستثناء بعض الدراسات ، بينما تهدف دراستنا الحالية إلى إبراز أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز ورقلة .
- 3- اختلفت الأبعاد المعتمدة في كل دراسة باختلاف طبيعة المتغيرات المدروسة في كل منها، أما الأبعاد المعتمدة في دراستنا الحالية هي كالتالي (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية و الاعتبارات الفردية ) هذا بالنسبة للمتغير المستقل القيادة التحويلية ، أما المتغير التابع الإلتزام التنظيمي قسم إلى ( الإلتزام العاطفي ، المستمر و الإلتزام المعياري ).

الفرع الثاني : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- 1- تعتبر الدراسات السابقة أساس انطلاق دراستنا الحالية و هي من أهم نقاط البحث القوية التي تساعد على تجنب الوقوع في الأخطاء التي وقع بها الباحثون لبناء بحث خالي من الأخطاء نسبيا.
- 2- الاستفادة من تجميع المعلومات من مصادر مختلفة و متنوعة مما يساعد في الوصول إلى أدق التفاصيل و أهم نتائج الموضوع.
- 3- إعطاء معرفة بتاريخ تطور القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي و الوقوف على نقاط مهمة.
- 4- القدرة على عقد المقارنة بين الدراسات السابقة و دراستنا الحالية، و بالتالي اكتشاف نقاط الاتفاق و الاختلاف .
- 5- تسهيل عملية اختيار الوسائل الإحصائية المستخدمة و تحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي .



## خلاصة الفصل :

بعد تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين تم التعرف في المبحث الأول على مختلف الجوانب والمفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة القيادة التحويلية، و التطرق إلى أهميتها، أنماطها، إضافة إلى أهم أبعادها ثم تناولنا القائد التحويلي سماته و وظائفه. و كذا الإلتزام التنظيمي، فوائده، مؤشرات و أهم محدداته .

تم التوصل من هذا الفصل أن القيادة التحويلية كمفهوم حديث تكتسي أهمية كبيرة من خلال مساهمتها في إحداث التغيير المطلوب، و كذا تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة فعالة، بالإضافة إلى كونه يساهم في نجاح المنظمة و الوصول بها إلى مستويات أكثر تنافسية خاصة في ظل بيئة سريعة التقلب الثابت الوحيد فيها هو التغيير المستمر كما أن هذا النمط الحديث من القيادة يولي أهمية كبيرة للمرؤوسين باعتبارهم مصدر النجاح والتميز.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فكان يخص الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، حيث تم عرض أهم الجوانب لهذه الدراسات و المتمثلة في الهدف من الدراسة و أهم نتائجها، أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة و مجالات الإستفادة منها.

و عليه بعد الإلمام بكل المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة و كذا الدراسات، يبقى علينا تطبيق هذا الأمر في المؤسسة محل الدراسة و هذا للإجابة على مشكلة الدراسة في الفصل الثاني.

# الفصل الثاني

## تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الجانب النظري للقيادة التحويلية وكل المفاهيم المتعلقة بها وكذا الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وهذا من خلال دراسة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونالغاز).

وبغرض اختبار صحة فرضيات الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث يشمل المبحث الأول على كل من تقديم عام حول المؤسسة، الالتزامات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، أما المبحث الثاني فيشمل على كل من منهجية الدراسة، الأدوات المستخدمة وكذا المعالجة الاحصائية واختبار صدق الاستبيان ، أما المبحث الثالث فقد خصص لتحليل و تفسير و مناقشة النتائج، وذلك كما يلي:

- المبحث الأول : الإطار التعريفي لمؤسسة سونالغاز.
- المبحث الثاني : الطريقة و الأدوات المستخدمة .
- المبحث الثالث: مناقشة وعرض النتائج .

## المبحث الأول : الإطار التعريفي لمؤسسة سونلغاز ورقلة .

سنطرق في هذا المبحث الى الإطار التعريفي لمؤسسة سونلغاز ورقلة أي تقديم عام حولها و حول أهم الإلتزامات و الخدمات التي تقدمها و شرح تفصيلي لهيكلها التنظيمي ، كما هو موضح في ما يلي :

**المطلب الأول : تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز ورقلة .**

تناولنا في هذا المطلب تعريف لشركة سونالغاز و تقديم لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز ورقلة .

## أولاً: تقديم شركة سونلغاز

أنشأت مؤسسة سونلغاز بمقتضى المرسوم رقم 59/69 في 1969/07/28 باسم (EGA) الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ثم تحولت بمقتضى قانون 88-12/01/1988 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري. وأصبحت حالياً تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ذات الأسهم. أهم نشاطاتها تتمثل في:

1- إنتاج، نقل، تصدير واستغلال الكهرباء.

2- نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات الثانوية وتوزيعه على مستوى المنازل والمنشآت الموجودة عبر التراب الوطني، تخضع سونلغاز لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع المواطن و المتعامل الخاص. وحاليا أصبحت مؤسسة سونلغاز عبارة عن مجمع يضم عدة مديريات و فروع، و من بين فروع المؤسسة فقد تمت هذه الدراسة بالمديرية الجهوية لتوزيع الوسط سونلغاز بمركز التوزيع ورقلة حضري.

## ثانياً: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري:

تدخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز ضمن فرع توزيع الكهرباء والغاز الوسط، حيث تتمثل مهمتها الرئيسية في ضمان أحسن لظروف التقنية والاقتصادية والتجارية لسير المديرية، وكذا توزيع الغاز والكهرباء، تسير المشتركين الموصولين بهذه الشبكة. كما تتمثل صلاحيات المديرية في السهر على صيانة وتطوير الخدمات في احسن الظروف (شبكة توزيع الكهرباء والغاز، الانخراط والمساهمة ضمن اطار تطوير المنطقة، دراسة و إنجاز اشغال الحاجيات المستقبلية وذلك بإستخدام الوسائل الخاصة بالمنطقة والوسائل الخارجية).

## المطلب الثاني: مهام و أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونالغاز ورقلة

سنوضح في هذا المطلب مهام و أهداف مديرية سونالغاز .

## أولاً: مهام:

يؤمن في إطار مالي محدد مسبقاً من طرف المديرية العامة للتوزيع ، المصاريف و التكاليف المتعلقة بالخدمات الكمية و النوعية للمديرية عند مزاوله نشاطاتها و التي يمكن إنجازها فيما يلي :

- ✓ تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن الدائمين ، أي تلبية حاجاتهم من منتوجي الكهرباء و الغاز بأسعار معقولة و بصفة مستمرة و بنوعية رفيعة مراعية في ذلك القواعد الأمنية المعمول بها دولياً. كما تسعى المؤسسة ، من خلال المديرية الجهوية لتخفيض كلفة منتوجاتها أو بعبارة أخرى ، سعر تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج.
- ✓ تسيير الموارد البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- ✓ تعتبر المديرية الجهوية همزة وصل بين المديرية العامة و الوكالات اللامركزية.
- ✓ من المهام الموكلة للمديرية الجهوية أيضاً ، توسيع شبكات التوزيع (الكهرباء و الغاز) و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية قصد ضمان نوعية و استمرارية في الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إدارة المصانع و الورشات و بالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة ، مساهمةً في ذلك في تقليص نسبة البطالة.

## ثانياً: الأهداف

تتلخص أهداف الشركة فيما يلي:

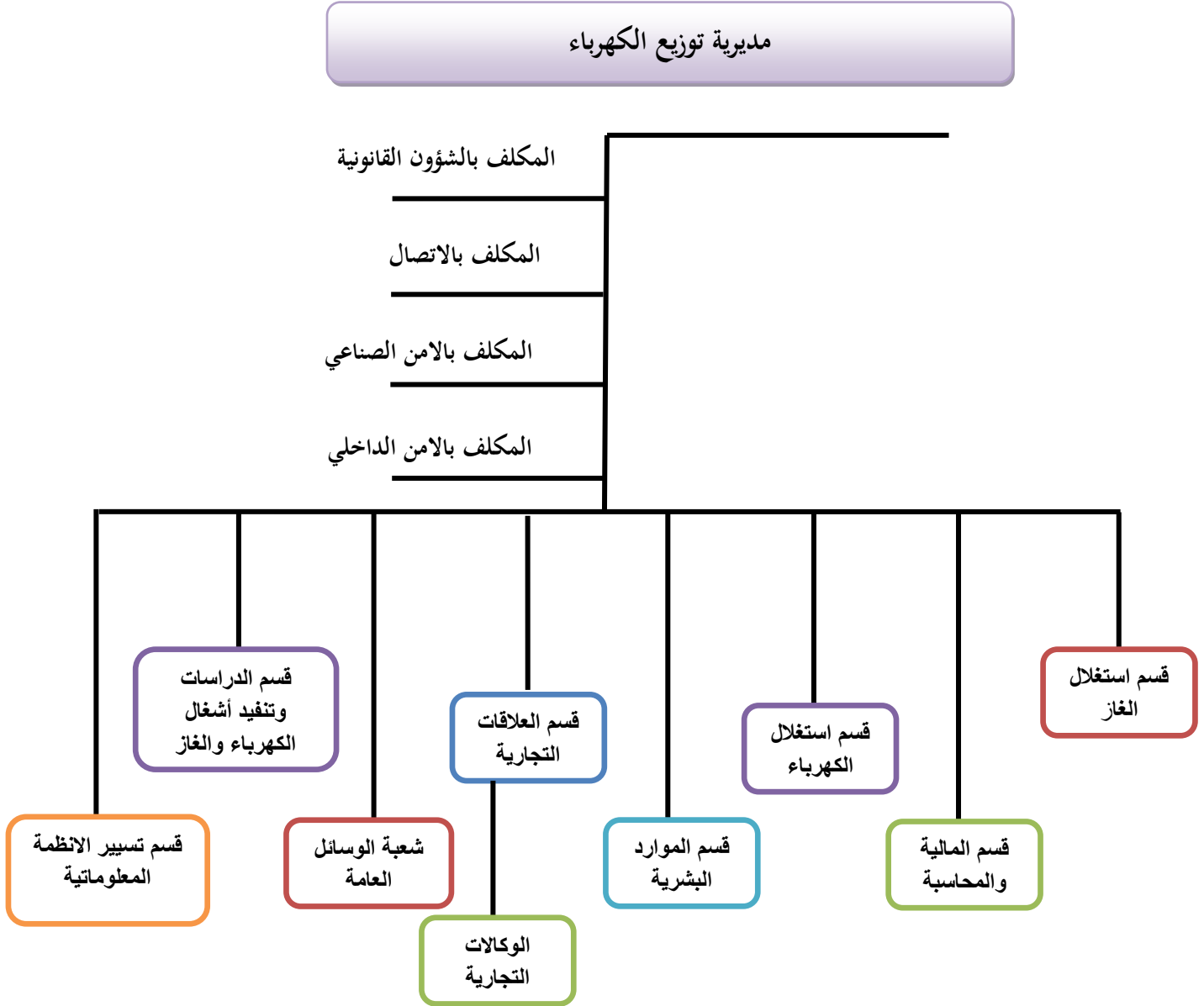
- الإنتاج والنقل والتوزيع والإنجاز بالكهرباء في الجزائر وخارجها.
- التوزيع والإنجاز في الغاز عن طريق القنوات بالجزائر وخارجها.
- التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأجنبية.
- سونلغاز كشركة قابضة تضمن مهمة المصلحة العمومية طبقاً للتشريعات والتنظيمات المعمول بها.
- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث تتوفر الشبكات.
- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصاً برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.
- تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص بالزبون خاصة:
- التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم.
- دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي

سنقوم في هذا المطلب بتوضيح شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة و شرح لكافة مصالحه

أولاً: الهيكل التنظيمي:

الشكل (2.1): الهيكل التنظيمي



المصدر : من اعداد الطالب باعتماد على وثائق المؤسسة

## ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري

مهام مصالح المؤسسة:

- أمانة العلاقات : و يتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية و الفروع.
- المكلف بالشؤون القانونية: حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لمياكل المديرية و يمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل و مراقبة الملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.
- المكلف بالاتصالات : و يقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء و المشاركة مع المديرية التوزيع في تنشيط المبيعات و اقتراح برامج الإشهار و الإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون و الصحافة المكتوبة و الإذاعة.
- المكلف بالأمن : القيام ببرمجة الزيارات و تحضير الاجتماعات لمركز الوقاية و الأمن الخاصة بالمديرية و العمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة.
- المكلف بالأمن الداخلي : و يقوم هذا الاخير بمهام عدة تتمحور أساس في أمن و سلامة العمال حيث تقوم بمختلف العمليات الأمنية للمؤسسة من حيث وقوع حوادث مفاجئة.. إلخ .
- قسم استغلال الكهرباء : و يقوم بالاستغلال الشبكات و تسيير الأعمال و تسيير المحولات الكهربائية و تطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
- قسم استغلال الغاز : و يهتم باستغلال شبكات الغاز و تسيير الأشغال و تطوير و صيانة الشبكات.
- قسم دراسات و تنفيذ الأشغال : و تضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية و فرع دراسة الأشغال الغازية و لها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.
- قسم العلاقات التجارية : و يضم مصلحة التقنيات التجارية و الأنشطة التجارية و تطوير المبيعات و مصلحة التسويق و مصلحة خاصة بالزبائن.
- قسم الإدارة و الصفقات : يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام و إيصال الخدمة للزبون .
- قسم تسيير الأنظمة الإعلام الآلي : و يقوم و يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة و برمجة و معالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء و الغاز.
- قسم المالية و المحاسبة : يعتبر هذا القسم بمثابة العصب الرئيسي للمؤسسة سونلغاز حيث يشرف و يتابع كل ما يتعلق بالمؤسسة من عمليات محاسبية و كذا ينظم هذه العمليات من شراء و بيع و يربط سونلغاز و مختلف المؤسسات المالية الأخرى و يتابع حركة الأموال داخل المؤسسة.
- قسم الموارد البشرية: يضمن قسم الموارد البشرية سياسة تسيير الموظفين على مستوى منطقة التوزيع و يحدد شروط الداخلية لتطبيق هذه السياسة التي تضمن السير الحسن للعمال و يقوم أيضا ب :
  - تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأها المديرية العامة .
  - ضمان التنظيم الإداري للموظفين .
  - التأكد من حفظ السجلات الادارية للموظفين .
  - التنسيق مع مركز الصحة المهنية و الوكالات الخارجية .
- شعبة الوسائل العامة : و يتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها و جلبها للمديرية و القيام بنظافة مقر المديرية وإعداد الإحصائيات و تسيير حظيرة السيارات بالمديرية و القيام بالتوثيق و الأرشفة.

### المبحث الثاني : الطريقة و الأدوات المستخدمة .

هناك دور مهم و فعال يؤديه المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية لتحديد بدقة أهمية المعلومات و مصداقيتها من حيث جمعها و دراستها و تحليلها مما يكسب البحث قيمة علمية، و بتالي يتسنى للباحث التأكد من صحة أو نفي بعض الفرضيات، و منه من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على المنهجية المتبعة و كذلك تناول المجتمع الذي سوف تتم عليه الدراسة و العينة المختارة، بالإضافة إلى التعرف على الظروف التي تمت بها الدراسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

**المطلب الاول: مجتمع ومنهجية الدراسة.**

**أولا :مجتمع وعينة الدراسة**

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مديرية سونلغاز ورقلة، و البالغ عددهم حوالي 700 عامل موزعين على جميع الوكالات التابعة للمديرية و الموزعين على كامل تراب الولاية .

و تمثلت عينة الدراسة في (43) عامل، حيث تم توزيع ( 43 ) استبانة تمكنا من استرجاع ( 40 ) استبيان، كما هو موضح في

الجدول التالي:

**الجدول رقم ( 2 . 1 ) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة**

النسبة	العدد	البيان
100%	43	الاستبيانات الموزعة
93%	40	الاستبيانات المسترجعة
0%	0	الاستبيانات الملقاة
93%	40	الاستبيانات الصالحة للدراسة

من إعداد الطالبين

**ثانيا:متغيرات الدراسة**

تمثلت أهم متغيرات الدراسة في :

- **المتغير المستقل :** يتمثل في القيادة التحويلية و تم تقسيمه الى ابعاده المثلة في بعد التأثير المثالي، بعد التحفيز الالهامي، بعد الاستشارة الفكرية، بعدالإعتبرات الفردية.

- **المتغير التابع :** يتمثل في الالتزام التنظيمي كما هو موضح في الشكل الموالي :

**ثالثا : منهج الدراسة :**

إن المنهج المستخدم هو منهج تحليل وصفي من أجل تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، و لقد تم تصميم استبانة تحاول الإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية، و تغطي هذه الإستبانة متغير الدراسة المستقل و المتغير التابع.

**المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة.**

اعتمدنا وفقا لأهداف الدراسة على الادوات التالية:

**أولا: الاستبيان :** قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة و لتحقيق أهدافها ، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، للوقوف على مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز و يتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي :

**الجزء الأول :** يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي .

**الجزء الثاني :** يتعلق بمتغيرات الدراسة و تضمن 41 فقرة مقسمة على محورين :

**المحور الأول :** يتضمن القيادة التحويلية ، والذي قسم للابعاد التالية :

1- التأثير المثالي 2- التحفيز الالهامي 3- الاستشارة الفكرية 4- الاعتبارات الفردية

**المحور الثاني :** تضمن الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي وكان عددها 19 فقرة

و أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبيان وزنا مدرجا وفق سلم ليكارت الثلاثي لتحديد الاتجاه العام لآراء العمال كما هو موضح في الجدول التالي :

**الجدول رقم (2.2): توزيع درجات الموافقة لمقياس (LIKERT)**

الدرجة	غير موافق	محايد	موافق
	1	2	3
مجال المتوسط	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3

المصدر: وليد الفراء، تحليل بيانات الإستبيان باستخدام برنامج spss، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، 2010، ص 7.

**ثانيا: المقابلة:** لقد كانت المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية ، و طرحنا عليه مجموعة من الأسئلة التي تفيد موضوعنا، بغية التعرف على واقع تطبيقها للقيادة التحويلية و مدى اهتمامها بالالتزام التنظيمي في المديرية .

### 1. القيادة التحويلية.

يظهر أسلوب القيادة التحويلية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بورقلة في عدة تصرفات و ممارسات استثنائية موجودة في القائد و التي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه و التأثير فيهم ابتغاء تحقيق اهداف مشتركة، بحيث:

- ✓ يقوم القائد بخلق رؤى مستقبلية متجددة في المديرية و العمل على اىصال هذه الرؤى الى جميع مرؤوسيه.
- ✓ لدى القائد في المديرية ثقة عالية بقدراته و آرائه مما يمكن مرؤوسيه من ادراكها بسهولة و يسر و انعكاسها على آدائهم في العمل .
- ✓ يوضح القائد في المديرية مهام و واجبات جميع العاملين فيها في شكل مبسط و دقيق مع مراعاة اشراكهم في وضع القرارات التنظيمية .
- ✓ يمنح القائد مرؤوسيه فرص لاقتراح حلول جديدة للمشكلات التنظيمية تكون من ابداعهم و تشجيعهم على الاندماج في مهام و نشاطات جديدة، و تقديم المزيد من امكانياتهم لتحقيق رسالة المديرية و أهدافها .
- ✓ يشكل القائد فريق عمل واحد من العاملين في المديرية يقوم بتقاسم المسؤوليات و المهام و الصلاحيات .
- ✓ يضع القائد أهداف و طموحات ممكنة في التحقق أمام فريق العمل بغية ترسيخ مناخ تعاوني يبعث على الابداع و التميز في المديرية محل الدراسة .
- ✓ أكتشاف حاجات المرؤوسين و العمل بجد على اشباعها و تلبيتها .
- ✓ يعمل القائد في المديرية على تقديم الحوافز المناسبة (مادية /معنوية) لمرؤوسيه من أجل زيادة وتيرة العمل تتعدى ما هو متوقع منهم .
- ✓ تطوير المرؤوسين في المديرية الى مستوى عالي من القدرات و القوى الكامنة.
- ✓ في المديرية هناك سهولة في الإتصال مع القائد و تقبله للإنجازات المقدمة من طرف المرؤوس.

### 2. الالتزام التنظيمي.

يعتبر الالتزام التنظيمي من بين الأهداف التي تسعى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بورقلة الى تحقيقها :

- ✓ تقوم المديرية بتوفير جميع المواد و التجهيزات اللازمة و الالتزام بشروط الصحة و السلامة و توفير البيئة المناسبة للأداء المتميز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع حميدانو فريد، رئيس مصلحة الموارد البشرية، مديرية توزيع الكهرباء و الغاز و ورقلة، تحليل أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، جوان 2020.



✓ تعمل المديرية على إشباع الحاجات التي تهم العاملين و تسعى لتحقيقها، لضمان بقاء العامل في المديرية و عدم تركها سعيا الى اشباعها في مؤسسة أخرى .

توفر مناخ تنظيمي جيد يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة للمديرية و العاملين في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لديهم.

✓ توضح أهداف و أدوار العاملين داخل المديرية لزيادة مستوى الالتزام لديهم.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية و إختبار صدق و ثبات الاستبيان :**

**أولا : المعالجة الإحصائية :** لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية SPSS نسخة 25 الذي يعتبر البرنامج المناسب لتحليل هذه البيانات، و ذلك بتفريغ جميع البيانات فيه و ترميز الإجابات و تحليلها إحصائيا من خلال الأساليب الإحصائية التالية :

- إختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات في فقرات الاستبيان .
  - تم حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لعينة الدراسة .
  - المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض في استجابات أفراد الدراسة على كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة .
  - الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي .
  - معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي ، و تحديد العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية مع الالتزام التنظيمي .
  - إختبار T-test لدراسة الفروقات لعينيتين مستقلتين .
  - إختبار تحليل تباين أحادي ANOVA لمعرفة الفروقات في إجابات العينة و التي تعزي المتغيرات الديمغرافية.
  - تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدرجي لقياس أثر القيادة على الالتزام.
  - كذلك تم الاستعانة ببرنامج Excel في رسم الأشكال .
- ثانيا : إختبار صدق و ثبات الاستبيان .**

#### 1- صدق الاستبيان

تم التأكد من صدق الاستبيان باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم خمسة محكمين ( الملحق رقم.2) من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات و دقة صياغتها و صلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، بعدها تم الأخذ بملاحظات المحكمين و إضافاتهم و التعديلات التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر ملاءمة ضمن المتغيرات التي تقيسها .

<sup>1</sup> مقابلة مع حميداتو فريد ، رئيس مصلحة الموارد البشرية ، تحليل أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.

## 2- ثبات الاستبيان

تم التأكد من درجة ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحوري الاستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3.2) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحور	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول : القيادة التحويلية	0,932
التأثير المثالي	0,876
التحفيز الإلهامي	0,881
الاستشارة الفكرية	0,857
الاعتبارات الفردية	0,804
المحور الثاني : الالتزام التنظيمي	0,827
الإجمالي	0,928

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول (3.2) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ بلغ 0,932 أي بنسبة 93,2% بالنسبة لمحور القيادة التحويلية و هي أكبر قيمة لألفا كرونباخ، في حين بلغت ألفا كرونباخ للالتزام التنظيمي 0,827 أي بنسبة 82,7%، أما الإجمالي بلغ 0,928 أي بنسبة 92,8% و تعتبر كل النسب المحصل عليها جيدة على اعتبار أنها أعلى من النسبة المقبولة في دراسات العلوم الاجتماعية و الإنسانية وهي 60 % ، وهذا يدل على ثبات الاستبيان الموزع و بتالي فإن الاستبيان الخاص بالقيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي يمكن اعتماده في الدراسة .

## المبحث الثاني : مناقشة و عرض النتائج.

بعد التطرق إلى مجتمع و عينة الدراسة و أهم الأدوات التي تم استخدامها و معالجة الاستبيان، ننتقل إلى مرحلة التحليل الإحصائي للبيانات و هي أهم مراحل البحث العلمي، لأن تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب الميداني، لمعرفة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، لذلك سوف نتطرق إلى تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة ثم تحليل لأهم النتائج المتوصل إليها بخصوص متغيرات الدراسة و مناقشتها.

## المطلب الأول : البيانات الشخصية لأفراد العينة.

من خلال نتائج الاستقصاء و بناء على معلومات الاستبيان وجدنا أن العينة محل الدراسة تمتاز بمجموعة من الخصائص الشخصية

نوضحها كما يلي:

1. الجنس: الجدول التالي يبين توزيع افراد العينة من حيث الجنس (ذكور-اناث)

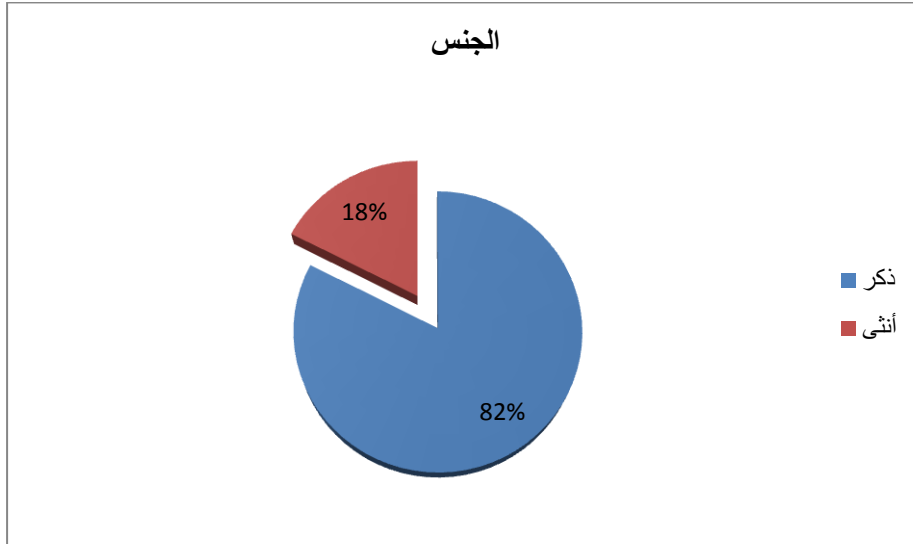
الجدول رقم (4.2) يمثل توزيع العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
الذكور	33	82.5%
الاناث	7	17.5%
المجموع	40	100%

المصدر: : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول (4.2) نجد ان عدد الذكور 33 بنسبة 82,5 % ذكور، و عدد الإناث 7 بنسبة 17,5% إناث نلاحظ انه يوجد فرق كبير بين الجنسين وذلك يعود إلى أن جنس الإناث لا يميل بكثرة إلى هذا النوع من القطاعات من الأنشطة بعكس الجنس الذكوري يكون في صدارة هذه القطاعات .

الشكل رقم (2.2): يوضح توزيع العينة وفقا للجنس



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss

2. العمر: الجدول التالي يبين توزيع افراد العينة من حيث العمر

الجدول رقم (5.2) يمثل توزيع العينة من حيث العمر

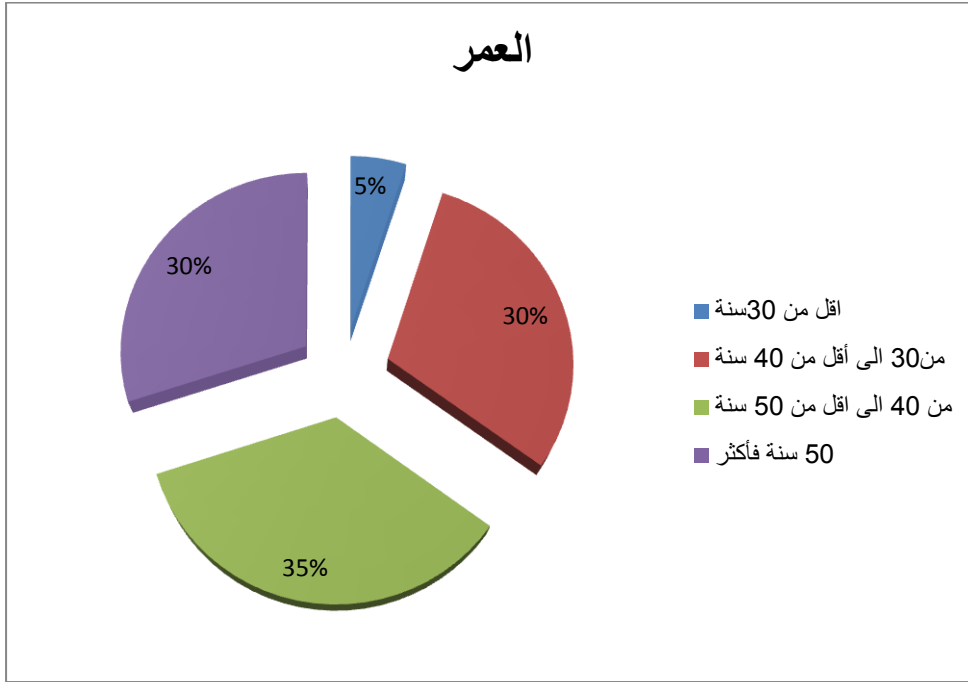
العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	2	5%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	12	30%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	35%
50 سنة فأكثر	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول (5.2) ان فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة تظهر بأكثر نسبة 35%.

يتضح من خلال الجدول (5.2) لتوزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية، إلى أن 14 موظف أعمارهم ( من 40 إلى أقل من 50 سنة ) و هي أكبر فئة في مؤسسة سونلغاز أي أن أغلبية عمال المؤسسة من الكهول بنسبة 35 %، ثم تليها الفئتين التي أعمارهم ( من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ) بنسبة 30%، و فئة (50 سنة فأكثر) بنسبة 30%، و آخر فئة ( أقل من 30 سنة ) بنسبة 5 %، و منه نقول ان كبر نسبة الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة قد يساعد المديرية على النمو بسرعة لأن ذوي هذه الفئة من العمر يتمتعون بالخبرة الواسعة و المهارات و المعرفة كما يكونون قادرين على التكيف بسرعة و معرفة بالضبط ما المطلوب منهم في وظائفهم .

الشكل رقم (3.2): يوضح توزيع العينة وفقا للعمر



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss

### 3 - المؤهل العلمي: الجدول التالي يبين توزيع افراد العينة من حيث المؤهل العلمي

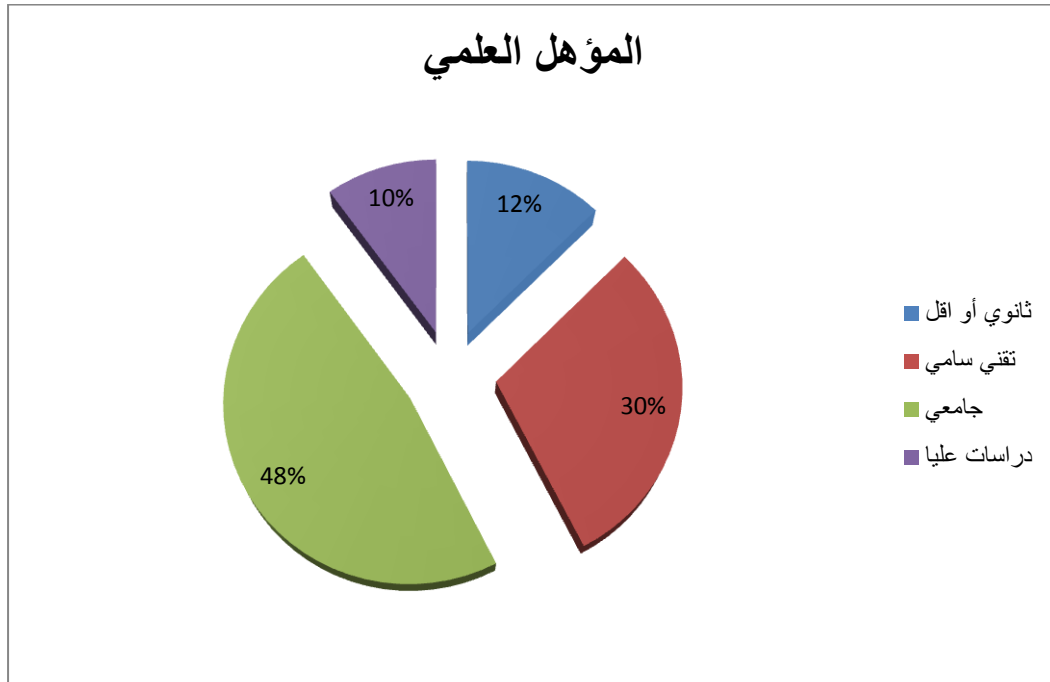
الجدول رقم (6.2) يمثل توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي:

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
12,5	05	ثانوي أو أقل
30	12	تقني سامي
47,5	19	جامعي
10	04	دراسات عليا
100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول (6.2) يتضح أن أكبر نسبة من نصيب الجامعيين 47,5% وتليها مستوى تقني سامي بنسبة 30% و تليها مستوى الثانوي أو أقل بنسبة 12,5% و أخيرا يليهم مستوى دراسات عليا بنسبة 10% ، و النتيجة هي التنوع في المؤهل العلمي لأفراد العينة ، مما يعني أن إجاباتهم عن الإستبيان المعد حول أبعاد القيادة التحويلية ، و كذا الإلتزام التنظيمي ستتأثر إلى حد ما بمستواهم العلمي لأن المؤهل العلمي يسهم إلى حد كبير في تكوين شخصياتهم و يؤهلهم الى شغل المناصب القيادية في مختلف أقسام المديرية .

الشكل رقم (4.2): يوضح توزيع العينة وفقا للمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

4. الاقدمية في العمل : الجدول التالي يبين توزيع افراد العينة من حيث الأقدمية في العمل .

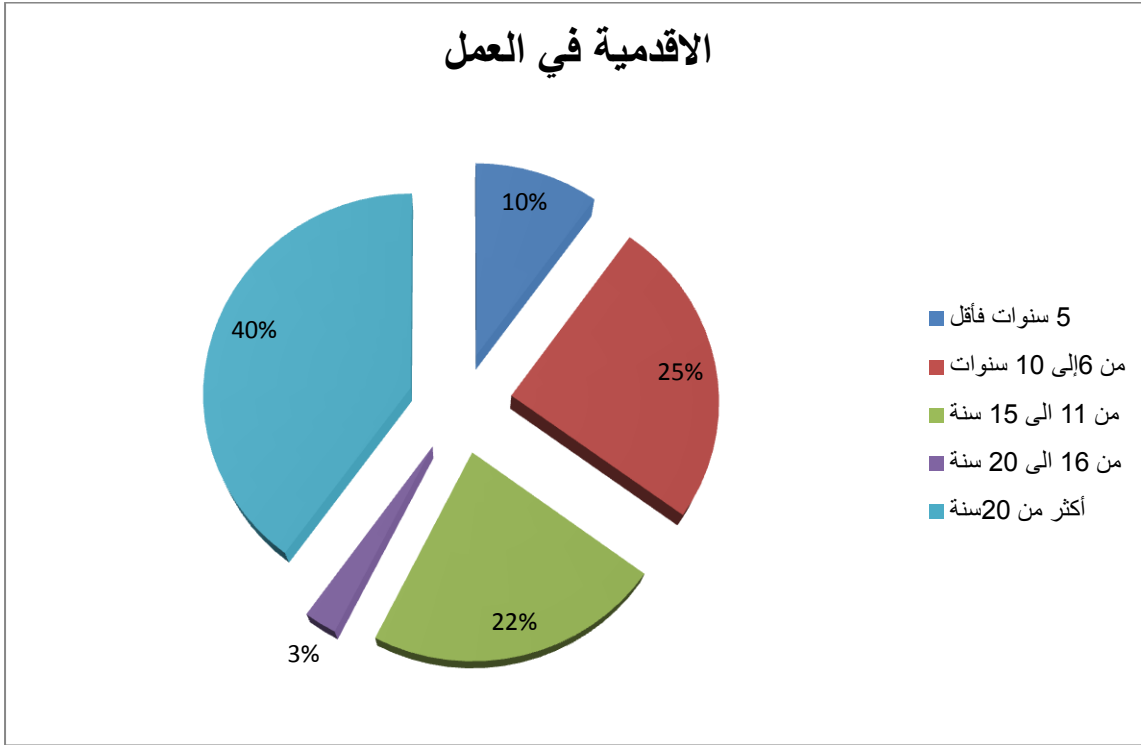
الجدول رقم (7.2): يبين توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	4	10%
من 6 سنوات إلى 10 سنة	10	25%
من 11 إلى 15 سنة	9	22.5%
من 16 إلى 20 سنة	1	2.5%
أكثر من 20 سنة	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول (7.2) ان الفئة الغالبة هي (أكثر من 20 سنة) بنسبة 40% ، ثم تليها فئة (من 6 سنوات إلى 10 سنة) بنسبة 25% ،وبعدها فئة من (11 إلى 15 سنة ) بنسبة 22.5%، وتليها فئة (5سنوات فأقل) بنسبة 10% وتليها آخر (فئة من 16 إلى 20 ) سنة بنسبة 2,5% ، و تعكس هذه النتيجة مدى خبرة العاملين فيها و كذا فهم وظائفهم و ابداعهم فيها، مما يساعد على تكوين آراء ذات قيمة و مصداقية حول المواضيع التي تطرح عليهم كموضوعنا هذا مثلا .

الشكل رقم (5.2): يوضح توزيع العينة وفقا للأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

5.

المستوى الوظيفي : الجدول التالي يبين توزيع افراد العينة من حيث المستوى الوظيفي

الجدول رقم (8.2): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

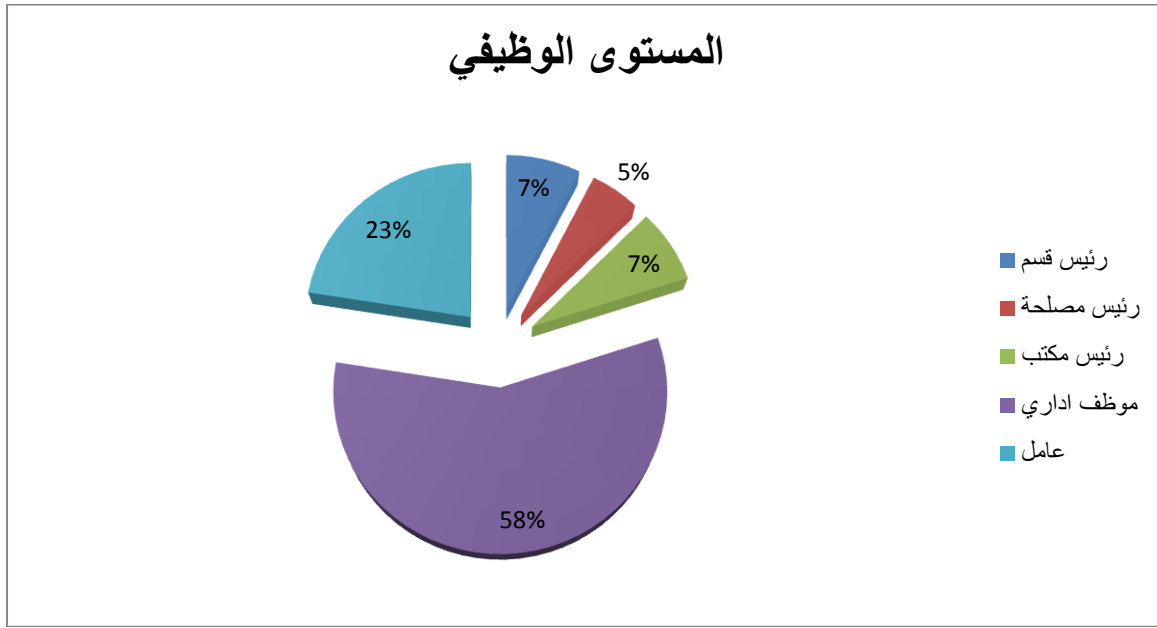
المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
رئيس قسم	03	7,5%
رئيس مصلحة	02	5%
رئيس مكتب	03	7,5%
موظف إداري	23	57,5%
عامل	09	22,5%
المجموع	40	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (8.2) أن مستوى الغالب هو الموظف الإداري بنسبة 57,5 % ثم مستوى العمال بنسبة 22,5% و يليها

المستويين رئيس قسم و رئيس مكتب بنسبة 7,5% وأخيرا رئيس مصلحة بنسبة 5% .

الشكل رقم (6.2): يوضح توزيع العينة وفقا للمستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

المطلب الثاني : الدراسة الإحصائية للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

أولا : الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول القيادة التحويلية

كانت نتائج استجابات العمال في مؤسسة سونلغاز في عبارات القيادة التحويلية بعد تفريغ معطيات الاستبيان في برنامج spss، كما هو

موضح في الجداول التالية :

1- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد التأثير المثالي :

أ- الجدول رقم (9.2): يوضح إجابات عينة الدراسة حول التأثير المثالي:

الملاحظة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفع	1	0,626	2,30	يتصف رئيسي المباشر بمستوى عالي من السلوك الاخلاقي .	1
مرتفع	3	0,574	2,20	يتصف رئيسي المباشر بمهارات قيادية تعزز الثقة فيه .	2
مرتفع	4	0,661	2,18	يعتبر سلوك رئيسي المباشر نمودجا يحتذى به في المؤسسة .	3
مرتفع	2	0,705	2,25	يعترف رئيسي المباشر بالأخطاء عند وجودها ويعمل على مواجهتها .	4
مرتفع	5	0,759	2,10	يعمل رئيسي المباشر على الاهتمام برغبات وإحتياجات المرؤوسين	5
		3,325	11,03	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ: أن المتوسط الحسابي لبعده التأثير المثالي هو 2.20 و انحرافه المعياري 0,665 و هذا المتوسط المرتفع يدل على أن للقائد تأثير فعال و مثالي ما يدل على انه قدوة حسنة للمرؤوسين و يحظى باحترامهم و تقديرهم و ثقتهم، السبب يعود الى أن القائد يتصف بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي بمتوسط حسابي 2,30 و انحراف معياري 0,626 كما يعترف القائد بالاطء عند وجودها و يعمل على مواجهتها بمتوسط حسابي 2.25 و انحراف معياري 0,759 ، و يتصف القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة فيه بمتوسط 2,20

و إنحراف معياري 0,574 ، حيث يعتبر سلوك القائد نموذجاً يحتذى به في المؤسسة بمتوسط حسابي 2,18 وانحراف معياري 0,661 و يهتم القائد برغبات و احتياجات المرؤوسين بمتوسط حسابي 2,10 و انحراف معياري 0,759.

2- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد التحفيز الالهامي :

ب- الجدول رقم (10.2): يوضح إجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز الالهامي :

الملاحظة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	3	0,769	2,00	يقوم رئيسي المباشر بتحفيز المرؤوسين بشكل مستمر لتحقيق ما هو مطلوب منهم.
متوسط	6	0,676	1,88	يضع رئيسي المباشر معايير عالية للأداء لصنع المنافسة الشريفة بين المرؤوسين.
متوسط	5	0,687	1,92	يعمل رئيسي المباشر على إثارة روح الحماس لدى المرؤوسين.
مرتفع	1	0,541	2,15	يتمتع رئيسي المباشر بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للمؤسسة.
مرتفع	2	0,794	2,03	يزرع رئيسي المباشر الثقة في نفوس المرؤوسين لتطوير جوانب القدرة لديهم لتحقيق الأهداف المرسومة.
مرتفع	4	0,667	2,00	يقدم رئيسي المباشر الحوافز المناسبة (مادية /معنوية) لمرؤوسيه
		4,161	11,98	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول(10.2): أن المتوسط الحسابي العام لبعده التحفيز الالهامي هو 2,00 و الإنحراف المعياري العام 0,693 وهذا المتوسط المرتفع يدل على أن القائد يسعى لتحفيز المرؤوسين من خلال إضفاء روح الحماس و التحدي في عملهم .وهذا بسبب تمتع القائد بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للمؤسسة بمتوسط حسابي 2,15 و انحراف معياري 0,541 ، كما يزرع القائد الثقة في نفوس المرؤوسين لتطوير جوانب القدرة لديهم لتحقيق الأهداف المرسومة بمتوسط حسابي 2,03 و انحراف معياري 0,794 ، و يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين بشكل مستمر لتحقيق ما هو مطلوب منهم بمتوسط حسابي 2,00 و انحراف معياري 0,769 ، حيث أن القائد يقدم الحوافز المناسبة (مادية /معنوية) لمرؤوسيه بمتوسط حسابي 2,00 و انحراف معياري 0,667 ، و يعمل القائد على إثارة روح الحماس لدى المرؤوسين بمتوسط 1,92 و انحراف معياري 0,687 ، و يقوم القائد بوضع معايير عالية للأداء لصنع المنافسة الشريفة بين المرؤوسين بمتوسط حسابي 1,82 و انحراف معياري 0,676 .



3- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد الاستشارة الفكرية :

ث- الجدول رقم (11.2): يوضح إجابات أفراد العينة حول بعد الاستشارة الفكرية :

الملاحظة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	2	0,626	2,30	يثق رئيسي المباشر في قدرات مرؤوسيه
مرتفع	1	0,584	2,32	يعتبر رئيسي المباشر الأخطاء تجارب مفيدة لمرؤوسيه..
مرتفع	4	0,625	2,12	يستشير رئيسي المباشر مرؤوسيه ويحرك فيهم الابداع و التطوير و التجديد .
مرتفع	3	0,705	2,25	يأخذ رئيسي المباشر بالمقترحات التي يقدمها مرؤوسيه .
مرتفع	5	0,584	2,08	يتجنب رئيسي المباشر النقد العلني في حالة حدوث أخطاء.
متوسط	6	0,789	1,92	يقوم رئيسي المباشر بتشجيع العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار.
		3,913	12,99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول(11.2) أن المتوسط الحسابي لبعدها الفكرية 2,16 و متوسط الانحراف المعياري 0,651 و هذا المتوسط المرتفع يدل على أن القائد يحرك جهود عامليه كي يكونوا مبتكرين ، و ذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات و تشجيعهم على تبني و ابداع طرق و اقتراحات جديدة لحل المشكلات و هذا بسبب أن القائد يعتبر الأخطاء تجارب مفيدة لمرؤوسيه بمتوسط حسابي 0,32 وانحراف معياري 0,584 ، حيث يثق القائد في قدرات مرؤوسيه بمتوسط حسابي 2,30 وانحراف معياري 0,626 ويقوم القائد بالأخذ بالمقترحات التي يقدمها مرؤوسيه بمتوسط حسابي 0,25 و انحراف معياري 0,705، و يستشير القائد مرؤوسيه و يحرك فيهم الابداع و التطوير و التجديد بمتوسط حسابي 2,12 و انحراف معياري 0,625 ، و في حالة حدوث الأخطاء يتجنب القائد النقد العلني لها بمتوسط حسابي 2,08 و انحراف معياري 0,584، كما يشجع القائد العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار بمتوسط حسابي 1,92 و انحراف معياري 0,789.

4- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد الاعتبارات الفردية :

ج- الجدول رقم (12.2): يوضح إجابات أفراد العينة حول بعد الاعتبارات الفردية :

الملاحظة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	5	0,640	1,97	يوفر رئيسي المباشر وسائل الاتصال الفعال مع جميع العاملين في المؤسسة
مرتفع	2	0,584	2,07	يقوم رئيسي المباشر باحترام قرارات من يفوضهم من العاملين
مرتفع	1	0,759	2,10	يراعي رئيسي المباشر الفروق الفردية بين مرؤوسيه
مرتفع	3	0,664	2,05	يستمتع رئيسي المباشر لمرؤوسيه بشكل جيد
مرتفع	4	0,743	2,02	يهتم رئيسي المباشر بمشاعر وأحاسيس الأشخاص الذين يعملون معه
		3,39	10,21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول (12.2) : أن المتوسط الحسابي لبعدها الاعتبارات الفردية 2,04 و الانحراف المعياري 0,678 و هذا المتوسط المرتفع يدل على أن القائد يعطي اهتماما خاصا بمحاجات كل عامل لتطويره و الارتقاء بمستوى آداءه و نموه . و هذا راجع إلى مراعاة القائد للفروق الفردية بين مرؤوسيه بمتوسط حسابي 2,10 و انحراف معياري 0,759 ، كما يحترم قرارات العاملين المفوضين و يأخذها بعين الاعتبار بمتوسط حسابي 2,07 و انحراف معياري 0,584 ، و يعتبر القائد مستمع جيد لمرؤوسيه بمتوسط حسابي 2,05 و انحراف معياري 0,664 ، أيضا يهتم القائد بمشاعر و أحاسيس الأشخاص الذين يعملون معه بمتوسط حسابي 2,02 و انحراف معياري 0,743 ، كما يقوم بتوفير وسائل الاتصال الفعال مع جميع العاملين في المؤسسة بمتوسط حسابي 1, و انحراف معياري 0,640 .

ثانيا: الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالالتزام التنظيمي :

الجدول رقم (13.2): يوضح إجابات افراد العينة حول الالتزام التنظيمي

الملاحظة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	10	0,677	2,30	1 أشعر أن مشاكل هذه المؤسسة كأنها مشاكلها الخاصة
مرتفع	16	0,789	2,07	2 أنا استمتع بالحديث عن مؤسستي مع أشخاص من خارجها
مرتفع	9	0,651	2,37	3 أشعر بانتماء قوي إلى هذه المؤسسة
مرتفع	5	0,564	2,50	4 أبذل جهودا إضافية في ميدان العمل
مرتفع	1	0,328	2,67	5 تحمني سمعة ومستقبل هذه المؤسسة
مرتفع	6	0,461	2,47	6 لدي إستعداد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة
مرتفع	14	0,712	2,18	7 إستمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا رغبة أكثر من ضرورة.
مرتفع	13	0,728	2,20	8 أعتبر أن التنقل في داخل نفس المؤسسة، أو من مؤسسة لآخرى أمر غير مناسب ولا يحقق الإستقرار.
مرتفع	3	0,400	2,60	9 تستحق المؤسسة التي أعمل بها كل الاخلاص والالتزام.
مرتفع	15	0,712	2,18	10 الفوائد التي أحصل عليها من هذه المؤسسة هي أحد الاسباب الرئيسية لاستمراري في العمل بها
مرتفع	2	0,379	2,67	11 أبذل الجهد اللازم لضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.
مرتفع	4	0,451	2,60	12 لدي التزام تجاه مؤسستي إلى غاية بلوغي سن التقاعد.
مرتفع	8	0,548	2,38	13 أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة
مرتفع	7	0,459	2,45	14 وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بنسبة لي
مرتفع	11	0,574	2,30	15 لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة أخرى
متوسط	19	0,615	1,72	16 أخشى ما قد يحدث إذا تركت المؤسسة ولم أجد مؤسسة بديلة
متوسط	17	0,640	1,78	17 ليس لدي خيارات بالعمل في مؤسسة أخرى لذلك أنا مجبر بالعمل في هذه المؤسسة
مرتفع	18	0,603	1,75	18 إذا تغير وضعي الوظيفي سأفكر في ترك المؤسسة.
مرتفع	12	0,717	2,28	19 تتوافق قيمي وأهدافي مع الكثير من قيم المؤسسة.
		11.008	43,47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني الالتزام التنظيمي هو 2,28 و الانحراف المعياري هو 0,579 و هذا المتوسط المرتفع يدل على الالتزام العالي للعاملين و الاتصال القوي و الشعور بالملائمة و فهم أهداف و قيم المؤسسة و ذلك راجع الى اهتمام العاملين بسمعة و مستقبل المؤسسة بمتوسط حسابي 2,67 و انحراف 0,328 ، و يبذل العاملون الجهد اللازم لضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة بمتوسط حسابي 2,67 و انحراف معياري 0,379 ، كما يقر العاملون باستحقاق المؤسسة كل الاخلاص و الالتزام بمتوسط حسابي 2,60 و انحراف معياري 0,400 ، لدى العاملين التزام تجاه المؤسسة إلى غاية بلوغ سن التقاعد بمتوسط حسابي 2,60 و انحراف معياري 0,451 ، يبذل العاملون جهودا إضافية في ميدان العمل 2,50 و انحراف معياري 0,564 ، لدى العاملين استعداد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة بمتوسط حسابي 2,47 و انحراف معياري 0,461 ، يعترف العاملون أن وجودهم في المؤسسة يعتبر استثمارا وظيفيا جيدا بمتوسط حسابي 2,45 و انحراف معياري 0,459 ، كما يتطلع العاملون للحصول على مناصب وظيفية متميزة في المؤسسة بمتوسط حسابي 2,38 و انحراف معياري 0,548 ، شعور العاملين بالانتماء القوي تجاه المؤسسة بمتوسط حسابي 2,37 و انحراف معياري 0,651 ، رغبة العاملين في البقاء في العمل في هذه المؤسسة ولو توفرت لهم فرص بديلة بمتوسط حسابي 2,30 و انحراف معياري 0,547 ، تتوافق قيم و أهداف العاملين مع الكثير من قيم المؤسسة بمتوسط حسابي 2,28 و انحراف معياري 0,717 ، و يرى العاملون التنقل في داخل نفس المؤسسة أو من مؤسسة لأخرى أمر غير مناسب و لا يحقق الاستقرار بمتوسط حسابي 2,20 و انحراف معياري 0,728 ، يعتبر العاملون أن استمرارهم في العمل رغبة أكثر من ضرورة بمتوسط حسابي 2,18 و انحراف معياري 0,712 ، الفوائد التي يحصل عليها العاملون في هذه المؤسسة تعتبر أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارهم في العمل بما بمتوسط حسابي 2,18 و انحراف معياري 0,712 يستمتع العاملون بالحديث عن المؤسسة حتى مع أشخاص من خارجها بمتوسط حسابي 2,07 و انحراف معياري 0,789 ، بالرغم من هذه الإيجابيات التي تدل على النسبة العالية للالتزام التنظيمي للعاملين الا أن هناك نسبة قليلة من عدم الالتزام تظهر في ثلاث نقاط : و هي أن للعاملين خيارات للعمل في مؤسسات أخرى بمتوسط حسابي 1,78 و انحراف معياري 0,640 ، و أيضا من جهة استعداد العاملين في ترك المؤسسة ما إن يتغير الوضع الوظيفي لهم بمتوسط حسابي 1,75 و انحراف معياري 0,603 ، و بتالي عدم الخوف من ترك المؤسسة لتوفر مؤسسات بديلة بمتوسط حسابي 1,72 و انحراف معياري 0,615.

ثالثا : نتائج العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز ورقلة : لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون و كانت النتائج كمايلي :

الجدول رقم (14.2) : العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي :

القيادة التحويلية	التزام العامل
0,531	معامل الارتباط بيرسون
0.01	مستوى الدلالة
40	العينة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول (14.2) الذي نحاول فيه قياس و تحديد العلاقة بين المتغيرين، المتغير المستقل ( القيادة التحويلية ) و المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بشكل عام ، اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ على المستوى العينة 0,531 و هي قيمة موجبة تشير الى وجود علاقة خطية طردية قوية جدا و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 و هذا ما يثبتته مستوى الدلالة الذي يساوي 0,01 و هي أقل من 0,05 مما يؤكد على وجود علاقة دالة إحصائيا بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي و منه نقول أن للقيادة التحويلية دور كبير في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العمال .

رابعا: تحليل الاثر

الجدول رقم (15.2) : نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر القيادة على الالتزام

المتغيرات	B	Beta	قيمة T	الدلالة الإحصائية
الثابت	28,289		6,993	0,01
القيادة التحويلية	0,329	0,531	3,866	0,01
<b>R</b>	0,610			
<b>R<sup>2</sup></b>	0,373			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (15.2) مايلي : أنه يوجد أثر عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$  بين المتغير المستقل و المتمثل في القيادة التحويلية و المتغير التابع الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة t ( 6,993 ) بمستوى دلالة إحصائية (0,01) و تشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين هي 0,610 حيث فسر متغير القيادة التحويلية 0.373 من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup> و أيضا بدلالة قوة معدل Beta (0.531).

جدول رقم (16.2) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Regression	560,717	1	560,717	14,950	0,000
De student	1425,258	38	37,507		
Total	1985,975	39			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن (16.2):

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 560,717 و مجموع مربعات البواقي 1425,258 و مجموع المربعات الكلي يساوي 1985,975.
- ✓ درجة حرية الانحدار هي 1 و درجة حرية البواقي هي 38 .
- ✓ معدل مربعات الانحدار 560,717 و معدل مربعات البواقي هو 37,507.
- ✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 14,950 .
- ✓ مستوى دلالة الاختبار 0,01 أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية 0.05 .

الجدول رقم (17.2): نتائج الإنحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي

المتغيرات	B	Beta	قيمة T	الدلالة الإحصائية
الثابت	29,640		7,345	0,001
التأثير المثالي	-0,278	-0,130	-0,748	0,459
التحفيز الالهامي	0,961	0,531	2,456	0,019
الاستشارة الفكرية	-0,323	-0,168	-0,762	0,451
الاعتبارات الفردية	0,939	0,406	2,258	0,030

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول (17.2) خط الإنحدار يساوي 29,640 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم :  $y = ax + b$

بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل ، و بالتالي معادلة خط الإنحدار تصاغ في الشكل التالي :

$$y = ax_1 + bx_2 + cx_3 + d$$

$$y = 0.961x_1 + 0.939x_2 + 29.640$$

حيث:  $x_1$  تمثل التحفيز الالهامي .

$x_2$  تمثل الاعتبارات الفردية.

و عند دراسة قيم مستوى الدلالة الإحصائية لبعده التحفيز الالهامي (0,019) و الاعتبارات الفردية (0,030) و هي قيم مقبولة لأنها أقل من  $(\alpha = 0.05)$  ، و بالتالي نستنتج أن بعدي التحفيز الالهامي و الاعتبارات الفردية يؤثران على مستوى الالتزام التنظيمي في سونلغاز . و بالتالي نستنتج أن القيادة التحويلية كمتغير يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي ، من خلال بعدين هما (التحفيز الالهامي و الاعتبارات الفردية) يؤثران في مستوى الالتزام التنظيمي في سونلغاز .

خامسا: نتائج إختبار فروق العوامل الشخصية في الالتزام التنظيمي في المؤسسة :

1 - الفروق حسب متغير الجنس :

الجدول (18.2): يوضح إختلاف الالتزام حسب متغير الجنس

	الالتزام التنظيمي
H de Kruskal-Wallis	0.325
Ddl	1
Sig.asymptotique	0,568

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الموضحة في هذا الجدول (18.2) يتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في

مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس حيث قيمتها 0,325 بدلالة إحصائية 0,568 مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس في مستوى الالتزام التنظيمي عند العاملين في سونلغاز .

## 1- الفروق حسب متغير العمر

الجدول (19.2): يوضح إختلاف الالتزام حسب متغير السن

	الالتزام التنظيمي
H de Kruskal-Wallis	2,762
Ddl	3
Sig.asymptotique	0,430

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الموضحة في هذا الجدول (19.2) يتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر حيث قيمتها 2,762 بدلالة إحصائية 0,430 مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الالتزام التنظيمي عند العاملين في سونلغاز .

## 2- الفروق حسب متغير المؤهل العلمي :

الجدول (20.2) يوضح إختلاف الالتزام حسب متغير المؤهل العلمي:

	الالتزام التنظيمي
H de Kruskal-Wallis	3,639
Ddl	3
Sig.asymptotique	0,303

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الموضحة في الجدول (20.2) يتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث قيمتها 3,639 بدلالة إحصائية 0,303 مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الالتزام التنظيمي عند العاملين في سونلغاز .

## 4- الفروق حسب متغير الأقدمية

الجدول (21.2): يوضح إختلاف الالتزام حسب متغير الأقدمية

	الالتزام التنظيمي
H de Kruskal-Wallis	3,607
Ddl	4
Sig.asymptotique	0,462

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الموضحة في الجدول (21.2) يتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية حيث قيمتها 3,607 بدلالة إحصائية 0,462 مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الأقدمية في مستوى الالتزام التنظيمي عند العاملين في سونلغاز .

## 5- الفروق حسب متغير مستوى الوظيفي

الجدول (22,2) يوضح إختلاف الالتزام حسب متغير المستوى الوظيفي

	الالتزام التنظيمي
H de Kruskal-Wallis	6,689
Ddl	4
Sig.asymptotique	0,153

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الموضحة في الجدول (22,2) يتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث قيمتها 6,689 بدلالة إحصائية 0,153 مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى الوظيفي في مستوى الالتزام الوظيفي عند العاملين في سونلغاز.

و من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة نجد أن العوامل الشخصية لا تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي .

#### المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات

أولاً: مناقشة الفرضية الأولى : و التي تنص على أن عمال مؤسسة سونلغاز ورقلة لديهم وعي كبير حول أهمية الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة لذلك فإن مستوى الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز ورقلة يقترب من المستويات المرتفعة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي الإقدمية في العمل ، المستوى الوظيفي).

من خلال الجدول ( 13.2) الذي يوضح إجابات افراد العينة حول الالتزام التنظيمي و الذي يظهر ارتفاع المتوسط الحسابي ( 2,28) و الإنحراف المعياري (0,579) للمحور الثاني الإلتزام التنظيمي تم اثبات أن للإلتزام التنظيمي مستوى جيد لدى عمال مؤسسة سونلغاز حيث يعتبر مؤشر لشعورهم بالرضا و الانتماء تجاه المؤسسة و هذا ما يؤكد وعيهم الكبير حول أهمية الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة ، و منه نقبل الجزء الأول من الفرضية الأولى.

و من خلال الجداول (18.2) (19.2) (20.2) (21.2) (22.2) التي توضح نتائج إختبار فروق العوامل الشخصية في الإلتزام التنظيمي في المؤسسة نجد أن العوامل الشخصية لا تؤثر على مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة ، مما يعني أنه توجد عوامل أخرى تؤثر على الإلتزام التنظيمي فيها من بين أهم هذه العوامل ( الإهتمام المستمر بتحسين المناخ التنظيمي ، المساعدة في إشباع الحاجيات الإنسانية للعاملين و وضوح الأهداف و الأدوار للعاملين ) ومنه نرفض الجزء الثاني للفرضية الأولى .

ثانياً: مناقشة الفرضية الثانية : تعتبر ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة أمر معمول به بشكل مرتفع من طرف المسؤولين بمؤسسة سونلغاز ورقلة، كما يرجع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز يرجع الى الكفاءات الإدارية و التعليمية التي يكتسبها القائد.

من خلال الجداول (9.2) (10.2) (11.2) (12.2) التي توضح الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول القيادة التحويلية أظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية مستوى جيد لدى عمال مؤسسة سونلغاز و هذا ما يعكسه المستوى الجيد لجميع أبعادها ، حيث جاء بعد التأثير المثالي أولاً ثم يليه الإستشارة الفكرية ثم الاعتبارات الفردية و أخيراً التحفيز الإلهامي، و هذا ما يدل على ادراك العاملين لأهمية القيادة التحويلية، و منه نقبل الجزء الأول للفرضية الثانية .

و من خلال الدراسات السابقة و المقابلة التي أجريت مع بعض المسؤولين تبين أن القادة في المديرية يكتسبون من الكفاءة الإدارية و التعليمية ما يسمح لهم بممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من خلال المهارات القيادية التي تعزز الثقة فيهم، و الاهتمام بهم و التطوير من احتياجاتهم و زيادة دافعيتهم و هذا من وجهة نظرهم كعمال و منه نقبل الجزء الثاني للفرضية الثانية.

ثالثا: مناقشة الفرضية الثالثة : إن عمال مؤسسة سونلغاز ورقلة يعتقدون بوجود علاقة ارتباط و تأثير قوية و إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية المتمثلة في ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية ) و الإلتزام التنظيمي و ذلك يعزى إلى وجود الثقة و الإحترام بين الرئيس و مرؤوسيه في مؤسسة سونلغاز ورقلة .

من خلال الجدول (14.2) الذي يوضح العلاقة بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي تبين لنا وجود علاقة خطية طردية قوية جدا و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 و هذا ما يثبتته مستوى الدلالة الذي يساوي 0,01 و هي أقل من 0,05 مما يؤكد على وجود علاقة دالة إحصائيا بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي و منه نقول أن للقيادة التحويلية دور كبير في زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العمال.

و من خلال الجداول (15.2) (16.2) (17.2) : التي توضح تحليل الأثر تبين لنا أنه يوجد أثر بدرجة مرتفعة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$  بين المتغير المستقل و المتمثل في القيادة التحويلية و المتغير التابع الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما تبين أن القيادة التحويلية كمتغير يؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي ، من خلال بعدين هما (التحفيز الالهامي و الاعتبارات الفردية) في مؤسسة سونلغاز، و منه نقبل الفرضية الثالثة .



## خلاصة الفصل :

في إطار الإجابة على إشكالية الدراسة تناولنا في الفصل الثاني الإجابة عنها ميدانيا، تطرقنا في بداية الفصل الى وصف منهج الدراسة و اجراءاتها ، بدءا بمجتمع الدراسة و خصائص أفراده ، بالإضافة الى الطرق و الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بهدف معرفة أثر و علاقة سلوكيات القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، تحديد التكرارات و النسب المئوية لبيانات أفراد العينة ، تحديد المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية، تحديد العلاقة بين المتغيرين بواسطة معامل بيرسون، الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر القيادة على الالتزام، إختبار فروق العوامل الشخصية في الالتزام التنظيمي في المؤسسة بحيث توصلنا أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بينهما عند مستوى 0,05، و في الأخير توصلنا إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي .

خاتمه

في إطار معالجة إشكالية الدراسة المتمثلة في أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة و كذا معرفة السبل الكفيلة التي تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة لما له من تأثير على سلوك العاملين و ضمان تحسين أداء المؤسسة حاضرا و مستقبلا، تمت معالجة هذه الإشكالية وفق فصلين تجمع بين الجانب النظري و التطبيقي و بإتباع المنهج و الأدوات المبينة سابقا ، توصلنا الى مجموعة من النتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها و فرضياتها ، و في مايلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج :

### النتائج:

- ✓ تعد القيادة التحويلية من أهم محددات نجاح او فشل منظمات الأعمال في ظل حداثة البيئة الحالية ، مما جعل هذه المنظمات تعطي اهتماما كبيرا للمورد البشري لاعتباره مصدرا لنجاحها و تميزها .
- ✓ يعتبر جوهر القيادة التحويلية أنها عملية تغيير المواقف و المعتقدات و القيم للمرؤوسين بدل من حث سلوك الإذعان فيهم من خلال إيجاد بيئة إدارية تفاعلية تقوم على التفاهم و الحوار البناء و المشاركة بين جميع المستويات الإدارية .
- ✓ إن أساس القيادة التحويلية هو قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة و رؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين و تحفيزهم عن طريق اظهار سلوكيات عالية و بناء ثقة و احترام بين الطرفين و تحقيق أهداف المنظمة .
- ✓ يتجلى الالتزام التنظيمي في قبول الأفراد لأهداف و قيم المنظمة و الايمان بها و البقاء فيها و بذل الجهد لتحقيق أهدافها .
- ✓ يعتبر الالتزام التنظيمي عنصر هاما بين الادارة و الافراد العاملين بها حيث يضمن ولاء هؤلاء الأفراد العاملين للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز لا سيما في الاوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة تقديم حوافر ملائمة لهم .
- ✓ و بينت النتائج أن للالتزام التنظيمي مستوى جيد لدى عمال مؤسسة سونلغاز حيث يعتبر مؤشر لشعوره بالرضا و الانتماء تجاه المؤسسة ، و منه نقبل الجزء الأول للفرضية الأولى .
- ✓ كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي ) ، و منه نرفض الجزء الثاني للفرضية الأولى.
- ✓ أظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية مستوى جيد لدى عمال مؤسسة سونلغاز و هذا ما يعكسه المستوى الجيد لجميع أبعادها ، حيث جاء بعد التأثير المثالي أولا ثم يليه الإستشارة الفكرية ثم الإعتبارات الفردية و أخيرا التحفيز الإلهامي و منه نقبل الجزء الأول للفرضية الثانية .
- ✓ بينت النتائج أن القادة في المديرية يكتسبون من الكفاءة الإدارية و التعليمية ما يسمح لهم بممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من خلال المهارات القيادية التي تعزز الثقة فيهم و الاهتمام بهم و التطوير من احتياجاتهم و زيادة دافعيتهم و هذا من وجهة نظرهم كعمال، و منه نقبل الجزء الثاني للفرضية الثانية.
- ✓ أظهرت النتائج وجود علاقة خطية طردية قوية جدا و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) بين المتغير المستقل ( القيادة التحويلية ) و المتغير التابع ( الالتزام التنظيمي ) في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ و أظهرت النتائج أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة، من خلال بعدين هما (التحفيز الالهامي و الاعتبارات الفردية) في المؤسسة محل الدراسة ، و منه نقبل الفرضية الثالثة .

## التوصيات :

- بالرغم من نسبية توافر عناصر القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية) و مدى قوة الإلتزام التنظيمي في المؤسسة، إلا أن هذه النسبية معتبرة ، و عليه هناك حاجة إلى الوقوف على عدة نقاط و توصيات لتعزيز عناصر القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي في المؤسسة من خلال ما يلي :
- تعزيز و دعم كل ما يساعد على تطبيق الأساليب المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية في مؤسسة سونلغاز .
- العمل على إعادة النظر و الإهتمام ببعده التأثير المثالي و ذلك من خلال تصرف القادة العاملين في مؤسسة سونلغاز كنماذج يحتذى بها، و تعزيز الثقة المتبادلة للتغلب على المشاكل و الصعوبات .
- إبداء القادة العاملين في مؤسسة سونلغاز الثقة في رؤوسهم بتحقيق أهدافها.
- زيادة العمل على استشارة العاملين في مؤسسة سونلغاز و خلق مناخ تنافسي فيما بينهم لتنمية قدراتهم و تحريك طاقاتهم الكامنة .
- زيادة العمل على مساعدة العاملين في ادراك و فهم المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها .
- الاستمرار في تعزيز بعد التحفيز الإلهامي من خلال اضعاف روح الحماس بين العاملين لما له دور في ضمان ولائهم تجاه المؤسسة .
- الاستمرار في تعزيز بعد الاعتبارات الفردية من خلال دعم آلية الاتصال المفتوح و المباشر مع العاملين في المؤسسة و الإستماع إليهم و الإهتمام بمشاعرهم .
- دعم المؤسسة للعمال من خلال السماح لهم بالمشاركة و التفاعل و المساهمة في وضع الخطط و الأهداف .
- مساعدة العامل في ادراكه للخصائص المميزة لعمله من خلال فهم درجة تطابق قيمه و أهدافه مع قيم و أهداف المؤسسة .
- العمل على تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة لضمان بقاء العامل و العمل على تحقيق أهداف المؤسسة و عدم التخلي عنها و التضحية بها .
- العمل على توفير كافة الإحتياجات و التحفيزات التي تعزز استثمارات العامل في المؤسسة ما يقلل من خياراته في العمل بمؤسسات أخرى .
- و اعتمادا على وجود علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها و الإلتزام التنظيمي نوصي القيادات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة (سونلغاز) بضرورة الإهتمام بتوفير سلوكيات و عناصر القيادة التحويلية السابقة الذكر بما يضمن زيادة الإلتزام التنظيمي .

## آفاق الدراسة :

- 1- دراسة علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين .
- 2- دراسة أثر القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي.
- 3- دراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي .
- 4- دراسة علاقة القيادة التحويلية بالميزة التنافسية.

المراجع باللغة العربية

1- رسائل جامعية

1. طالب حسينة ،المسار الوظيفي و أثره في الالتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط ، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة المجلد 02، العدد02، ديسمبر 2018. الجزائر
2. مسعودي إيناس ،جيلالي إكرام ، أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة بمؤسسة الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير – الوادي ، BATICM " مذكرة لنيل شهادة الماستر ، الوادي ، الجزائر.
3. أحمد صادق محمد ارقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،مذكرة قدمت لإستكمال لمتطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة الازهر ،غزة، فلسطين، 2010 ،
4. صياحي الأخضر ، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببحر بوغريبرج ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،تخصص علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة، الجزائر،2018،
5. لجيلاني نجار ،عبد الباسط حريز محمد ، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة دراسة ميدانية على العاملين بمؤسسة سونلغاز وكالة الوادي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة شهيد حمة لخضر ،الوادي،الجزائر ،2017.
6. لجيلاني نجار ،عبد الباسط حريز محمد ، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة دراسة ميدانية على العاملين بمؤسسة سونلغاز وكالة الوادي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة شهيد حمة لخضر ،الوادي،الجزائر ،2017.
7. سنوسي كريمة، المناولة الصناعية كألية لخلق مؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تفعيل نشاطات فيها، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر ،قسم علوم التسيير ،تخصص مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2014/2013

2- مجالات

8. راضة يوسف ،موسى بخاخشة ،أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم ،دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "براهيمة مسعود" ببوشقوف،مجلة التنمية الاقتصادية ،عدد 05 ، الجزائر، جوان 2016
9. برباوي كمال ،قناشي امنة ،علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، العدد07،ديسمبر 2014 .
10. طويهر طه مداني ،أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي ، مجلة علوم الاجتماعية ،العدد 22 ، الجزائر،جانفي 2017.
11. زاوي زايد، عمرون مفتاح ، القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية " دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة " ، مجلة الإبداع الرياضي ، مجلد 9 ،العدد 2 ، 2018 ، حقوق النشر محفوظة لدى جامعة محمد بوضياف ، المسيلة،الجزائر .
12. زياد علي الشواكة ،فراس سليمان الشلي ،رياض عبد الله الخوالدة دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج 38 ، ع - 4 ديسمبر، الاردن .
13. منذر عباس شعلان ،أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للإسمنت الجنوبي في الكوفة، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، المجلد 06، العدد 22، العراق .

14. قدري عثمان إبراهيم ، العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ، وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجه نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق ، مجلة جامعة تشرين للبحوث ودراسات العلمية ، سلسلة علوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 37 العدد 02، (2015، سوريا )
15. القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية "دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة" ، مجلة الإبداع الرياضي ، المجلد 09، العدد 02،، الجزائر2018.
16. باسم عباس كريدي ، الأنماط القيادية و أثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 12 لسنة 2010، العراق.
17. طويهر طه مداني ، أهمية القيادة التحويلة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي ، مجلة علوم الاجتماعية ، العدد 22 ، الجزائر، جانفي 2017.
18. إنتصار عباس حمادي ، تمكين المرؤوسين في إطار القيادة التحويلية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد100، مجلد 23، ، العراق.
19. يونس عواد ،قدري عثمان إبراهيم ، العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في فعالية التنظيمية من وجهة نظري العاملين في شركة العامة لكهرباء دمشق ،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 37 العدد2 سوريا 2015 .
20. زاوي زايد، عمرون مفتاح ، القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة ، مجلة الإبداع الرياضي ، مجلد 9 ، العدد 2 ، 2018 ، حقوق النشر محفوظة لدى جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر.
21. ماهر صبري ، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير ( دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية ( مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78 ، 2009 العراق.
22. زينب صلاح وهاب، تأثير بعض أنماط القيادة الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين في شركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 49، العراق ،2016.
23. زيد صادق ماجد ،عبد الرضا فرج بدرأوي ، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقي، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة البصرة، العدد 34،مجلد9، العراق، 2013 .
24. حسين وليد حسين ، ناسو صالح سعيد ، توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي ، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة النجف الاشرف، العدد 40 ،مجلد 01 ،العراق.
25. عالية جواد محمد علي ،أثر تدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات ،دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة لزيتون النباتية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،العدد 94،المجلد 22، العراق ،2016.
26. سندس رضوي حوين ، أثر أبعاد الالتزام التنظيمي في الاحتراق النفسي ،مجلة كلية المأمّن ،الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ،العدد 30، العراق ،2018.
27. أحمد زهير توفيق ،دور الالتزام التنظيمي لمحللي النظم في تحقيق جودة تصميم أنظمة المعلومات الإدارية ،مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد08،العدد02، العراق ، 2018 .
28. علياء حسين عبيد ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الاداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسي التربية الرياضية جامعة الكوفة ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، مجلة فصيلة المحكمة ،العدد 37، العراق .
29. ضرغام علي مسلم العميدي ، دوافع مشاركة المعرفة و تأثيرها في الإلتزام التنظيمي ، جامعة الكوفة ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 115، العراق ، 2018 .

30. عبير محمد مهدي، منتظر كاظم شميران الالتزام التنظيمي وأثره في بناء سمعة المنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة كربلاء المقدسة ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، مجلد 15، العدد 02، العراق، 2017.
31. زانا مجيد صادق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي ،دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني ،بمدينة الكوفة ،مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ،المجلد 08، العدد 02، العراق، 2018.
32. مصطفى صباح حليحل ، جودة حياة العمل وأثرها في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي ،دراسة تطبيقية في وزارة التربية المديرية العامة لتربية الرصافية الثالثة ، جامعة سومر كلية الادارة والاقتصاد .
33. حولة هاشم خلف، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بحث استطلاعي على عينة من المدراء في مصرف الرافدين/الادارة العامة، مجلة الادارة والاقتصاد ،العدد 115،العراق،2018 .
- I. دراسات أجنبية**
1. Rini rahmwati,Diana sulianti k tobing ، دور القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لعمال مكاتب الضرائب في بانجارماسين، المجلة الدولية للأبحاث العلمية و التقنية ، المجلد 08، العدد 07 ، جويلية 2019، اندونيسيا.
2. Hakan Erkutlu ، تأثير القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية و القيادية، جامعة بيلكنت ، أنقرة ، تركيا .
3. Marnis Atmojo) ، تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي، و الأداء الوظيفي ، جامعة رياو ، رياو، مجلة البحوث الدولية للدراسات التجارية ، العدد 05 ، المجلد 05، اندونيسيا .
4. Shanshan BAI ، Fei Yi GAO ، أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لموظفي الأسرة في الشركات العائلية الصينية، المؤتمر الدولي للاقتصاد والتجارة والتنمية ، 2011، العدد 07، الصين.

## الملحق رقم (1) الاستبيان بصورته النهائية

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## استبانة

أخي الكريم / أختي الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... أما بعد :

فإن هذه الإستبانة التي بين أيديكم هدفها التعرف على أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي و ذلك لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال من جامعة قاصدي مرباح ورقلة . حيث أن لتعاونكم الفعال من خلال تعبئة الإستبانة له بالغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج ، لذلك نود أن نحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضوع اهتمام الباحثين و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. و أخيرا نشكركم لتخصيصكم جزءا من وقتكم لتعبئة هذه الإستبانة متمنين أن تتم قراءة هذه العبارات بعناية ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها .

ولكم جزيل الشكر ...

من إعداد الطالبتين : العمري مريم / الوازن سعاد البريد الإلكتروني: Meriem803@gmail.com المشرفة : مقدم

في إطار دراستنا هذه و ضعنا الإشكالية التالية : ما مدى تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بورقلة ؟

ارتأينا أن معالجة الإشكالية المطروحة تؤدي بنا إلى وضع الفرضيات التالية:

- إن عمال مؤسسة سونلغاز ورقلة لديهم وعي كبير حول أهمية الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة لذلك فإن مستوى الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز ورقلة يقترب من المستويات المرتفعة، كما توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي الاقدمية في العمل ، المستوى الوظيفي) .
- تعتبر ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة أمر معمول به بشكل مرتفع من طرف المسؤولين بمؤسسة سونلغاز ورقلة، كما يرجع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية،) من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز الى الكفاءات الإدارية و التعليمية التي يكتسبها القائد.
- إن عمال مؤسسة سونلغاز ورقلة يعتقدون بوجود علاقة و تأثير قوي و إيجابي بين سلوكيات القيادة التحويلية المتمثلة في ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية ) و الإلتزام التنظيمي و ذلك يعزى إلى وجود الثقة و الإحترام بين الرئيس و مرؤوسيه في مؤسسة سونلغاز ورقلة .

وفي سبيل تحقيق هذا البحث نرجوا منكم أن تفضلوا بتحكيم الاستمارة التي بين أيديكم والتي أعدت لدراسة " أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي ، وذلك من خلال:



- ملاحظاتكم على عنوان البحث
- هل تتفق الإشكالية مع العنوان
- هل تتفق الفرضيات مع سؤال الإشكالية
- مدى قياس الفقرات للبعد.
- مدى وضوح الصياغة اللغوية وتأديتها للمعنى
- مدى وضوح التعليمات المقدمة لأفراد العينة.
- **المحور الأول: البيانات الشخصية**

		أثني	ذكر	الجنس	
		من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر	
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	العمر	
		جامعي	ثانوي أو أقل	المؤهل العلمي	
		دراسات عليا	ثانوي أو أقل	المؤهل العلمي	
أكثر من 20 سنة	من 16 إلى 20 سنة	من 11 إلى 15 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	5 سنوات فأقل	الأقدمية في العمل
عامل	موظف إداري	رئيس مكتب	رئيس مصلحة	رئيس قسم	المستوى الوظيفي

- **المحور الثاني : القيادة التحويلية : التي تؤدي إلى نجاح الشركة من خلال التأثير الكامل في سلوك العاملين.**

الرقم	الفقرات	درجة القبول		
		غير موافق	محايد	موافق
<b>التأثير المثالي : هو البعد الذي يصف سلوك القائد الذي يكون قدوة حسنة للمرؤوسين و يحظى باحترامهم و تقديرهم و ثقتهم.</b>				
1	يتصف رئيسي المباشر بمستوى عالي من السلوك الاخلاقي .			
2	يتصف رئيسي المباشر بمهارات قيادية تعزز الثقة فيه .			
3	يعتبر سلوك رئيسي المباشر نموذجاً يحتذى به في المؤسسة .			
4	يعترف رئيسي المباشر بالأخطاء عند وجودها ويعمل على مواجهتها .			
5	يعمل رئيسي المباشر على الاهتمام برغبات وإحتياجات المرؤوسين .			
<b>التحفيز الالهامي : في هذا البعد يتصرف الرئيس المباشر لتحفيز المرؤوسين من خلال إضفاء روح الحماس و التحدي في عملهم .</b>				
6	يقوم رئيسي المباشر بتحفيز المرؤوسين بشكل مستمر لتحقيق ما هو مطلوب منهم.			
7	يضع رئيسي المباشر معايير عالية للأداء لصنع المنافسة الشريفة بين المرؤوسين.			
8	يعمل رئيسي المباشر على إثارة روح الحماس لدى المرؤوسين.			
9	يتمتع رئيسي المباشر بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للمؤسسة.			
10	يزرع رئيسي المباشر الثقة في نفوس المرؤوسين لتطوير جوانب القدرة لديهم لتحقيق الأهداف			

			المرسومة	
			يقدم رئيسي المباشر الحوفز المناسبة (مادية /معنوية) لمروؤسيه	11
الإستشارة الفكرية : يحرك الرئيس المباشر جهود عامليه كي يكونوا مبتكرين ، و ذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات و تشجيعهم على تبني و ابداع طرق و اقتراحات جديدة لحل المشكلات .				
			يثق رئيسي المباشر في قدرات مروؤسيه	12
			يعتبر رئيسي المباشر الأخطاء تجارب مفيدة لمروؤسيه.	13
			يستشير رئيسي المباشر مروؤسيه ويحرك فيهم الابداع و التطوير و التجديد .	14
			يأخذ رئيسي المباشر بالمقترحات التي يقدمها مروؤسيه .	15
			يتجنب رئيسي المباشر النقد العلني في حالة حدوث أخطاء.	16
			يقوم رئيسي المباشر بتشجيع العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار.	17
الاعتبارات الفردية : في هذا البعد يعطي الرئيس المباشر اهتماما خاصا بحاجات كل عامل لتطويره و الارتقاء بمستوى أداءه و نموه .				
			يوفر رئيسي المباشر وسائل الاتصال الفعال مع جميع العاملين في المؤسسة .	18
			يقوم رئيسي المباشر باحترام قرارات من يفوضهم من العاملين .	19
			يراعي رئيسي المباشر الفروق الفردية بين مروؤسيه .	20
			يستمتع رئيسي المباشر لمروؤسيه بشكل جيد .	21
			يهتم رئيسي المباشر بمشاعر وأحاسيس الأشخاص الذين يعملون معه.	22

## المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

الرقم	الفقرات	درجة القبول		
		غير موافق	محايد	موافق
23	أشعر أن مشاكل هذه المؤسسة كأنها مشاكلها الخاصة			
24	أنا استمتع بالحديث عن مؤسستي مع أشخاص من خارجها			
25	أشعر بانتماء قوي إلى هذه المؤسسة			
26	أبذل جهودا إضافية في ميدان العمل			
27	تحمي سمعة ومستقبل هذه المؤسسة .			
28	لدي إستعداد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة .			
29	إستمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا رغبة أكثر من ضرورة.			
30	أعتبر أن التنقل في داخل نفس المؤسسة، أو من مؤسسة لآخرى أمر غير مناسب ولا يحقق الإستقرار.			
31	تستحق المؤسسة التي أعمل بها كل الاخلاص والالتزام.			
32	الفوائد التي أحصل عليها من هذه المؤسسة هي أحد الاسباب الرئيسية لاستمراري في العمل بها			
33	أبذل الجهد اللازم لضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.			

			لدي التزام تجاه مؤسستي إلى غاية بلوغي سن التقاعد.	34
			أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة	35
			وجودي في عملي الحالي يمثل استمارا وظيفيا جيدا بنسبة لي	36
			لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة أخرى	37
			أخشى ما قد يحدث إذا تركت المؤسسة ولم أجد مؤسسة بديلة	38
			ليس لدي خيارات بالعمل في مؤسسة أخرى لذلك أنا مجبر بالعمل في هذه المؤسسة.	39
			إذا تغير وضعي الوظيفي سأفكر في ترك المؤسسة.	40
			تتوافق قيمي وأهدافي مع الكثير من قيم المؤسسة.	41

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الجامعة	أسماء المحكمين
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د. مناصرية رشيد
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د. حجاج عبد الرؤوف
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د. دويس محمد الطيب
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ. عرابة الحاج
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د. طواهر عبد الجليل

الملحق رقم 3 : نتائج معامل ثبات ألفا كرونباخ

الإلتزام التنظيمي

القيادة التحويلية

Statistiques de fiabilité		
Alpha	de	Nombre
Cronbach		d'éléments
,827		19

Statistiques de fiabilité		
Alpha	de	Nombre
Cronbach		d'éléments
,932		22

الملحق رقم : 4 خصائص عينة الدراسة

أولا : الجنس

الجنس		
	Fréquence	Pourcentage
Valide	ذكر	33
	أنثى	7
Total	40	100,0

ثانيا : العمر

العمر			
	Fréquence	Pourcentage	
Valide	سنة 30 من أقل	2	5,0
	سنة 40 من أقل الى 30 من	12	30,0
	سنة 50 من أقل الى 40 من	14	35,0
	فأكثر سنة 50	12	30,0
	Total	40	100,0

ثالثا : المؤهل العلمي

المؤهل العلمي			
	Fréquence	Pourcentage	
Valide	أقل أو ثانوي	5	12,5
	سامي تقني	12	30,0
	جامعي	19	47,5
	عليا دراسات	4	10,0
	Total	40	100,0

رابعا : المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي			
	Fréquence	Pourcentage	
Valide	قسم رئيس	3	7,5
	مصلحة رئيس	2	5,0
	مكتب رئيس	3	7,5
	اداري موظف	23	57,5
	عامل	9	22,5
	Total	40	100,0

خامسا : الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل			
	Fréquence	Pourcentage	
Valide	فأقل سنوات 5	4	10,0
	سنوات 10 إلى 6 من	10	25,0
	سنة 15 إلى 11 من	9	22,5
	سنة 20 إلى 16 من	1	2,5
	سنة 20 من أكثر	16	40,0
	Total	40	100,0

الملحق رقم 5 : التحليل الإحصائي لمحاور الإستبانة :

الفرع الأول : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور القيادة التحويلية

ثانيا : التحفيز الإلهامي

أولا : التأثير المثالي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
x6	40	2,00	,769
x7	40	1,88	,676
x8	40	1,92	,687
x9	40	2,15	,541
x10	40	2,03	,794
x11	40	2,00	,667
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
x1	40	2,30	,626
x2	40	2,20	,574
x3	40	2,18	,661
x4	40	2,25	,705
x5	40	2,10	,759
N valide (liste)	40		

ثالثا : الإستشارة الفكرية

رابعا : الإعتبارات الفردية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
x18	40	1,97	,640
x19	40	2,07	,584
x20	40	2,10	,759
x21	40	2,05	,664
x22	40	2,02	,743
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
x12	40	2,30	,626
x13	40	2,32	,584
x14	40	2,12	,625
x15	40	2,25	,705
x16	40	2,08	,584
x17	40	1,92	,789
N valide (liste)	40		

المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية

الفرع الثاني :

التنظيمي :

لمحور الإلتزام

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
y1	40	2,30	,677
y2	40	2,07	,789
y3	40	2,37	,651
y4	40	2,50	,564
y5	40	2,67	,328
y6	40	2,47	,461
y7	40	2,18	,712
y8	40	2,20	,728
y9	40	2,60	,400
y10	40	2,18	,712
y11	40	2,67	,379
y12	40	2,60	,451
y13	40	2,38	,548
y14	40	2,45	,459
y15	40	2,30	,574
y16	40	1,72	,615
y17	40	1,78	,640
y18	40	1,75	,603
y19	40	2,28	,717
N valide (liste)	40		

## الملحق رقم 6 : معامل الارتباط بيرسون

Corrélations			
		الالتزام التنظيمي	القيادة التحويلية
الالتزام التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	,531**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	40	40
القيادة التحويلية	Corrélacion de Pearson	,531**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق رقم 7 : نتائج تحليل الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>									
Modèle		Coefficients standardisés		non	Coefficients standardisés		Corrélations		
		B	Erreur standard		Bêta	t	Sig.	Corrélacion simple	Partielle
1	(Constante)	28,289	4,045		6,993	,001			
	القيادة التحويلية	,329	,085	,531	3,866	,000	,531	,531	,531

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

## الملحق رقم 8 : نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر القيادة على الالتزام

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,610 <sup>a</sup>	,373	,301	5,96657

a. Prédictors : (Constante), الاعتبار الفردية, التحفيز الالهامي, التأثير المثالي, الاستثارة الفكرية

b. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

## الملحق رقم 9 : إختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات المبحوثين :

العمر :

الجنس :

Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
	الالتزام التنظيمي
H de Kruskal-Wallis	2,762
Ddl	3
Sig. asymptotique	,430

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
	الالتزام التنظيمي
H de Kruskal-Wallis	,325
Ddl	1
Sig. Asymptotique	,568

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الجنس

المستوى الوظيفي

المؤهل العلمي:

Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
الالتزام التنظيمي	
H de Kruskal-Wallis	6,689
Ddl	4
Sig. Asymptotique	,153
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : المستوى الوظيفي	

Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
الالتزام التنظيمي	
H de Kruskal-Wallis	3,639
Ddl	3
Sig. Asymptotique	,303
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : المؤهل العلمي	

الأقدمية في العمل :

Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
الالتزام التنظيمي	
H de Kruskal-Wallis	3,607
Ddl	4
Sig. Asymptotique	,462
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : الأقدمية في العمل	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ