



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

مساهمة القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي
- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولمان سطيف -

تحت إشراف:

د. نويري مجدي

إعداد الطلبة:

- خليفي هبة الرحمان

- حماتة سلسبيل

المناقشة: 2025/06/29

لجنة المناقشة		
الرئيس	عنان سارة	أستاذ محاضر - ب
المشرف	نويري مجدي	أستاذ محاضر - ب
المناقش	قرارية ريمة	أستاذ محاضر - ب

السنة الجامعية: 2025/ 2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

مساهمة القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي
- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولمان سطيف -

تحت إشراف:

د. نويرة مجدي

إعداد الطلبة:

- خليفي هبة الرحمان

- حمادة سلسبيل

المناقشة: 2025/06/29

لجنة المناقشة		
الرئيس	عنان سارة	أستاذ محاضر - ب
المشرف	نويرة مجدي	أستاذ محاضر - ب
المناقش	قرارية ريمة	أستاذ محاضر - ب

السنة الجامعية: 2025/ 2024

شُكْرٌ تَقَاتِرٌ

قال رسول الله ﷺ: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفاً فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له".

وعملاً بهذا الحديث واعترافاً بالجميل، نحمد الله عز وجل ونشكره على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع، ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل « نويري مجدي » الذي لم يبخل علينا بوقته وجهده، وقدم لنا التوجيهات السديدة والنصائح القيمة، وكان خَيْرَ مُرْشِدٍ ومعين في كل خطوة، فله منا أصدق الدعوات بالصحة والعافية ودوام التوفيق.

أتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة عنان سارة وقرارية ريمة الذين أشرفوا على هذا العمل وتقييمه وإثرائه بملاحظاتهم القيمة .

نتقدم بأسى آيات الشكر والعرفان إلى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف على تعاونهم وتجاوبهم الكريم كما لا ننسى إدارة موارد البشرية على المساعدات والتسهيلات المقدمة لنا فلهم جزيل الشكر. وأخيراً أشكر كل من مد لنا يد العون ولم يبخل علينا بأية نصيحة أو معلومة ومن ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل .

إِهْدَاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ:

"وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات.

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا

إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وبلسم جراحي، إلى بسمه الحياة وسر الوجود (أمي الحبيبة)

إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، إلى من وهبني من عمره وجهده دون تردد، دمت لي سنداً (أبي الغالي)

إلى توأم روحي، من كانت لي صديقتا، وسندا، ونصفا آخر لروحي (أختي نور)

إلى شريكتي في هذا العمل ورفيقة دربي، صاحبة العزم والمثابرة هبة الرحمان خليفتي التي كان لها الفضل الكبير في إتمام هذا الجهد، فلك مني كل الحب والتقدير والاحترام.

إلى كل من دعمني طول هذا الوقت لكم مني كل الشكر و الحب.

سلسبيل

مهما كتبت من عبارات لن أجد أصدق من قوله تعالى: "يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ". {سورة المجادلة الآية 11}

فالحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه. الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى الذي لم يبخل علي بأي شيء إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي إلى أعظم وأعز رجل في الكون أبي العالي دمت لي طول العمر

إلى القلب النابض، إلى رمز الحنان والحب والتضحية إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي أمي الغالية.

إلى أختي بثينة نبض القلب ورفيقة الروح شكراً لأنك كنت دوماً حضناً دافئاً في كل لحظاتي، إلى أختي حفصة زهرتي الصغيرة بهجتي التي لا تنطفئ لك من القلب محبة بحجم السماء ، إلى إخوتي عبدو أيمن قصي سندي في الحياة، وفرح أيامي أهدىكم هذا العمل بكل حب وامتنان.

اهدي هذا العمل لجذتي خديجة التي كانت لي أمّاً قبل أن تكون جدة رحمها الله واسكنها فسيح جناته، اللهم اغفر لها واجمعنا بها في جنتك، ربي انر قبرها واجعل ملائكة الرحمة تطوف عليها من كل جانب.

إلى صديقتي العزيزات سلسبيل فدوى وشيماء كننن دوماً العون والرفقة الطيبة في دربي، شكراً لكن من أعماق قلبي على كل لحظة كننن فيها إلى أجانبي.

هبة الرحمان

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الإشكال
	فهرس الملاحق
أولاً: الإطار العام للدراسة	
أ	تمهيد
أ	مشكلة الدراسة
أ	فرضيات الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ج	حدود الدراسة
ج	صعوبات الدراسة
ج	نموذج الدراسة
د	التعريفات الإجرائية
ثانياً: أدبيات الدراسة	
02	تمهيد
02	المتغير الأول: القيادة التحويلية
02	التطور التاريخي لمفهوم القيادة
03	نشأة القيادة التحويلية
03	مفهوم القيادة التحويلية
04	أهمية القيادة التحويلية
05	خصائص القيادة التحويلية
05	مبادئ القيادة التحويلية
06	الفرق بين القيادة التحويلية والأنماط القيادية الأخرى
08	أبعاد القيادة التحويلية
09	المتغير الثاني: الالتزام التنظيمي
09	مفهوم الالتزام التنظيمي

10	أهمية الالتزام التنظيمي
10	خصائص الالتزام التنظيمي
11	مراحل الالتزام التنظيمي
11	أبعاد الالتزام التنظيمي
13	الدراسات السابقة
21	الفجوة
ثالثا: الطريقة والإجراءات	
23	تمهيد
23	منهج الدراسة
23	مجتمع الدراسة
24	عينة الدراسة
24	أداة الدراسة
26	خطوات الدراسة الميدانية
27	صدق وثبات أداة الدراسة
28	الاساليب الإحصائية المستخدمة
رابعا: نتائج الدراسة	
30	تمهيد
30	وصف خصائص العينة ومجاور الدراسة
30	وصف الخصائص الديمغرافية للعينة
32	وصف النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية
35	وصف النتائج المتعلقة بالالتزام التنظيمي
39	اختبار صحة فرضيات الدراسة
39	الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
39	حساب معامل الثبات والصدق (ألفا كرونباخ)
40	الاتساق الداخلي للاستبيان
41	تحليل إجابات أفراد تبعا للاختلاف في الخصائص الديمغرافية
41	اختبار الفرضيات الفرعية
48	اختبار الفرضيات الرئيسية
خامسا: مناقشة النتائج والتوصيات	
51	تمهيد
51	النتائج

51	المقترحات
52	أفاق الدراسة
53	قائمة المراجع
57	الملاحق
76	الملخص

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	درجات مقياس الدراسة	25
02	سلم الإجابة ودرجة الموافقة	26
03	خصائص العينة من حيث الجنس	30
04	خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة	31
05	خصائص العينة من حيث المستوى الوظيفي	31
06	تحليل عبارات بعد التأثير المثالي	32
07	تحليل عبارات بعد الحافز الإلهامي	33
08	تحليل عبارات بعد الاستثارة الفكرية	34
09	تحليل عبارات بعد الاعتبار الفردي	35
10	تحليل عبارات بعد الالتزام العاطفي	36
11	تحليل عبارات بعد الالتزام الاستمراري	37
12	تحليل عبارات بعد الالتزام المعياري	38
13	قيمة معامل ألفا كرونباخ	39
14	يوضح الاتساق الداخلي بين المتغير التابع والمستقل	40
15	اختبار مان وتني واختبار كروكسال واليس	41
16	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	42
17	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	43
18	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	45
19	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	46
20	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	48

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج
02	القيادة التحويلية والقيادة التبادلية	07
03	يمثل أبعاد الالتزام التنظيمي	12
04	خصائص العينة من حيث الجنس	30
05	خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة	31
06	خصائص العينة من حيث المستوى الوظيفي	31
07	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	49

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	صفحة
01	استبيان	57
02	قائمة الأساتذة	60
03	نتائج تحليل عبارات المحورين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي	61
04	مخرجات SPSS لاختبار ألفا كرونباخ 's Alpha Cronbach	63
05	نتائج اختبار سبيرمان	64
06	نتائج اختبار مان وتني وكروكسل واليس	65
07	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط	68
08	جدول اختبار درين واتسون	73
09	نتائج اختبار SSE	74

أولاً: الإطار العام للدراسة

1. تمهيد:

تعد القيادة التحويلية من النماذج القيادية الحديثة التي تركز على إحداث تغيير جذري في سلوك الأفراد واتجاهاتهم من خلال الإلهام، والتحفيز وغرس الثقة، وبناء رؤية مستقبلية مشتركة. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن هذا النوع من القيادة يمتلك قدرة كبيرة على التأثير في السلوكيات التنظيمية ورفع مستوى الأداء، وذلك من خلال تعزيز شعور الموظفين بالانتماء، والثقة في القيادة، والرضا الوظيفي. ومن ثم تأتي أهمية هذه القيادة في كونها عاملاً محورياً في تعزيز الالتزام التنظيمي، الذي يعكس مدى تمسك الموظف بالمنظمة العمل والانخراط فيها، سواء من الناحية العاطفية أو السلوكية أو الأخلاقية. لك يمكن اعتبار القيادة التحويلية وسيلة فعالة لبناء علاقة قوية بين الفرد والمنظمة، وتقوية دوافع الموظفين للعمل بجدية والالتزام داخل المنظمة.

2. مشكلة الدراسة:

من خلال ما سبق سنحاول تحديد العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولمان سطيف؟

الأسئلة الفرعية:

انطلاقاً من السؤال الرئيسي تتفرع عدة أسئلة فرعية تتمثل في:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي و الالتزام التنظيمي؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي و الالتزام التنظيمي؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية و الالتزام التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين الاعتبارات الفردية و الالتزام التنظيمي؟

3. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولمان سطيف.

الفرضيات الفرعية:

انطلاقاً من الفرضية العامة تتفرع منها عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي و الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولمان سطيف.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي و الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولمان سطيف.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولمان سطيف.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاعتبارات الفردية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولمان سطيف.
- توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد العينة نتيجة الاختلاف في خصائصهم الديمغرافية في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولمان سطيف .

4. أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة في جانبها النظري و التطبيقي إلى دراسة المتغيرين (القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي) ومعرفة العلاقة والأثر بينهما لتحقيق الأهداف التالية :
- توضيح المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.
- التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولمان ولاية سطيف .
- اختبار اثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولمان
- اختبار اثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي
- تحليل الفروق في تأثير القيادة التحويلية حسب المتغيرات الديموغرافية

5. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع فيما يلي:

- تتمثل أهمية الدراسة في أنها تجمع بين متغيرين بالغي الأهمية في وقتنا الحالي، وهي القيادة التحويلية التي تعمل على التغيير الذي هو أساس لإنجاح المنظمات وتحقيق التميز والتفوق، وكذا الالتزام التنظيمي يعد بدوره سلوك مهم لزيادة فعالية المؤسسات.
- تسعى هذه الدراسة إلى تمكين القادة بالمؤسسة من التعرف على نمط القيادة التحويلية كأحد الأساليب الحديثة في الإدارة، و تحفيزهم على تبني هذا الأسلوب من خلال تعديل أنماطهم القيادية، بما يساهم في مواكبة التغيرات التي تشهدها المؤسسات.

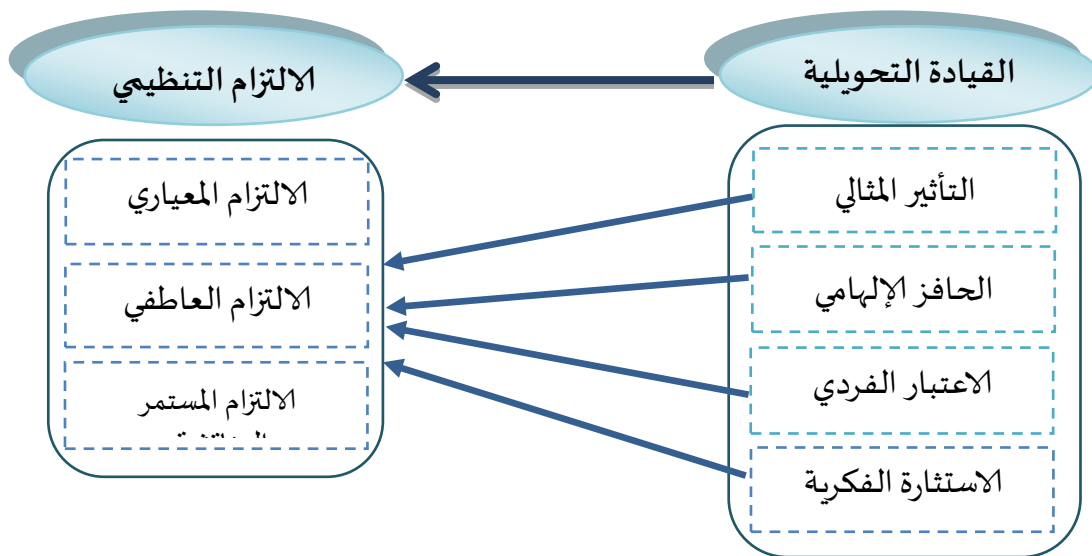
6. حدود الدراسة :

- حدود المكانية: تنحصر الحدود المكانية لهذا البحث على المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولما ن ولاية سطيف
- حدود زمنية : لقد امتدت الدراسة عملية تصميم استمارة الاستبيان وتحكيمه وتوزيعه ما بين 28 أفريل إلى 15 ماي 2025.
- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على القيادة التحويلية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي) والمتغير التابع الالتزام التنظيمي.

7. صعوبات الدراسة:

- صعوبة في كتابة البحث بطريقة أكاديمية
- واجهت صعوبة في استخدام برنامج SPSS وتحليل نتائجه، رغم أن الأستاذ لم يدخر جهداً في شرح الدروس وتبسيط المفاهيم، إلا أنني لا أزال أواجه صعوبة في التحكم فيه.
- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة على الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم، مع صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة.

8. نموذج الدراسة :



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يهدف نموذج الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، حيث يتمثل المتغير التابع في الالتزام التنظيمي والمتغير المستقل في القيادة التحويلية

9. التعريفات الإجرائية :

القيادة التحويلية : هي أسلوب قيادي يمارسه كل من المدير ورؤساء المصالح اتجاه مرؤوسهم من أجل تحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع وطرح الأفكار لبذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف.

التأثير المثالي : القدرة على التأثير الايجابي الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، حيث تشكل لديهم ثقة واحترام كبير اتجاهه مما يجعله نموذجاً وقدوة يحتذون به.

التحفيز الإلهامي: يعبر عن القدرة على إثارة الحماس لدى المرؤوسين وتحفيزهم للعمل الجماعي وبروح الفريق الواحد من خلال رؤية واضحة للأهداف.

الاستثارة الفكرية: يشير إلى القدرة على تشجيع العاملين لتحديد وتطوير حلول جديدة ومبتكرة، مما يساهم في تعزيز التفكير الفعال والتطوير المستمر في الفريق.

الاعتبار الفردي: يعبر عن قدرة القائد على الاستماع للعاملين وتلبية احتياجاتهم وتطلعات لكل عضو في الفريق مما يساهم في بناء علاقات فردية قائمة على الاحترام والدعم الشخصي .

إِلْتِزَامُ التَّنْظِيمِي: حالة نفسية تعبر على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة والشعور القوي بالانتماء إليها، والرغبة في الاستمرار بالعمل بها، وبذل كل الجهود لتحقيق أهدافها.

ثانياً: أدبيات الدراسة

1. تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل الحديثة، نال موضوع القيادة التحويلية اهتمام كبير من طرف الباحثين و العلماء لحدائته. فالمنظمات اليوم أصبحت تحتاج إلى قيادة فعالة لتحفيز الأفراد وتقديم أفضل ما لديهم بدلاً من اعتمادها على الكفاءة التشغيلية والتكنولوجيا المتقدمة فقط، حيث تعتبر أحد أهم الأساليب القيادة الإدارية. يعتمد هذا النوع من القيادة على إلهام الموظفين وتعزيز القيم المشتركة مع تشجيع الابتكار والإبداع وكذا خلق بيئة عمل محفزة تدفع الموظفين للبقاء مخلصين وملتزمين بالمنظمة. يمكن اعتبار القيادة التحويلية أداة فعالة لتعزيز الالتزام التنظيمي. وسنتطرق في هذا الجزء على :

- نشأة القيادة .
- مفهوم القيادة التحويلية.
- مفهوم الالتزام التنظيمي.
- الدراسات السابقة.

2. المتغير الأول: القيادة التحويلية.

التطور التاريخي لمفهوم القيادة:

شهد مفهوم القيادة leadership تطوراً تدريجياً منذ العصور البدائية إلى غاية اليوم عدة تغيرات، ونقصد بالقيادة القدرة والفعالية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف وترتيبها تصاعدياً حسب أولوياتها (خيري، 2013، صفحة 15)، وقد اهتم العديد من الباحثين والمفكرين بتفسير ظاهرة القيادة، ففي بادئ الأمر كان يعتقد أن القادة كان يعتقد أن القادة يولدون ولا يصنعون وظهرت هذه النظرية في القرن 18 وأصبحت شائعة في القرن 19 وسميت بنظرية الرجل العظيم Great man theory من أبرز روادها tomas carlyle ولكن تعرضت هذه النظرية للنقد لأنها لا تقوم على أساس علمي (طشطوش، 2009، صفحة 30). في عشرينيات القرن العشرين ظهرت نظرية السمات التي تشبه نظرية الرجل العظيم، التي مفادها أن هناك سمات شخصية للقائد تميزه عن غيره، فالقيادة وفق لهذا المفهوم قائمة على سمة أو مجموعة من السمات (كالذكاء، استشراف المستقبل، فن التعامل، حسن الاتصال..... وغيرها) (إسماعيل، 2025، صفحة 2) ، ولتحديد الخصائص المشتركة للقادة الفاعلون، وإذا كانت الصفات القيادية موروثية فهذا يعني أن القيادة ستتحصر في أسر معينة، كما أنها أهملت دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة (السكرانة، 2010، صفحة 67) بسبب هذه الانتقادات فشلت نظرية السمات وظهرت ما تسمى بنظرية السلوك في أربعينيات القرن العشرين أبرز روادها Kurt Lwein وDouglos Mc Gregor وrobert blaks لإثبات الفرضية أن القيادة هي مجموعة من الصفات الشخصية الداخلية لهذا ركزت هذه الأخيرة على دراسة سلوك الخارجي الملاحظ للقائد كبديل للسمات ومن أبرز الدراسات التي ساهمت في تشكيل النظرية السلوكية: دراسة جامعة اوهايو (OHIO State

(studies) ودراسة جامعة ميشيغان (Michigan Studies) والشبكة الإدارية (The managerial Grid) (بابكر، 2015، صفحة 8) التي تعود لـ Blake و Mouton. بعدها جاءت النظرية الموقفية التي لعب العديد من المؤثرين ادوار محورية في تطوير هذه النظرية أبرزهم Fred Fiedler و Hersy & Blanchard و V Vroom و Robert House ومفهوم هذه النظرية يقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري (كنعان، 2009، صفحة 357).

وفي الثمانينات من القرن العشرين طرح يبرز نظريه حول القيادة التحويلية كمدخل جديد للقيادة بديلاً لنظرية القيادة التبادلية، القائمة على ممارسة القائد للتحفيز ووصف المهام للمرؤوسين، وسيتم تناول مفهوم القيادة التحويلية في العناصر التالية.

1.1. نشأة القيادة التحويلية:

احتلت القيادة التحويلية مكانة كبيرة في مجال البحوث كونها أسلوب قيادي حديث ملائم للتحول ومواجهة التحديات وحظيت بمكانة واهتمام لدى العلماء والباحثين في إدارة الموارد البشرية. وتم الاعتماد في أغلب الدراسات على مقياس Bass و Avilio لأبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على مختلف المتغيرات التنظيمية كالالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة.....الخ. (شيوعات، 2022، صفحة 19) ظهرت القيادة التحويلية في العقد الثامن من القرن العشرين، فقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز Burns في كتاب له بعنوان القيادة وقد ميزه على النمط الإجرائي عام 1978م للتمييز بين القادة الذين لهم علاقات تحفيزية وذات هدف مع رؤوسهم، عن أولئك القادة الذين يعتمدون على المكافآت و المنافع المتبادلة لوصول إلى الهدف، وقد قدم Burns من خلال كتابه شرح مفهوم القيادة التحويلية، وأكد فيه على الرغبة العالمية الملحة في العصر الحالي، التي تتمثل في الحاجة إلى قيادة داعمة للتغيير والتجديد. ومن ثم قام باز وافيوليو Bass and Avilio بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985م ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي. (الغامدي، 2021، صفحة 10)

2.1. مفهوم القيادة التحويلية:

نقل يوكل عن بيرنز Burns تعريفه للقيادة التحويلية: " عملية يقوم فيها القادة والعاملون برفع بعضهم بعضاً إلى مستويات عليا من الأخلاق والدافعية". (الجنابي، 2019، صفحة 74) تعتبر القيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون إلى رفع كل منهما إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق وهي نمط قيادي لديه رؤية واضحة واقعية للمؤسسة يسعى إلى احداث التغير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار وتبني أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف و التأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة. (حداد، 2022، صفحة 32)

كما تم تعريفها على أنها العملية التي من خلالها ينتبه القائد لاحتياجات ودوافع مرؤوسيه، كما يعمل على مساعدتهم للوصول إلى أقصى إمكانياتهم، وقد أعطى Burns مثال على أن Mohandos Gandhi هو المثال الكلاسيكي للقائد التحويلي. فهو الذي استطاع الرّفْع من آمال ومطالب الملايين من شعبه، ومن خلال هذه العملية استطاع تغيير نفسه. (زيادي، 2020، صفحة 109)

يرى (عبيدة، 2022، صفحة 298) في دراسته أن القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة واهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين بالنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة. القيادة التحويلية هي علاقة جذابة وملهمة بين القائد والمرؤوسين تمكن المرؤوسين من فحص الافتراضات الحالية بجدية وإلهامهم للتفكير في اتجاهات جديدة. (Biaka، 2020، صفحة 183)

عرف (Roger J. Givens) : "بأن القيادة التحويلية هي التي تدفع إلى بذل المزيد من الجهد، أكثر مما هو متوقع، وهذا الدافع يمكن أن يتحقق من خلال رفع مستوى الوعي حول أهمية النتائج (الأهداف) وسبل الوصول إليها، كما أن القائد التحويلي يشجع على تجاوز المصالح الذاتية من أجل المصلحة العامة للمنظمة ككل. (علي و تومي، 2013، صفحة 88)

3.1. أهمية ومزايا القيادة التحويلية :

لقد نالت القيادة التحويلية اهتماما بالغا من قبل الباحثين وأصبحت من أكثر النظريات القيادية شهيرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، لذا (مداني، 2017، صفحة 207) لخص أهمية ومزايا القيادة التحويلية في النقاط التالية :

- إسناد العمل للملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وميولاته؛
- الاهتمام بالعامل و توفير فرص التدريب و التعلم له لتنمية معارفه وقدراته الذهنية؛
- توفير جو مليء بالتنافس و التحدي بين العاملين وإذكاء الرغبة في التميز من خلال نظم الحوافز في المنظمة؛
- تشجيع الأفراد على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم اقتراحات وتطوير الأساليب وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وكذا تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية؛
- الرفع من درجة ولاء المرؤوسين و التزامهم اتجاه المنظمة، و زيادة درجة ثقة المرؤوسين بالإدارة العليا
- التعزيز من درجة الرضا لدى المرؤوسين و الزبائن الذي يولد الولاء للمنظمة؛
- تصنع قادة مميزين ومؤثرين و هذا بدوره يعني زيادة أداء المنظمات؛

4.1. خصائص القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية من الأساليب القيادية التي تركز على إحداث التغيير في الفرد و المؤسسة، و تستند خصائص هذا النوع من القيادة إلى خصائص القائد التحويلي التي يتمتع بها، حيث يرى (النظيري، 2021، صفحة 21) أن خصائص القيادة التحويلية تتمثل فيما يلي:

- الوعي الذاتي و القدرة على إدارة الذات ؛
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة؛
- فهم القائد التحويلي لطبيعة العلاقات والتفاعلات داخل الفريق، والسعي لخلق بيئة عمل تعاونية؛
- استيعاب متطلبات العولمة و التأقلم معها دون التخلي عن المبادئ و القيم؛
- تطوير أساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة؛
- تدريب و تطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو و التقدم للمنظمة؛
- تطوير القدرة على التعلم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند الموظفين، أي التشجيع على ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة؛
- القدرة على استيعاب التغيرات الاقتصادية و التحديات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها؛
- التشجيع على الابتكار و الإبداع؛
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري ؛
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة ديناميكية؛
- القدرة على تنفيذ القرارات بكفاءة و فعالية وجودة عالية؛
- القدرة على المتابعة و التقييم الذاتي للفرد و الفريق؛

5.1. مبادئ القيادة التحويلية:

- للقيادة التحويلية مبادئ، تناولها كل من كوهلر و بانكوسي (Koehler- Pankowski) كما يلي (صبي، 2021، صفحة 24-25):

- النظرة للمنظمة كنظام: باعتبار أن المنظمة نظام يتكون من مجموعة من العناصر مترابطة ومتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال بناء وتطوير نظم فعالة، لتقليل الخسائر الناتجة عن التحول.
- إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتيجية هنا تعني خطة المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقيق ذلك يعمل القائد التحويلي على الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة

والقيم والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية يجب أن تصل للجميع.

- تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء المناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بطريقة مستمرة سواء كان هذا التصرف فردي أو جماعي.
- تأسيس نظام إداري: أي إيجاد أسلوب إداري ملائم للمنظمة باعتبارها نظام واحد، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: أي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وبذلك يكون لهم الدور في تحسين الأداء الإداري بفعالية.
- تقييم العملية الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنتائج ويركز باستمرار على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تضمن له الإحاطة الشاملة.
- بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للحفاظ على الانجازات، وذلك من خلال بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: وذلك بإيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد ويغامرون من أجل من أجل تحقيق المصلحة العامة.

6.1. الفرق بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى:

إن كلمة كاريزما Charisma هي كلمة إغريقية تعني الهبة السماوية أو قوة التأثير على الآخرين، ولما ذكره Yokl 1989 يوجد الكثير من الخلط بين القيادة الكاريزمية والتحويلية فالبعض يستخدم المصطلحين كمرادفين و الجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين القيادة التحويلية والكاريزمية (الرشيدي، 2010):

1.6.1. الفروقات بين القائد التحويلي والكاريزمي:

القائد الكاريزمي هو قائد يمتاز بقدرته على تحفيز العاملين لتقديم أداء يتجاوز المتوقع منهم، وهذا النوع من القائد لديه القدرة على الإيحاء والهيام العاملين لاستخدام أقصى طاقاتهم وجعلهم ملتزمون تماما اتجاه المنظمة التي يعملون فيها، متجاوزين مصالحهم الخاصة من أجل مصالح المنظمة، عادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوب بين أفراد المنظمة (زيد، 2020).

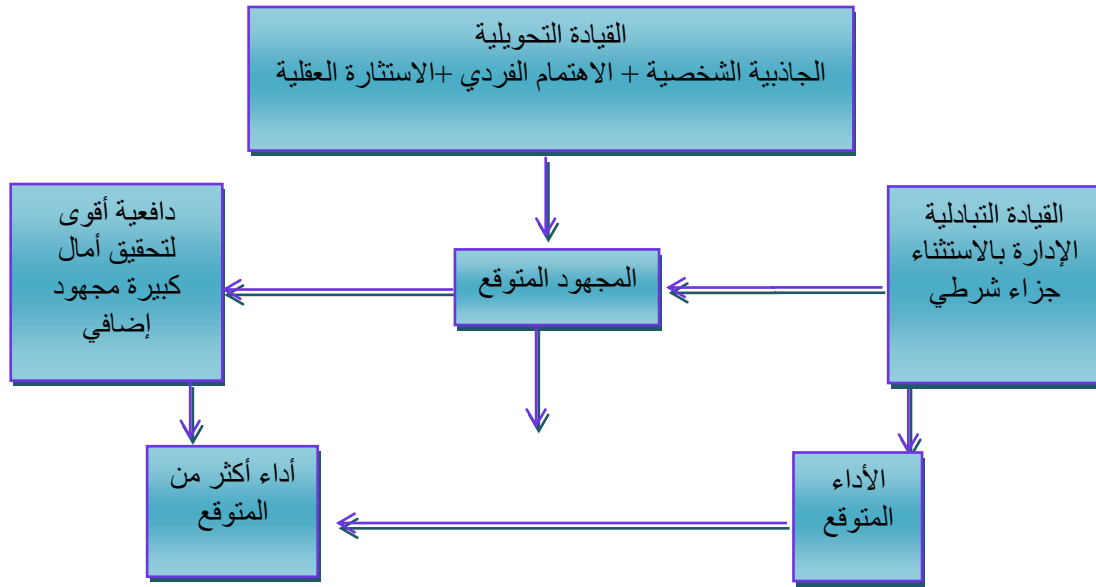
أما القائد التحويلي فهو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصالها للمرؤوسين بطريقة تجعلهم يؤمنون بها، كما انه يتمتع بثقة ذاتية عالية في نفسه وفي الآخرين، محب للمخاطر المحسوبة، مهمة هذا القائد الأساسية هي التغيير للأفضل ومشاركة العاملين مشاكلهم لتقديم الحلول المناسبة، حيث أن القائد

التحويلي يتصرف بأسلوب بعيد عن التسلط والدكتاتورية ليتمكن الآخرون من التصرف واتخاذ القرار(العازمي، 2006).

2.6.1. العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية:

جاءت القيادة التحويلية كتراكم للقيادة التعاملية والتي تستند الأخيرة في عملها على المكافآت والعقاب والبيروقراطية، أما القيادة التحويلية تستند إلى رفع المرؤوسين ليكونوا قادة، والشكل الآتي يوضح هذه العلاقة:

الشكل رقم (02): القيادة التحويلية والقيادة التبادلية



المصدر: عبد الهادي دابس الرشدي، أثر القيادة التحويلية في السلوك لدى العاملين في شركة زين الكويتية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والاعمال، الاردن: آل البيت، 2010.

إن المهمة الرئيسية للقائد التحويلي تتمثل في ارتقاء التابعين إلى درجات عالية من الأخلاق الفاضلة، أما القيادة التحويلية فهي لا تهتم بذلك، و أن المحرك للعمل هو عن طريق التبادل سواء المكافآت والمال الممنوح و لذلك فان هذه القيادة تزول بزوال المكافآت أو الشروط الموضوعية للحصول على الفوائد من خلال القيام بأعمال مختلفة، أما القيادة التحويلية تقوم على التدعيم للوضع الأخلاقي للمرؤوسين، وأنها لا يمكن أن تزول لأنها تكون متجذرة في السلوكيات، ولذلك يمكن القول و الاستنتاج أن هذه القيادة التحويلية تحقق نتائج أفضل للمنظمة.

القائد التبادلي لا يهتم بالاحتياجات الفردية للإتباع، لكنه يتبادل معهم الأشياء القيمة للحصول على مكاسب شخصية، القادة التبادليون مؤثرون لأنه في صالح الإلتباع أن يقوموا بما يريد القائد، وان تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمات بشكل عام أفضل من القيادة التبادلية. (الرشدي، 2010)

7.1. أبعاد القيادة التحويلية:

اتفقت اغلب الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي التصنيف الذي قدمه كل من Bass و Avolio عام 1994م أربعة أبعاد تمثلت في التأثير الكاريزمي، الحافز الإلهامي الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي. ونوضح كل بعد على النحو التالي:

1.7.1. التأثير الكاريزمي (التأثير المثالي):

يقصد بالتأثير المثالي أنه: " ذلك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القائد كنموذج للعطاء، ويتمثل جوهر القيم التي تلهم معاني العمل للمرؤوسين، حيث أن القادة التحويليين يتصرفون بطريقة تجعلهم قدوة لمرؤوسهم، ويتم احترامهم والثقة فيهم والإعجاب بهم، والمرؤوسون يحاؤون تقليد القادة الذين يظهرون أمامهم كما لو أنهم يملكون قدرات غير عادية وأن لديهم القدرة على تخطي المخاطر، وينظر إليهم على أنهم يفعلون الأشياء الصحيحة وأن لديهم أعلى المعايير الأخلاقية". (البشاري و الجرافي، 2024، صفحة 105)

فالقائد التحويلي يضع رؤية للتنظيم، وينمي الإحساس بالرسالة، ويضحي بمصالحه الشخصية من أجل تحقيق أهداف الجماعة أو التنظيم ككل، حيث يعد من المميزين الذين لديهم القدرة على جعل الآخرين يتبعون رؤاهم المستقبلية، وتم وصف هذا النوع من القائد من قبل Bass بالكاريزما Charisma، فالقادة الذين لديهم ميزة التأثير المثالي يميلون إلى التناغم والانسجام أكثر من الاستبدادية، وأكد باس أن القادة التحويليين قادرين على التخطي الأزمات بواسطة سلوكيات فعالة مع التأكيد على التحسين المستمر. (حسنى، 2022، صفحة 209)

2.7.1. الحافز الإلهامي:

يقصد بالحافز الإلهامي بأنها: "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي أن الحافز الإلهامي يهدف إلى تحفيز الموظفين وإشعال رغبتهم في التفوق وتحقيق النجاح، وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الفريق وتحقيق النتائج الممتازة". (البشاري و الجرافي، 2024، صفحة 105)

إن القائد الذي يعتمد على التحفيز الملهم لديه القدرة على تحفيز الإلتباع إلى مستوى أداء أعلى، فالقادة الممارسون لهذا النوع من التحفيز يميلون للتحدث بحماس عما يجب إنجازه ويتحدثون بتفاؤل عن المستقبل، ويؤكدون على أهمية وجود حس جماعي برسالة المنظمة، ويعبرون عن ثقتهم بأن الأهداف تستحق. (رمضان، 2019، صفحة 33).

3.7.1. الاستشارة الفكرية:

الاستشارة الفكرية تعني إثارة العاملين والارتقاء بهم، لجعلهم أكثر وعياً وإبداعاً وابتكاراً في التعامل مع المشاكل، وخلق حلول إبداعية للمشكلات من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم كما يشير الكساسبة وآخرون إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تشير التابعين لمعرفة

المشاكل، وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والأخلاقية لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف للمنظمة، وتنمية (توليد) التعبير لها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد هلا حلول عالية الجودة، وتنفيذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين، فالقادة التحويليون يثيرون الأفكار الجديدة، ويشجعون على حل المشكلات بطريقة خلاقة من قبل التابعين، ويدعمون المداخل الخلاقة في إنجاز العمل. وأن القادة التحويليين يشجعون أتباعهم على تجريب مناهج جديدة، وإعادة النظر، وتحدي الافتراضات الحالية، وإعادة تشكيل المشكلات لإيجاد حلول جديدة.(البشاري و الجرافي، 2024، صفحة 105-106)

4.7.1. الاعتبار الفردي:

يقصد بالاعتبار الفردي أنه: مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها إعطاء اهتمام شخصي لكل مرؤوس، والتعرف على مستوى حاجاته ورغباته، مع مراعاة الفروق بين المرؤوسين عند إشباع هذه الرغبات، وتعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، فالقائد يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها، ويعمل على الاستجابة لهم، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم ووفقاً لاستعداداتهم الشخصية، ويشمل هذا النوع من القيادة إعطاء اهتمام للحاجات التنموية والتطويرية للمرؤوسين فيعمل على تدريبهم، وإرشادهم فهو يقوم بدور المعلم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.(البشاري و الجرافي، 2024، صفحة 106)

2. المتغير الثاني الالتزام التنظيمي:

1.2. مفهوم الالتزام التنظيمي:

يرى porter et al 1974 أن الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة تطابق واندماج الفرد مع المنظمة التي يعملها ومدى ارتباطه به. (دليلي و خميس ، 2020 ، صفحة 740)

الالتزام التنظيمي يتضمن الرغبة بالبقاء في العمل داخل المنظمة، والرضا عن البيئة العمل في المنظمة، والتوافق مع أهداف المنظمة، والسعي لتحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يولد لديه شعور بالرغبة القوية بالبقاء بالمنظمة والتمسك بها وبذل المزيد من الجهد من أجل إنجاحها وجعلها منظمة متميزة يفتخر ويعتز بالعمل فيها. (دليلي و خميس ، 2020 ، صفحة 740)

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة من الاعتقادات التي تؤثر بشكل قوي على مدى قبول أفراد المنظمة لأهدافها وقيمها بحيث تتولد لديهم الرغبة في بذل أكبر جهد يصب في مصلحة المنظمة مع الشعور بالرغبة في الانتماء والاستمرار ضمن فريق العمل داخل المنظمة. (الصالحين و العطار، 2019، صفحة 92)

عرف ماير والن 1991م الالتزام التنظيمي انه الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول أهداف المنظمة والاستعداد لممارسة الجهود الجبارة لتحقيق أهدافها، فهي بمثابة الرابطة والصلة ما بين الفرد و المنظمة. (بن صافية و سعدو، 2020، صفحة 272).

2.2. أهمية الالتزام التنظيمي:

تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي حسب (معمر، 2022) على:

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الاوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل على قدر الانجاز؛
- إن الالتزام الأفراد للمنظمة التي يعملون بها يعتبر عاملا مهما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل، والانتقال إلى منظمة أخرى؛
- إن الالتزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا مهما في التنبؤ بفعالية المنظمة؛
- إن الالتزام التنظيمي من أكثر الوسائل التي أخذت تشغل إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكّنها من الاستمرار و البقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات التزامه لأهدافها وقيمها؛
- إن الالتزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا مهما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها؛

3.2. خصائص الالتزام التنظيمي:

للالتمار التنظيمي خصائص متعددة (خطارة، 2019، صفحة 62):

- الالتزام التنظيمي عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها بالأسباب المادية ؛
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد لصالح المنظمة و الرغبة في البقاء فيها والإيمان بقيمتها وأهدافها؛
- يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة و الارتباط بها من جانب الفرد ؛
- الالتزام التنظيمي شعور داخلي يدفع الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة؛
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة ، والاستمرار و البقاء في العمل، و الشعور بالواجب اتجاه المنظمة؛
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة، يستدل عليها من خلال تصرفات وسلوكيات الأفراد ومدى ولائهم لمنظماتهم؛
- يستغرق الالتزام التنظيمي وقتا طويلا في تحقيقه، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد؛

- يأخذ الالتزام التنظيمي عدة صور وأشكال من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين،
- و الالتزام كقيمة في حد ذاته، و الالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون؛
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها، و درجة انتظام و حضور العاملين، الأداء الوظيفي و الحماس للعمل ، و الإخلاص للمنظمة؛

4.2. مراحل الالتزام التنظيمي:

يمر الفرد بمسار تطوري في بناء التزامه بالمنظمة التي يعمل بها، ويمكن توضيح هذا المسار فيس ثلاث مراحل رئيسية: (القادر و يزيد، 2021)

1.4.2. مرحلة الالتزام: في هذه المرحلة يكون انتماء الفرد للمنظمة ناتجاً عن الحسابات الشخصية والمنافع التي يحصل عليها من العمل، مثل الرواتب، المزايا المالية، والاستقرار الوظيفي. وعلى هذا الأساس يلتزم الفرد بالأنظمة والتعليمات السائدة داخل المنظمة ليستفيد من تلك المكاسب.

2.4.2. مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: تتميز هذه المرحلة بنشوء شعور داخلي لدى الفرد بأنه جزء من المنظمة، حيث يبدأ التفاعل العاطفي معها، وفي هذا السياق، يتقبل الفرد سلوكيات وتوجيهات الآخرين بدافع الرغبة في الاستمرار ضمن المنظمة والانتماء إليها، كما يشعر بالاعتزاز والفخر بالعمل فيها.

3.4.2. مرحلة التبني: هي المرحلة الأكثر عمقاً، حيث يتبنى الفرد قيم وأهداف المنظمة ويعتبرها جزءاً من قناعاته ومبادئه الشخصية. وفي هذه المرحلة، يصبح التزام الفرد ذاتياً وداخلياً، ويميل إلى دعم المنظمة وتحقيق أهدافها بشكل تطوعي وفعال.

5.2. أبعاد الالتزام التنظيمي:

حددها ماير والين (Meyer and Allen, 1991) في ما يلي:

1.5.2. الالتزام العاطفي:

يعبر عن الارتباط العاطفي بالمنظمة و التطابق بين أهداف الفرد وأهداف و قيم المنظمة و الانغماس أو الانهماك في الأنشطة وأعمال المنظمة، و بالتالي الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها .

وهذا النوع من الالتزام يكون غالباً نتيجة للأحداث والسلوكيات والأعمال والسياسات التي تخلق بها المنظمة روابط عاطفية ايجابية بينها و بين العاملين(عواد و قدرى، 2015).

2.5.2. الالتزام المستمر:

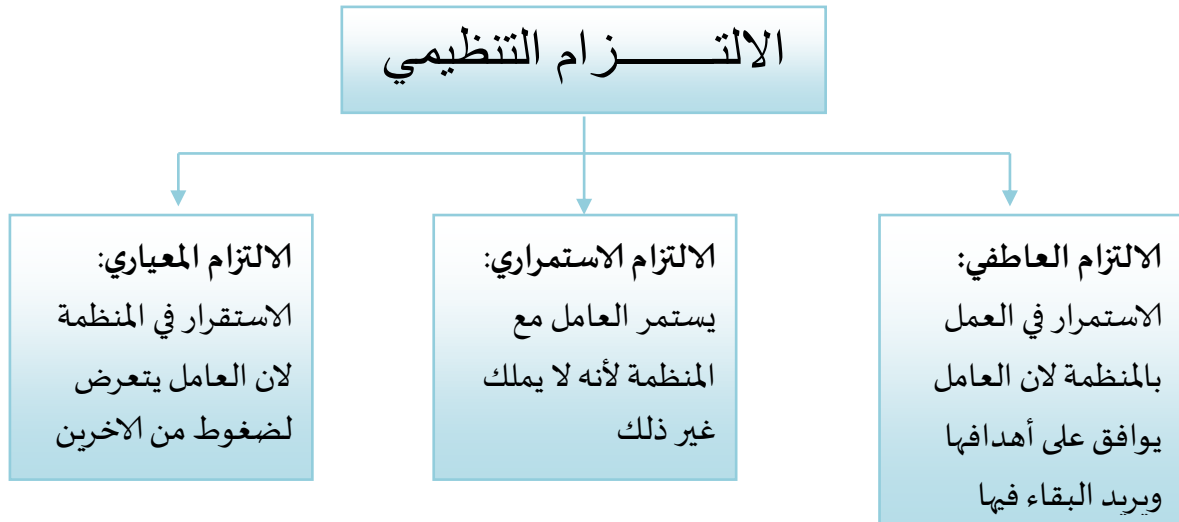
يختلف عن أشكال الالتزام التنظيمي الأخرى إذ أنه قائم على الحاجات، فالالتزام المستمر يشير إلى شعور داخلي و قناعة ذاتية لدى العامل بضرورة استمراره مع المنظمة، وهو يختلف عن الدافع الخارجية التي قد تفرضها المنظمة على موظفيها للاستمرار، كما يشير الالتزام بالاستمرارية إلى الوعي بالتكاليف المترتبة عن ترك المنظمة.

كما أن الالتزام المستمر يستند على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما انه يحقق منافع، أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي، ويمكن لهذه المنافع أن تتأثر إذا ترك الفرد المنظمة (رابح، 2014).

3.5.2. الالتزام المعياري :

يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي بالاستمرار في العمل في المنظمة، كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها اعتقادات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمنظمة، ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية. يؤدي الالتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج اكبر لدى العاملين، بالإضافة إلى رفع أداءهم الوظيفي. ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشرها داخل المؤسسة، وخفض معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات الحضور ويصبح لدى العاملين فرصة اكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم (عواد و قدرى، 2015).

شكل رقم (03): يمثل أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة الماجستير،

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، محمد خيضر بسكرة، 2015.

بالاعتماد على الشكل رقم (03) تقسم ابعاد الالتزام التنظيمي الى ثلاث ابعاد وهي: الالتزام العاطفي،

الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري.

نجد أن في الالتزام العاطفي: يرتبط العامل بالمنظمة من منطلق الانتماء والرغبة في البقاء لانه يؤمن

بأهدافها، أما الالتزام الاستمراري: العامل ملزم بالاستمرار نتيجة ادراكه بتكاليف ترك المنظمة، أي بدافع

الحجة، في حين الالتزام المعياري: واجب اخلاقي للعامل للبقاء نتيجة ضغوط اجتماعية او عرفية.

2.2. الدراسات السابقة:

دراسات سابقة باللغة العربية:

دراسات سابقة عن المتغير القيادة التحويلية:

1. دراسة نجيب محمد يحيى البشاري، هند يحيى محمد عبد الله جرافي، بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية دراسة الميدانية شركات اليمنية المصنعة للدواء، مقال في مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، مقال، سنة 2024.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات و توزيعه على عينة قدرة بـ 327 موظف و تحليل تلك البيانات باستخدام برنامج Spss ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

– إن للقيادة التحويلية دورا مهما في بناء جودة الحياة الوظيفية.

– وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة تحويلية بجميع أبعادها في جودة حياة الوظيفية لدى موظفي شركات المصنعة للأدوية.

2. دراسة هالة يوسف طافش، راتب سلامة سعود، بعنوان: العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية الانجاز لدى المعلمين في الأردن، مقال في المجلة التربوية الأردنية، المجلد 7، العدد 3، 2022.

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية في محافظة العقبة و دافعية الانجاز لدى العاملين بالأردن، اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، استخدمت أداة الاستبيان لتحليل بياناتها وتوزيعها على عينة تقدر بـ 154 معلما و معلمة يعملون في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العقبة، وتوصلت الدراسة إلى :

– وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية و دافعية الانجاز لدى المعلمين.

3. دراسة نعيمة شيوعات، بعنوان: اثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية على عينة من المرضى بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، اطروحة دكتوراه، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية للاعتبارات الفردية، التمكين) ومدى تأثيرها على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحليلي،

وللحصول على البيانات تم استخدام 419 استمارة موزعة على 19 مؤسسة إستشفائية عمومية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- وجدت أن القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي أهمية بالغة لدى إدارة الموارد البشرية لتأثيرها الكبير على مستوى الأداء الفردي وأداء المؤسسة ككل وكذا توفر سلوكيات القيادة التحويلية و الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة بمستوى مرتفع من وجهة نظر الممرضين،
- وأيضا وجود أثر ضعيف ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية و الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- كما أوصت هذه الدراسة ب:
- توفير دورات تدريبية لرؤساء المصالح في المؤسسات العمومية الاستشفائية قصد توضيح وشرح أكثر لمفهوم القيادة التحويلية
- الاهتمام أكثر بالممرضين باعتبارهم طرف فعال في المؤسسات الصحية من خلال اكتشاف قدراتهم وحاجاتهم و العمل على تحسينها لتحقيق أداء مميز.

4. دراسة عبد الرحمان رزق الله، حمزة طيبي، بعنوان: واقع القيادة التحويلية في منظمات الرعاية الصحية. دراسة حالة لمستشفى احمد بن عجيبة الأغواط، مقال، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التحويلية في منظمات الرعاية الصحية وذلك في مستشفى احمد بن عجيبة بالأغواط، بالاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستبيان وتم توزيعه على عينة عشوائية من عمال مستشفى احمد بن عجيبة الذي بلغ عددهم 440 بالاستعانة ببرنامج Spss، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

- أن القادة في هذا المستشفى يمثلون قدوة للموظفين، كما أن الموظفين يلمسو الاهتمام الفردي الذي يقدمه القائد لهم.
- وأن مستشفى أحمد عجيبة بالأغواط يطبق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي).

5. دراسة أحلام بوفناز، الهام بوغليطة، بعنوان: اثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهمك التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 اوت 1955 سكيكدة ، مقال، 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهمك التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، اعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات وتم توزيعه على عينة دراسة قدرت بـ 126 أستاذ باعتماد أسلوب الحصر الشامل، توصلت الدراسة إلى أن :

– القيادة التحويلية تعد من أهم أنماط القيادة الحديثة التي تجذب اهتمام الباحثين لمساهمتها في تحسين أداء المؤسسات.

– وأيضا مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات الكلية محل الدراسة مرتفع واعتدال مستوى التهمك التنظيمي.

6. دراسة دوح التجاني، بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه، 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي و اعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان و توزيعه على عينة مكونة من 188 فرد من هيئة تدريس الدائمة في جامعة غرداية وتوصلت الدراسة إلى أن:

– الممارسات لسلوكيات القيادة التحويلية مرتفعة وكذا ممارسات الإبداع التنظيمي.

– وجود علاقة ارتباط قوية بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي بمختلف أبعادهم.

توصي بتكثيف دورات تدريبية عن القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام عمداء الكليات بجامعة غرداية، اعتماد مؤسسات التعليم العالي على قيادات جامعية تحويلية ذات رؤية واضحة قادرة على التغيير.

7. دراسة عبد الرحمان رزق الله، حمزة طيبي، بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط، مقال، 2019.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التحويلية في ثقافة التعلم التنظيمي في مطاحن الأغواط، باعتمادها على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدام أداة الاستبيان تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 212 حيث تم الاستعانة ببرنامج SPSS لمعالجة البيانات، وتم التوصل إلى أن:

– مؤسسة مطاحن الأغواط تتبنى ثقافة التعلم التنظيمي وتطبق القيادة والتحويلية كما أن أبعاد القيادة التحويلية لا تؤثر على ثقافة التعلم التنظيمي كلا على حدا.

– وإلى أن القيادة التحويلية تؤثر على التعلم التنظيمي.

8. دراسة سعيد ضيف، بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مقال، 2018.

تهدف هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، باستخدام المنهج الوصفي واعتماد أداة الاستبيان وزع على عينة تقدر بـ 340، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Amos student SPSS)، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تمارس كلا من القيادة التحويلية وأسلوب إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين.
- وكذا توفرها على أبعاد المنظمة المتعلمة بمستوى مرتفع، كما انه تؤثر القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة بشكل غير مباشر من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة.

وتوصي هذه الدراسة بالزامية توفير مناخ تنظيمي داعم للقيادة وخاصة التحويلية للوصول إلى المنظمات المتعلمة بشكل سريع، كذلك تعزيز ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر. دراسات سابقة عن الالتزام التنظيمي:

9. دراسة محمود بولصباغ، طارق بلحاج، فريد كورتل، بعنوان: اثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة و الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مستشفى مغلاوي بميلة، مقال، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى مدى تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة و الأداء الوظيفي، باعتماد المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان وتحليله ببرنامجي 21Amos، 23Spss وتوزيعه على عينة 86 موظف في مستشفى مغلاوي بميلة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- يؤثر إيجابا كلا من نمط القيادة على الأداء الوظيفي و على الالتزام التنظيمي، وكذا الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي .
- وجود دور وسيط للالتزام التنظيمي إجمالا في العلاقة بين الأنماط القيادية و الأداء الوظيفي، لذلك فان سر النجاح يكمن في تحسين الالتزام التنظيمي من خلال حلول لتعزيز نمط القيادة و بالتالي تعزيز الالتزام التنظيمي.

توصي الدراسة بغرس أسس أنماط القيادة في المستشفى و إتباع نمط القيادة الديمقراطية بفعالية لتحقيق الالتزام التنظيمي و ضمان ارتفاع الأداء الوظيفي، كما أوصت بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الالتزام، تقدير المجهودات التي يقوم بها العاملين في المستشفى وكذا وضع نظام حوافز يرفع الإنتاجية.

10. دراسة شمال صافية، نعموني مراد، حداد إبراهيم، بعنوان: الدعم التنظيمي لدى المشرف وعلاقته بالالتزام التنظيمي عند عمال المؤسسة الاستشفائية_ مفتاح أنموذجا _، مقال، 2022

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الدعم التنظيمي لدى المشرف و الالتزام التنظيمي عند عمال المؤسسة الاستشفائية ببلدية مفتاح ولاية البليدة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان

أداة لجمع البيانات من خلال توزيعه على عينة مكونة من 40 عامل من سلك الإداريين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ارتباط بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي.
 - لا توجد علاقة ارتباط بين الدعم التنظيمي والالتزام المعياري .
 - لا توجد علاقة ارتباط بين الدعم التنظيمي والالتزام الاستمراري.
 - لا توجد علاقة ارتباط بين الدعم التنظيمي والالتزام العاطفي.
 - كما أوصت بـ:
 - البحث و الكشف عن أسباب غياب الدعم و الالتزام لدى عمال القطاع العمومي خاصة في المؤسسات الاستشفائية .
 - تحسين العلاقة بين الفرد و المنظمة من خلال توفير الدعم و الالتزام في المؤسسة .
 - إشباع رغبات العمال النفسية من خلال تقديم الحوافز المادية و المعنوية.
11. دراسة قعوده نصر الدين، سلامي منيرة، بعنوان: اثر القيادة الأخلاقية علي الالتزام التنظيمي _ دور الوساطة لنية ترك العمل_ دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز و الكهرباء بباتنة، مقال، 2020
- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل بباتنة، بالاعتماد على المنهج الوصفي، و الاستعانة بأداة الاستبيان وتوزيعه علي عينة تتكون من 75 عامل في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء، حيث تم تحليل المعطيات عن طريق برنامج Spss.
- من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:
- ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المشرفين بشكل متوسط في المؤسسة.
 - كانت تصورات العينة في مديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم بشكل متوسط.
 - كذلك نية ترك العمل بهذه المؤسسة كانت بشكل متوسط.
 - كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وهناك علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين المتغيرين.
- و من خلال النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة بـ:
- ضرورة تعزيز مبادئ العدالة والانصاف بين المشرفين في تعاملاتهم مع العاملين.
 - العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بشتى الطرق والوسائل.

12. دراسة دليلى لحسن، محمد سليم خميس، بعنوان: واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة، مقال، 2020.

تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة، حيث اعتمدت في بحثها على المنهج الوصفي التحليلي، باختبار عينة عشوائية قدرها 286 أستاذًا ومعلمًا بواسطة استبيان، توصلت نتائج الدراسة إلى أن:

- مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية متوسط حيث قدر بنسبة
- وان هناك ارتباطا ايجابيا بين متغير الخبرة المهنية و الالتزام التنظيمي لان العامل كلما كانت خبرته المهنية كبيرة زاد ارتباطه وتعلقه بمنظمة مع مرور الوقت.

دراسات سابقة عن المتغيرين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي:

13. دراسة محمد علي العنزي.....، وليد عبد الجواد سلمان صديق، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام و الولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض، مقال علمي، 2024 .

تهدف الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض، اعتمدت المنهج الوصفي، في محافظة الرياض، توصلت الدراسة إلى أن:

– القيادة التحويلية لها دورا قويا في تعزيز الالتزام والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض.

– كما أظهرت أيضا أن العوامل الرئيسية المساهمة في نجاح تطبيق القيادة التحويلية تشمل الثقافة التنظيمية الداعمة و التوجه الإداري القوي.

توصي بتطوير برامج تدريبية للقيادة في القطاع الخاص في محافظة الرياض وتعزيز ثقافة التفوق والابتكار.

14. دراسة طلحة عبد القادر، يزيد قادة، بعنوان: القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، مقال، 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة ، اعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان و تحليل نتائجه من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss طبعة 21، توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن:

– القيادة التحويلية تطبق في مؤسسة سونلغاز بسعيدة بدرجة متوسطة وان للقيادة التحويلية تأثير على الالتزام التنظيمي و أبعاده.

توصي بضرورة وجود ثقة بين المرؤوسين القادة: تفعيل دور القيادة التحويلية في المؤسسة، إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى المرؤوسين، تقديم الدعم للمرؤوسين.

15. دراسة زياد علي الشوابكة، فراس سليمان الشلبي، رياض عبد الله الخوالدة، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، مقال، 2018. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، باتباع المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستبيان التي تم توزيعه لعينة تقدر بـ 142 فرد من المجتمع الكلي، اعتمد على البرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

— انه يتم تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) لدى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

— إن القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة محل الدراسة.

وقد أوصت بجذب واحتواء العاملين الذين يتمتعون بسمات قيادية، بالأخص صفات القيادة التحويلية وضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

16. دراسة لرقم عز الدين، بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية معاهد التكوين المهني لولاية عنابة، مقال، 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي في معاهد التكوين المهني بعناية، حيث اعتمدت المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان وتوزيعه على عينة يبلغ عددها 100 فرد، وتوصلت إلى نتائج التالية:

— يمتلك الرؤساء بمعاهد التكوين المهني أربعة سمات للقيادة التحويلية.

— كما أن أفراد العينة يتمتعون بالالتزام التنظيمي العالي بنسبة 29% من حجم العينة و69% يتمتعون بالولاء فوق المتوسط.

— يوجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

دراسات سابقة باللغة الانجليزية:

17. Yadi Suryadi & Ni luh Yulyan Dewi & Trismawati & Al-Amin Study :The Impact of transformational leadership on organizational Performnce and employee motivation, indonbesai, article, 2024.

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة وتحفيز الموظفين حيث اعتمدوا

في دراستهم على المنهج الوصفي عن طريق تحليل المقابلات والملاحظة وتحليل الوثائق. توصلت الدراسة إلى أن:

- القادة التحويليون هم الذين لديهم رؤية واضحة وقادرون على إيصال هذه الرؤية بفعالية إلى الموظفين
- كما أنهم يقدمون الدعم العاطفي والفكري للموظفين ويساعدونهم في تطويرهم شخصي والمهني، كخلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية تساعد بدورها على تحسين الأداء العام للمنظمة.
- كما وجدوا أن الموظفون يشعرون بتقدير أكبر وتحفيز أكبر للمساهمة في نجاح المنظمة.
- الدافع الداخلي للموظفين يزداد لأنهم يشعرون بأن لديهم دوراً مهماً في تحقيق رؤية للمنظمة، يشجع القائد التحويلي على الابتكار والإبداع.

18. Jonathan Muterera & Dvid Hemsworth & Alireza Khorakian & Julia Ann Brettle & Leila Kharzmi study: Enploring the interplay of transformationl leadership، jop satisfaction and organizationalcommitment in enhancing organizational citizenship behavior, article, united states.2024.

- تهدف هذه الدراسة تحديد وفهم العلاقة المعقدة بين سلوكيات القيادة التحويلية ورضا الموظفين والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في سياق حكومات المقاطعات في الولايات المتحدة، اعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام نمذجة الإحصائية لتحليل بيانات الاستطلاع التي تم جمعها من 372 زوجاً متطابقاً من القادة والتابعين عبر مختلف حكومات المقاطعات، توصلت الدراسة إلى:
- القيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال التأثيرات الوسيطة للرضا الموظفين والالتزام التنظيمي.
 - تبرز الدراسة دور المحوري للرضا الموظفين والالتزام التنظيمي كقنوات أو طريق من خلالها يمارس القيادة التحويلية تأثيرها الايجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - توصي الدراسة بتطوير القيادة والسياسة التنظيمية داخل منظمات القطاع العام.

19. دراسة Fatiha Allali & Zhara Allali، بعنوان: The transformational leadership stayle and its imapact on the organizational commitment :Emprical evidence from the national employment agency، مقال، ادرار، 2021.

- تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية من خلال أبعادها في تعزيز الالتزام التنظيمي في الوكالة الوطنية للتشغيل بالاعتماد على المنهج الوصفي تم استخدام استبيان وتوزيعه على عينة تقدر بـ 226 واستخدام برنامج R 3.5.1 plspm وتوصلت الدراسة إلى:
- لا توجد علاقة تأثير قوي لأبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في الوكالة الوطنية للتشغيل.
 - توصي هذه الدراسة بزيادة الاهتمام بأسلوب القيادة التحويلية واعتماده من طرف الوكالة (توفير التدريب اللازم للرؤساء ومسؤولي الوكالات مع وضع معايير لاستقطابهم).

2. الفجوة البحثية:

يرتكز البحث العلمي على مبدأ التراكم المعرفي، ولا ينطلق أي باحث إلا بناءً على نتائج ومعارف سابقة، جاءت هذه الدراسة بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث، ومن خلال تحليل هذه الدراسات يمكن استخلاص الفجوات البحثية وتدعيم الإطار النظري للموضوع، مما يمنح البحث قيمة مضافة .

بالنسبة للدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية نجد أن الهدف فيها قد تغير من دراسة لأخرى، فقد اهتمت بعض الدراسات بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وبعض المتغيرات الأخرى كجودة الحياة الوظيفية في دراسة (البشاري والجرافي، القيادة التحويلية واثرها في جودة الحياة الوظيفية، 2024) ودافعيه الانجاز لدى المعلمين في دراسة (طافش وسعود، 2022)، وكذا تم ربطها بالاستقرار الوظيفي في دراسة (شيوعات، 2022)، وهناك دراسات أخرى تمت مع بعض المتغيرات مثل التهمك التنظيمي، الإبداع التنظيمي، تبني ثقافة التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة. وقد أشارت اغلب الدراسات إلى أهمية القيادة التحويلية مع جميع المتغيرات وفي مختلف المجالات.

أما عن الالتزام التنظيمي فنجد أن بعض الدراسات اهتمت بدراسته كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي في دراسة (بولصباغ، بلحاج، و كورتل، 2022)، كما تم ربط هذا المتغير بالقيادة الأخلاقية في دراسة (سلامي وقعودة، 2020)، وقد تم قياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، والعاطفي) في المؤسسات التعليمية في دراسة (دليلي و خميس ، 2020)

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت كلا من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، نجد إنها تشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين إلا في دراسة (fatih & allali، 2021)، التي لم يكن الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي قوي.

أجريت هذه الدراسات في بيئات مختلفة (وطنية أو عربية أو أجنبية) مثل اليمن الأردن الرياض والأجنبية بالولايات المتحدة الأمريكية، بخلاف دراستنا الحالية التي تمت على مستوى وطني محلي في ولاية سطيف مدينة عين ولمان، تعتبر دراستنا حديثة عن الدراسات الأخرى كما أن هناك اختلاف في حجم العينة من دراسة لأخرى، بالإضافة إلى الفئات المستهدفة منها من استهدفت القطاع الخاص مثل دراسة (العنزي، المبارك، و حري، 2024)، ومن استهدفت معاهد التكوين في دراسة (لرقم، 2017)،

تسعى هذه الدراسة الحالية إلى فهم كيف تساهم القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الملم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على خلاف اغلب الدراسات التي ركزت على ابعاد القيادة التحويلية.

تنوعت الاساليب والمناهج الاحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة على حسب هدف كل دراسة، فنجد اغلبها اعتمدت على المناهج الوصفية في الجانب النظري، و المنهج الاحصائي في الجانب التطبيقي.

ثالثاً:

الطريقة والإجراءات - (منهجية
الدراسة)

1. تمهيد:

تعد منهجية الدراسة من العناصر الأساسية التي تضمن سير البحث وفق منهج علمي دقيق، مما يسهم بشكل كبير في تعزيز موثوقية النتائج ومصداقيتها، ولمعرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي تم اعتماد المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لوصف متغيرات الدراسة وتحليل خصائصها بشكل مفصل، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، لما له من فعالية في الحصول على المعلومات من العينة بطريقة منظمة، بعد استكمال جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام برنامج Spss، وهو برنامج إحصائي قوي يساعد في معالجة البيانات وتنظيمها واستخراج النتائج بطريقة دقيقة وسهلة التفسير. هذا النهج المتكامل بين المنهج والأداة والبرنامج الإحصائي يسهم في تعزيز مصداقية نتائج الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

2. منهج الدراسة :

يقصد بالمنهج "لغة الطريق اللين والواضح، أما اصطلاحاً فهو: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة" (المالك، 2013، صفحة 148).
المنهج الوصفي:

يهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر والأحداث، كما هي من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة في ذلك، فهو يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها مع جميع الجوانب والأبعاد، ويهدف لاستخلاص الحلول وتحديد الأسباب والعلاقات التي أدت إلى هذه الظواهر والأحداث، وكذلك تحديد العلاقات مع بعضها والعوامل الخارجية المؤثرة بها، للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر، حيث يقوم على رصد ومتابعة الظاهرة أو الحدث بدقة، وبطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة، أو لعدة فترات زمنية، من أجل التعرف على الظروف والعوامل التي أدت بحدوث ذلك، للوصول إلى النتائج التي تساعد في فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً، ومن أجل جمع البيانات والمعلومات الكافية وتحليلها والحصول على نتائج حول موضوع الدراسة. حيث اعتمدنا في هذه الدراسة التحليل الإحصائي من أجل تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال الأدوات الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS في تحليل البيانات الاستبيان.

3. مصادر جمع البيانات :

يتطلب إعداد أي دراسة جمع البيانات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل في المصادر الثانوية (غير مباشرة): تتمثل في الكتب والمقالات العربية والأجنبية وكذا الأطروحات، والأبحاث والدراسات السابقة، حيث اعتمد عليها في صياغة الجانب النظري، وكذا استخراج أبعاد كل من متغيرات الدراسة القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

المصادر الأولية (مباشرة): وتتمثل في البيانات التي تم جمعها من مجتمع وأفراد عينة الدراسة عن طريق الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه كأداة أساسية للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، كما ساهمت هذه البيانات في الإحاطة بمجموعة من المفاهيم والنقاط التي لا يمكن الوصول إليها إلا عن طريق الاستبيان من ناحية، ومن ناحية أخرى محاولة تبرير مختلف النتائج التي سيتم التوصل لها بتحليل الاستبيان وتفسيره.

4. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الممرضين والأطباء والإداريين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولمان _ سطيف _.

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، حيث وزع 42 استبيان على مجموع الأطباء، الممرضين والإداريين للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف، وتم استرجاع 40 استبان من عدد الاستبيانات الموزعة صالحة للدراسة. التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية الوالي وتتكون من هيكل لتشخيص العلاج وإعادة التأهيل الطبي وتغطي سكان 7 بلديات تقع في مركز بلدية عين ولمان على بعد 33 كلم من المركز الاستشفائي الجامعي لولاية سطيف.

يرجع تاريخ تدشينها إلى 2 جويلية 1987م الموافق لـ 5 ذو القعدة 1407هـ، وفي 2 أكتوبر 1992م أخذت اسم مستشفى محمد بوضياف الذي كان عبارة عن مستشفى مدني تابع للقطاع الصحي عين ولمان.

تصنف المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف في الصنف "ب" وهذا حسب القرار الوزاري المشترك لـ 15 يناير 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها. يهدف هذا التصنيف إلى التفرقة بين المؤسسات العمومية الاستشفائية من حيث كثافة السكان وعدد المصالح وعدد الأسرة وكذا عدد البلديات التي تضمها، وعلى هذا الأساس اعتمد المشرع في تصنيف هذه المؤسسات إلى أربعة أصناف وهي: أ، ب، ج، د.

5. أدوات الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات الأولية هي الاستبانة، والتي تم بناؤها وتطويرها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وذلك بعد إجراء تعديلات بسيطة على العبارات حتى تتناسب مع الدراسة الحالية.

الاستبيان: "هو عبارة عن صياغة لمجموعة من أسئلة معدة سلفاً يقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها، عادة باختيار البدائل المحددة، ويعتبر الاستبيان وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب، وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها. ويمكن توزيع الاستبيانات شخصياً أو بالبريد أو إلكترونياً". (سيكران، 2006، صفحة 338)

صممت الأداة لقياس أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، باستخدام مقياس "ليكرت الثلاثي".

جدول رقم (01): درجات مقياس الدراسة

التقدير	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبتين

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قاموا بدورهم بتصحيحه وتزويدنا بالنصائح والاقتراحات اللازمة.

تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، من أجل جمع البيانات وإجراء تحليل النتائج، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي :

القسم الأول : وهو عبارة عن البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتمثل في ما يلي (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني : ينقسم إلى محورين الأول خاص بالقيادة التحويلية وتضمن (16 عبارة) وهي مقسمة إلى الأبعاد التالية :

- البعد الأول : التأثير المثالي يتضمن أربعة عبارات من (1-4).
 - البعد الثاني : الحافز الإلهامي يتضمن أيضاً أربعة عبارات من (5-8).
 - البعد الثالث : الاستثارة الفكرية تتضمن أربعة عبارات من (9-12).
 - البعد الرابع : الاعتبار الفردي يتضمن هو أيضاً أربعة عبارات من (13-16).
- أما المحور الثاني خاص بمتغير الالتزام التنظيمي وتضمن (12 عبارة) مقسمة إلى ثلاث أبعاد متمثلة في:
- البعد الأول : الالتزام العاطفي يتضمن أربعة عبارات من (1-4).
 - البعد الثاني : الالتزام الاستمراري يتضمن أربعة عبارات من (5-8).
 - البعد الثالث : الالتزام المعياري يتضمن أربعة عبارات من (9-12).
- تم إعداد عبارات الاستبيان من خلال الاعتماد على عبارات الاستبيانات المقدمة وضعت سلفاً في بحوث ومقالات منها:

— مقال لراضية يوسفى وموسى بخاخشة (2018) بعنوان: "أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم _ دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف"، مجلة التنمية الاقتصادية.

— مقال لطلحة عبد القادر ويزيد قادة (2021) بعنوان: "القيادة التحويلية لتحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز سعيدة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.

— مقال لنوبيات عبد القادر ويوسفي كمال (2016) بعنوان: "دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الزهراوي-بالمسيلة"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

6. خطوات الدراسة الميدانية:

في سبيل معالجة وتحليل إجابات عبارات الاستبيان، تم استخدام عدد من الأدوات والاختبارات التي يوفرها البرنامج الإحصائي SPSS، تتمثل في :

1.6. معامل الثبات ألفا كرونباخ's Alpha Cronbach: تم استخدامه بقياس مدى ثبات وصدق الاستبيان والتأكد منه لدراسة فرضيات البحث.

"وتتراوح قيمته بين (0-1)، والقيم أكثر قبولاً، والتي اتفق عليها غالبية الباحثين هي (0.70-0) هي (0.80-0) أما الحد الأدنى لقيمة ألفا هي (0.60-0)، وكلما ارتفعت قيمة ألفا دل على ثبات أكثر للمقياس". (دخيل و النعيمي ، 2018، صفحة 459)

2.6. المتوسط الحسابي: يتم استخدام المتوسط الحسابي لقياس مدى تمركز الإجابات، والجدول التالي يبين لنا السلم الثلاثي ليكارت ومجال الموافقة :

جدول رقم (02) : سلم الإجابة ودرجة الموافقة

درجة الموافقة	غير موافق	محايد	موافق
الرتبة	1	2	3
مجال الموافقة	$[1.66 - 1]$	$[2.32 - 1.66]$	$[3 - 2.32]$
$= \frac{3-1}{3} = 0.66 \frac{n-1}{n}$			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

3.6. معدل الاختلاف Coefficient of Variation: يستخدم لمقارنة تشتت البيانات بين عدة

مجموعات من البيانات فيحسب بالعلاقة التالية :

$$\%CV = \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{المتوسط الحسابي}} \times 100 = \frac{\sigma}{\mu} \times 100$$

بحيث إذا كان CV أكبر من 50% يعني وجود تباين واختلاف بين الإجابة.(النجار، 2015، صفحة 32)

- 4.6. لانحراف المعياري **Standard Deviation**: يستخدم لاختبار شرط الاعتدالية، ومدى إتباع بيانات الظاهرة ما التوزيع الطبيعي، فإذا جاءت معنويته أكبر من 0.05 فهي تتبع التوزيع الطبيعي.
- 5.6. اختبار كولومغروف سميروف **Kolmogrov Smirnov**: يستخدم لاختبار شرط الاعتدالية، ومدى إتباع بيانات الظاهرة ما.
- 6.6. اختبار ويلكوكسون **Wilcoxon Rank Test**: يتم استعمال هذا الاختبار لتحديد ما إذا كان هناك فرق معنوي بين متوسط إجابات أفراد العينة $\mu = 2$
- 7.6. اختبار كروكسال واليس **Kruskal Wallis**: تم استخدام هذا الاختبار لقياس الفرق المعنوي بين ثلاثة متوسطات عينات مستقلة فأكثر.
- 8.6. نموذج الانحدار الخطي البسيط **Simple Regression**: تتناول هذه النوعية من النماذج العلاقة بين متغير واحد تابع (الالتزام التنظيمي) ومتغير واحد مستقل (القيادة التحويلية)، ويأخذ نموذج انحدار الخطي البسيط الشكل التالي:

$$Y = b_0 + b_1 x_i$$

b_0 : تمثل قيمة الثبات

b_1 : تمثل الميل

x_i : تمثل قيمة المتغير المستقل: القيادة التحويلية

Y : تمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع: الالتزام التنظيمي

- 1.8.6. اختبار مان وتني : تم استخدام هذا الاختبار لقياس الفروق المعنوية بين متوسطي عينتين

مستقلتين

- 2.8.6. معامل الارتباط : يستخدم لدراسة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

- 3.8.6. معامل الارتباط سبيرمان: تم استخدام معامل الارتباط لتحديد طبيعة العلاقة والارتباط بين

متغيرات الدراسة الرتيبة .

■ طريقة المربعات الصغرى: تحتوي على ثلاثة شروط :

1. شرط اعتدالية البواقي: نجد أنها تؤول للتوزيع الطبيعي إذا كان حجم العينة أكثر من 30 فرد.
2. الاستقلال الذاتي بين البواقي : من جدول معامل التحديد وإحصائي اختبار دربن واتسون نحدد قيمة الإحصائية، ومن خلال جدول دربن واتسون نجد قيمتين حديتين: الحد الأدنى dl ، والحد الأعلى du . وذلك وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة K ودرجات حرية الخطأ وهنا نجد هاتين القيمتين عند $K = 1$ و $n = 40$.

3. تجانس البواقي: نستخدم هذا الشرط للإعدام على طريقة غولد فيلد، حيث تحسب بالطريقة

$$\text{التالية:} \quad \frac{\text{مجموع مربعات الأخطاء لسلسلة الثانية}}{\text{مجموع مربعات الأخطاء لسلسلة الأولى}} = \frac{SSE 2}{SSE 1}$$

بعد ترتيب القيم تصاعدياً وحذف 20% من الإجابات ثم حساب F_c ومقارنتها بـ F_t حيث تكون $F_{c > f_t}$

9.6. التكرارات والنسب المئوية: بالإضافة إلى الأدوات السابقة، تم استخدام التكرارات ونسب المئوية

لتحليل نتائج الدراسة وأراء المستجوبين.

رابعاً: نتائج الدراسة

1. تمهيد:

بعد التطرق في الأجزاء السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية والمنهجية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أي الإطار النظري للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وكذا الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة البحث، الأدوات لتحليل البيانات، ننتقل في هذا الجزء إلى عرض النتائج عن طريق تحليل بيانات التي تم جمعها، وربط بينها وبين الفرضيات المطروحة، من أجل معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة في مؤسسة محل الدراسة.

من خلال تحليل البيانات المستخرجة نسعى إلى تقديم تحليل دقيق للإبراز العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها والالتزام التنظيمي، لفهم أعمق لطبيعة التفاعل بين المتغيرات.

2. وصف متغيرات الدراسة:

1.2. تحليل الديمغرافي للعينة.

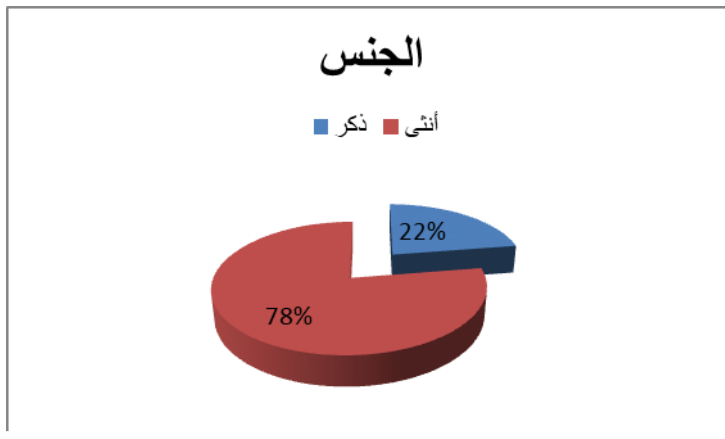
في هذا الجزء سيتم تحليل بيانات المحور الأول والخصائص الديمغرافية والتي تضمنت "الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي" من استبيان الدراسة.

1) تحليل خصائص العينة من حيث الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

شكل رقم (03) خصائص العينة من حيث الجنس

جدول رقم (03): خصائص العينة من حيث الجنس



البيان	التكرار	النسبة المئوية	الجنس
ذكر	9	22.5%	ذكر
أنثى	31	77.5%	أنثى
مجموع	40	100%	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على

مخرجات SPSS VERSION 25

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

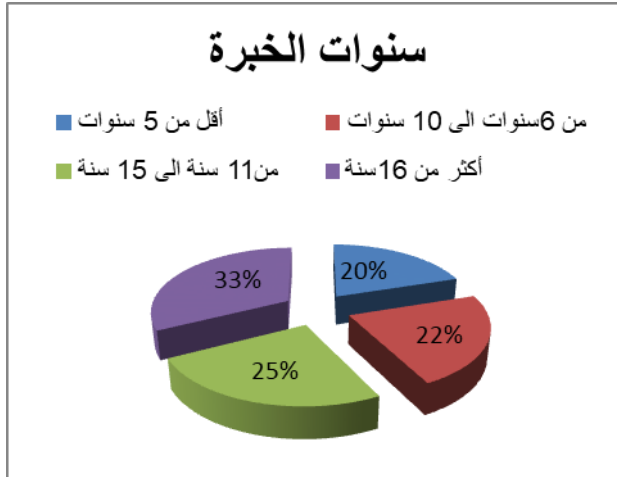
SPSS VERSION 25

يوضح الجدول أعلاه رقم (03) خصائص العينة حسب الجنس، حيث مثلت غالبية أفراد العينة فئة الإناث بلغ عددهم 31 فرداً، مما يمثل نسبة مئوية مرتفعة بلغت 77.5% من إجمالي أفراد العينة البالغ عددهم 40، في المقابل مثل الذكور نسبة اقل بكثير، حيث بلغ عددهم 9 أفراد، أي ما يعادل 22.5%، من مجموع أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة.

2) تحليل خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة :

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (04): خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة شكل رقم (04) خصائص العينة من حيث سنوات



سنوات الخبرة	البيان	
	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	8	20%
من 6 إلى 10 سنوات	9	22.5%
من 11 إلى 15 سنة	10	25%
16 سنة فأكثر	13	32.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات
SPSS VERSION 25

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات
SPSS VERSION 25

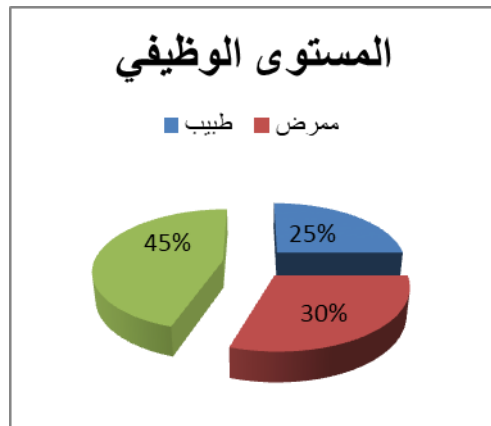
يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، سُجلت النسبة الأكبر لدى الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 16 سنة والتي قدرت بـ 32.5%، أما الأفراد الذين يمتلكون خبرة مهنية من 11 سنة إلى 15 سنة قدرت النسبة بـ 25%، أما الأفراد ذو خبرة تتراوح من 6 سنوات إلى 10 سنوات يمثلون 22.5% من العينة، وفي الأخير النسبة المتبقية تتمثل في الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات حيث قدرت بـ 20% من المجموع الكلي لعينة الدراسة.

(3) تحليل الخصائص العينة من حيث متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (05): خصائص العينة من حيث المستوى الوظيفي

شكل رقم (05) خصائص العينة من حيث المستوى الوظيفي



المستوى الوظيفي	البيان	
	التكرار	النسبة المئوية %
طبيب	10	25%
ممرض	12	30%
إداري	18	45%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات
SPSS VERSION 25

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات
SPSS VERSION 25

يوضح الجدول رقم(06) خصائص العينة حسب متغير المستوى الوظيفي، حيث نلاحظ أن غالبية المستجوبين هم الموظفين والتي قدرت نسبتهم بـ 45% ، أما الممرضين فقد بلغت نسبتهم 30%، والفئة المتبقية تمثل الأطباء بنسبة 25%.

2.2. تحليل النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية.

الجدول رقم(06): تحليل عبارات بعد التأثير المثالي

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الاتجاه
التأثير المثالي						
01	يعمل رئيسك دائماً على تحقيق المصلحة العامة على حساب مصالحه الخاصة	2.1250	0.88252	41.53035	4	محايد
02	يملك رئيسك القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل	2.5250	0.78406	31.05188	3	موافق
03	يحظى رئيسك باحترام الآخرين وينال ثقتهم وإعجابهم به	2.6500	0.66216	24.98717	2	موافق
04	يقدر رئيسك مجهودات العاملين ويعترف بها	2.8000	0.56387	20.13821	1	موافق
	إجمالي البعد	2.525	0.56557	22.39881		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25 .

✓ من خلال الجدول رقم (07) نالت غالبية العبارات لبعد التأثير المثالي الموافقة الصريحة، بالإضافة إلى عدم تسجيل تشتت في الإجابات، حيث لم يتعدى معامل الاختلاف في كل العبارات 50% يعني عدم وجود تباين و اختلاف بين الإجابات، وجاءت على التسلسل التالي في المرتبة الأولى العبارة رقم (04) والتي تفيد باهتمام وتقدير مسؤولي المؤسسة لمجهودات العاملين بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري قدر بـ(0.56) وفي المرتبة الثانية العبارة رقم(03) الدالة على نيل القائد احترام وثقة مرؤوسيه بمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري قدر بـ(0.66)، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم(02) أن للقائد القدرة على الإقناع وزيادة الحماس للعمل، بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري قدر بـ (0.78)، وفي المرتبة الرابعة العبارة (01) التي تبرز التزام القائد بالمصلحة العامة حتى على حساب ذاته تؤول للحياد، بمتوسط حسابي قدر بـ(2.12)، وانحراف معياري بـ(0.88)، حيث جاء في الأخير إجمالي

التأثير المثالي بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري بقيمة (0.56) مما يعكس وجود هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (07): تحليل عبارات بعد الحافز الإلهامي

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الاتجاه
	الحافز الإلهامي					
01	يعمل رئيسك دائماً على زيادة رغبتك وحماسك في أداء المهام وتحمل المسؤوليات	2.5250	0.71567	28.34337	3	موافق
02	يحفز رئيسك على العمل الجماعي وبروح الفريق الواحد	2.7500	0.54302	19.74618	1	موافق
03	يشجع رئيسك على بذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف	2.6250	0.70484	26.85104	2	موافق
04	يقدم رئيسك الحوافز المادية و المعنوية المناسبة لمؤوسيه	2.2750	0.78406	34.46417	4	محايد
	إجمالي البعد	2.5438	0.56582	22.24310		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25 .

✓ من خلال الجدول رقم (8) نالت غالبية العبارات لبعد الحافز الإلهامي الموافقة الصريحة، بالإضافة إلى عدم تسجيل أي تشتت في الإجابات، حيث لم يتعدى معامل الاختلاف في كل العبارات 50% يعني عدم وجود تباين و اختلاف بين الإجابات، وجاءت على التسلسل التالي في المرتبة الأولى العبارة رقم (02) التي أبرزت قدرة القائد على التحفيز للعمل الجماعي بمتوسط حسابي (2.75)، وانحراف معياري قدر بـ (0.54) وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (03) التي مفادها تشجيع القائد للمؤوسين لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري قدر بـ (0.70)، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (01) التي تعكس قدرة القائد على زيادة الرغبة والحماس للعمل وتحمل المسؤوليات، بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري قدر بـ (0.71)، وفي المرتبة الرابعة العبارة (01) التي توضح تقديم القائد لكافة الحوافز المادية والمعنوية المناسبة تؤول للحياد، بمتوسط حسابي قدر بـ (2.27)، وانحراف معياري بـ (0.78)، حيث جاء في الأخير إجمالي الحافز الإلهامي بمتوسط حسابي (2.54)، وانحراف معياري بقيمة (0.56) مما يعكس وجود هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (08): تحليل عبارات بعد الاستثارة الفكرية

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الاتجاه
الاستثارة الفكرية						
01	يشجع رئيسك العاملين على طرح آرائهم والتعبير عن أفكارهم	2.7500	0.49355	17.94727	1	موافق
02	يعتبر رئيسك الأخطاء تجارب مفيدة	2.4750	0.78406	31.67970	4	موافق
03	يدعم رئيسك تطبيق الأفكار الجديدة في ميدان العمل	2.7000	0.60764	22.50519	2	موافق
04	يحث رئيسك على رؤية المشكلات من زوايا مختلفة	2.5500	0.63851	25.03961	3	موافق
إجمالي البعد		2.6188	0.50633	19.33443		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25 .

✓ من خلال الجدول رقم (09) نالت كل العبارات لبعد الاستثارة الفكرية الموافقة الصريحة، بالإضافة الى عدم تسجيل أي تشتت في الإجابات، حيث لم يتعدى معامل الاختلاف لكل العبارات 50% يعني عدم وجود تباين و اختلاف بين الإجابات، وجاءت على التسلسل التالي في المرتبة الأولى العبارة رقم (01) الدالة على قيام القائد بتشجيع طرح الأفكار والآراء والتعبير عنها بمتوسط حسابي (2.75)، وانحراف معياري قدر بـ (0.49)، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (03) التي تجسد دعم القائد لتطبيق أفكار جديدة في ميدان العمل بمتوسط حسابي (2.70)، وانحراف معياري قدر بـ (0.60)، أما في المرتبة الثالثة، فتتجلى العبارة رقم (04) في حرص القائد على تبني منظور شامل لرؤية المشكلات من زوايا مختلفة، بمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري قدر بـ (0.63)، وفي المرتبة الرابعة تؤكد العبارة (02) نظرة القائد الايجابية للأخطاء، حيث يراها فرص مفيدة بالنسبة للمرؤوسين بمتوسط حسابي قدر بـ (2.47)، وانحراف معياري بـ (0.78)، حيث جاء في الأخير إجمالي الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري بقيمة (0.51) وهو ما يعكس تجلياً ملموساً لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (09): تحليل عبارات بُعِد الاعتبار الفردي

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	
الاعتبار الفردي						
موافق	2	26.21009	0.67511	2.5750	يستمع رئيسك إلى العاملين ويهتم باحتياجاتهم	01
موافق	1	21.87056	0.57957	2.6500	يثمن رئيسك انجازات العاملين	02
موافق	3	26.56784	0.67748	2.5500	يعمل رئيسك على تدريب وتنمية قدرات العاملين	03
موافق	4	31.30000	0.73554	2.3500	يعامل رئيسك الجميع بعدل ومساواة	04
موافق		21.59127	0.54654	2.5313	إجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25 .

✓ من الجدول رقم (10) نالت كل العبارات لبعد الاعتبار الفردي الموافقة الصريحة، بالإضافة إلى عدم تسجيل أي تشتت في الإجابات، حيث لم يتعدى معامل الاختلاف لكل العبارات 50% يعني عدم وجود تباين واختلاف بين الإجابات، وجاءت على التسلسل التالي في المرتبة الأولى العبارة رقم (02) الدالة على أن القائد يقدر ويثمن انجازات مرؤوسيه بمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري قدر بـ (0.58) وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (01) التي تجسد اهتمام القائد باحتياجات مرؤوسيه والاستماع له بمتوسط حسابي (2.57)، وانحراف معياري قدر بـ (0.67)، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03) التي تنص على وجود تدريب وتنمية قدرات العاملين من طرف القائد، بمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري قدر بـ (0.67)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة (04) لتؤكد ركيزة أساسية وهي أن القائد يعامل الجميع بعدل ومساواة، بمتوسط حسابي قدر بـ (2.35)، وانحراف معياري بـ (0.73)، في المحصلة النهائية بلغ إجمالي الاعتبار الفردي متوسطا حسابيا (2.53)، وانحرافا معياريا بقيمة (0.54) مما يؤكد على حضور هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة.

3.2. تحليل النتائج المتعلقة بالالتزام التنظيمي :

الجدول رقم (10): تحليل عبارات الالتزام العاطفي

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الاتجاه
الالتزام العاطفي						
01	اعتبر مشاكل المؤسسة كأنها مشاكل	2.1500	0.86380	40.17674	4	محايد
02	يستحق المستشفى مني الإخلاص و الالتزام	2.8250	0.54948	19.45053	1	موافق
03	أحب عملي وليس لدي الرغبة في مغادرته	2.5250	0.78406	31.05188	3	موافق
04	اعمل جاهدا للحفاظ على سمعة المستشفى الذي اعمل به	2.8000	0.46410	16.57500	2	موافق
	إجمالي البعد	2.5750	0.51949	20.17436		موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25 .

✓ من الجدول رقم (11) نالت غالبية العبارات لبعد الالتزام العاطفي الموافقة الصريحة، بالإضافة إلى عدم تسجيل تشتت في الإجابات، حيث لم يتعدى معامل الاختلاف لكل العبارات 50% يعني عدم وجود تباين واختلاف بين الإجابات، وجاءت علي التسلسل التالي في المرتبة الأولى العبارة رقم (02) لتؤكد أن المستشفى يستحق الاخلاص والالتزام من طرف العاملين، بمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري قدر بـ(0.54)، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (04) التي مفادها أن العامل يبذل جهدا للحفاظ على سمعة المستشفى، بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري قدر بـ(0.46)، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03) لتشير إلى أن العامل يحمل حبا عمله ولا تراوده نية المغادرة، بمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري قدر بـ(0.78)، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم (01) الدالة على أن مشاكل المؤسسة هي مشاكل العاملين، بمتوسط حسابي (2.15)، وانحراف معياري قدر بـ(0.86) وقد كانت إجاباتهم تميل للحيد، واخيرا جاء اجمالي الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري قدر بـ(0.52)، وهو ما يؤكد على أن هناك التزام عاطفي من قبل العاملين نحو مؤسستهم.

الجدول رقم (11): تحليل عبارات بعد الالتزام الاستمراري

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الاتجاه
الالتزام الاستمراري						
01	اعتبر أن تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير مستقبلاً	2.3750	0.83781	35.27621	3	موافق
02	الوظيفة الحالية مصدر للفخر و الاعتزاز بنسبة لي	2.6250	0.70484	26.85104	2	موافق
03	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المستشفى	2.3500	0.83359	35.47191	4	موافق
04	توفر المؤسسة الظروف الضرورية الملائمة للعمل	2.9000	0.84124	29.00828	1	موافق
إجمالي البعد		2.3125	0.51949	22.46443		موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25 .

✓ من الجدول رقم (12) نالت كل العبارات لبعد الالتزام الاستمراري الموافقة الصريحة، بالإضافة إلى عدم تسجيل أي تشتت في إجابات الأفراد، حيث لم يتعدى معامل الاختلاف لكل العبارات 50% يعني عدم وجود تباين واختلاف بين الإجابات، وجاءت علي التسلسل التالي في المرتبة الأولى العبارة رقم (04) التي يفيد بأن المستشفى يوفر الظروف الضرورية الملائمة للعمل، بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري قدر بـ (0.84)، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (02) الدالة على أن العامل يعتز ويفتخر بالوظيفة الحالية التي يشغلها، بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري قدر بـ (0.70)، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (01) التي تشير إلى مدى تمسك العامل بالعمل الحالي، والذي سيسهم بشكل كبير في مستقبلهم، بمتوسط حسابي (2.37)، وانحراف معياري قدر بـ (0.83)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (03) التي توضح طموح العامل للحصول على وظيفة متميزة في المستشفى، بمتوسط حسابي (2.35)، وانحراف معياري قدر بـ (0.83)، واخيراً جاء إجمالي الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي (2.31)، وانحراف معياري قدر بـ (0.52)، وهو ما يؤكد على وجود التزام استمراري قوي من قبل العاملين نحو مؤسساتهم.

الجدول رقم (12): تحليل عبارات بعد الالتزام المعياري

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الاتجاه
الالتزام المعياري						
01	اقضي وقتاً سعيداً أثناء عملي بهذا المستشفى	2.0000	0.84732	42.36600	4	محايد
02	يلتزم زملائي في العمل بالسلوك الأخلاقي داخل العمل	2.4000	0.77790	32.41250	2	موافق
03	الامتيازات الوظيفية التي توفرها لك المؤسسة (ترقية، علاوات، عطل) مقبولة	2.3250	0.85896	36.94452	3	موافق
04	أرى أنه من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل	2.9000	0.37893	13.06655	1	موافق
	إجمالي البعد	2.4063	0.54505	22.65096	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25 .

✓ من الجدول رقم (13) نالت كل العبارات لبعء الالتزام المعياري الموافقة الصريحة، بالإضافة إلى عدم تسجيل تشتت في الإجابات، حيث معامل الاختلاف لكل العبارات اقل من 50% يعني عدم وجود تباين واختلاف بين الإجابات، وجاءت على التسلسل التالي في المرتبة الأولى العبارة رقم (04) التي تفيد بأن العامل يرى أنه من واجبه تقديم الدعم والمساندة لزملائه في العمل، بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري قدر بـ (0.37)، وفي المرتبة الثانية تبرز العبارة رقم (02) التي تسلط الضوء على التزام العمال بالسلوكيات الأخلاقية داخل العمل، بمتوسط حسابي (2.40)، وانحراف معياري قدر بـ (0.77)، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03) التي تشير إلى أن المؤسسة تقد امتيازات وظيفية تعد مقبولة في نظر العاملين، بمتوسط حسابي (2.32)، وانحراف معياري قدر بـ (0.85)، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم (01) الدالة على أن العامل يجد سعادته في قضاء وقته بالعمل داخل المستشفى، بمتوسط حسابي (2.00)، وانحراف معياري قدر بـ (0.84)، وفي الختام يظهر إجمالي الالتزام المعياري بمتوسط حسابي (2.40)، وانحراف معياري قدر بـ (0.54)، ما يعكس وجود التزام معياري قوي من لدى العاملين مؤسستهم.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

1. الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد عرض الاستبيان على عدة الأساتذة المختصين في المجال لتحكيمة والتأكد من صحته وملائمته، قبل توزيعه. ولاختبار صدق وثبات الأداة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (0.60) كلما كان الاستبيان صالح لدراسة؛

الجدول رقم (13): قيمة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's.

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان	
0.90	16	القيادة التحويلية
0.77	4	التأثير المثالي
0.83	4	التحفيز الإلهامي
0.80	4	الاستثارة الفكرية
0.83	4	الاعتبار الفردي
0.82	12	الالتزام التنظيمي
0.75	4	الالتزام العاطفي
0.73	4	الالتزام الاستمراري
0.71	4	الالتزام المعياري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25

من الجدول أعلاه قد تبين أن معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's يساوي 0.90 بالنسبة لمحور القيادة التحويلية وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات حيث أن معامل ألفا بالنسبة لبعده التأثير المثالي يساوي 0.77 أما بالنسبة لتحفيز الإلهامي قدر ب 0.83. وبالنسبة لبعده الاستثارة الفكرية قدر معامل ألفا ب 0.80، ولبعد الاعتبار الفردي يساوي 0.83. وكل هذه القيم تفوق المعامل 0.60.

من الجدول أعلاه قد تبين أن معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's يساوي 0.82 بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات، حيث أن معامل ألفا بالنسبة لبعده الالتزام العاطفي يساوي 0.75 أما بالنسبة للالتزام الاستمراري قدر معامل ألفا ب 0.83، وبالنسبة لبعده الالتزام المعياري قدر معامل ألفا ب 0.71. وكل هذه القيم تفوق المعامل 0.60.

وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بالصدق والثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

2. الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين المتغيرين التابع

والمستقل والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(14): يوضح الاتساق الداخلي بين المتغير التابع والمستقل.

النموذج	القيادة	التأثير	الحافز	الاستثارة	الاعتبار	الالتزام	الالتزام	الالتزام	الالتزام
المعامل	المعامل	المعامل	المعامل	المعامل	المعامل	المعامل	المعامل	المعامل	المعامل
1	0.721**	0.850**	0.714**	0.817**	0.721**	0.386*	0.581**	0.792**	0.792**
-	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.014	0.000	0.000	0.000
1	0.721**	0.554**	0.268	0.457**	0.568**	0.549**	0.338*	0.644**	0.644**
0.000	0.000	0.000	0.095	0.003	0.000	0.000	0.033	0.000	0.000
0.850**	0.554**	1	0.640**	0.589**	0.617**	0.367*	0.491**	0.720**	0.720**
0.000	0.000	-	0.000	0.000	0.000	0.020	0.001	0.000	0.000
0.714**	0.268	0.640**	1	0.659**	0.577**	0.298	0.633**	0.493**	0.493**
0.000	0.095	0.000	-	0.000	0.000	0.062	0.000	0.001	0.001
0.817**	0.457**	0.589**	0.659**	1	0.609**	0.277	0.572**	0.637**	0.637**
0.000	0.003	0.000	0.000	-	0.000	0.084	0.000	0.000	0.000
0.721**	0.568**	0.617**	0.577**	0.609**	1	0.703**	0.894**	0.865**	0.865**
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	-	0.000	0.000	0.000	0.000
0.386*	0.549**	0.367*	0.298	0.277	0.703**	1	0.504**	0.500**	0.500**
0.014	0.000	0.000	0.062	0.000	0.84	-	0.001	0.001	0.001
0.581**	0.338*	0.491**	0.633**	0.572**	0.894**	0.504**	1	0.646**	0.646**
0.000	0.033	0.001	0.000	0.000	0.000	0.001	-	0.000	0.000
0.792**	0.644**	0.720**	0.493**	0.637**	0.865**	0.500**	0.646**	1	1
0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.001	0.001	0.000	0.000	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25

معنوية عند *0.01.

من الجدول رقم (16): من خلال نتائج معاملات مصفوفة سبيرمان spearman نلاحظ أن هناك ارتباط

بين محاور الدراسة الأول القيادة التحويلية والمحور الثاني الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة معنوية معامل

الارتباط 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك تناسق داخلي لمحاور الاستبيان، أما

بالنسبة لأبعاد المحاور فهناك من لا يوجد بينهم تناسق مثلاً بين الالتزام الاستمراري و التأثير المثالي بلغت قيمة

معامل الارتباط 0.033 وهو أكبر من 0.01 إذا ليس هناك تناسق داخلي لبعد الالتزام الاستمراري و التأثير المثالي.

1.3. اختبار الفرضيات الفرعية:

سنقوم في ما يلي باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

– الفرضية الفرعية 5:

تحليل إجابات الأفراد تبعاً لاختلاف الخصائص الديمغرافية:

تنص هذه الفرضيات على وجود فروق ذو دلالة معنوية في إجابات أفراد العينة تبعاً للاختلاف لخصائصهم الديمغرافية، حيث تم اعتماد اختبار مان وتني Mann whitney و اختبار كروكسال واليس Kruskam Wallis ولتأكد ما مدى صدق الفرضيات حيث:

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد العينة نتيجة الاختلاف في خصائصهم الديمغرافية .

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد العينة نتيجة الاختلاف في خصائصهم الديمغرافية .

الجدول رقم (15): اختبار مان وتني Mann whitney و اختبار كروكسال واليس Kruskam Wallis

معنوية اختبار كروكسال واليس Kruskam Wallis		معنوية اختبار Mann whitney	
المستوى الوظيفي	سنوات الخبرة	الجنس	
0.274	0.467	0.095	القيادة التحويلية
0.711	0.176	0.265	التأثير المثالي
0.549	0.340	0.023	التحفيز الالهامي
0.848	0.315	0.009	الاستثارة الفكرية
0.515	0.475	0.199	الاعتبار الفردي
0.407	0.317	0.005	الالتزام التنظيمي
0.186	0.089	0.015	الالتزام العاطفي
0.671	0.541	0.009	الالتزام الاستمراري
0.239	0.255	0.014	الالتزام المعياري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25

من الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية في بعض القيم كان أكبر من 0.05 في اختبار مان وتني أي لا توجد فروق معنوية للإجابات الأفراد نتيجة الاختلاف في الجنس ، في حين أن هناك قيم لمستوي المعنوية كانت اقل من 0.05 في هذا الاختبار أي توجد فروق معنوية للإجابات الأفراد نتيجة الاختلاف في الجنس، حيث

جاء الاختلاف العاملين والعاملات. كما أن معنوية إجابات اختبار كروكسال وليس جاءت أيضا أكبر من 0.05 أي أن إجابات أفراد العينة الخاصة بالقيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) والالتزام التنظيمي وإبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والمعياري)، لا يوجد فيها اختلاف ذو دلالة معنوية في إجابات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

– الفرضية الفرعية 1:

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

قرار الاختيار	Adjusted (R)	معامل التفسير R^2	(R)	مستوى الدلالة (Sig)	b_0	معامل الانحدار b_1
H_1	0.534	0.546	0.739	0.000	0.849	0.627
معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط				$Y = 0.849 + 0.627x$		

فرضيات النموذج			
الشرط	اعتدالية البواقي	الاستقلال الذاتي بين البواقي	تجانس البواقي
الاختبار المستخدم	حسب نظرية النهاية المركزية	Durbin Watson	Gold- filed
قيمة الاختبار	$n = 40$	2.106	0.81
النتيجة	محقق	محقق	محقق

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة أثر طردية ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي ويمكن الاعتماد عليه في دراسة علاقة التأثير بين المتغيرين، وذلك استنادا لقيمة معامل الانحدار موجبة تقدر بـ $B = 0.627$ ومعنوية الاختبار 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وأن معامل الارتباط الذي يفسر القوة الترابطية بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية و المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي قد بلغ 0.534 مما يدل على الأثر الموجب للتأثير المثالي على الالتزام التنظيمي في

المؤسسة محل الدراسة، وان شرط اعتدالية البواقي محقق لأنه يؤول إلى التوزيع الطبيعي، وشرط الاستقلال الذاتي بين البواقي جاءت معنوية اختبار دربن واتسون Durbin Watson تساوي 2.106، و $n=40$ ، $K=1$.

والحد الأدنى $dL=1.44$

الحد الأعلى $du=1.54$

$du < DW < 4 - du$ إذن نقبل الفرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد ارتباط بين البواقي وبالتالي شرط الاستقلال الذاتي للبواقي محقق. واختبار تجانس البواقي محقق بالاعتماد على طريقة Gold، حيث نجد القيمة الجدولية $F(0.95, 14, 14) = 2.48$ أكبر من القيمة الحسابية 0.81.

$$FC = \left(\frac{SSE_2}{SSE_1} = \frac{1.326}{1.636} = 0.81 \right)$$

ومنه شرط المربعات الصغرى محقق، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي $Y=0.948x$ أي يمكن الاعتماد على هذا النموذج، مما يدل على أن التأثير المثالي تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة.

ومنه نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف

– الفرضية الفرعية 2:

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

معامل الانحدار b_1	b_0	مستوى الدلالة (Sig)	(R)	معامل التفسير R^2	(R) معامل التفسير المعدل	قرار الاختيار
0.677	0.709	0.000	0.799	0.638	0.629	H_1
معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط				$Y=0.709+0.677x$		

فرضيات النموذج			
الشرط	اعتدالية البواقي	الاستقلال الذاتي بين البواقي	تجانس البواقي
الاختبار المستخدم	حسب نظرية النهاية المركزية	Durbin Watson	Gold– filed
قيمة الاختبار	n =40	1.942	1.097
النتيجة	محقق	محقق	محقق

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة أثر طردية ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي والالتزام التنظيمي، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي ويمكن الاعتماد عليه في دراسة علاقة التأثير بين المتغيرين، وذلك استناداً لقيمة معامل الانحدار موجبة تقدر بـ $B = 0.677$ ومعنوية الاختبار 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وأن معامل الارتباط الذي يفسر القوة الترابطية بين التحفيز الإلهامي والمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي قد بلغ 0.629 مما يدل على الأثر الموجب التحفيز الإلهامي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وأن شرط اعتدالية البواقي محقق لأنه يؤول إلى التوزيع الطبيعي، وشرط الاستقلال الذاتي بين البواقي جاءت معنوية اختبار دربن واتسون Durbin Watson تساوي 1.942 ، و $n=40$ ، $K=1$.

والحد الأدنى $dL = 1.44$

الحد الأعلى $du = 1.54$

$DW > du$ إذن نقبل الفرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد ارتباط بين البواقي وبالتالي شرط الاستقلال الذاتي للبواقي محقق. واختبار تجانس البواقي محقق بالاعتماد على طريقة Gold–filed، حيث نجد القيمة الجدولية $F - Test (F(0.95, 15, 15) = 2.45)$ أكبر من القيمة الحسابية 1.097 .

$$FC = \left(\frac{SSE2}{SSE1} = \frac{1.179}{1.079} = 1.097 \right)$$

ومنه شرط المربعات الصغرى محقق، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي $Y = 0.709 + 0.677x$ أي يمكن الاعتماد على هذا النموذج، مما يدل على أن التحفيز الإلهامي يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة.

ومنه نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي والالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف

– الفرضية الفرعية 3:

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

معامل الانحدار b_1	b_0	مستوى الدلالة (Sig)	(R)	معامل التفسير R^2	Adjusted (R)	قرار الاختيار
0.683	0.643	0.000	0.721	0.520	0.507	H_1
معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط				$Y=0.643+0.683x$		

فرضيات النموذج			
الشرط	اعتدالية البواقي	الاستقلال الذاتي بين البواقي	تجانس البواقي
الاختبار المستخدم	حسب نظرية النهاية المركزية	Durbin Watson	Gold- filed
قيمة الاختبار	n =40	1.693	0.766
النتيجة	محقق	محقق	محقق

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة أثر طردية ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي ويمكن الاعتماد عليه في دراسة علاقة التأثير بين المتغيرين، وذلك استناداً لقيمة معامل الانحدار موجبة تقدر بـ $B= 0.683$ ومعنوية الاختبار 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وأن معامل الارتباط الذي يفسر القوة الترابطية بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية و المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي قد بلغ 0.507 مما يدل على الأثر الموجب الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وأن شرط اعتدالية البواقي محقق لأنه يؤول إلى التوزيع الطبيعي، و شرط الاستقلال الذاتي بين البواقي جاءت معنوية اختبار دربن واتسون Durbin Watson تساوي 1.693، و $n=40$ ، $K=1$.

والحد الأدنى $dL= 1.44$

الحد الأعلى $du=1.54$

$DW > du$ إذن نقبل الفرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد ارتباط بين البواقي وبالتالي شرط الاستقلال الذاتي للبواقي محقق. واختبار تجانس البواقي محقق بالاعتماد على طريقة Gold-filed، حيث نجد القيمة الجدولية ($F(0.95, 17, 17) = 2.27$) $F - Test$ أكبر من القيمة الحسابية 0.766.

$$FC = \left(\frac{SSE2}{SSE1} = \frac{1.798}{2.347} = 0.766 \right)$$

ومنه شرط المربعات الصغرى محقق، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي $Y = 0.643 + 0.683x$ أي يمكن الاعتماد على هذا النموذج، مما يدل على أن الاستثارة الفكرية تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة.

ومنه نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف

– الفرضية الفرعية 4:

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

معامل الانحدار b_1	b_0	مستوى الدلالة (Sig)	(R)	معامل التفسير R^2	(R) معامل التفسير المعدل	قرار الاختيار
0.612	0.882	0.000	0.697	0.486	0.473	H_1
معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط			$Y = 0.882 + 0.612x$			

فرضيات النموذج			
الشرط	اعتدالية البواقي	الاستقلال الذاتي بين البواقي	تجانس البواقي
الاختبار المستخدم	حسب نظرية النهاية المركزية	Durbin Watson	Gold– filed
قيمة الاختبار	n =40	1.971	1.012
النتيجة	محقق	محقق	محقق

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة أثر طردية ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي والالتزام التنظيمي، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي ويمكن الاعتماد عليه في دراسة علاقة التأثير بين المتغيرين، وذلك استناداً لقيمة معامل الانحدار موجبة تقدر بـ $B = 0.612$ ، التي تشير إلى أن أي تغيير في الاعتبار الفردي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الالتزام التنظيمي بمقدار 0.612 ومعنوية الاختبار 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وأن معامل الارتباط الذي يفسر القوة الترابطية بين الاعتبار الفردي والمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي قد بلغ 0.473 مما يدل على الأثر الموجب للاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وأن شرط اعتدالية البواقي محقق لأنه يؤول إلى التوزيع الطبيعي، وشرط الاستقلال الذاتي بين البواقي جاءت معنوية اختبار دربين واتسون Durbin Watson تساوي 1.971، و $n=40$ ، $K=1$.

والحد الأدنى $dL = 1.44$

الحد الأعلى $du = 1.54$

$DW > du$ إذن نقبل الفرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد ارتباط بين البواقي وبالتالي شرط الاستقلال الذاتي للبواقي محقق. واختبار تجانس البواقي محقق بالاعتماد على طريقة Gold–filed، حيث نجد القيمة الجدولية $F - Test (F(0.95, 14, 14) = 2.42)$ أكبر من القيمة الحسابية 1.012.

$$FC = \left(\frac{SSE2}{SSE1} = \frac{2.113}{2.086} = 1.012 \right)$$

ومنه شرط المربعات الصغرى محقق، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي $Y = 0.882 + 0.612x$ أي يمكن الاعتماد على هذا النموذج، مما يدل على أن الاعتبار الفردي يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة.

ومنه نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي والالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف

3.3. اختبار الفرضية الرئيسية

جاءت صيغتها كالآتي :

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _عين ولمان_ .

فرضية بديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف _عين ولمان_.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم حساب الانحدار البسيط ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي :

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

معامل الانحدار b_1	مستوى الدلالة (Sig)	(R)	معامل التفسير R^2	Adjusted (R)	قرار الاختبار
0.948	0.000	0.994	0.988	0.988	H_1
معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط $Y = 0.948x$					

فرضيات النموذج			
الشرط	اعتدالية البواقي	الاستقلال الذاتي بين البواقي	تجانس البواقي
الاختبار المستخدم	حسب نظرية النهاية المركزية	Durbin Watson	Gold– filed
قيمة الاختبار	40	1.628	1.26
النتيجة	محقق	محقق	محقق

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25

نلاحظ من الجدول أعلاه ان نموذج الانحدار معنوي من خلال معنوية الاختبار المساوية لـ 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ونسجل من الجدول أعلاه علاقة أثر طردية ذات دلالة معنوية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي استنادا لقيمة معامل الانحدار الموجبة التي تقدر بـ $B=0.948$ ووان معامل الارتباط الذي يفسر القوة الترابطية بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية والمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي قد بلغ $R = 0.994$ ما يدل على الأثر الموجب للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وان شرط اعتدالية البواقي محقق لأنه يؤول إلى التوزيع الطبيعي، وشرط الاستقلال الذاتي بين البواقي جاءت معنوية اختبار دربن واتسون Durbin Watson تساوي 1.628، و $n=40$ ، $K=1$.

والحد الأدنى $dL = 1.44$

الحد الأعلى $du = 1.54$

$DW > du$ إذن نقبل الفرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد ارتباط بين البواقي وبالتالي شرط الاستقلال الذاتي للبواقي محقق. واختبار تجانس البواقي محقق بالاعتماد على طريقة Gold- filed، حيث نجد القيمة الجدولية ($F - Test (F (0.95, 14, 14) = 2.48)$) أكبر من القيمة الحسابية 1.26.

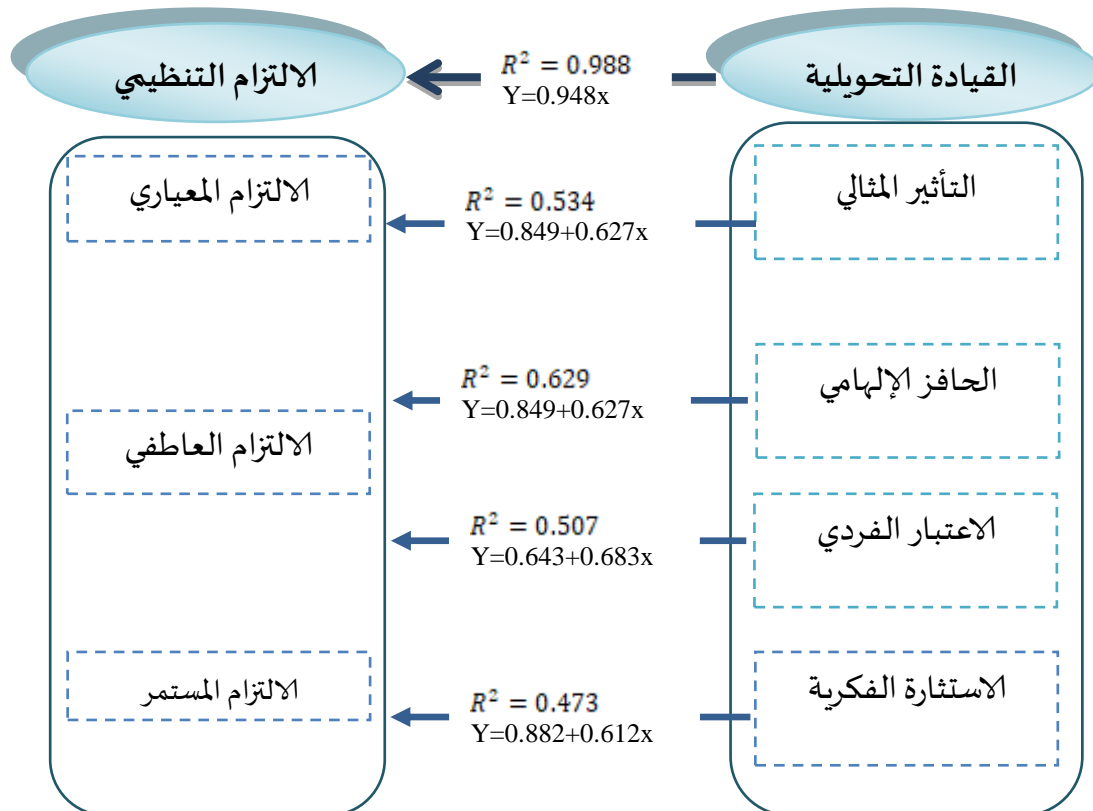
$$F_T > F_C \text{ ، ومنه } FC = \left(\frac{SSE_2}{SSE_1} = \frac{1.203}{0.952} = 1.26 \right)$$

ومنه شرط المربعات الصغرى محقق، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي $Y = 0.948x$ أي يمكن الاعتماد على هذا النموذج، مما يدل على أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة.

ومنه نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف

تجدر الإشارة انه تم تعديل صيغة نموذج الانحدار من الشكل $Y = a + bx$ إلى النموذج أعلاه $Y = bx$ وهذا لعدم معنوية معامل الثبات، حيث جاءت معنوياته مساوية $0.005 > 0.354$.

الشكل رقم (07): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25

خامسا:

مناقشة النتائج والتوصيات

1. تمهيد:

بعد أن تم التطرق في أدبيات الدراسة إلى المفاهيم العامة لكل من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، تم إجراء اختبارات إحصائية ومعالجتها لتأكد من صحة الفرضيات التي تم طرحها في الإطار العام للدراسة، حيث تمكنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي مدى مساهمة القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة. والأسئلة الفرعية الأخرى حيث سيتم طرح النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات والاقتراحات .

2. النتائج:

وفي الختام توصلنا إلى جملة من النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد العينة نتيجة الاختلاف في خصائصهم الديمغرافية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- تساهم القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

1.2. مناقشة نتائج الدراسة :

عند مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، نلاحظ توافقا واضحا مع معظمها، حيث أظهرت دراسات طافش وسعود (2022)، شيوعات (2022)، بولصباغ وآخرون (2022)، وسلامي ووقعودة (2020) أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بمختلف أبعاده والالتزام التنظيمي. وهو ما يدعم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة .

في المقابل فإن نتائج دراسة جاءت مخالفة من حيث لم تثبت علاقة دالة، ما يرجع في الغالب الى اختلاف السياق التنظيمي أو مستوى تطبيق القيادة التحويلية داخل المؤسسة. هذا ما يعزز من أهمية تبني القيادة التحويلية كمدخل استراتيجي لتعزيز الالتزام التنظيمي داخل المنظمات الجزائرية بمختلف قطاعاتها.

3. المقترحات والتوصيات:

على ضوء ما أسفرت إليه الدراسة من نتائج نقدم الاقتراحات التالية:

- ضرورة تبني القادة الإداريين بالمستشفيات لنمط القيادة التحويلية نظرا لأهميتها في تطوير أداء الموظفين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تدريب وتنمية القيادات الإدارية وصقل مهاراتهم لتمكينهم من ممارسة القيادة التحويلية.
- تحسين بيئة العمل لممارسة القيادة التحويلية.
- ترسيخ مفهوم الالتزام التنظيمي عند الموظفين من خلال توعيتهم وعقد دورات تدريبية،

- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمستشفى محل الدراسة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، لدعم الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف المستشفى وخططها المرسومة من خلال الحوافز والمكافآت.
 - ضرورة إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى المرؤوسين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية.
 - بناء ثقة متبادلة بين القادة والمرؤوسين.
 - بناء علاقة قائمة على الاحترام والثقة بين القائد والعاملين لتحقيق الالتزام التنظيمي وأهداف المنظمة.
4. أفاق الدراسة :

- انطلاقا من النتائج والمقترحات والتوصيات يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها من الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحث مستقبلية وهي:
- إجراء دراسات مماثلة لدراستنا ولكن في مؤسسات أخرى من أجل تعزيز النتائج المتوصل إليها.
 - القيام بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في مؤسسات اقتصادية .
 - دراسة مقارنة بين مستويات ممارسة القيادة التحويلية في القطاع العام والخاص .
 - دراسة موضوع أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطن التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع:

I- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- أسامة خيرى. (2013). الجدد في القيادة الإدارية (الإصدار 1). الاردن، الاردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- أسامة سليمان علي الصلاحين، و عبد الله العطار. (2019). واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الاردنية الهاشمية. أبحاث إقتصادية معاصرة، 2(1).
- أوما سيكران. (2006). طرق البحث في الدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية. الرياض: دار المريخ للنشر.
- بلال خلف السكارنة. (2010). القيادة الإدارية الفعالة (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمزة معمري. (2022). تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية. الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 11(2).
- صاحب عبد مرزوك الجنابي. (2019). إستراتيجية القيادة والاشراف . دار اليازوري العلمية.
- طوير طه مداني. (2017). أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي. 11(1).
- فاطمة الزهراء بن صافية، و سامية سعدو. (2020). أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي. افكار وأفاق، 8(2).
- قاسمي رمضان. (2019). مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المدينة: يحي فارس.
- كمال الدين حسن علي بابكر. (2015). القيادة التحويلية والابداع الإداري (الإصدار 1). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الإداري. كلية الدراسات العليا، الرياض: نايف العربية للعلوم الامنية .
- محمد بن فوزي الغامدي. (2021). القيادة التحويلية. دمام، السعودية : مكتبة الملك فهد الوطنية.

- نبيل جمعة صالح النجار. (2015). الاحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- نواف كنعان. (2009). القيادة الإدارية (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- هایل عبد المولى طشطوش. (2009). اساسيات في القيادة والادارة (الإصدار 1). إربد، الاردن: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- ب- الأطروحات والرسائل:
- ابتسام عاشوري. (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (الماجستير). كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، بسكرة: محمد خيضر.
- أسماء بن زيادي. (2020). دور القيادة التحويلية في تبني ادارة المعرفة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: فرحات عباس.
- برباخ رابع. (2014). علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الركبات الرياضية (رسالة ماجستير). علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، المسيلة: محمد بوضياف.
- رشيد خطارة. (2019). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، ورقلة : قاصدي مرباح.
- زاوي زيد. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الادارات الرياضية (اطروحة دكتوراه). علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المسيلة : محمد بوضياف .
- سعيد بن علي بن راشد النظيري. (2021). القيادة التحويلية وتأثيرها على الاداء الوظيفي (رسالة ماجستير). إدارة الأعمال ، عمان : الشارقة.
- عبد اللطيف صيتي. (2021). دور أنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية (اطروحة دكتوراه). كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- عبد الهادي دابس الرشيدى. (2010). أثر القيادة التحويلية في السلوك لدى العاملين في شركة زين الكويتية (رسالة ماجستير). كلية إدارة المال والاعمال، الاردن: أل البيت.

- نعيمة شيوعات. (2022). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- ج- المجلات:
- شيماء مظفر دجيل، و اسوان محمد طيب رشيد النعيمي . (2018). معامل كرونباخ ألفا، معامل الارتباط القانوني والتحليل العاملي لبيانات قياس الرضا عن الخدمات الفديوية على الهاتف المحمول. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(44).
- طلال غربي العنزي، هبة توفيق عودة ابو عبيدة. (2022). القيادة التحويلية مبادئ و تحدياتها. مجلة أبحاث، 7(1).
- طلحة عبد القادر، و قادة يزيد. (2021). القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونغاز بسعيدة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 8(2).
- عائشة حسنى. (2022). خصائص القيادة التحويلية بكليات الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في إطار نموذج باس bass متعدد. مجلة البحوث العلوم الانسانية والاجتماعية، 2(9).
- عثمانى عبد المالك. (2013). مفهوم واهمية المنهج في البحث العلمي. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، 1(1).
- عزالدين لرقم. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة التكامل، 1(1).
- علي، م.، & تومي، ح. (2013). القيادة التحويلية كالية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية-، 7(1)، 87-99 pp.
- عياد طاهر بن اسماعيل. (2025). القيادة العامة "مقاربة النظرية". المجلة العربية للإدارة، 45(6).
- لحسن دليلى، و محمد سليم خميس . (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 12(3).
- محمد بن علي العنزي، فهد المبارك، و رهدف حريري. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 3(4).

- محمود بولصباغ، طارق بلحاج، و فريد كورتل. (2022). اثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والاداء الوظيفي. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 8(1).
- منيرة سلامي، و نصر الدين قعودة. (2020). اثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل. مجلة الإستراتيجية والتنمية، 10(4).
- ميسون طعيمة عطا الله حداد. (2022). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(7).
- نجيب محمد يحيى البشاري، و هند يحيى محمد عبد الله الجرافي . (2024). القيادة التحويلية واثرها في جودة الحياة الوظيفية. مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، 11(95).
- نجيب محمد يحيى البشاري، و هند يحيى محمد عبد الله الجرافي. (2024). القيادة التحويلية واثرها في جودة الحياة الوظيفية. مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، 11(95).
- هالة يوسف طافش، و راتب سلامة سعود. (2022). العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية الانجاز لدى المعلمين في الاردن. المجلة التربوية الاردنية، 7(3).
- يونس عواد، و عثمان ابراهيم قدرى. (2015). العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي و اثرهما في الفاعلية التنظيمية. مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، 37(2).

II- المراجع باللغة الأجنبية:

- fatiha، a. & allali، z. (2021). the transformational leadership stayle and its imapact on the organizational commitment:emprical evidence from the national employment agency. مجلة البشائر الاقتصادية، 7(2).
- Francisca Hongla Biaka .(2020) .leadership styles and employee performance in cameroon .open journal of leadership ، 9(4) ،

ملحق رقم 1:

استبيان:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف 1_
كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

استبيان

في إطار تحضير مذكرة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تحت عنوان:
"مساهمة القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد
بوضياف عين ولمان- سطيف".

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة عن هذه الأسئلة الواردة فيه، كما نود التأكيد على
أن المعلومات المستقاة من هذا الاستبيان سرية، وتُستخدَم لغرض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الأستاذ:

مجدي نويري

الطالبتان:

هبة الرحمان خليفي

سلسبيل حماتة

السنة الجامعية 2025/2024

المعلومات الشخصية:

الجنس:

☐

-أنثى

☐

ذكر

سنوات الخبرة:

☐

من 6 إلى 10 سنوات

☐

- أقل من 5 سنوات

☐

16 سنة فأكثر

☐

من 11 إلى 15 سنة

المستوى الوظيفي:

☐

ممرض (ة)

☐

-طبيب (ة)

☐

-إداري (ة)

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
القيادة التحويلية			
التأثير المثالي			
			يعمل رئيسك دائما على تحقيق المصلحة العامة على حساب مصالحه الخاصة
			يمتلك رئيسك القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل
			يحظى رئيسك باحترام الآخرين و ينال ثقتهم وإعجابهم به
			يقدر رئيسك مجهودات العاملين ويعترف بها
الحافز الإلهامي			
			يعمل رئيسك دائما على زيادة رغبتك وحماسك في أداء المهام وتحمل المسؤوليات
			يحفز رئيسك على العمل الجماعي وبروح الفريق الواحد
			يشجعك رئيسك على بذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف
			يقدم رئيسك الحوافز المادية و المعنوية المناسبة لمرؤوسيه
الاستثارة الفكرية			
			يشجع رئيسك العاملين على طرح آرائهم والتعبير عن أفكارهم
			يعتبر رئيسك الأخطاء تجارب مفيدة
			يدعم رئيسك تطبيق الأفكار الجديدة في ميدان العمل

			يحثك رئيسك على رؤية المشكلات من زوايا مختلفة
الاعتبار الفردي			
			يستمع رئيسك إلى العاملين ويهتم باحتياجاتهم
			يثمن رئيسك انجازات العاملين
			يعمل رئيسك على تدريب وتنمية قدرات العاملين
			يعامل رئيسك الجميع بعدل ومساواة
الالتزام التنظيمي			
الالتزام العاطفي			
			اعتبر مشاكل المستشفى كأنها مشاكلها
			يستحق المستشفى مني الإخلاص والالتزام
			أحب عملي وليس لدي الرغبة في مغادرته
			أعمل جاهداً للحفاظ على سمعة المستشفى الذي اعمل به
الالتزام الاستمراري			
			اعتبر أن تمسكي بعملي الحالي سيكسبني الكثير مستقبلاً
			الوظيفة الحالية مصدر للفخر والاعتزاز بالنسبة لي
			أطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المستشفى
			توفر المؤسسة الظروف الضرورية الملائمة للعمل
الالتزام المعياري			
			اقضي وقتاً سعيداً أثناء عملي بهذا المستشفى
			يلتزم زملائي في العمل بالسلوك الأخلاقي داخل العمل
			الامتيازات الوظيفية التي توفرها لك المؤسسة (ترقية، علاوات، عطل....) مقبولة
			أرى انه من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل

ملحق رقم 2:

قائمة الأساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ	رتبة الأستاذ
مرمى مراد	أستاذ محاضر قسم أ
صياحي الأخضر	أستاذ محاضر قسم ب

ملحق رقم 3:

نتائج تحليل عبارات المحورين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي

	Statistics		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
x1	40	0	2.1250	.88252
x2	40	0	2.5250	.78406
x3	40	0	2.6500	.66216
x4	40	0	2.8000	.56387
x5	40	0	2.5250	.71567
x6	40	0	2.7500	.54302
x7	40	0	2.6250	.70484
x8	40	0	2.2750	.78406
x9	40	0	2.7500	.49355
x10	40	0	2.4750	.78406
x11	40	0	2.7000	.60764
x12	40	0	2.5500	.63851
x13	40	0	2.5750	.67511
x14	40	0	2.6500	.57957
x15	40	0	2.5500	.67748
x16	40	0	2.3500	.73554
y1	40	0	2.1500	.86380
y2	40	0	2.8250	.54948
y3	40	0	2.5250	.78406
y4	40	0	2.8000	.46410
y5	40	0	2.3750	.83781
y6	40	0	2.6250	.70484
y7	40	0	2.3500	.83359
y8	40	0	1.9000	.84124
y9	40	0	2.0000	.84732
y10	40	0	2.4000	.77790
y11	40	0	2.3250	.85896
y12	40	0	2.9000	.37893
xx1	39	1	2.5256	.57295
xx2	39	1	2.5321	.56829
xx3	39	1	2.6218	.51258
xx4	39	1	2.5256	.55249
yy1	39	1	2.5769	.52614
yy2	39	1	2.3013	.60475
yy3	39	1	2.4038	.55196

xxx	39	1	2.5513	.48706
yyy	39	1	2.4274	.48523
xx11	40	0	2.5250	.56557
xx22	40	0	2.5438	.56582
xx33	40	0	2.6188	.50633
xx44	40	0	2.5313	.54651
yy11	40	0	2.5750	.51949
yy22	40	0	2.3125	.60115
yy33	40	0	2.4063	.54505
xxxx	40	0	2.5547	.48126
yyyy	40	0	2.4313	.47960

ملحق رقم 4:

مخرجات spss لاختبار ألفا كرونباخ 's Alpha Cronbach

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

التحفيز الإلهامي

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items

الاعتبار الفردي

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.833	4

Reliability Statistics

Cronbach's

الالتزام المستمر

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.833	4

القيادة التحويلية

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.903	4

التأثير المثالي

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.772	4

الاستشارة الفكرية

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items

الالتزام التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's

الالتزام المعياري

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.733	4

الملحق رقم (05):

نتائج اختبار سبيرمان

Correlations			xx11	xx22	xx33	xx44	yy11	yy22	yy33	Xxxx	yyyy
Spearman 's rho	xx11	Correlation Coefficient	1.000	.554**	.268	.457**	.549**	.338*	.644**	.721**	.568**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.095	.003	.000	.033	.000	.000	.000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	xx22	Correlation Coefficient	.554**	1.000	.640**	.589**	.367*	.491**	.720**	.850**	.617**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.020	.001	.000	.000	.000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	xx33	Correlation Coefficient	.268	.640**	1.000	.659**	.298	.633**	.493**	.714**	.577**
		Sig. (2-tailed)	.095	.000	.	.000	.062	.000	.001	.000	.000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	xx44	Correlation Coefficient	.457**	.589**	.659**	1.000	.277	.572**	.637**	.817**	.609**
		Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.	.084	.000	.000	.000	.000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	yy11	Correlation Coefficient	.549**	.367*	.298	.277	1.000	.504**	.500**	.386*	.703**
		Sig. (2-tailed)	.000	.020	.062	.084	.	.001	.001	.014	.000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	yy22	Correlation Coefficient	.338*	.491**	.633**	.572**	.504**	1.000	.646**	.581**	.894**
		Sig. (2-tailed)	.033	.001	.000	.000	.001	.	.000	.000	.000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	yy33	Correlation Coefficient	.644**	.720**	.493**	.637**	.500**	.646**	1.000	.792**	.865**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.	.000	.000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	xxxx	Correlation Coefficient	.721**	.850**	.714**	.817**	.386*	.581**	.792**	1.000	.721**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.014	.000	.000	.	.000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	yyyy	Correlation Coefficient	.568**	.617**	.577**	.609**	.703**	.894**	.865**	.721**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (06):

نتائج اختبار مان وتني وكروكسل واليس

Ranks				
	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
xx11	ذكر	9	16.83	151.50
	انثى	31	21.56	668.50
	Total	40		
xx22	ذكر	9	13.00	117.00
	انثى	31	22.68	703.00
	Total	40		
xx33	ذكر	9	12.06	108.50
	انثى	31	22.95	711.50
	Total	40		
xx44	ذكر	9	16.22	146.00
	انثى	31	21.74	674.00
	Total	40		
yy11	ذكر	9	12.44	112.00
	انثى	31	22.84	708.00
	Total	40		
yy22	ذكر	9	11.67	105.00
	انثى	31	23.06	715.00
	Total	40		
yy33	ذكر	9	12.22	110.00
	انثى	31	22.90	710.00
	Total	40		
xxxx	ذكر	9	14.83	133.50
	انثى	31	22.15	686.50
	Total	40		
yyyy	ذكر	9	11.00	99.00
	انثى	31	23.26	721.00
	Total	40		

Test Statistics^a

	xx11	xx22	xx33	xx44	yy11	yy22	yy33	xxxx	yyyy
Mann-Whitney U	106.500	72.000	63.500	101.000	67.000	60.000	65.000	88.500	54.000
Wilcoxon W	151.500	117.000	108.500	146.000	112.000	105.000	110.000	133.500	99.000
Z	-1.115-	-2.274-	-2.597-	-1.284-	-2.442-	-2.612-	-2.449-	-1.672-	-2.781-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.265	.023	.009	.199	.015	.009	.014	.095	.005
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.291 ^b	.028 ^b	.012 ^b	.223 ^b	.018 ^b	.009 ^b	.015 ^b	.099 ^b	.004 ^b

a. Grouping Variable: الجنس

b. Not corrected for ties.

Ranks

	الخبرة	N	Mean Rank
xx11	سنوات 5 اقل من	8	24.31
	6 إلى 10	9	13.67
	15-11	10	20.30
	16 اكثر من	13	23.04
	Total	40	
xx22	سنوات 5 اقل من	8	17.63
	6 إلى 10	9	16.22
	15-11	10	24.45
	16 اكثر من	13	22.19
	Total	40	
xx33	سنوات 5 اقل من	8	20.94
	6 إلى 10	9	16.94
	15-11	10	25.75
	16 اكثر من	13	18.65
	Total	40	
xx44	سنوات 5 اقل من	8	17.19
	6 إلى 10	9	21.44
	15-11	10	24.75
	16 اكثر من	13	18.62
	Total	40	
yy11	سنوات 5 اقل من	8	21.38
	6 إلى 10	9	12.28
	15-11	10	24.30
	16 اكثر من	13	22.73
	Total	40	
yy22	سنوات 5 اقل من	8	24.00
	6 إلى 10	9	16.83
	15-11	10	22.65
	16 اكثر من	13	19.23
	Total	40	
yy33	سنوات 5 اقل من	8	19.75
	6 إلى 10	9	14.17
	15-11	10	23.45
	16 اكثر من	13	23.08
	Total	40	
xxxx	سنوات 5 اقل من	8	18.69

	10 إلى 6	9	16.61
	15-11	10	24.65
	16 الأكثر من	13	21.12
	Total	40	
yyyy	سنوات 5 أقل من	8	21.19
	10 إلى 6	9	14.39
	15-11	10	24.00
	16 الأكثر من	13	21.62
	Total	40	

Test Statistics^{a,b}

	xx11	xx22	xx33	xx44	yy11	yy22	yy33	xxxx	yyyy
Kruskal-Wallis H	4.941	3.359	3.545	2.504	6.516	2.155	4.063	2.545	3.533
Df	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.176	.340	.315	.475	.089	.541	.255	.467	.317

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة

Ranks

	الوظيفة	N	Mean Rank
xx11	طبيب	10	18.30
	ممرض	12	20.21
	إداري	18	21.92
	Total	40	
xx22	طبيب	10	17.40
	ممرض	12	20.46
	إداري	18	22.25
	Total	40	
xx33	طبيب	10	19.60
	ممرض	12	19.58
	إداري	18	21.61
	Total	40	
xx44	طبيب	10	16.95
	ممرض	12	22.08
	إداري	18	21.42
	Total	40	
yy11	طبيب	10	19.60
	ممرض	12	16.25
	إداري	18	23.83

	Total	40	
yy22	طبيب	10	22.15
	ممرض	12	18.08
	إداري	18	21.19
	Total	40	
yy33	طبيب	10	15.80
	ممرض	12	20.00
	إداري	18	23.44
	Total	40	
xxxx	طبيب	10	15.45
	ممرض	12	21.67
	إداري	18	22.53
	Total	40	
yyyy	طبيب	10	18.50
	ممرض	12	18.08
	إداري	18	23.22
	Total	40	

Test Statistics^{a,b}

	xx11	xx22	xx33	xx44	yy11	yy22	yy33	xxxx	yyyy
Kruskal-Wallis H	.681	1.198	.329	1.329	3.361	.798	2.865	2.589	1.797
Df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.711	.549	.848	.515	.186	.671	.239	.274	.407

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الوظيفة

الملحق رقم (07):

نتائج اختبار الانحدار البسيط

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	xx11 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: yyyy

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.739 ^a	.546	.534	.32728	2.106

a. Predictors: (Constant)• xx11

b. Dependent Variable: yyyy

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.900	1	4.900	45.751	.000 ^b
	Residual	4.070	38	.107		
	Total	8.971	39			

a. Dependent Variable: yyyy

b. Predictors: (Constant)• xx11

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.849	.240		3.542	.001
	xx11	.627	.093	.739	6.764	.000

a. Dependent Variable: yyyy

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	xx22 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: yyyy

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.799 ^a	.638	.629	.29232	1.942

a. Predictors: (Constant)• xx22

b. Dependent Variable: yyyy

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.724	1	5.724	66.982	.000 ^b
	Residual	3.247	38	.085		
	Total	8.971	39			

a. Dependent Variable: yyyy

b. Predictors: (Constant)• xx22

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.709	.215		3.291	.002
	xx22	.677	.083	.799	8.184	.000

a. Dependent Variable: yyyy

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	xx33 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: yyyy

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.721 ^a	.520	.507	.33677	1.693

a. Predictors: (Constant), xx33

b. Dependent Variable: yyyy

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.661	1	4.661	41.097	.000 ^b
	Residual	4.310	38	.113		
	Total	8.971	39			

a. Dependent Variable: yyyy

b. Predictors: (Constant), xx33

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.643	.284		2.265	.029
	xx33	.683	.107	.721	6.411	.000

a. Dependent Variable: yyyy

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	xx44 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: yyyy

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.697 ^a	.486	.473	.34828	1.971

a. Predictors: (Constant), xx44

b. Dependent Variable: yyyy

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.361	1	4.361	35.956	.000 ^b
	Residual	4.609	38	.121		
	Total	8.971	39			

a. Dependent Variable: yyyy

b. Predictors: (Constant), xx44

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.882	.264		3.341	.002
	xx44	.612	.102	.697	5.996	.000

a. Dependent Variable: yyyy

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	xxxx ^c	.	Enter

a. Dependent Variable: yyyy

b. Linear Regression through the Origin

c. All requested variables entered.

Model Summary^{c,d}

Model	R	R Square ^b	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.994 ^a	.989	.988	.26624	2.006

a. Predictors: xxxx

b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

c. Dependent Variable: yyyy

d. Linear Regression through the Origin

ANOVA^{a,b}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	242.645	1	242.645	3423.054	.000 ^c
	Residual	2.765	39	.071		
	Total	245.410 ^d	40			

a. Dependent Variable: yyyy

b. Linear Regression through the Origin

c. Predictors: xxxx

d. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	xxxx	.948	.016	.994	58.507	.000

a. Dependent Variable: yyyy

b. Linear Regression through the Origin

جدول اختبار درين واتسون Durban- Watson

Table A-1

Models with an intercept (from Savin and White)

Durbin-Watson Statistic: 1 Per Cent Significance Points of dL and dU

k*=	k*=2	k*=3	k*=4	k*=5	k*=6	k*=7	k*=8	k*=9	k'=	n	d	d	d	d	d	d	d	d	d
1dU	dU	dU	dU	dU	dU	dU	dU	dU	=1		L	L	L	L	L	L	L	L	L
									0d										
									U										

*k' is the number of regressors excluding the intercept

6	0.390	1.142	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
7	0.435	1.036	0.294	1.676	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
8	0.497	1.003	0.345	1.489	0.229	2.102	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
9	0.554	0.998	0.408	1.389	0.279	1.875	0.183	2.433	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
10	0.604	1.001	0.466	1.333	0.340	1.733	0.230	2.193	0.150	2.690	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
11	0.653	1.010	0.519	1.297	0.396	1.640	0.286	2.030	0.193	2.453	0.124	2.892	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
12	0.697	1.023	0.569	1.274	0.449	1.575	0.339	1.913	0.244	2.280	0.164	2.665	0.105	3.053	-----	-----	-----	-----	-----
13	0.738	1.038	0.616	1.261	0.499	1.526	0.391	1.826	0.294	2.150	0.211	2.490	0.140	2.838	0.090	3.182	-----	-----	-----
14	0.776	1.054	0.660	1.254	0.547	1.490	0.441	1.757	0.343	2.049	0.257	2.354	0.183	2.667	0.122	2.981	0.078	3.287	-----
15	0.811	1.070	0.700	1.252	0.591	1.465	0.484	1.705	0.390	1.967	0.303	2.244	0.226	2.530	0.161	2.817	0.107	3.101	0.068
16	0.844	1.086	0.738	1.253	0.633	1.447	0.532	1.664	0.437	1.901	0.349	2.153	0.269	2.416	0.200	2.681	0.142	2.944	0.094
17	0.873	1.102	0.773	1.255	0.672	1.432	0.574	1.631	0.481	1.847	0.393	2.078	0.313	2.319	0.241	2.566	0.179	2.811	0.127
18	0.902	1.118	0.805	1.259	0.708	1.422	0.614	1.604	0.522	1.803	0.435	2.015	0.355	2.238	0.282	2.467	0.216	2.697	0.160
19	0.928	1.133	0.835	1.264	0.742	1.416	0.650	1.583	0.561	1.767	0.476	1.963	0.396	2.169	0.322	2.381	0.255	2.597	0.196
20	0.952	1.147	0.862	1.270	0.774	1.410	0.684	1.567	0.598	1.736	0.515	1.918	0.436	2.110	0.362	2.308	0.294	2.510	0.232
21	0.975	1.161	0.889	1.276	0.803	1.408	0.718	1.554	0.634	1.712	0.552	1.881	0.474	2.059	0.400	2.244	0.331	2.434	0.268
22	0.997	1.174	0.915	1.284	0.832	1.407	0.748	1.543	0.666	1.691	0.587	1.849	0.510	2.015	0.437	2.188	0.368	2.367	0.304
23	1.017	1.186	0.938	1.290	0.858	1.407	0.777	1.535	0.699	1.674	0.620	1.821	0.545	1.977	0.473	2.140	0.404	2.308	0.340
24	1.037	1.199	0.959	1.298	0.881	1.407	0.805	1.527	0.728	1.659	0.652	1.797	0.578	1.944	0.507	2.097	0.439	2.255	0.375
25	1.055	1.210	0.981	1.305	0.906	1.408	0.832	1.521	0.756	1.645	0.682	1.776	0.610	1.915	0.540	2.059	0.473	2.209	0.409
26	1.072	1.222	1.000	1.311	0.928	1.410	0.855	1.517	0.782	1.635	0.711	1.759	0.640	1.889	0.572	2.026	0.505	2.168	0.441
27	1.088	1.232	1.019	1.318	0.948	1.413	0.878	1.514	0.808	1.625	0.738	1.743	0.669	1.867	0.602	1.997	0.536	2.131	0.473
28	1.104	1.244	1.036	1.325	0.969	1.414	0.901	1.512	0.832	1.618	0.764	1.729	0.696	1.847	0.630	1.970	0.566	2.098	0.504
29	1.119	1.254	1.053	1.332	0.988	1.418	0.921	1.511	0.855	1.611	0.788	1.718	0.723	1.830	0.658	1.947	0.595	2.068	0.533
30	1.134	1.264	1.070	1.339	1.006	1.421	0.941	1.510	0.877	1.606	0.812	1.707	0.748	1.814	0.684	1.925	0.622	2.041	0.562
31	1.147	1.274	1.085	1.345	1.022	1.425	0.960	1.509	0.897	1.601	0.834	1.698	0.772	1.800	0.710	1.906	0.649	2.017	0.589
32	1.160	1.283	1.100	1.351	1.039	1.428	0.978	1.509	0.917	1.597	0.856	1.690	0.794	1.788	0.734	1.889	0.674	1.995	0.615
33	1.171	1.291	1.114	1.358	1.055	1.432	0.995	1.510	0.935	1.594	0.876	1.683	0.816	1.776	0.757	1.874	0.698	1.975	0.641
34	1.184	1.298	1.128	1.364	1.070	1.436	1.012	1.511	0.954	1.591	0.896	1.677	0.837	1.766	0.779	1.860	0.722	1.957	0.665
35	1.195	1.307	1.141	1.370	1.085	1.439	1.028	1.512	0.971	1.589	0.914	1.671	0.857	1.757	0.800	1.847	0.744	1.940	0.689
36	1.205	1.315	1.153	1.376	1.098	1.442	1.043	1.513	0.987	1.587	0.932	1.666	0.877	1.749	0.821	1.836	0.766	1.925	0.711
37	1.217	1.322	1.164	1.383	1.112	1.446	1.058	1.514	1.004	1.585	0.950	1.662	0.895	1.742	0.841	1.825	0.787	1.911	0.733
38	1.227	1.330	1.176	1.388	1.124	1.449	1.072	1.515	1.019	1.584	0.966	1.658	0.913	1.735	0.860	1.816	0.807	1.899	0.754
39	1.237	1.337	1.187	1.392	1.137	1.452	1.085	1.517	1.033	1.583	0.982	1.655	0.930	1.729	0.878	1.807	0.826	1.887	0.774
40	1.246	1.344	1.197	1.398	1.149	1.456	1.098	1.518	1.047	1.583	0.997	1.652	0.946	1.724	0.895	1.799	0.844	1.876	0.794
45	1.288	1.376	1.245	1.424	1.201	1.474	1.156	1.528	1.111	1.583	1.065	1.643	1.019	1.704	0.974	1.768	0.927	1.834	0.881
50	1.324	1.403	1.285	1.445	1.245	1.491	1.206	1.537	1.164	1.587	1.123	1.639	1.081	1.692	1.039	1.748	0.997	1.805	0.955
55	1.356	1.428	1.320	1.466	1.284	1.505	1.246	1.548	1.209	1.592	1.172	1.638	1.134	1.685	1.095	1.734	1.057	1.785	1.018
60	1.382	1.449	1.351	1.484	1.317	1.520	1.283	1.559	1.248	1.598	1.214	1.639	1.179	1.682	1.144	1.726	1.108	1.771	1.072
65	1.407	1.467	1.377	1.500	1.346	1.534	1.314	1.568	1.283	1.604	1.251	1.642	1.218	1.680	1.186	1.720	1.153	1.761	1.120
70	1.429	1.485	1.400	1.514	1.372	1.546	1.343	1.577	1.313	1.611	1.283	1.645	1.253	1.680	1.223	1.716	1.192	1.754	1.162
75	1.448	1.501	1.422	1.529	1.395	1.557	1.368	1.586	1.340	1.617	1.313	1.649	1.284	1.682	1.256	1.714	1.227	1.748	1.199
80	1.465	1.514	1.440	1.541	1.416	1.568	1.390	1.595	1.364	1.624	1.338	1.653	1.312	1.683	1.285	1.714	1.259	1.745	1.232
85	1.481	1.529	1.458	1.553	1.434	1.577	1.411	1.603	1.386	1.630	1.362	1.657	1.337	1.685	1.312	1.714	1.287	1.743	1.262
90	1.496	1.541	1.474	1.563	1.452	1.587	1.429	1.611	1.406	1.636	1.383	1.661	1.360	1.687	1.336	1.714	1.312	1.741	1.288
95	1.510	1.552	1.489	1.573	1.468	1.596	1.446	1.618	1.425	1.641	1.403	1.666	1.381	1.690	1.358	1.715	1.336	1.741	1.313
100	1.522	1.562	1.502	1.582	1.482	1.604	1.461	1.625	1.441	1.647	1.421	1.670	1.400	1.693	1.378	1.717	1.357	1.741	1.335
150	1.611	1.637	1.598	1.651	1.584	1.665	1.571	1.679	1.557	1.693	1.543	1.708	1.530	1.722	1.515	1.737	1.501	1.752	1.486
200	1.664	1.684	1.653	1.693	1.643	1.704	1.633	1.715	1.623	1.725	1.613	1.735	1.603	1.746	1.592	1.757	1.582	1.768	1.571

ملحق رقم (09):

نتائج اختبار SSE

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	xx11 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: yyyy

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785 ^a	.616	.589	.34077

a. Predictors: (Constant)• xx11

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.610	1	2.610	22.475	.000 ^b
	Residual	1.626	14	.116		
	Total	4.236	15			

a. Dependent Variable: yyyy

b. Predictors: (Constant)• xx11

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.650	.322		2.021	.063
	xx11	.724	.153	.785	4.741	.000

a. Dependent Variable: yyyy

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	xx11 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: yyyy

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	.134 ^a	.018	-.052-	.30775
---	-------------------	------	--------	--------

a. Predictors: (Constant)• xx11

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.024	1	.024	.257	.620 ^b
	Residual	1.326	14	.095		
	Total	1.350	15			

a. Dependent Variable: yyyy

b. Predictors: (Constant)• xx11

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.606	3.795		1.214	.245
	xx11	-.644-	1.271	-.134-	-.507-	.620

a. Dependent Variable: yyyy

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولمان سطيف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسية في البحث، تم اختيار عينة عشوائية إذ تم توزيع 42 استبانة عليها، لنتمكن من استرجاع 40 استمارة استبيان صالحة للدراسة، وتم تحليل عن طريق البرنامج الإحصائي spss، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ووجود أثر ذو دلالة معنوية بين كل أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية ، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الالتزام التنظيمي.

Abstract:

This study aimed to determine the extent to which transformational leadership, with its four dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration), contributes to enhancing organizational commitment among a sample of employees at the Mohamed Boudiaf Hospital in Ain Oulmane, Setif. To achieve the study's objectives, the descriptive approach was adopted, and a questionnaire was used as the main research tool. A random sample was selected, and 42 questionnaires were distributed, of which 40 valid responses were retrieved and analyzed using the SPSS statistical program. The study concluded with several key findings, the most important of which is the existence of a statistically significant effect of transformational leadership on organizational commitment in the institution under study, as well as a significant effect of each dimension of transformational leadership on organizational commitment.

Keywords: Transformational leadership, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, organizational commitment.