



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:

- خليفى هبة الرحمن

- حماتة سلسيل

المناقشة: 2025/06/29

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

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. نويري مجدي

إعداد الطلبة:

- خليفي هبة الرحمن

- حماتة سلسيل

المناقشة: 2025/06/29

لجنة المناقشة		
أستاذ محاضر - ب	عنان سارة	الرئيس
أستاذ محاضر - ب	نويري مجدي	المشرف
أستاذ محاضر - ب	قراربة ريمه	المناقش

السنة الجامعية: 2024/ 2025

سُرُّ شُكْرِ تَقْلِيْتِهِ

قال رسول الله ﷺ : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدي إليكم معرفة فكافئوه فإن لم تستطعوا فأدعوه له ".

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

أتوجه بالشكر الجزيء للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة عنان سارة و قرارية ريمة الدين أشرفوا على هذا العمل وتقيميه وإثرائه بملحوظاتهم القيمة .

نتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف على تعاونهم وتجاوهم 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 .

هَدَاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ :

"وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله الذي يسر البدایات وأکمل المھایات وبلغنا الغایات.

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا

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

إلى من احمل اسمه بكل فخر واعتزاز، إلى من وھبني من عمره وجهده دون تردد، دمت لي سندًا (أبي الغالي)

إلى توأم روحي، من كانت لي صديقتنا، وسندًا، ونصفا آخر لروحي (أخي نور)

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

إلى كل من دعمني طول هذا الوقت لكم مني كل الشكر والحب.

سلسلي

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

فالحمد لله حمدًا كثيرًا طيباً مباركاً فيه. الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

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

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

إلى أخي بثينة نبض القلب ورفيقه الروح شكرًا لأنك كنت دوماً حضناً دافناً في كل لحظاتي، إلى أخي حفصة زهرتي الصغيرة بهجتي التي لا تنطفئ لك من القلب محبة بحجم السماء، إلى إخوتي عبدو وأيمان قصي سndي في الحياة، وفرح أيامي أهديكم هذا العمل بكل حب وامتنان.

اهدي هذا العمل لجدي خديجة التي كانت لي أمًا قبل أن تكون جدة رحمها الله واسكنها فسيح جناته، اللهم اغفر لها واجمعناها في جنتك، رب ار قبرها واجعل ملائكة الرحمة تطوف عليها من كل جانب.

إلى صديقاتي العزيزات سلسلي فدوی وشيماء كنتن دوماً العون والرفقة الطيبة في دربي، شكرًا لكن من أعماق قلبي على كل لحظة كنتن فيها إلى أجاني.

هبة الرحمن

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	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 الاحصائية المستخدمة
رابعا: نتائج الدراسة	
30	تمهيد
30	وصف خصائص العينة ومحاور الدراسة
30	وصف الخصائص الديمغرافية للعينة
32	وصف النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية
35	وصفة 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 تبعاً 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

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

فهرس الأشكال

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

فهرس الملاحق

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

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 بمنظمة العمل والانخراط فيها، سواء من الناحية العاطفية أو السلوكية أو الأخلاقية. لك يمكن اعتبار القيادة التحويلية وسيلة فعالة لبناء علاقة قوية بين الفرد والمنظمة، وتنمية 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 وملان سطيف؟

الأسئلة الفرعية:

انطلاقاً من السؤال الرئيسي تتفرع عدة أسئلة فرعية تتمثل في:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي والالتزام التنظيمي؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستشارة الفكرية والالتزام التنظيمي؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاعتبارات الفردية والالتزام التنظيمي؟

3. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

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

الفرضيات الفرعية:

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

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين وملان سطيف.

– توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي و الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية
محمد بوضياف عين ولان سطيف.

– توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية
محمد بوضياف عين ولان سطيف.

– توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاعتبارات الفردية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة
الاستشفائية محمد بوضياف عين ولان سطيف.

– توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد العينة نتيجة الاختلاف في خصائصهم الديموغرافية في
المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولان 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 ولان ولاية سطيف .
- اختبار اثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة
الاستشفائية محمد بوضياف عين ولان
- اختبار اثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي
- تحليل الفروق في تأثير القيادة التحويلية حسب المتغيرات الديموغرافية

5. أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية الموضوع فيما يلي:

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تجمع بين متغيرين بالغى الأهمية في وقتنا الحالى، 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
ال 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: تناصر الحدود المكانية لهذا البحث على المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولمان ولاية سطيف

– حدود زمنية: لقد امتدت الدراسة عملية تصميم استمار الاستبيان وتحكيمه وتوزيعه ما بين 28 أبريل إلى 15 ماي 2025.

– الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على القيادة التحويلية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي) والمتغير التابع الالتزام التنظيمي.

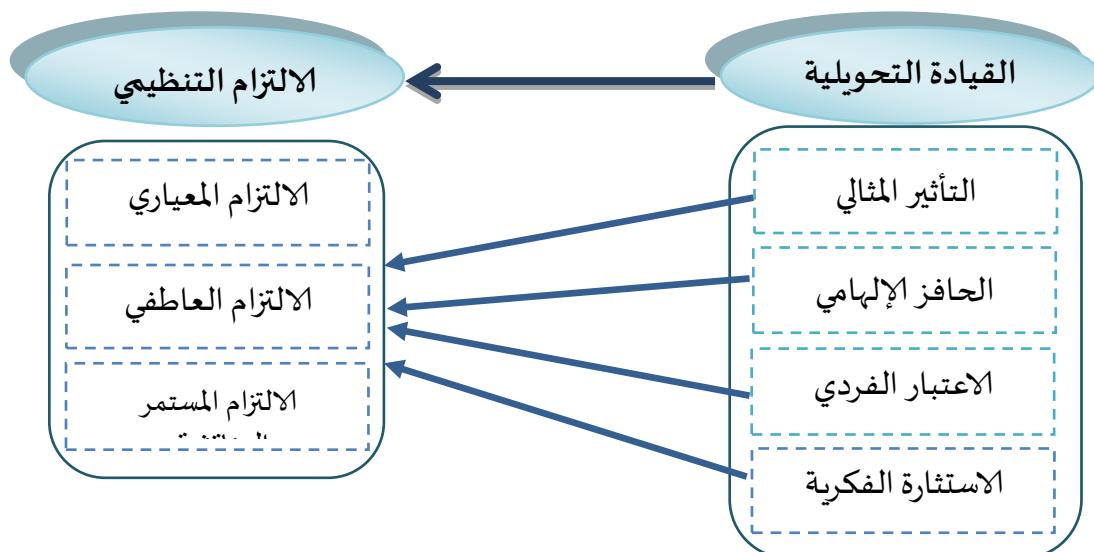
7. صعوبات الدراسة:

– صعوبة في كتابة البحث بطريقة أكاديمية

– واجهت صعوبة في استخدام برنامج spss وتحليل نتائجه، رغم أن الأستاذ لم يدخل جهدا 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 الإيجابي الذي يمارسه القائد على مرؤوسه، 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 وطلبات لكل عضو في الفريق مما يسهم في بناء علاقات فردية قائمة على الاحترام والدعم الشخصي .

الالتزام التنظيمي: حالة نفسية تعبّر على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة والشعور القوي بالانتماء إليها، والرغبة في الاستمرار بالعمل بها، وبذل كل الجهد لتحقيق أهدافها.

ثانياً: أدبيات الدراسة

1. تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة في بيئه العمل الحديثة، نال موضوع القيادة التحويلية اهتمام كبير من طرف الباحثين و العلماء لحداثته. 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 بيئه عمل محفزة تدفع الموظفين للبقاء مخلصين وملتزمين بالمنظمة. يمكن اعتبار القيادة التحويلية أداة فعالة لتعزيز الالتزام التنظيمي. وسنطرق 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 تطويراً تدريجياً منذ العصور البدائية إلى غاية اليوم عدّة 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 يولدون ولا يصنعون وظهرت هذه النظرية في القرن 18 وأصبحت شائعة في القرن 19 وسميت بنظرية الرجل العظيم Great man theory من ابرز 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 (الذكاء، استشراف المستقبل، فن التعامل، حسن الاتصال.....وغيرها) (إسماعيل، 2025، صفحة 2)، ولتحديد الخصائص المشتركة للقادة الفاعلون، وإذا كانت الصفات القيادية موروثة فهذا يعني أن القيادة ستتحصر في أسر معينة، كما أنها أهملت دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة (السكارنة، 2010، صفحة 67) بسبب هذه الانتقادات فشلت نظرية السمات وظهرت ما تسمى بنظرية السلوك في أربعينيات القرن العشرين أبرز روادها Kurt Lwein و Douglos Mc Gregor و robert blaks لإثبات الفرضية أن القيادة هي مجموعة من الصفات الشخصية الداخلية لهذا ركزت هذه الأخيرة على دراسة سلوك الخارجي الملاحظ للقائد كبديل للسمات ومن ابرز الدراسات التي ساهمت في تشكيل النظرية السلوكية (دراسة جامعة اوهايو) OHIO State

The managerial studies (Michigan Studies) والشبكة الإدارية (Grid) (بابكر، 2015، صفحه 8) التي تعود لـ Blake و Mouton . بعدها جاءت النظرية الموقفية التي لعب العديد من المؤثرين أدواراً محورية في تطوير هذه النظرية أبرزهم Hersy & Blanchard و Fred Fiedler و Robert House و Vroom، (كنعان، 2009، صفحه 357).

وفي الثمانينات من القرن العشرين طرح بيرز نظريه حول القيادة التحويلية كمدخل جديد للقيادة بدلاً 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 المواطن..... الخ. (شيوعات، 2022، صفحه 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 مرؤوسهم، عن أولئك القادة الذين يعتمدون على المكافآت والمنافع المتبادلة لوصول إلى الهدف، وقد قدم Burns من خلال كتابه شرح مفهوم القيادة التحويلية، وأكد فيه على الرغبة العالمية الملحة في العصر الحالي، التي تمثل في الحاجة إلى قيادة داعمة للتغيير والتجديد. ومن ثم قام باز وافوليyo Bass and Avilio بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985م ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي. (الغامدي، 2021، صفحه 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، صفحه 74)

تعتبر القيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون إلى رفع كل منهما إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقي وهي نمط قيادي لديه رؤية واضحة واقعية للمؤسسة يسعى إلى احداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار وتبني أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغييرات العالمية المعاصرة. (حداد، 2022، صفحه 32)

كما تم تعريفها على أنها العملية التي من خلالها يتبه القائد لاحتياجات ودّافع مروّسيه، كما يعمّل على مساعدتهم للوصول إلى أقصى إمكانياتهم، وقد أعطى Mohandas Gandhi Burns مثال على أن الكلاسيكي للقائد التحويلي. فهو الذي استطاع الرفع 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 المروّسين وتنسيطها وتعزيز 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 والمروّسين تمكن المروّسين من فحص الافتراضات الحالية بجدية وإلهامهم للتفكير في اتجاهات جديدة. (Biaka, 2020, صفحة 183)

عرف (Roger J. Givens) : "أن 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 المصالحة العامة للمنظمة ككل. (علي و تومي، 2013، صفحة 88)

3.1. أهمية ومزايا القيادة التحويلية :

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

- إسناد العمل الملائم لخصائص الفرد و قدراته الذهنية و رغباته و ميولاته؛
- الاهتمام بالعامل و توفير فرص التدريب و التعلم له لتنمية معارفه و قدراته الذهنية؛
- توفير جو مليء بالتنافس و التحدى بين العاملين وإذكاء الرغبة في التميز من خلال نظم الحواجز في المنظمة؛
- تشجيع الأفراد على ممارسة التفكير المنطقي بتقديم اقتراحات وتطوير الأساليب وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات و كذا تنمية الشعور بالمسؤولية و الرقابة الذاتية؛
- الرفع من درجة ولاء المروّسين و التزامهم اتجاه المنظمة، و زيادة درجة ثقة المروّسين بالإدارة العليا
- التعزيز من درجة الرضا لدى المروّسين و الزبائن الذي يولد ولاءً للمنظمة؛
- تصنّع 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 والمؤسسة، و تستند خصائص هذا النوع من القيادة إلى خصائص القائد التحولي التي يتمتع بها، حيث يرى (النظيري، 2021، صفحة 21) أن خصائص القيادة التحويلية تتمثل فيما يلي:

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات؛
- الرؤية المستقبلية المترنكة حول مستقبل المنظمة؛
- فهم القائد التحولي لطبيعة العلاقات والتفاعلات داخل الفريق، والسعى لخلق بيئة عمل تعاونية؛
- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها دون التخلّي 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 لمواجهتها؛
- التشجيع على الابتكار والإبداع؛
- 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 كوهлер وبانكوسى (Koehler- Pankowski) كما يلي (صيتي، 2021، صفحات 24-25):

- النظرة للمنظمة كنظام: باعتبار أن المنظمة نظام يتكون من مجموعة من العناصر مترابطة ومتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحولي 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 التحولي 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 قدرًا 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 تدريسي لكل من الإداريين والعملين 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 لحفظه 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 تحقيق المصلحة العامة.

6.1. الفرق بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى:

إن كلمة كاريزما Charisma هي كلمة إغريقية تعني الهيبة السماوية أو قوة التأثير على الآخرين، ولما ذكره Yokl 1989 يجد الكثير من الخلط بين القيادة الكاريزمية والتحويلية فالبعض يستخدم المصطلحين كمتاردين و الجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين القيادة التحويلية والكاريزمية (الرشيدى، 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 والهام العاملين لاستخدام أقصى طاقاتهم وجعلهم ملتزمون تماماً اتجاه المنظمة التي يعملون فيها، متزاولين مصالحهم الخاصة من أجل مصالح المنظمة، عادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوب بين أفراد المنظمة (زيد، 2020).

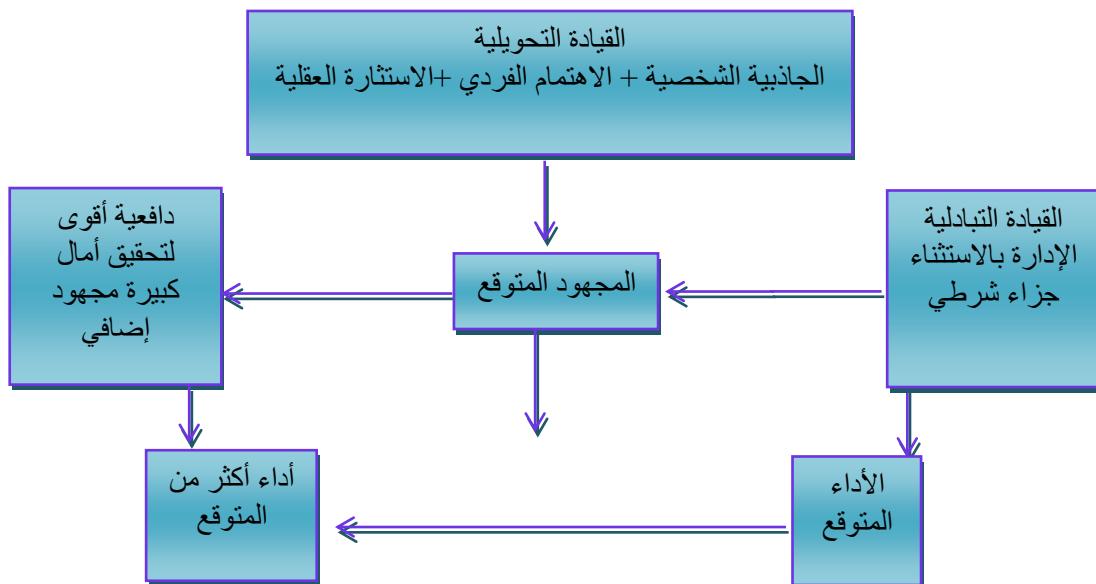
أما القائد التحويلي فهو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصالها للمرؤوسين بطريقة تجعلهم يؤمنون بها، كما أنه يتمتع بثقة ذاتية عالية في نفسه وفي الآخرين ، محب للمخاطر المحسوبة، مهمة هذا القائد الأساسية هي التغيير للأفضل ومشاركة العاملين مشاكلهم لتقديم الحلول المناسبة، حيث أن القائد

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

2.6.1 العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية:

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

الشكل رقم (02): القيادة التحويلية والقيادة التبادلية



المصدر: عبد الهادي دابس الرشيدى، أثر القيادة التحويلية في السلوك لدى العاملين في شركة زين الكويتية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والاعمال، الأردن: 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، وأن المحرك للعمل هو عن طريق التبادل سواء المكافآت والمالم الممنوح ولذلك 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 للمسؤولين، وأنها لا يمكن أن تزول لأنها تكون متعددة في السلوكيات، ولذلك يمكن القول والاستنتاج أن هذه القيادة التحويلية تحقق نتائج أفضل للمنظمة.

القائد التبادلي لا يهتم بالاحتياجات الفردية للإتباع، لكنه يتبادل معهم الأشياء القيمة للحصول على مكافآت شخصية، القادة التبادليون مؤثرون لأنهم في صالح الإتباع أن يقوموا بما يريد القائد، وان تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمات بشكل عام أفضل من القيادة التبادلية. (الرشيدى، 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 يحاولون 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، وينبغي 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. (حسني، 2022، صفحة 209)

2.7.1. الحافز الإلهامي:

يقصد بالحافز الإلهامي بأنها: "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهد 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 المليئ لديه القدرة على تحفيز الإتباع إلى مستوى أداء أعلى، فالقادة الممارسون لهذا النوع من التحفيز يميلون للتحدث بحماس عما يجب إنجازه ويتحدون 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 وعيًّا وإبداعاً وابتكاراً في التعامل مع المشاكل، وخلق حلول إبداعية للمشكلات من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترناتهم ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم كما يشير الكساسبة وأخرون إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تشير التابعين لمعرفة

المشكل، وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والأخلاقية لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات، و نقاط القوة والضعف للمنظمة، وتنمية (توليد) التعبير لها، وعليه فالمشكل تدرك وتحدد هلا حلول عالية الجودة، وتنفيذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين، فالقادة التحويليون يثرون 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 مأمور، والتعرف على مستوى حاجاته ورغباته، مع مراعاة الفروق بين المأمورين عند إشباع هذه الرغبات، وتعني اهتمام القائد الشخصي بمأموريه، 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 والتطورية للمأمورين 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 1974 porter et al أن الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة تطابق واندماج الفرد مع المنظمة التي يعملاها ومدى ارتباطه بها. (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، والسعى لتحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يولد لديه شعور بالرغبة القوية بالبقاء بالمنظمة والتمسك بها وبذل المزيد من الجهد من أجل إنجاجها وجعلها منظمة متميزة يفتخر ويعتز العمل 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 تولد لديهم الرغبة في بذل أكبر جهد يصب في مصلحة المنظمة مع الشعور بالرغبة في الانتفاء والاستمرار ضمن فريق العمل داخل المنظمة. (الصالحين و العطار، 2019، صفحة 92)

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

2.2. أهمية الالتزام التنظيمي:

تمثل أهمية الالتزام التنظيمي حسب (معمرى، 2022) على:

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل على قدر الانجاز؛
- إن الالتزام الأفراد للمنظمة التي يعملون بها يعتبر عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقاءهم في منظمتهم أو تركهم للعمل، والانتقال إلى منظمة أخرى؛
- إن الالتزام الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً مهماً 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 تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك بروز الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات التزامه لأهدافها وقيمها؛
- إن الالتزام الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً مهماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها؛

3.2. خصائص الالتزام التنظيمي:

للالتزام 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 بقيمها وأهدافها؛
- يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط 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 الوجوداني بين الفرد والمنظمة ، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة؛
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة، يستدل عليها من خلال تصرفات وسلوكيات الأفراد ومدى ولائهم لمنظمتهم؛
- يستغرق الالتزام التنظيمي وقتاً طويلاً في تحقيقه، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد؛

- يأخذ الالتزام التنظيمي عدة صور وأشكال من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين،
- والالتزام كقيمة في حد ذاته، والالتزام كamodel 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، ودرجة انتظام وحضور العاملين، الأداء الوظيفي والحماس للعمل، والأخلاص 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 لاستفادة 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 وتوجهات الآخرين بداعع 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، ويسعى 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 الانغماط 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 وبين العاملين (عواد و قدرى، 2015).

2.5.2. الالتزام المستمر:

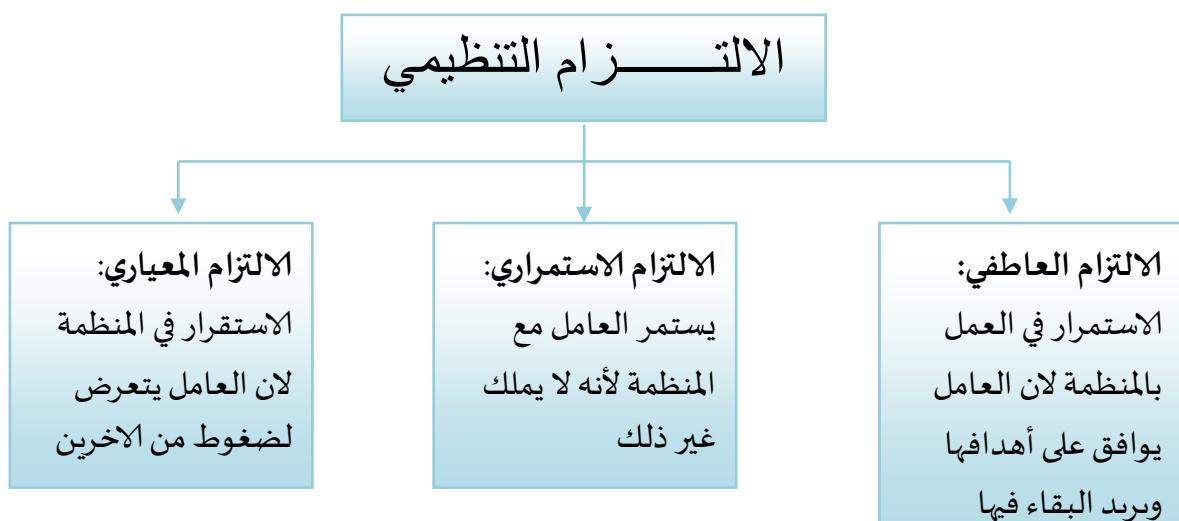
يختلف عن أشكال الالتزام التنظيمي الأخرى إذ أنه قائم على الحاجات، فالالتزام المستمر يشير إلى شعور داخلي وقناعة ذاتية لدى العامل بضرورة استمراره مع المنظمة، وهو يختلف عن الدافع الخارجية التي قد تفرضها المنظمة على موظفيها للاستمرار، كما يشير الالتزام بالاستمرارية إلى الوعي بالتكاليف المرتبة عن ترك المنظمة.

كما أن الالتزام المستمر يستند على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع، أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي، ويمكن لهذه المنافع أن تتأثر إذا ترك الفرد المنظمة (رایح، 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 التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية. يؤدي الالتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج أكبر لدى العاملين، بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي. ورفع سلوكيات المواطنات التنظيمية ونشرها داخل المؤسسة، وخفض معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات الحضور ويصبح لدى العاملين فرصة أكبر 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 الإنسانية والعلوم الاجتماعية، محمد خضر بسكرة، 2015.

بالاعتماد على الشكل رقم (03) تقسم أبعاد الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهي: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري.

نجد أن في الالتزام العاطفي: يرتبط العامل بالمنظمة من منطق الانتماء والرغبة في البقاء لأنه يؤمن بأهدافها، أما الالتزام الاستمراري : العامل ملزم بالاستمرار نتيجة ادراكه بتكليف ترك المنظمة، أي بداعي الحجة، في حين الالتزام المعياري: واجب أخلاقي للعامل للبقاء نتيجة ضغوط اجتماعية او عرقية.

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 الأندرس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 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 وتوزيعه على عينة قدرة 327 موظف وتحليل تلك البيانات باستخدام برنامج Spss ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- إن للقيادة التحويلية دوراً مهماً 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 سالمه سعود، بعنوان: العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعيه 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 دافعيه الانجاز لدى العاملين بالأردن، اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، استخدمت أداة الاستبيان لتحليل بياناتها وتوزيعها على عينة تقدر بـ 154 معلماً 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 دافعيه الانجاز لدى المعلمين.

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

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

وللحصول على البيانات تم استخدام 419 استماراً 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 والاستغراق الوظيفي بالمؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة بمستوى مرتفع من وجهة نظر المرضى،
- وأيضاً وجود أثر ضعيف ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي لدى المرضى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- كما أوصت هذه الدراسة بـ
- توفير دورات تدريبية لرؤساء المصالح في المؤسسات العمومية الاستشفائية قصد توضيح وشرح أكثر لمفهوم القيادة التحويلية
- الاهتمام أكثر بالمرضى باعتبارهم طرف فعال في المؤسسات الصحية من خلال اكتشاف قدراتهم وحاجاتهم و العمل على تحسينها لتحقيق أداء مميز.

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

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التحويلية في منظمات الرعاية الصحية وذلك في مستشفى احمد بن عجيلة بالأغواط، بالاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستبيان وتم توزيعه على عينة عشوائية من عمال مستشفى احمد بن عجيلة 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 يلمسون الاهتمام الفردي الذي يقدمه القائد لهم.
- وأن مستشفى احمد عجيلة بالأغواط يطبق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي).

5. دراسة أحلام بوفناز، الهام بوجليطة، بعنوان: اثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التحكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أستاذة 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 التحكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أستاذة 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.

– وأيضاً مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات الكلية محل الدراسة مرتفع واعتدال مستوى التحكم 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 واعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان وتوزيعه 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 والإبداع 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 الرحمن 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 تبني ثقافة التعلم التنظيمي وتطبق القيادة والتحولية كما أن أبعاد القيادة التحويلية لا تؤثر على ثقافة التعلم التنظيمي كلاً 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 stndent SPSS)، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

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

وتوصي هذه الدراسة بإلزامية توفير مناخ تنظيمي داعم للقيادة وخاصة التحويلية للوصول إلى المنظمات المتعلم بشكل سريع، كذلك تعزيز ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

دراسات سابقة عن الالتزام التنظيمي:

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

تهدف هذه الدراسة إلى مدى تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة والأداء الوظيفي، باعتماد المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان وتحليله ببرنامجي Spss23، Amos21، وتوسيعه على عينة 86 موظف في مستشفى مغلاوي بميلة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- يؤثر إيجاباً كلاً من نمط القيادة على الأداء الوظيفي وعلى الالتزام التنظيمي، وكذا الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي .

- وجود دور وسيط للالتزام التنظيمي إجمالاً في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، لذلك فان سر النجاح يكمن في تحسين الالتزام التنظيمي من خلال حلول لتعزيز نمط القيادة وبالتالي تعزيز الالتزام التنظيمي.

توصي الدراسة بغرس أنماط القيادة في المستشفى و إتباع نمط القيادة الديمocratique 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 حواجز يرفع الإنتاجية.

10. دراسة شمال صفيحة، نعمونى مراد، حداد إبراهيم، بعنوان: الدعم التنظيمي لدى المشرف وعلاقته بالالتزام التنظيمي عند عمال المؤسسة الاستشفائية _ مفتاح أنمودجا _، 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 والكشف عن أسباب غياب الدعم والالتزام لدى عمال القطاع العمومي خاصة في المؤسسات الاستشفائية.
 - تحسين العلاقة بين الفرد والمنظمة من خلال توفير الدعم والالتزام في المؤسسة.
 - إشباع رغبات العمال النفسية من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
11. دراسة قعده نصر الدين، سلامي منيرة، بعنوان: اثر القيادة الأخلاقية علي الالتزام التنظيمي _دور الوساطة لنية ترك العمل_ دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء 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، والاستعانة بأداة الاستبيان وتوزيعه على 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 مستوى 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 دليلي 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 التعليمي، 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 ارتباطاً ايجابياً بين متغير الخبرة المهنية والالتزام التنظيمي لأن 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 الجود سلمان صديق، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء 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 دوراً قوياً في تعزيز الالتزام والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض.

- كما أظهرت أيضاً أن العوامل الرئيسية المساهمة في نجاح تطبيق القيادة التحويلية تشمل الثقافة التنظيمية الداعمة والتوجه الإداري القوي.

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

14. دراسة طلحة عبد القادر، يزيد قادة، بعنوان: القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاد 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 بدرجة متوسطة وان للقيادة التحويلية تأثير على الالتزام التنظيمي وأبعاده.

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 الشلي، 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، بإتباع 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 المهم، 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 بعنابة، 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 لقيادة التحويلية.

– كما أن أفراد العينة يتمتعون بالالتزام التنظيمي العالي بنسبة 29% من حجم العينة و 69% 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 التحويليين هم الذين لديهم رؤية واضحة وقدرون على إيصال هذه الرؤية بفعالية إلى الموظفين
- كما أنهم يقدمون الدعم العاطفي والفكري للموظفين ويساعدون في تطويرهم شخصيًّا ومهنيًّا، كخلق بيئه عمل إيجابية وتعاونية تساعدها على تحسين الأداء العام للمنظمة.
- كما وجدوا أن الموظفون يشعرون بتقدير أكبر وتحفيز أكبر لمساهمة في نجاح المنظمة.
- الدافع الداخلي للموظفين يزداد لأنهم يشعرون بأن لديهم دوراً مهماً في تحقيق رؤية المنظمة، يشجع القائد التحويلي على الابتكار والإبداع.

18. Jonathan Muterera & Dvid Hemsworth & Alireza Khorakian & Julia Ann Brettle & Leila Kharzmi study: Exploring the interplay of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment in enhancing organizational citizenship behavior, article, united states.2024.

تهدف هذه الدراسة تحديد وفهم العلاقة المعقّدة بين سلوكيات القيادة التحويلية ورضا الموظفين والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنات 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 والتبعين عبر مختلف حكومات المقاطعات، توصلت الدراسة إلى:

- القيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر على سلوكيات المواطنات التنظيمية من خلال التأثيرات الوسطية للرضا الموظفين والالتزام التنظيمي.
- تبرز الدراسة دور المحوري للرضا الموظفين والالتزام التنظيمي كقنوات أو طريق من خلالها يمارس القيادة التحويلية تأثيرها الإيجابي على سلوكيات المواطنات التنظيمية.
- توصي الدراسة بتطوير القيادة والسياسة التنظيمية داخل منظمات القطاع العام.

19. دراسة transformational leadership style، بعنوان: Fatiha Allali & Zhara Allali and its impact on the organizational commitment :Emprical evidence from the national employment agency . دراسة، ادار، 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 وتدعم الإطار النظري للموضوع، مما يمنح البحث قيمة مضافة.

بالنسبة للدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية نجد أن الهدف فيها قد تغير من دراسة أخرى، 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) وداعيه الانجاز لدى المعلمين في دراسة (طافش وسعود، 2022)، وكذا تم ربطها بالاستقرار الوظيفي في دراسة (شيوugas، 2022)، وهناك دراسات أخرى تمت مع بعض المتغيرات مثل الحكم 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 بدراسة كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي في دراسة (بولصباخ، بلحاج، و كورتل، 2022)، كما تم ربط هذا المتغير بالقيادة الأخلاقية في دراسة (سلامي وقعود، 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 (fatiha & 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 والأردن والرياض 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 أخرى، بالإضافة إلى الفئات المستهدفة منها من استهدفت القطاع الخاص مثل دراسة (العنزي، المبارك، و حريري، 2024)، ومن استهدفت معاهد التكوين في دراسة (لرقم، 2017).

تسعى هذه الدراسة الحالية إلى فهم كيف تساهم القيادة التحويلية ببعادها الاربعة (التاثير المثالي، التحفيز المليم، الاستشارة الفكرية، الاعتزاز الفردي) في تعزيز الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام العاطفي،

الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على خلاف اغلب الدراسات التي ركزت على أبعاد 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 ويحقق الأهداف المرجوة منها.

2. منهج الدراسة:

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

يهم 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 والعالقات 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 تساعده في فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره من أكثر المناهج استخداما، 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 فحوه، تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل في المصادر الثانوية (غير مباشرة) : تتمثل في الكتب والمقالات العربية والأجنبية وكذا الأطروحة، والأبحاث والدراسات السابقة، حيث اعتمد عليها في صياغة الجانب النظري، وكذا استخراج أبعاد كل من متغيرات الدراسة القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

المصادر الأولية (مباشرة): وتمثل 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 وال نقاط 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 استبيان من عدد الاستبيانات الموزعة صالحة للدراسة.
التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية الوالي وتكون 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 1987 الموافق لـ 5 ذو القعدة 1407هـ، وفي 2 أكتوبر 1992م أخذت اسم مستشفى محمد بوضياف الذي كان عبارة عن مستشفى مدنى تابع للقطاع الصحى 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 المشروع 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 سلفا يقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها، عادة باختيار البذائل المحددة، ويعتبر الاستبيان وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب، وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها. ويمكن توزيع الإستبيانات 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

الدرجة	التقدير	غير موافق	محايد	موافق
1	2	3		

المصدر: من إعداد الطالبتين

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قاموا بدورهم بتصحیحه وتزویدنا بالنصائح والاقتراحات الازمة.

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

القسم الأول : وهو عبارة عن البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتمثل 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 : الاستشارة 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 وضفت 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 بأبعاد المختلفة بمؤسسة سونلغاز سعيدة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.
- مقال لنوبات عبد القادر ويوسفى كمال (2016) بعنوان: "دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الزهراوي- بالمسيلة"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسير 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 إلfa Cronbach's: تم استخدامه بقياس مدى ثبات وصدق الاستبيان والتأكد منه لدراسة فرضيات البحث.

"وتراوح قيمته بين (0-1)، والقيم أكثر قبولاً، والتي اتفق عليها غالبية الباحثين هي (0-0.70) هي (0-0.80) أما الحد الأدنى لقيمة الفا هي (0-0.60)، وكلما ارتفعت قيمة الفا 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

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

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. **لانحراف المعياري Standard Deviation:** يستخدم لاختبار شرط الاعتدالية، ومدى إتباع بيانات الظاهرة ما التوزيع الطبيعي، فإذا جاءت معنويته أكبر من 0.05 فهذا ينبع التوزيع الطبيعي.

5. **اختبار كولومغروف سميرنوف Kolmogrov Smirnov:** يستخدم لاختبار شرط الاعتدالية، ومدى إتباع بيانات الظاهرة ما.

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. **اختبار كروكسل واليس Kruskal Wallis:** تم استخدام هذا الاختبار لقياس الفرق المعنوي بين ثلاثة متوسطات عينات مستقلة فأكثر.

8. **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 وتنى :** تم استخدام هذا الاختبار لقياس الفروق المعنوية بين متقطعي عينين 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 الريتبة .

■ طريقة المربعات الصغرى: تحتوي على ثلاثة شروط :

1. شرط اعتدالية البوافي: نجد أنها تؤول للتوزيع الطبيعي إذا كان حجم العينة أكثر من 30 فرد.

2. الاستقلال الذاتي بين البوافي : من جدول معامل التحديد وإحصائي اختبار دربن واتسون نحدد قيمة الإحصائية، ومن خلال جدول دربن واتسون نجد قيمتين حدبيتين: الحد الأدنى dl ، والحد الأعلى du . وذلك وفقاً لعدد المغيرات المستقلة K ودرجات حرية الخطأ وهنا نجد هاتين القيمتين عند $1 = K$ و $40 = n$.

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

$$\text{التالية: } = \frac{SSE2}{SSE1} \frac{\text{مجموع مربعات الأخطاء لسلسلة الثانية}}{\text{مجموع مربعات الأخطاء لسلسلة الأولى}}$$

بعد ترتيب القيم تصاعدياً وحذف 20% من الإجابات ثم حساب F_c ومقارنتها بـ Ft حيث تكون

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

لتحليل نتائج الدراسة وأراء المستجيبين.

رابعاً: نتائج الدراسة

1. تمهيد:

بعد التطرق في الأجزاء السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية والمنهجية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أي الإطار النظري لقيادة 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.

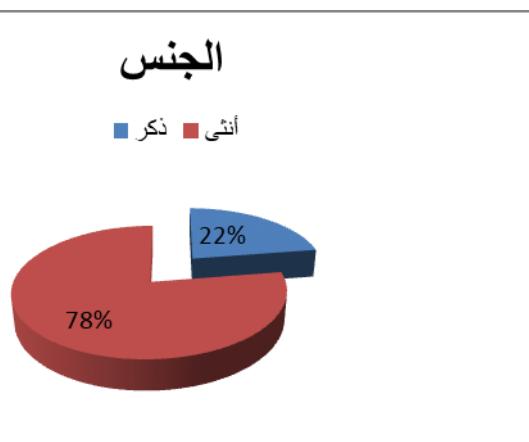
في هذا الجزء سيتم تحليل بيانات المحور الأول والخصائص الديمغرافية والتي تضمنت "الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي" من استبيان الدراسة.

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



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25

البيان	الجنس
النسبة المئوية	النسبة المئوية
%22.5	ذكر
%77.5	أنثى
%100	مجموع

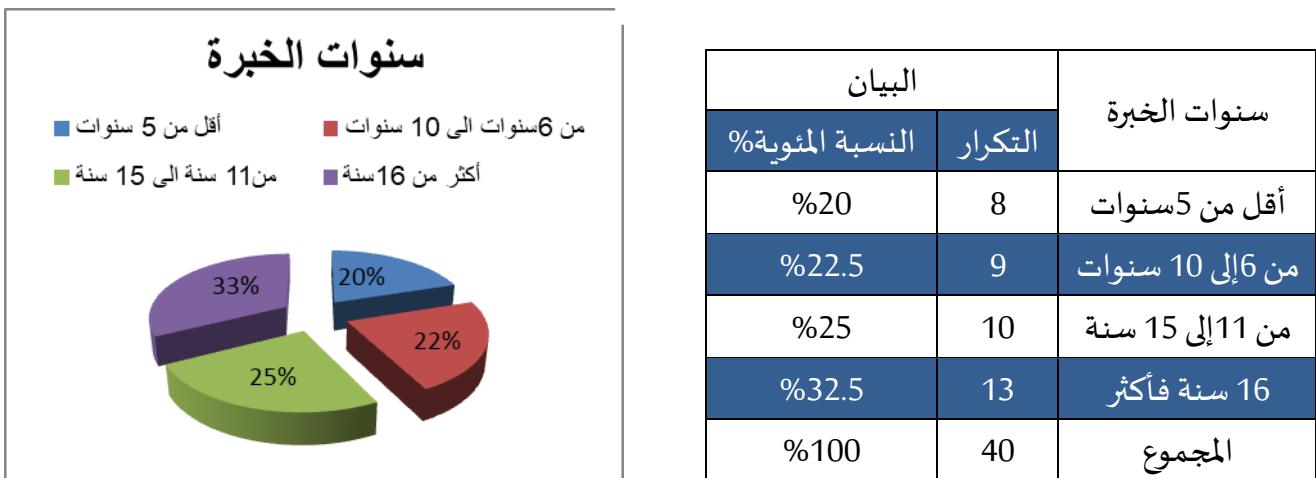
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25

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 أقل 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 الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

SPSS VERSION 25

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

SPSS VERSION 25

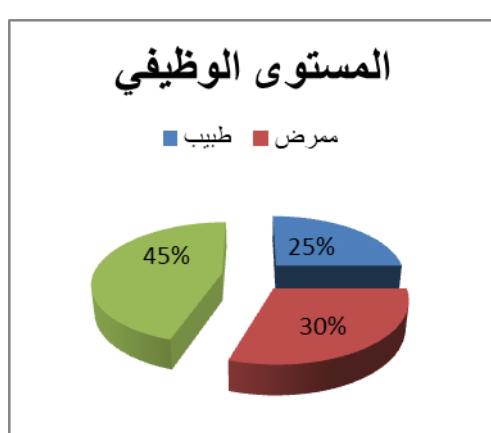
يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، سُجلت النسبة الأكبر لدى الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 16 سنة والتي قدرت بـ32.5%， أما الأفراد الذين يمتلكون خبرة مهنية من 11 سنة إلى 15 سنة قدرت النسبة بـ25%， أما الأفراد ذو خبرة تراوح من 6 سنوات إلى 10 سنوات يمثلون 22.5% من العينة، وفي الأخير النسبة المتبقية تتمثل في الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات حيث قدرت بـ20% 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



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

SPSS VERSION 25

البيان	المستوى الوظيفي
النسبة المئوية%	النوع
%25	طبيب
%30	ممرض
%45	إداري
%100	المجموع

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 المرضى 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

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

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

✓ من خلال الجدول رقم (07) نالت غالبية العبارات بعد التأثير المثالي الموافقة الصريحة، بالإضافة إلى عدم تسجيل تشتت في الإجابات، حيث لم يتعدى معامل الاختلاف في كل العبارات 50% يعني عدم وجود تباين واختلاف بين الإجابات، وجاءت على التسلسل التالي في المرتبة الأولى العbara رقم (04) والتي تفيد باهتمام وتقدير مسؤولي المؤسسة لمجهودات العاملين بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري قدر بـ (0.56) وفي المرتبة الثانية العbara رقم (03) الدالة على نيل القائد احترام وثقة مرؤوسيه بمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري قدر بـ (0.66)، تلتها في المرتبة الثالثة العbara رقم (02) أن للقائد القدرة على إقناع وزيادة الحماس للعمل، بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري قدر بـ (0.78)، وفي المرتبة الرابعة العbara رقم (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

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

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

✓ من خلال الجدول رقم (8) نالت غالبية العبارات بعد 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 للمرؤوسين لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري قدر بـ(0.70)، تلتها 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 الاستشارة الفكرية

الرقم	البند	الاستشارة الفكرية	النحو	المعنى	معامل الانحراف	المتوسط	معامل الاختلاف	الترتيب الاتجاه
01		يشجع رئيسك العاملين على طرح آرائهم والتعبير عن أفكارهم	الإيجابية	الإيجابي	0.49355	17.94727	1	موافق
02		يعتبر رئيسك الأخطاء تجارب مفيدة	الإيجابية	الإيجابي	0.78406	31.67970	4	موافق
03		يدعم رئيسك تطبيق الأفكار الجديدة في ميدان العمل	الإيجابية	الإيجابي	0.60764	22.50519	2	موافق
04		يبحث رئيسك على رؤية المشكلات من زوايا مختلفة	الإيجابية	الإيجابي	0.63851	25.03961	3	موافق
		إجمالي البعد			2.6188	19.33443		موافق

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

✓ من خلال الجدول رقم(09) نالت كل العبارات بعد الاستشارة الفكرية الموافقة الصريحة، بالإضافة إلى 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 العبار 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 العبار 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 العبار 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 الإيجابية للأخطاء، حيث يراها فرص مفيدة بالنسبة للمرؤوسين بمتوسط حسابي قدر بـ(2.47)، وانحراف معياري بـ(0.78)، حيث جاء في الأخير إجمالي الاستشارة 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 بُعد 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	يثنى رئيسك بإنجازات 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 الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25.

✓ من الجدول رقم(10) نالت كل العبارات بُعد 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 ويثنى إنجازات مرؤوسه بمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري قدر بـ(0.58) وفي المرتبة الثانية العبارة رقم(01) التي تجسد اهتمام القائد باحتياجات مرؤوسه 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) لتأكيد 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 متوسطاً حسابياً (2.53)، وانحرافاً معيارياً بقيمة (0.54) مما يؤكّد على حضور هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة.

3.2. تحليل النتائج المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (10): تحليل عبارات الالتزام العاطفي

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

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

✓ من الجدول رقم (11) نالت غالبية العبارات بعد الالتزام العاطفي المواقفة الصريحة، بالإضافة إلى عدم تسجيل 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) لتأكد أن المستشفى يستحق الإخلاص 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 جهداً للحفاظ على سمعة المستشفى، بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري قدر بـ(0.46)، تلتها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03) لتشير إلى أن العامل يحمل حباً 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 للحياء، وأخيراً جاء إجمالي 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	الالتزام الاستمراري				
الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه	
الالتزام الاستمراري						
موافق	3	35.27621	0.83781	2.3750	اعتبر أن تمسك بالعمل الحالي سيكسيبي الكثير مستقبلا	01
موافق	2	26.85104	0.70484	2.6250	الوظيفة الحالية مصدر للفخر والاعتزاز بنسبة لي	02
موافق	4	35.47191	0.83359	2.3500	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المستشفى	03
موافق	1	29.00828	0.84124	2.9000	توفر المؤسسة الظروف الضرورية الملائمة للعمل	04
موافق		22.46443	0.51949	2.3125	إجمالي البعد	

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

✓ من الجدول رقم (12) نالت كل العبارات بعد 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 على التسلسل التالي في المرتبة الأولى العbara رقم (04) التي يفيد بأن المستشفى يوفر الظروف الضرورية الملائمة للعمل، بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري قدر بـ(0.84)، وفي المرتبة الثانية العbara 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 العbara 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 العbara رقم (03) التي توضح طموح العامل للحصول على وظيفة متميزة في المستشفى، بمتوسط حسابي (2.35)، وانحراف معياري قدر بـ(0.83)، واخيرا جاء إجمالي الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي (2.31)، وانحراف معياري قدر بـ(0.52)، وهو ما يؤكّد على وجود التزام استمراري قوي من قبل العاملين نحو مؤسستهم.

الجدول رقم (12): تحليل عبارات بعد الالتزام المعياري

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

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

✓ من الجدول رقم (13) نالت كل العبارات بعد الالتزام المعياري الموقفة الصريحة، بالإضافة إلى عدم تسجيل تشتت في الإجابات، حيث معامل الاختلاف لكل العبارات أقل 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 تقدّم امتيازات وظيفية تعدّ 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 لتحكيمه والتأكد من صحته وملائمتها، 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 لبعد التأثير المثالي يساوي 0.77 أما بالنسبة لتحفيز الإلهامي قدر 0.83 وبالنسبة لبعد الاستثارة الفكرية قدر معامل ألفا بـ 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 لبعد الالتزام العاطفي يساوي 0.75 أما بالنسبة لالتزام الاستمراري قدر معامل ألفا بـ 0.83 ، وبالنسبة لبعد الالتزام المعياري قدر معامل ألفا بـ 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 التحويلية	التأثير المثالي	القيادة التحويلية	الحافظ الإلهامي	التأثير المثالي	الاستثارة الفكرية	الاعتبارة الفردية	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستثماري	الالتزام المعياري
المعامل	القيادة التحويلية	1	-	0.721**	0.721**	0.850**	0.714**	0.817**	0.721**	0.581**
Sig				0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
المعامل	التأثير المثالي	1	0.721**	0.554**	0.268	0.457**	0.568**	0.549**	0.338*	0.644**
Sig				0.000	0.095	0.003	0.000	0.000	0.033	0.000
المعامل	الحافظ الإلهامي	1	0.850**	0.640**	0.589**	0.617**	0.367*	0.491**	0.491**	0.720**
Sig				0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
المعامل	الاستثارة الفكرية	1	0.714**	0.640**	0.659**	0.577**	0.298	0.633**	0.633**	0.493**
Sig				0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
المعامل	الاعتبارة الفردية	1	0.817**	0.589**	0.659**	0.609**	0.277	0.572**	0.572**	0.637**
Sig				0.000	0.000	0.000	-	0.084	0.000	0.000
المعامل	الالتزام التنظيمي	1	0.721**	0.568**	0.577**	0.609**	1	0.703**	0.504**	0.500**
Sig				0.000	0.000	0.000	-	0.000	0.001	0.001
المعامل	الالتزام العاطفي	1	0.581**	0.491**	0.493**	0.637**	0.277	0.703**	0.504**	0.500**
Sig				0.000	0.000	0.000	-	0.000	0.001	0.001
المعامل	الالتزام الاستثماري	1	0.644**	0.572**	0.577**	0.633**	0.491**	0.504**	0.646**	0.646**
Sig				-	0.001	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000
المعامل	الالتزام المعياري	1	0.792**	0.644**	0.644**	0.720**	0.493**	0.637**	0.865**	0.500**
Sig				-	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	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 الأولى 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 الاستثماري والتأثير المثالي بلغت قيمة

معامل الارتباط 0.033 وهو أكبر من 0.01 إذا ليس هناك تناقض داخلي بعد 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 لاختلاف خصائصهم الديمغرافية، حيث تم اعتماد اختبار مان وتنى Mann whitney و اختبار كروكسال Kruskam Wallis ولتأكد ما مدى صدق الفرضيات حيث:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد العينة نتيجة الاختلاف في خصائصهم الديمغرافية.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد العينة نتيجة الاختلاف في خصائصهم الديمغرافية.

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

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25

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

جاء الاختلاف العاملين والعاملات. كما أن معنوية إجابات اختبار كروكسال وليس جاءت أيضاً 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 الخطى البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

قرار الاختيار	(R)Adjusted	معامل R^2 التفسير	(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 الخطى البسيط						
$Y = 0.849 + 0.627x$						

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

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 استناداً لقيمة معامل الانحدار موجبة تقدر بـ $B = 0.627$ و معنوية الاختبار 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وان 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 البوافي محقق لأنّه يُؤول إلى التوزيع الطبيعي، وشرط الاستقلال الذاتي بين البوافي جاءت معنوية اختبار دربن واتسون Durbn Watson تساوي 2.106، و $K=1$ ، $n=40$.

$dL=1.44$ والحد الأدنى

$du=1.54$ الحد الأعلى

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

$$FC = \left(\frac{SSE2}{SSE1} = \frac{1.326}{1.636} = 0.81 \right)$$

ومنه شرط المربعات الصغرى متحقق، 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 $H0$ ونقبل الفرضية البديلة $H1$ 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 ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

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

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

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

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

من إعداد الطالبين 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، وان معامل الارتباط الذي يفسر القوة الترابطية بين التحفيز الإلهامي والمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي قد بلغ 0.629 مما يدل على الأثر الموجب للتحفيز الإلهامي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وان شرط اعتدالية البواقي محقق لأنّه يؤول إلى التوزيع الطبيعي، وشرط الاستقلال الذاتي بين البواقي جاءت معنوية اختبار دربن واتسون Durbn Watson تساوي 1.942 ، و $n=40$ ، و $K=1$.

$$dL = 1.44$$

$$du = 1.54$$

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

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

ومنه شرط المربعات الصغرى متحقق، 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 $H0$ ونقبل الفرضية البديلة $H1$ 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 الاستشارة الفكرية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

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

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

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

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

SPSS VERSION 25

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS VERSION 25 نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة أثر طردية ذات دلالة معنوية بين الاستشارة الفكرية والالتزام التنظيمي، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي ويمكن الاعتماد عليه في دراسة علاقة التأثير بين المتغيرين، وذلك استناداً لقيمة معامل الانحدار موجبة تقدر بـ $0.683 = B$ ومعنى الاختبار 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستشارة الفكرية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وان 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 الاستشارة الفكرية 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 Durbn Watson تساوي 1.693 ، و $K=1$ ، $n=40$.

$$dL = 1.44$$

$$du = 1.54$$

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

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

ومنه شرط المربعات الصغرى متحقق، 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 ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

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

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

قرار الاختيار	معامل (R) _{التفسير} المعدل	معامل R^2 التفسير	(R)	مستوى الدلالة (Sig)	b_0	معامل الانحدار ₁
H_1	0.473	0.486	0.697	0.000	0.882	0.612
$Y = 0.882 + 0.612x$					معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط	

فرضيات النموذج			
تجانس البوافي	الاستقلال الذاتي بين البوافي	اعتدالية البوافي	الشرط
Gold- filed	Durbn Watson	حسب نظرية النهاية المركزية	الاختبار المستخدم
1.012	1.971	$n = 40$	قيمة الاختبار
محقق	محقق	محقق	النتيجة

من إعداد الطالبين 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 تغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار 0.612 و معنوية الاختبار 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وان 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، وان شرط اعتدالية البوافي محقق لأنه يؤول إلى التوزيع الطبيعي، وشرط الاستقلال الذاتي بين البوافي جاءت معنوية اختبار دربن واتسون Durbn Watson تساوي 1.971، و $n=40$ ، و $K=1$.

والحد الأدنى $dL = 1.44$

الحد الأعلى $du = 1.54$

إذن نقبل الفرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد ارتباط بين البوافي وبالتالي شرط الاستقلال الذاتي للبوافي متحقق. واختبار تجانس البوافي متحقق بالاعتماد على طريقة Gold-filed، حيث نجد القيمة الجدولية $(2.42) = F - Test (F (0.95, 14, 14))$ اكبر من القيمة الحسابية 1.012.

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

ومنه شرط المربعات الصغرى متحقق، 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 $H0$ ونقبل الفرضية البديلة $H1$ توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي والالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف

3.3. اختبار الفرضية الرئيسية

جاءت صيغتها كالتالي :

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف_ عين وملان .

فرضية بديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف_ عين وملان .

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

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

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

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

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 اثر طردية ذات دلالة معنوية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي استناداً 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 البوافي محقق لأنه يؤول إلى التوزيع الطبيعي، وشرط الاستقلال الذاتي بين البوافي جاءت معنوية اختبار دربن واتسون Durbn Watson تساوي 1.628 ، $K=1$ ، $n=40$ ، $dL=1.44$ والحد الادنى $du=1.54$.

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

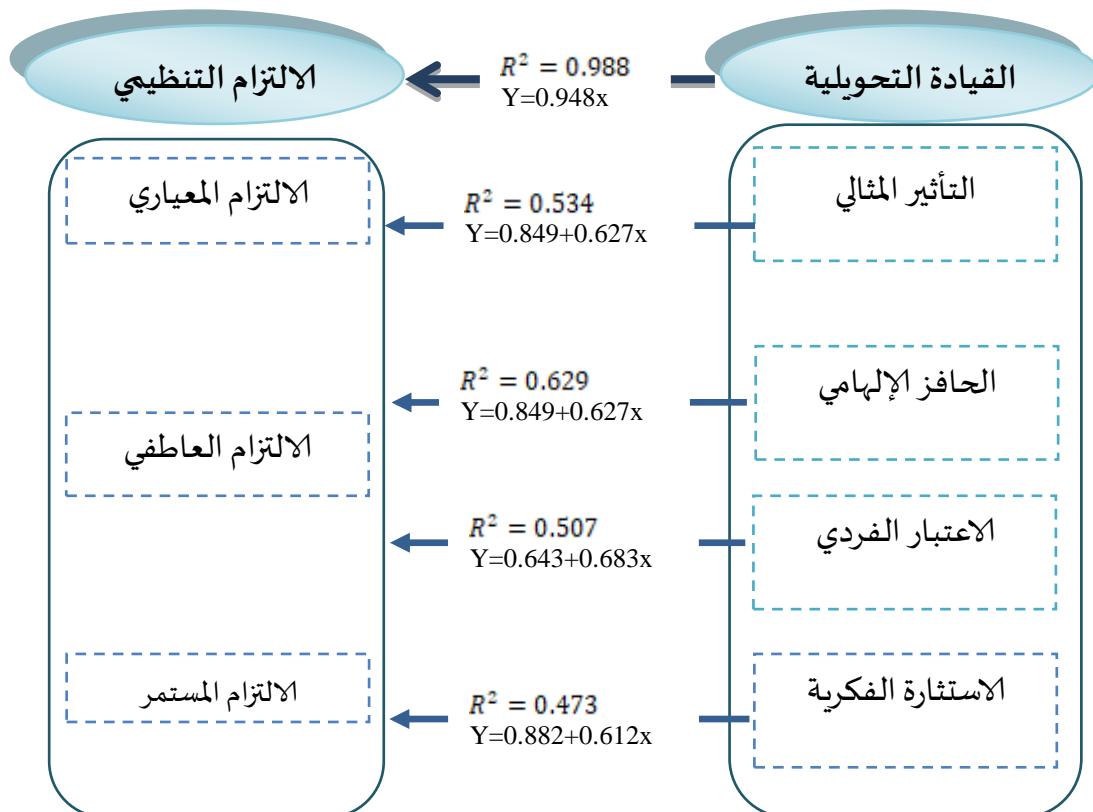
$$F_T > F_C, \text{ ومنه } FC = \left(\frac{SSE2}{SSE1} = \frac{1.203}{0.952} = 1.26 \right)$$

ومنه شرط المربعات الصغرى متحقق، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي $Y = 0.948x$ أي يمكن الاعتماد على هذا النموذج، مما يدل على أن القيادة التحويلية تسهم 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 أنه 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

خامساً: مناقشة النتائج والتوصيات

1. تمهيد:

بعد أن تم التطرق في أديبيات 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 مساعدة 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 الاستشارة 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 توافقاً واضحاً مع معظمها، حيث أظهرت دراسات طافش وسعود (2022)، شيوخات (2022)، بولصباع وآخرون (2020)، وسلامي ووقيودة (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 إلى 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. المقتراحات والتوصيات:

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

- ضرورة تبني القادة الإداريين بالمستشفيات لنمط القيادة التحويلية نظراً لأهميتها في تطوير أداء الموظفين وتوجههم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تدريب وتنمية القيادات الإدارية وصقل مهاراتهم لتمكينهم من ممارسة القيادة التحويلية.
- تحسين بيئة العمل لممارسة القيادة التحويلية.
- ترسیخ 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 المؤرّوسين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية.
- بناء ثقة متبادلة بين القادة والمؤرّوسين.
- بناء علاقة قائمة على الاحترام والثقة بين القائد والعاملين لتحقيق الالتزام التنظيمي وأهداف المنظمة.

4. أفاق الدراسة :

- انطلاقاً من النتائج والمقترنات والتوصيات يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها من الإشكاليات الجديرة 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 المواطننة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع:

I- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- أسامة خيري. (2013). *الجذب في القيادة الإدارية* (الإصدار 1). الأردن، الأردن: دار الرأي للنشر والتوزيع.
- أسامة سليمان علي الصالحين، و عبد الله العطار. (2019). *واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية 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، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمزة معمرى. (2022). *تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية*. الاجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، 11(2).
- صاحب عبد مرزوك الجنابي. (2019). *إستراتيجية القيادة والاشراف*. دار اليازوري العلمية.
- طوير طه مدانى. (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).
- قاسيي رمضان. (2019). *مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية*. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المدينة: يحيى فارس.
- كمال الدين حسن علي بابكر. (2015). *القيادة التحويلية والابداع الإداري* (الإصدار 1). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد بزيح حامد بن تولى 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.
- هايل 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، بحث: محمد خضر.
- أسماء بن زيادي. (2020). دور القيادة التحويلية في تبني ادارة المعرفة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: فرحات عباس.
- برياخ راجح. (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 ، ورقة: 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 الاعمال ، عمان : الشارقة.
- عبد اللطيف صيبي. (2021). دور أنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطن التنظيمية في الجامعات الجزائرية(اطروحة دكتوراه). كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجاريه وعلوم التسيير، ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
- عبد الهادي دابس الرشيد. (2010). أثر القيادة التحويلية في السلوك لدى العاملين في شركة زين الكويtie(رسالة ماجستير). كلية إدارة المال والاعمال، الاردن: أمل البيت.

- نعيمة شيوعت. (2022). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغرار الوظيفي (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- جـ- المجلات:
- شيماء مظفر دخيل، و اسوان محمد طيب رشيد النعيمي . (2018). معامل كرونباخ ألفا، معامل الارتباط القانوني والتحليل العاملی لبيانات قياس الرضا عن الخدمات الفديوية على الهاتف المحمول. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(44).
- طلال غربى 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 حسني. (2022). خصائص القيادة التحويلية بكليات الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في إطار نموذج Bass متعدد. مجلة البحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(9).
- عثمانى عبد المالك. (2013). مفهوم و أهمية 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 كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات . مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية-، 7(1)، pp. 87-99.
- عياد طاهر بن اسماعيل. (2025). القيادة العامة "مقاربة النظرية". المجلة العربية للادارة ، 45(6).
- لحسن دليلي، و محمد سليم خميس . (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(3).
- محمد بن علي العنزي، فهد المبارك، و رهف 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 بولصياع، طارق بلحاج، و فريد كورتل. (2022). اثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة وللاداء 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 مديرى المدارس الحكومية في لواء بنى 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 الوظيقية. *مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية 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 الإنسانية والاجتماعية*، 11(95).
- هالة يوسف طافش، و راتب سلامة سعود. (2022). العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية ودافعيه الانجاز لدى المعلمين في الأردن. *المجلة التربوية الأردنية*، 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. 7(2) مجله البشائر الاقتصادية،
- Francisca Hongla Biaka .(2020) .leadership styles and employee performance in cameroon .open journal of leadership ،(4)9 ،

ملحق رقم 1:

استبيان:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحيات عباس سطيف 1
كلية علوم الاقتصاد 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 ولان- سطيف".

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

تحت إشراف الأستاذ:

مجدی نویری

الطالبتان:

هبة الرحمن خليفي

سلسبيل حماتة

السنة الجامعية 2024/2025

المعلومات الشخصية:

الجنس:

-أنثى

-ذكر

سنوات الخبرة:

من 6 إلى 10 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 المثالى			
			يعلم رئيسك دائماً على تحقيق المصلحة العامة على حساب مصالحه الخاصة
			يمتلك رئيسك القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل
			يحظى رئيسك باحترام الآخرين وينال ثقتهم وإعجابهم به
			يقدر رئيسك مجهودات العاملين ويعترف بها
الحافز الإلهامى			
			يعلم رئيسك دائماً 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 والمعنوية المناسبة لمرؤوسه
الاستثارة الفكرية			
			يشجع رئيسك العاملين على طرح آرائهم والتعبير عن أفكارهم
			يعتبر رئيسك الأخطاء تجارب مفيدة
			يدعم رئيسك تطبيق الأفكار الجديدة في ميدان العمل

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

ملحق رقم 2:

قائمة الأساتذة المحكمين

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

ملحق رقم 3

نتائج تحليل عبارات المحاورين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي

Statistics

	N			
	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation
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

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

الاستشارة الفكرية

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items

الالتزام التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items

الالتزام المعياري

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.733	4

الملحق رقم (05):

نتائج اختبار سبيerman

Correlations

		xx11	xx22	xx33	xx44	yy11	yy22	yy33	Xxxx	yyyy
Spearman	xx11	Correlation Coefficient	1.000	.554**	.268	.457**	.549**	.338*	.644**	.721**
's rho		Sig. (2-tailed)	.	.000	.095	.003	.000	.033	.000	.000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	xx22	Correlation Coefficient	.554**	1.000	.640**	.589**	.367*	.491**	.720**	.850**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.020	.001	.000	.000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	xx33	Correlation Coefficient	.268	.640**	1.000	.659**	.298	.633**	.493**	.714**
		Sig. (2-tailed)	.095	.000	.	.000	.062	.000	.001	.000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	xx44	Correlation Coefficient	.457**	.589**	.659**	1.000	.277	.572**	.637**	.817**
		Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.	.084	.000	.000	.000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	yy11	Correlation Coefficient	.549**	.367*	.298	.277	1.000	.504**	.500**	.386*
		Sig. (2-tailed)	.000	.020	.062	.084	.	.001	.001	.014
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	yy22	Correlation Coefficient	.338*	.491**	.633**	.572**	.504**	1.000	.646**	.581**
		Sig. (2-tailed)	.033	.001	.000	.000	.001	.	.000	.000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	yy33	Correlation Coefficient	.644**	.720**	.493**	.637**	.500**	.646**	1.000	.792**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.	.000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	xxxx	Correlation Coefficient	.721**	.850**	.714**	.817**	.386*	.581**	.792**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.014	.000	.000	.
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	yyyy	Correlation Coefficient	.568**	.617**	.577**	.609**	.703**	.894**	.865**	.721**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	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 وتنி 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
	16اكثر 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
	16اكثر 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
	16اكثر 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
	16اكثر 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
	16اكثر 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
	16اكثر 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
	16اكثر من	13	23.08
	Total	40	
xxxx	سنوات 5 اقل من	8	18.69

6 إلى 10	9	16.61
15-11	10	24.65
16 أكثر من	13	21.12
Total	40	
yyyy سנות 5 أقمن	8	21.19
6 إلى 10	9	14.39
15-11	10	24.00
16 أكثر 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.	.176	.340	.315	.475	.089	.541	.255	.467	.317
Sig.									

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

الملاحق رقم (07):

نتائج اختبار الانحدار البسيط

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	xx11 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: yyyy

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the	Durbin-Watson
			Square	Estimate	
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
	Residual	4.070	38	.107	
	Total	8.971	39		

a. Dependent Variable: yyyy

b. Predictors: (Constant), xx11

Coefficients^a

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

a. Dependent Variable: yyyy

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: yyyy

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the	Durbin-Watson
			Square	Estimate	
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
	Residual	3.247	38	.085	
	Total	8.971	39		

a. Dependent Variable: yyyy

b. Predictors: (Constant), xx22

Coefficients^a

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

a. Dependent Variable: yyyy

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: yyyy

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the	
			Square	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		Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.643	.284		2.265	.029
	xx33	.683	.107	.721	6.411	.000

a. Dependent Variable: yyyy

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: yyyy

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the	Durbin-Watson
			Square	Estimate	
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	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
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		Method
		Removed	Entered	
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	Std. Error of the	Durbin-Watson
			Square	Estimate	
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	1	242.645	3423.054	.000 ^c
	Residual	39	.071		
	Total	40	245.410 ^d		

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

a. Dependent Variable: yyyy

b. Linear Regression through the Origin

جدول اختبار دربن 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*=1	k=2	k=3	k=4	k=5	k=6	k=7	k=8	k=9	k'=10	n	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d
1dU	dU	0d	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L							
6.390	1.142	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
7.043	1.036	0.294	1.676	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
8.049	1.003	0.345	1.489	0.229	2.102	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
9.054	0.998	0.408	1.389	0.279	1.875	0.183	2.433	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
10.0604	1.001	0.466	1.333	0.340	1.733	0.230	2.193	0.150	2.690	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
11.0653	1.010	0.519	1.297	0.396	1.640	0.286	2.030	0.193	2.453	0.124	2.892	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
12.0697	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	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
13.0738	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	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
14.0776	1.054	0.660	1.254	0.547	1.490	0.441	1.757	0.249	2.057	0.257	2.354	0.183	2.667	0.122	2.981	0.078	3.287	-----	-----	-----	-----	-----
15.0811	1.070	0.700	1.252	0.591	1.465	0.487	1.705	0.390	1.967	0.303	2.244	0.226	2.530	0.161	2.817	0.107	3.101	0.068	3.374	-----	-----	
16.0844	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	3.201	-----	-----	
17.0873	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	3.053	-----	-----	
18.0902	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	2.925	-----	-----	
19.0928	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	2.813	-----	-----	
20.0952	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	2.174	-----	-----	
21.0975	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	2.625	-----	-----	
22.0997	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	2.548	-----	-----	
23.0107	1.186	0.938	1.290	0.858	1.407	0.777	1.535	0.699	1.674	0.620	1.821	0.545	2.047	0.473	2.140	0.404	2.308	0.340	2.479	-----	-----	
24.0137	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	2.417	-----	-----	
25.0155	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	2.362	-----	-----	
26.0172	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	2.313	-----	-----	
27.0188	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	2.269	-----	-----	
28.0104	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	2.229	-----	-----	
29.0119	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	2.193	-----	-----	
30.0134	1.264	1.070	1.339	1.003	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	2.160	-----	-----	
31.0147	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	2.131	-----	-----	
32.0160	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	2.104	-----	-----	
33.0171	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	2.080	-----	-----	
34.0184	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	2.057	-----	-----	
35.0195	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	2.037	-----	-----	
36.0205	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	2.018	-----	-----	
37.0217	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	2.001	-----	-----	
38.0227	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	1.985	-----	-----	
39.0237	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	1.970	-----	-----	
40.0246	1.344	1.197	1.398	1.149	1.456	1.094	1.518	1.047	1.583	0.997	1.652	0.946	1.724	0.895	1.799	0.844	1.876	0.749	1.956	-----	-----	
45.0288	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	1.902	-----	-----	
50.0324	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	1.864	-----	-----	
55.0356	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	1.837	-----	-----	
60.0382	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	1.817	-----	-----	
65.0407	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	1.802	-----	-----	
70.0429	1.485	1.400	1.514	1.372	1.546	1.343	1.577	1.313	1.611	1.283	1.645	1.253	1.681	1.223	1.716	1.192	1.754	1.162	1.792	-----	-----	
75.0448	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	1.783	-----	-----	
80.0465	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	1.777	-----	-----	
85.0481	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	1.313	1.714	1.287	1.743	1.262	1.773	-----	-----	
90.0496	1.541	1.474	1.563	1.452	1.587	1.429	1.641	1.406	1.636	1.383	1.661	1.360	1.687	1.336	1.714	1.312	1.741	1.288	1.769	-----	-----	
95.0510	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	1.767	-----	-----	
100.0522	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	1.765	-----	-----	
150.0611	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	1.767	-----	-----	
200.0664	1.																					

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

a. Dependent Variable: yyyy

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية بأبعادها الأربع (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف عين ولان سطيف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسية في البحث، تم اختيار عينة عشوائية إذ تم توزيع 42 استبياناً عليها، لنتمكن من استرجاع 40 استبياناً 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 دالة 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.