وزارة التعليـــــم العـــالـــي والبحـــث العلمـــي

جامعة الشاذلي بن جديد– الطارف–

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2023/ 2024

قســـم: علوم التسيير.

مذكـرة مقدمـة في إطـار متطلبات نيـل شهـادة المـاستر

تحـت عنــوان:

مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي
–دراسة حالة–

تخصـص: إدارة استراتيجية

من اعداد الطالبين:

- بكار زياد
- قداورة اياد

تحت اشراف الدكتور: سعادي عماد

- لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
لونيسي محمد	أستاذ محاضر"ا"	جامعة الطارف	رئيسا
سعادي عماد	أستاذ محاضر"ا"	جامعة الطارف	مشرفا ومقررا
نهلة أبو اسماعيل	أستاذ محاضر"ا"	جامعة الطارف	مناقشا

قل هو الله أحد الله الصمد لم يلد ولم يولد ولم يكن له كفوا أحد

شكر وعرفان

ان حقيقة الشكر ان يفرح الفرد بالمنعم لا بالنعم

ويتجلى ذلك في قواه عز وجل في الآية السابعة من سورة إبراهيم: ((وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ))

فأول من يشكر ويحمد اناء الليل وأطراف النهار هو الواحد القهار الله ربي.

فالحمدالله نحمده حمدا طيبا مباركا فيه قبل الرضا وان الرضا وبعده ونعترف اعترفا متواضعا بنعمه علينا ومن بينها ان وفقنا لإعداد عملنا المتواضع هذا وصل الله وسلم على سيد الخلق محمد وعلى أله وصحبه ومن ولاه بإحسان ليوم الدين.

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلّا من كان سندا حقيقيا في انجاز هذا العمل، إلى من كان لهم قدم السبق في ركب العلم والتعليم، إليكم يا من بذلتم ولم تنتظروا الثناء دكاترة دفعتي دون استثناء كل باسمه ومقامه.

الى لجنة المناقشة تحية وسلام وشكر وعرفان

من لا يشكر الناس لا يشكر ربه نخص هنا بالشكر الدكتور المشرف: "سعادي عماد " الذي مد لنا يد العون لإنهاء هذه المذكرة بالشكل اللائق.

الى كافة طاقم سونلغاز الجزائرية للكهرباء والغاز–القالة– على الارشاد والمساعدة وحسن الاستقبال

كل الشكر والتقدير

اهداء

"كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

لا يجوز أن نبدأ الشكر بعدا الله فالحمدالله نحمده كثيرا ونشكره بكرة واصيلا وهو من قال في كتابه العزيز

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ﴾ العلق: 1

لرسوله الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أجمعين ومن واله بإحسان ليوم الدين

لعل بعد الله بالوالدين نبدأ شكرا خالصا من القلب لأمي الحنون التي لا تماثلها ام بحقب الدهور لمن افنت الشباب لنتفتح مع الزهور **"امي"**

ولابي العزيز الذي سهر لننام وأغدق لنعلوا اللهم زدهم نورا على نور **"ابي"**

"الى نفسي انا الى معتقداتي ورويتي وشخصي ومجهوداتي"

لمهجات قلبي وازهاري **"اخواتي البنات"**

لسندي ومسندي واتكائي في الحياة **"اخي"**

لأصدقاء المسار الدراسي

الى كل دكاترة دفعتي كل باسمه ومقامه هم من مدوا لي يد العون دون تردد وسبقت اقدامهم لفعل الخير

يقال ضيف الشرف يأتي اخيرا ليلفت الانظار المأطر والمرشد والمشرف" **سعادي عماد"**

لا تكفي عبارات الشكر لتقدير مجهوداتكم مهما حملت من امتنان فالف شكر وسلام

ونشكر فالختام كل من ذكره قلبي وهفا عنه قلمي كل من ساهم بحرف أو تحفيز في دفعي خطوة للإمام

لكل من احبطني خذلني لمن ظن اننا لن ننجح اليكم قد يرجع السهم خطوة للوراء تبعث على انطلاقه قويا للأمام

فالأخير للأجيال الآتية من خلفي بعض الانجازات رغم أنها تأتي متأخرة الا انها تمنح لذة الانتصار.

في الأخير لا يسعني الا ان أقول:

" الحمد لله حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه"

زياد بكار

إهداء:

قال تعالى:

"اعملوا آلَ دَاوُودَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِنْ عِبَادِيَ الشَّكُورُ "

سبأ / 13

نحمد الله ونشكره سبحانه وتعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن وفقنا وأنار دربنا لتحقيق النجاح وإتمام هذا العمل.

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى:

"واخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وقُلْ رَبِّ ارحمهما كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

الإسراء / 24

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة الى من كلله الله بالهيبة والوقار "**والدي الغالي**".

إلى نبع الحنان وملاكي في الحياة من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز، إلى التي كانت سندي في الشدائد وكانت دعواتها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي " **أمي**" أطال الله في عمرها وجزاها عني خير الجزاء في الدارين.

الى وحيدتنا وزهرة بيتنا" **اختي**"

الى الربع من جهة الاب " **الاعمام**"

والربع من جهة الام " **الاخوال**"

الى أصدقاء المسار الدراسي

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع.

الى كل من انتظر سقوطنا وفشلنا.

كما أشكر أستاذنا الفاضل الدكتور– **سعادي عماد** — على قبوله تأطير هذه المذكرة وعلى توجيهاته ونصائحه القيمة والتي أرجو من الله تعالى أن يجعلها في ميزان حسناته.

الى كل اساتذة دفعتي

قداورة اياد

الملخص

تبرز هذه الدراسة مساهمة القيادة التحويلية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة–في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

من هذا المنطلق تسهم القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين عبر توفير رؤية ملهمة، تحفيزهم، تقديم الدعم الشخصي، تمكينهم من المسؤوليات، التواصل الفعال، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية، مما يزيد من ولائهم وإنتاجيتهم.

ولتحقيق اهداف الدراسة تم استقصاء وجه لثلاثون عاملا في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة– لإبراز مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وتم استخدام برنامج ال SPSSلتحليل البيانات. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى إنّ القيادة التحويلية تساهم إيجابيا في تحقيق الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة–.

Summary

This study highlights the contribution of transformational leadership in Sonelgaz Electricity and Gas Distribution - El Kala in achieving organizational commitment among employees. From this standpoint, transformational leadership contributes to achieving organizational commitment among employees by providing an inspiring vision, motivating them, offering personal support, empowering them with responsibilities, effective communication, and building a positive organizational culture, which increases their loyalty and productivity. To achieve the study's objectives, the perspectives of thirty employees in Sonelgaz Electricity and Gas Distribution - El Kala were surveyed to highlight the contribution of transformational leadership in achieving organizational commitment among employees. The SPSS program was used to analyze the data. The study concluded that transformational leadership positively contributes to achieving organizational commitment.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Commitment, Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Continuance Commitment, Affective Commitment, Normative Commitment, Sonelgaz for Electricity and Gas Distribution – El Kala.

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
الملخص	
Summary	
المقدمة	ا
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية	13
المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية.	14
المطلب الأول: مفهوم القيادة	14
المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية	17
المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية	19
المطلب الرابع: تحديات القيادة التحويلية	20
المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية	21
المطلب الأول: عناصر القيادة التحويلية	21
المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية	22
المطلب الثالث: أنماط القيادة التحويلية	23
المطلب الرابع: القائد التحويلي	24
المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية	26
المطلب الأول: التأثير المثالي (أو الكاريزما)	27
المطلب الثاني: الاعتبار الفردي	28

المطلب الثالث: الدافع الإلهامي (أو التحفيز)	29
المطلب الرابع: الاستثارة الفكرية (أو التحفيز الفكري)	30
الفصل الثاني: دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي	33
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي	34
المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي	34
المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي ومراحل تطبيقه	38
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	41
المطلب الرابع: النظريات والنماذج المفسرة للالتزام التنظيمي	45
المبحث الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي وطرق قياسه	50
المطلب الأول: الالتزام الاستمراري	50
المطلب الثاني: الالتزام العاطفي	51
المطلب الثالث: الالتزام المعياري	53
المطلب الرابع: طرق قياس الالتزام التنظيمي	54
المبحث الثالث: أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي	55
المطلب الأول: أثر التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي	56
المطلب الثاني: أثر الحافز الإلهامي على الالتزام التنظيمي	57
المطلب الثالث: أثر الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي	58

المطلب الرابع: أثر الاعتباري الفردي على الالتزام التنظيمي	59
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة–	62
المبحث الأول: تقديم في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة–	63
المطلب الأول: تقديم المؤسسة	63
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وشرح مصالحه	63
المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية	66
المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية	66
المطلب الثاني: مجتمع، عينة ونموذج الدراسة الميدانية	67
المبحث الثالث: تحليل ووصف متغيرات ونتائج الدراسة واختبار الفرضيات	74
المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة	74
المطلب الثاني: وصف وتشخيص محاور الدراسة	77
المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات	83
الخاتمة	90
قائمة المراجع	94
الملاحق	99

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
03-01	**درجات مقياس ليكارت**	**69**
03-02	**ارتباط فقرات بعد التأثير المثالي مع بعدها**	**69**
03-03	**ارتباط فقرات بعد التحفيز الإلهامي مع بعدها**	**70**
03-04	**ارتباط فقرات متغير الاستثارة الفكرية مع البعد**	**70**
03-05	**ارتباط فقرات متغير الاعتبارات الفردية مع البعد**	**71**
03-06	**ارتباط فقرات محور الالتزام التنظيمي**	**72**
03-07	**اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach**	**73**
03-08	**اختبار K-S**	**73**
03-09	**توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**	**74**
03-10	**توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**	**75**
03-11	**توزيع العينة حسب المستوى التعليمي**	**76**
03-12	**توزيع العينة حسب سنوات الخبرة**	**77**
03-13	**وصف وتشخيص فقرات بعد التأثير المثالي**	**78**
03-14	**وصف وتشخيص فقرات بعد التحفيز الالهامي**	**79**
03-15	**وصف وتشخيص فقرات بعد الاستثارة الفكرية**	**80**
03-16	**وصف وتشخيص فقرات بعد الاعتبارات الفردية**	**81**
03-17	**وصف وتشخيص فقرات الالتزام التنظيمي**	**82**
03-18	**الانحدار الخطي البسيط لمساهمة التأثير المثالي في الالتزام التنظيمي**	**84**
03-19	**الانحدار الخطي البسيط لمساهمة التحفيز الالهامي في الالتزام التنظيمي**	**84**
03-20	**الانحدار الخطي البسيط لمساهمة الاستثارة الفكرية في الالتزام التنظيمي**	**85**
03-21	**الانحدار الخطي البسيط لمساهمة الاعتبارات الفردية في الالتزام التنظيمي**	**86**
03-22	**الانحدار الخطي البسيط لمساهمة القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي**	**86**

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
ا	**نموذج الدراسة**	**هـ**
01-02	**الالتزام التنظيمي**	**37**
02-02	**العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي**	**44**
01-03	**نموذج الدراسة الميدانية**	**68**
02-03	**توزيع العينة حسب الجنس**	**74**
03-03	**توزيع العينة حسب السن**	**75**
04-03	**توزيع العينة حسب المستوى التعليمي**	**77**

المقدمة

- **تمهيد**

يشهد العالم اليوم تحولات جبارة وتطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة في شتى مجالات الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، وقد امتدت هذه التغيرات لتشمل جميع المنظمات والمؤسسات المعاصرة، مما يعني أن المنظمات المعاصرة بحاجة إلى قيادة قادرة على إدارة التحولات وتحقيق البقاء والاستمرارية في هذا القرن الذي يتميز بكثرة التحديات وعدم الاستقرار ونظرا لأهمية القيادة في المجالات المختلفة، فقد حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في مجال الدراسات النفسية والاجتماعية والإدارية ومن بين النظريات الحديثة التي نالت اهتماما واسعا بين الباحثين في السنوات الأخيرة نظرية القيادة التحويلية، فهي النمط المستقبلي في المنظمات الذي يجمع بين رؤية جديدة لهيكلة العمل والارتقاء بمستوى العاملين ورغباتهم ، إن ما يميز القيادة التحويلية هي قدرتها العالية على مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير في سلوك العاملين وتنمية قدراتهم الحالية والمستقبلية واستثارة دوافعهم الباطنية لخلق روح الإبداع والابتكار والالتزام بإيجاد حلول تساهم في مواجهة تلك التغيرات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، وهو ما يتطلب توافر بيئة تنظيمية ملائمة وقيادة تحويلية متفهمة قادرة على التغيير من اجل الرقي بأداء منظماتنا وتحقيق مستويات أفضل التقدم لاقتصادها وشعوبها.

أما الالتزام التنظيمي فيعد ركنا أساسيا في العملية الإدارية بجميع مستوياتها وضرورة ملحة تحرص على تحقيقها المنظمات فهو يعبر عن قوة اندماج العامل مع منظمته ودرجة ارتباطه وقبوله لأهدافها وقيمتها وبذل أكبر جهد ممكن بسبب رغبته في الاستمرار في أداء عملها فيها، كما يعتبر من أهم المؤشرات الايجابية لقياس مدى فاعلية أداء الموارد البشرية في المؤسسة، ولذلك أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أفراد ذوي التزام تنظيمي لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية والاستمرار في ميزتها التنافسية مما ينعكس ذلك على أدائها الداخلي والخارجي.

وقد بينت الدراسات الإدارية أن القيادة التحويلية تعد من الأساليب الإدارية الملائمة لتحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة من خلال تعزيز قدرات العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم والاهتمام بتنمية العاملين والتفكير بمفردهم على طرح أفكار جديدة وخلق ابتكارات إبداعية، فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى وبناء رؤية واضحة، فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكنهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت المعتمد داخل بعض المنظمات.

1- اشكالية الدراسة

نظرا لأهمية ممارسة نمط القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين سوف نحاول من خلال هذا البحث التعرف على أثر مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي يمكن صياغة اشكالية الدراسة كما يلي:

كيف تساهم القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

الأسئلة الفرعية

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يساهم التأثير المثالي للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة-؟

2. كيف يساهم التحفيز الملهم في تشكيل الالتزام التنظيمي للموظفين تجاه المنظمة في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة-؟

3. كيف تساهم الاستشارة الفكرية من القائد التحويلي في الالتزام التنظيمي لموظفين مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة-؟

4. كيف تساهم الاعتبارات الفردية المتخذة من القائد التحويلي في الالتزام التنظيمي للموظفين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة-؟

2- الفرضيات:

وبناءا على هذه الأسئلة يمكن تصور فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية: تساهم القيادة التحويلية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة-على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

الفرضية الأول: يساهم التأثير المثالي للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي للموظفين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة-.

الفرضية الثانية: يساهم التحفيز الملهم للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي للموظفين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة-.

الفرضية الثالثة: تساهم الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي للموظفين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة-.

الفرضية الرابعة: تساهم الاعتبارات الفردية المتخذة من القائد التحويلي في الالتزام التنظيمي للموظفين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة-.

3- أهمية الدراسة:

-تم التطرق الى موضوع حيوي يساعد المنظمات في تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على نشاطاتها المختلفة فالالتزام التنظيمي يسمح باستمرار الحياة للمنظمة ويحقق لها أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية.

-تكمن أهمية الدراسة في اثراء المعرفة النظرية والتراث العلمي الاداري بإطار نظري يتناول العلاقة التأثيرية للممارسة القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.

-يتجلى أهمية الدراسة في معرفة دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على تحقيق الالتزام التنظيمي حيث يمثل هذا الأخير ركن أساسي لبلوغ الأهداف التنظيمية للمنظمة

4- أهداف الدراسة:

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج التي تسعى لتحقيقها سواء على المستوى النظري أو الميداني كما يلي:

- الاجابة على التساؤلات المطروحة واختيار الفرضيات لا ثبات صحتها من عدمها.
- التعرف على كل من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

- معرفة مستوى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة مدى أهمية تطبيق كل من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

5- المنهج المستخدم:

من المعروف أن لكل بحث علمي منهجه الذي يناسبه، لكن أيا كان نوع المنهج وطريقته وأسلوبه فهو في نهاية الأمر وسيلة يتخذها الباحثون بهدف التوصل إلى نتائج علمية، لذلك تعتمد دراستنا على المنهجين الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وهذا كما يلي:

المنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع والمتمثلة في معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي.

أما الدراسة التطبيقية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – القالة– تم الاعتماد فيها على منهج دراسة الحالة كطريقة علمية، للوصول الى نتائج تبين مدى التطابق بين الجانب النظري والتطبيقي، اضافة للإجابة على التساؤلات المطروحة في البحث من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي يطرح جملة من الأسئلة حول الموضوع الذي قمنا بتقديمه للعينة المستهدفة، وتمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية. SPSS

6- حدود الدراسة:

لحدود الدراسة أهمية بالغة في تحديد الأطر المكانية والزمانية للبحث، فهي تحدد بدقة الدراسة، مكانها الجغرافي والموضوعي، وتتمثل حدود دراستنا في الآتي:

- **الحدود الزمانية: 2024/2023.**
- **الحدود المكانية:** شملت الدراسة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالقالة

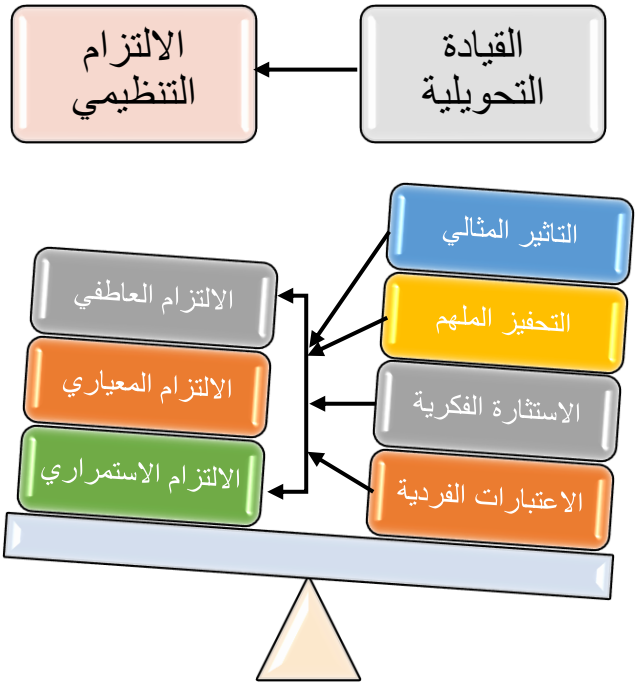
7- متغيرات ونموذج الدراسة:

الهدف العام في هذه الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع.

المتغير المستقل: القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري)

الشكل (ا): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين.

8- الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع وتناولته من زوايا مختلفة، وسوف نستعرض جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها.

-الدراسة الأولى: دراسة (بولصباع محمود وآخرون: 2022)، تحت عنوان: **"أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي"**، الغرض من هذا البحث هو دراسة تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي لهذا الغرض، تم تطوير أربع فرضيات، تنبأت الثلاثة الأولى بعلاقات إيجابية بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، واقترح التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي تم مسح 86 موظفا في مستشفى مغلاوى بميلة. وباستخدام برنامجي Amos21 spss23 ، تم التوصل إلى نتائج دعمت جميع فرضيات الدراسة وعليه، كان لنمط القيادة أثر إيجابي على الأداء الوظيفي، كان لنمط القيادة تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي ،كان للالتزام التنظيمي تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي عندما تم التحكم للالتزام التنظيمي تم تقليل قوة العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي بشكل كبير عندما تم إدخال الالتزام التنظيمي في النموذج، مما يشير إلى الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في ضوء النتائج مجرد العلاقة الإيجابية بين نمط القيادة والأداء

الوظيفي قد لا تقود تلقائيا إلى تحقيق : النتيجة "الأداء الوظيفي"، لذلك فإن سر النجاح يكمن في تحسين الالتزام التنظيمي من خلال حلول لتعزيز نمط القيادة وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي.

-الدراسة الثانية: دراسة (حمزة بن معتوق: 2022)، تحت عنوان: " **العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين"**، هدفت الدراسة الحالية لمعرفة أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي داخل المدرسة لدى عينة من المعلمين بمدينة المسيلة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقام ببناء أداة استبيان مخصصة لهذا الغرض، وتم الاعتماد على الطريقة العشوائية في تحديد عينة الدراسة الأساسية، حيث بلغ حجم العينة الأساسية (414) معلماً ومعلمة للموسم الدراسي 2017/2018،وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: بأن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط، وأن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط ، مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى منخفض جداً، وأن تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط، وأبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة في العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة وبالهيكل التنظيمي.

-الدراسة الثالثة: دراسة (بوطرفة صورية، 2022)، تحت عنوان: "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية القيادة التحويلية كأحد المداخل المهمة في إحداث التغيير التنظيمي ومحاولة إبراز دورها الفعال في المؤسسة وللإجابة على التساؤلات واختبار فرضيات الدراسة اعتمدت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عمال مؤسسة اسمنت بسة كعينة بحث، حيث تم توزيع الاستبيان على 145 عامل وتم استرجاع 123 استبيان تم تحليله بالاعتماد على برنامج SPSS26، و من أهم النتائج المتوصل إليها أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

-الدراسة الرابعة: دراسة (صحراوي ميمة: 2022)، تحت عنوان: "واقع أبعاد القيادة التحويلية في مديرية التجارة لولاية الوادي" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي، الإعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية الدافع الإلهامي في المؤسسة المدروسة ولتحقيق ذلك قمنا بإرفاق الدراسة النظرية بدراسة ميدانية تمت في مؤسسة عمومية تمثلت في مديرية التجارة لولاية الوادي ، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج

الوصفي والتحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي كما كانت أداتها الرئيسة الاستمارة التي وزعت على 60 موظفا، فتحصلنا على 52 قابلة للدراسة والتحليل وتم التأكد من صدق وثبات اداة الدراسة وأجريت اختبارات المتوسطات الحسابية واختبار one-simple Test والانحرافات المعيارية وكذلك تحليل التباين الأحادي وقد تمت المعالجة باستخدام البرنامج الاحصائي الSPSS21 لاختبار فرضيات الدراسة وكان من أهم نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغيري الوظيفة والخبرة المهنية وأن مديرية التجارة لولاية الوادي تطبق القيادة التحويلية بأبعادها.

-الدراسة الخامسة: دراسة (طلال غربي العتري: 2021)، تحت عنوان: "القيادة التحويلية مبادئ وتحدياتها دراسة تحليلة"، تهدف الدراسة الحالية الى تعريف المشكلات التي تواجه القيادة التحويلية، للخروج منها بالمقترحات والإجراءات التي تساعد على تطوير القيادة التحويلية في العالم العربي وتحقيق المأمول منه، من خلال تحليل ومراجعة البحوث والدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت البحث العلمي في الفترة من 2001م إلى 2019 م بما يضمن الخروج برؤية علاجية متكاملة لمواجهة معيقات تطور القيادة التحويلية في الوطن العربي. وتختلف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة في منهجية الدراسة حيث تعتمد الدراسة الحالية على تحليل الأدبيات التربوية التي تداولت موضوع القيادة التحويلية في العالم العربي من خلال المنهج التحليلي وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ووفقا لرؤية الباحث تقوم الدراسة الراهنة بوضع رؤية علمية لمواجهة معوقات ومشكلات القيادة التحويلية في العالم العربي.

-الدراسة السادسة: دراسة (طلحة عبد القادر: 2021)، تحت عنوان: القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة"تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة حيث قمنا بتوجيه استبيان إلى عمالها يتضمن محورين، القيادة التحويلية وأبعاد الالتزام التنظيمي وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائيا للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، حيث سجل أكبر تأثير على الالتزام العاطفي، يليه الالتزام المعياري، ثم الالتزام الاستمراري.

-الدراسة السابعة: دراسة (حميدة زرقوط، و آخرون: 2020)، تحت عنوان: "التوجه نحو القيادة التحويلية – دراسة حالة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء – سكيكدة" تهدف هذه الدراسة، إلى تسليط الضوء على موضوع القيادة التحويلية، كتوجه معاصر لإدارة الأعمال الناجحة بإحدى المؤسسات الجزائرية الناشئة وذلك

من خلال استقصاء رؤية المبحوثين بمؤسسة (IMTB) لمختلف أشغال البناء بسكيكدة، حول مدى تمتع قادتهم بسلوكيات القيادة التحويلية من عدمها، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة توافر سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة(التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي، التمكين)، كانت جميعها مرتفعة لدى القادة الإداريين الدلالة 0.05 ، وقد كانت مرتبة وفقا لأهميتها النسبية حسب تقديرات أفراد العينة كما يلي: التحفيز الفكري في المرتبة الأولى، يليه سلوك الدفع الإلهامي في المرتبة الثانية، أما سلوك التمكين فقد احتل المرتبة الثالثة بينما احتل سلوك الاهتمام الفردي المرتبة الرابعة في حين احتل سلوك التأثير المثالي المرتبة الخامسة.

-الدراسة الثامنة: دراسة (عبد الرحمان رزق الله: 2019)، تحت عنوان: "واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر" تهدف هذه الدراسة الى ابراز أهمية لقيادة التحويلية في المؤسسات العمومية، فاستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي، وتم تطوير استبيان لقياس القيادة التحويلية والتي تتكون من أربعة أبعاد التأثير المثالي والاعتبار الفردي والتشجيع الفكري و الدافع الإلهامي، وتم التأكد من صدق ثبات أداة الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من عمال مديرية التربة بالأغواط، فتحصلنا على 41 استبيان صالح الدراسة، حيث تم الاستعانة ببرنامجspssلإجراء المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات الدراسة، وكانت النتائج كما يلي: تطبق مديرية التربية بالأغواط القيادة التحويلية عند مستوى دلالة 0.05، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ومتغير المستوى عند مستوى دلالة التعليمي عند مستوى دلالة 0.05، هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية.

-الدراسة التاسعة: دراسة (نهلاء طه ممحجوب طه، وآخرون: 2019)، تحت عنوان: **"أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني"**، هدفت الدراسة الى معرفة دور ابعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية الاعتبارات الفردية، في تحقيق الخطة الإستراتيجية في جامعة الرباط الوطني بالسودان، وذلك لأهمية أبعاد القيادة التحويلية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة القائمة على عدم وجود دور الأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الرباط الوطني، ومن أهم نتائج الدراسة وجود ارتباط قوي ومباشر بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق الخطة الاستراتيجية

في جامعة الرباط الوطني، وعليه توصى الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق ابعاد القيادة التحويلية من اجل تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة بالصورة المطلوبة.

-الدراسة العاشرة: دراسة (بزقراري عبلة: 2017)، تحت عنوان: "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بمديرية الصيانة المؤسسة سوناطراك بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استمارة ووزعت على عينة عشوائية من المسيرين في المؤسسة البالغة 30 استبيان، وتم استرجاعها كلها كما كانت صالحة للتحليل والدراسة، حيث تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامجSPSS، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، حيث هناك تطبيق النمط القيادة التحويلية بمستوى مرتفع حسب عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07) بمستوى موافق، كما أن أغلب أفراد عينة البحث متفقون على توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة بمتوسط حسابي (3,70) مستوى موافق، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة، والإبداع للمؤسسة محل الدراسة، ولكن بينت النتائج بأنه لا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية في تخفيض التكلفة للمؤسسة، وتحسين الجودة وسرعة التسليم.

9- التعريفات الإجرائية:

-القيادة التحويلية: القيادة التحويلية تهدف إلى تحقيق تغييرات جذرية وتحويلية في المنظمات، حيث يركز القائد على إلهام الفريق، وتوجيهه نحو رؤية مستقبلية، وتشجيع التفاعل الاجتماعي والتواصل الفعال، مع التمكين والإشراك لتحقيق الأهداف المشتركة.

-التأثير المثالي: يعني أن يكون القائد محبوبًا ومحترمًا من قبل الآخرين بفضل سماته الكاريزمية، مما يشجعهم على محاكاة سلوكه والاستجابة لتوجيهاته.

- الدافعية الإلهامية: تركز على سلوكيات القائد التي تثير حب التحدي لدى المرؤوسين، حيث تساهم هذه السلوكيات في تحديد توقعات عالية وواضحة لأدائهم.

- الاستثارة الفكرية: تتمثل في تعزيز التفكير الإبداعي لدى العاملين، مما يشجعهم على طرح الأفكار الجديدة وحل المشكلات وإعادة النظر في عمليات وهيكل المنظمة.

– **الاعتبار الفردي**: يتمثل في قدرة القائد التحويلي على فهم الاختلافات الفردية بين المرؤوسين والتفاعل مع كل فرد وفقًا لظروفه الخاصة، والسعي لإنشاء نظام اتصال فعّال يربطه بالمرؤوسين وبينهم.

– **الالتزام التنظيمي**: يعني قناعة الفرد الكاملة وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أقصى جهد ممكن لصالحها، وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.

– **الالتزام العاطفي**: يشير إلى القوة والرغبة التي يظهرها العاملون في الاستمرار في العمل في منظمة معينة بسبب اتفاقهم مع أهدافها وقيمها، ورغبتهم في المساهمة في تحقيق تلك الأهداف.

–**الالتزام المعياري**: يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة نتيجة للضغوط التي يتعرض لها من الآخرين، دون أن يكون هذا الالتزام مبنيًا على اتفاق شخصي مع أهداف المنظمة.

–**الالتزام الاستمراري**: يعبر عن مدى رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في منظمة معينة، وذلك بسبب اعتقاده بأن ترك العمل سيكلفه مجهودًا كبيرًا أو تكلفة مالية عالية، وليس بالضرورة بسبب الالتزام العاطفي أو المعياري.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة التحويلية

تمهيد:

نظرا لتغير بيئات العمل باتت منظمات القرن الواحد والعشرون تعمل في ظل منافسة شرسة محلياً وعالمياً وتتعامل مع تكنولوجيا متقدمة في عالم مضطرب وغامض وبات العاملون في المنظمات يعتبرون أنه من أغلى الأصول ورأس المال الفكري والاستثماري لها، بات واضحاً أن هذه المنظمات بحاجة إلى قادة أكثر من كونهم مديرين ولم تعد نظريات القيادة (نظرية السمات، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية) مناسبة لذلك، وأصبحت الحاجة ملحة لقادة تحويلين يحبون التغيير ويديرون أهدافهم برؤية ورسالة مشتركة. وأن هذه السمات للمنظمات المعاصرة تستلزم قيادة قادرة على إدارة التغيير وإجراء تحول كبير في عمل المنظمات لتتلاءم مع عملية التغيير وهذه القيادة هي القيادة التحويلية والتي تعتمد على عدد من العناصر والسمات المناسبة للتعامل مع عملية إدارة التغيير في ظروف غير مستقرة وغير ثابتة، حيث تواجه المنظمات عدد كبير من الصعوبات.

وفي ضوء تلك الأهمية سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تناول موضوع القيادة التحويلية كافة الأبواب التي تتعلق بهذا المفهوم وذلك من خلال ثلاث مباحث كمايلي:

-المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية.

-المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية.

-المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

إن أسلوب القيادة التحويلية هو ما تحتاجه المؤسسات في العصر الحالي، نتيجة التغيرات السريعة والمتطورة التي تفرض عليها أن تتماشى معها بسرعة أكبر حتى تستطيع البقاء والاستمرار، حيث من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على مختلف عناصرها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

1.تعريف القيادة

هي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الايجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه من اقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح.(المكاوي، 2012، صفحة 12)

يرى بعض الباحثين أن القيادة هي: (العلاق، 2019، صفحة 13)

-نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.

-عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة.

-نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

نستنتج ان: القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يُلهِم القادة فيه الأتباع لتحقيق تغييرات إيجابية وتحسينات كبيرة من خلال التحفيز، والتأثير الشخصي، وتطوير الرؤية المشتركة، وتعزيز الابتكار والنمو. تعتمد على بناء علاقات قوية وتشجيع التفاعل المستمر بين القائد والفريق لتحقيق أهداف عليا.

2.مهارات القيادة

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى. وهذه المهارات الأساسية هي:(العلاق، 2019، صفحة 14)

–المهارة الفنية : وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله ومتقنا إياه، ومنها بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يودونها، وعارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها. كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بحار العمل.

–المهارة الإنسانية ويعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسيه أولاً ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.

–المهارة التنظيمية وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.

–المهارة الفكرية وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعنى المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

3.نظريات القيادة

لقد واجه الباحثين في تفسير ظاهرة القيادة صعوبة الإجابة على بعض الأسئلة مثل: هل توجد لدى بعض الأشخاص الذين برزوا كقادة عبر التاريخ مميزات مكنتهم من ذلك؟ أم هل يرجع الأمر إلى وجود هؤلاء الأفراد في المكان الملائم وفي الظروف الملائمة؟ ولقد اختلفت مساهمات الباحثين في محاولة الإجابة على هذه الأسئلة، لكن قادت هذه المساهمات في النهاية إلى تقديم ما يعرف بنظرية السمات والخصائص، والتي ترى بان سمات معينة تعتبر موهبة لدى بعض الأفراد تميزهم كقادة عن غيرهم من الأفراد، وتتمثل نظريات القيادة فيما يلي: (الجنابي، 2019، الصفحات 50-55)

1.نظرية السلوك القيادي: تعمل هذه النظرية عندما تفشل نظرية الصفات المتوفرة في القائد، تتدخل نظرية السلوك القيادي في إرجاء سلوكيات القائد الادارية وتصرفاته مع مرؤوسيه أثناء العمل ويعتبر هذا الاتجاه محطة لعدد من الدراسات والبحوث المكثفة للقيادة ويمكن تقسيم محاور اهتمام هذه الدراسات إلى نسقين هما:

- **النسق الأول**: يركز على وظائف القيادة داخل الجماعة وهذه تقسم إلى نوعين: الوظائف المرتبطة بالعمل مثل حل المشكلات وتقديم المعلومات اللازمة الإنجاز العمل، الوظائف الاجتماعية كمساعدة أفراد المجموعة على العمل بسهولة من خلال التشجيع والتحفيز والاستجابة لمشاعر الإفراد. وإذا ما استطاعة إي فرد إنجاز هاتين الوظيفتين بنجاح فإنه بذلك يصبح قائدا ناجحا.
- **النسق الثاني**: يركز على أنماط ملوك الفائدة في التعامل مع المرؤوسين.

2.النظرية الموقفية: ليس من اليسير تحديد نمط معين للسلوك القيادي الفعال، ففعالية القائد لا يمكن أن تحدد فقط بخصائصه وسماته الشخصية أو بما هو نمط سلوكه تجاه الأفراد. وطبقا للمدخل الموقفي إن فعالية القائد تتحدد بخصائص أو طبيعة الموقف الذي يتعامل فيه القائد، ومن ثم قد يختلف نمط سلوك القائد من موقف إلى آخر، فليس من الغرابة أن يتحول قائد كان يتصف سلوكه بالديمقراطية إلى قائد متسلط في ظل الظروف التي لا تتسع أو لا تسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار مثلا والنظرية الموقفية تحاول أن توضح:

- تحديد ماهية أهم العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية القيادة.

- التنبؤ بنمط السلوك القيادي الفعال في ظل هذه العوامل.

3.النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي): حاولت نظرية التفاعل أن تربط بين نظرية السمات ونظرية الموقف وتوائم بينهما وإن توازن بين أثر السمات الجسمية والنفسية وأثر الموقف وعوامل البيئة في تشكل السلوك القيادي. وعليه فالمشرف التربوي الناجح هو الذي يمتلك الاستعداد والقدرة على تمثيل أهداف المرؤوسين، ومقابلة مطالبهم وكسب رضاهم وقناعتهم بأنه أنسب إنسان للاضطلاع بهذا الدور.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

تمثل القيادة التحولية خلاصة الجوانب الإيجابية فيما سبقها من نظريات حيث حاول منظروها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين هذا القائد والعاملين معه، ولنظريات الموقفية التي ترى أن القيادة نتائج تفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد كالعاملين وهيكلية المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها، ومستوى قوة القائد ولنظرية التبادلية التي تركز على تبادل المصالح الاقتصادية بين القائد كالعاملين، كما اجتهدوا في تلاقى كل قصور في تلك النظريات.

1.نشأة القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم جيمس بيرنز James Burns مؤسس هذا النوع من القيادة، وقد ميزه عن النمط الإجرائي في العام 1978 في كتابه القيادة، وذلك للتميز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، ومن ثم توسع برنارد باس (Bernard Bass) سنة 1985 في مفهوم القيادة التحويلية بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي.(عودة و العتري، 2022، صفحة 298)

2.تعريف القيادة التحويلية

للقيادة عدة تعاريف سيتم التطرق اليها كالتالي:

عرفها العامري بأنها: (ذلك النمط من القيادة الذي يركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلاءم هذه الرؤية).(بن غازي مسفر، 2021، صفحة 450)

يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات واعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين

والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود.(نهلاء و عبد الله محمد الشيخ، 2019، صفحة 134)

وتعرف القيادة التحويلية بأنها عملية تغيير طرائق تفكير المرؤوسين جذريا، وبذلك فهم يتوحدون للقيام بالنجاز أهداف مشتركة، وعمل أكثر مما هو متوقع منهم. كما تعني القيادة التحويلية "مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الداني، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل"، وتعرف أيضا بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين المؤدي على رفع التحفيز والارتقاء إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة".(بزقراري و مجنح، 2017، صفحة 378)

3.خصائص القيادة التحويلية

خصائص القيادة التحويلية يتسم القادة التحويليين بعدة خصائص منفردة تميزهم عن غيرهم من القادة يمكن إبراز أهمها فيما يلي :(قرزة و مزهودة، 2020، صفحة 129)

-القادة التحويليين أكثر مرونة وأكثر انفتاحا على التغيير الهيكلي والوظيفي للمنظمة مع التركيز بشكل خاص على الحصول على تقنيات وطرق جديدة لتطوير المنظمة وفقا للاحتياجات الملحة للسوق المتغيرة بسرعة

-للقيادة التحويلية قدر كبير من التأثير فيما يتعلق بالابتكار على كل من المستوى الفردي والتنظيمي لأنه يسمح للأتباع بممارسة قدر كبير من الحرية ويمنحهم المزيد من المسؤولية.

-تتميز القيادة التحويلية بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما.

-القائد التحويلي صاحب مبادئ وقيم أخلاقية، فهو يتصرف في ضوء مجموعة من القيم ويخلق ثقافة الإنجاز المبنية على القيم، فالإنجاز غير العادي ليس صدقة، فهو يتمتع بالاحترام موثوق به منفتح على الآخرين غير ملتو، أمين، موجه ذاتيا.

- يقوم القائد التحويلي بتحفيز مرؤوسيه وإثارتهم للعمل أكثر وإنتاج أكبر مما هو متوقع، إذ يتعامل معهم بشكل أبوي، يوجههم في كل الظروف ويقدم لهم يد المساعدة، كما يصقل مهاراتهم ويشجعهم على المشاركة في صنع القرار وتحمل المخاطر المواجهة التحديات، وتعد القيادة التحويلية نموذجا للنزاهة والعدالة والتعاون.

المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية

تؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزير الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين Sani & Maharani, ويشجع القادة العاملين على التمسك بالمثل والقيم الأخلاقية، ويلهمونهم التفكير في حل المشكلات المختلفة بطرق جديدة، ويستطيع القادة التأثير في العاملين من خلال الإدارة المستبصرة والمنظمة والمؤثرة، ومن هنا تتضح أهمية القيادة التحويلية في إبراز القيادات التي تتحمل المسؤوليات وتكون محطاً للتكليف.

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية:(السفياني و المجيبي، 2021، صفحة 103)

- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المؤسسة.
- أحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة
- توفير كل ما هو مطلوب لأحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية فيما يلي :(زرقوط و بوكثير، 2021، صفحة 465)

- إن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى التفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهارتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمده على نفسها ذاتيا.
- تدعم وتضع قيما للمنظمة، وتحدث تغيرات في ثقافتها ومعتقدات وتساهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل مترابط ويجعلها تستجيب بفاعلية للتغيرات الداخلية والخارجية

- تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي والنتيجة سيجعل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات أو لتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة.
- تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة، مما يؤدي إلى بذل جهد إضافي المطلوب لإحداث تغيرات ذي مغزى.
- تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الاتباع للعمال إلى الحاد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصالحه الجماعة أو المؤسسة وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: تحديات القيادة التحويلية

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادة التحويلية العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد النظر، وقد حددت تلك التحديات فيما يلي: (بن عبد الرحمان، 2010، الصفحات 83-85)

-شدة المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المؤسسات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكثر حصة في السوق وذلك من خلال خلق ميزة تنافسية، ومن هنا أصبح على القيادة التحويلية التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بالموقع في السوق، وتنميته وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات وذلك عن طريق البحث والتطوير، الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

-تداعيات العولمة أدى التقدم التكنولوجي السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محددة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية لمواجهة هذا التحدي فإن على القيادة التحويلية يجب أن تكون مستعدة لمواجهة هذا النوع من التحدي، العولمة ذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق الموائمة مع المناخ شديد المنافسة. إن القيادات العالمية في تكاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن وتسمى من الامكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطاة.

-الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسوء المنافسة وعدم الاستقرار، وبعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادة التحويلية وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادة التحويلية عدم ترك أي فرصة تضييع وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها

-الجودة الشاملة لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز عن الكثير من المؤسسات كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية ومن هنا بدأ القادة الإداريين التحويلين يسعون لتجسيد معايير الجودة

-اتخاذ القرار في عالم التميز يقسم اتخاذ القرار بأنه يتم في عالم متغير غير مستقل، مما يجعل التحدي أمام القيادات متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلة واستراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، وإن التحدي أمام القيادات في هذا الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار، إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات والخطة التي يتم وضعها للمؤسسة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني، ذلك أن أهم ما يميز هذا النمط قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الابداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تعترض المنظمة، فالقائد التحويلي وبكل ما يحمله من أفكار وإلهام ورغبة في التحدي يسعى لإثارة قدرات الأفراد وربط أهدافهم الخاصة بالأهداف العامة للمنظمة الأمر الذي يسمح بضمان التطور والاستمرارية للفرد والمنظمة.

المطلب الأول: عناصر القيادة التحويلية

هناك العديد من العناصر التي تميز القيادة التحويلية، لكن أهمها ينحصر ضمن 4 عناصر كالآتي:(الطائي و الجبوري، 2010، صفحة 6)

-تكوين رؤى استراتيجية القادة التحويليين يشكلون رؤى مستقبلية واقعية تعمل على ربط العاملين معا وتركز جل طاقاتهم نحو الأهداف التنظيمية، فالرؤى الاستراتيجية تمثل جوهر القيادة التحويلية، فهناك بعض الدلائل التي تشير الى أن الرؤى هي أهم جزء في القيادة التحويلية على اعتبار أن الرؤى تدفع أو تحفز لوضع أهداف غير عادية، وترشد المرؤوسين نحو تحقيق الاهداف التنظيمية وشعورهم بأنهم أفضل عند انجازها.

-إيصال الرؤيا: يسعى القادة التحويليين الى توصيل الأفكار، إذ يعملون على تأسيس أو تشييد نموذج عقلي (ذهني) مشترك ليعمل الفريق أو المنظمة ككل بجهود جماعية نحو الأهداف المرغوب بها.

-نمذجة الرؤيا: القادة التحويليين لا يتحدثون فقط عن الرؤيا بقدر ما يحولون الكلام الى أفعال عند صياغتهم للرؤيا فعادة ما يسعى التحويليين الى إضفاء الشرعية لرفع درجة الموثوقية لرؤياهم، فالمرؤوسين يصدقون ويتبعون قادتهم عندما تكون أفعالهم مطابقة لأقوالهم، وبالتالي لابد عليهم من تكوين نموذج إذا ما أرادوا من مرؤوسيهم الأداء المتميز.

-تعزيز الالتزام بالرؤيا لتحويل الرؤيا الى واقع يتطلب التزام العاملين، فالقادة التحويليين يعززون ذلك الالتزام بعدة طرائق فكلماتهم وقصصهم وأمثلتهم تخلق الحماس الجماعي واصرارهم والنزاهة، وبالتالي هم يعملون على تعزيز الالتزام وثباتهم ومثابرتهم تعكس صور الثقة والاستقامة بالرؤيا من خلال اقحام مرؤوسيهم في عملية صياغة رؤيا المنظمة.

المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلور بانكوسكي (Koehler &Pankowski) كما يلي:(الغامدي، 2007، صفحة 24)

-النظر للمنظمة كنظام: باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

-إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.

-تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

-تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

-تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب التطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد؛

-تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.

-بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للحفاظ على الإنجازات، 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.

المطلب الثالث: أنماط القيادة التحويلية

ذكر بيرنز عدة أنماط تندرج ضمن أنماط القيادة التحويلية، وهي أربعة كما يلي: (الآغا و جبارة، 2011، صفحة 56)

-القيادة العقلانية: مصطلح (عقلي) في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، فالشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم يعد عقلانيا. والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، ووفق لإطار الصراع القيمي والأخلاقي يجد الحلول لمشكلات المجتمع. وتقوم نظرية

القيادة العقلانية على أساس المركز الوظيفي فقط أي أن صاحبها يستمد دور القيادة مما يخوله مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات، وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القانون واللوائح والتنظيمات المرعية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشي.

-القيادة الإصلاحية: يرى " بيرنز" أن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، مما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين. وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية، وذلك بسب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوي من الأتباع الإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم. كما أن الشخص لكي يكون قائدا إصلاحيا حقيقيا، فإنه لا يحتاج إلى السير بالتدريج، ولكن أيضاً إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على إصلاح جانب منه.

-القيادة البطولية: فالقائد البطل يتوقع أن يكون الأكثر حكمة، والأكثر شجاعة من الآخرين، أو يحاول غرس هذه الاتجاهات لدى العاملين والناس، وأنه يعرف كل شيء في المنظمة والدية حل سحر في الكل المشكلات، والقيادة البطولية تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد والقادة البطوليون يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة

-القيادة الأيديولوجية:القائد الأيديولوجي هو قائد يحمل فكر معين وهو قائد كاريزمي وطبقاً للنظرية الكاريزمية عند هاوس، هناك تأثيرات عديدة تعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية، وهي تتضمن ثقة التابع في أيديولوجية القائد، والتشابه بين معتقدات الأتباع ومعتقدات القادة والقبول المسلم به للقائد، والشعور العاطفي نحوه، وإذعان الأتباع، والتماثل معه، والمشاركة العاطفية في أهدافه وعلو أهداف الأتباع، وثقة التابع في تحقيق الأهداف، وبهذا الفهم يعتبر القائد الأيديولوجي قائد تحويل لأنه ينشر أفكارا ويمثل قدوة للتابعين.

المطلب الرابع: القائد التحويلي

يلعب القادة التحويليين دورا مهما في صناعة القيم والثقافات للمنظمات، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم اليوم امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير.

1.القائد التحويلي

القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق فيهم، ويستخدم الكثير من الوسائل الغير اعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين "، هؤلاء القادة يمتلكون مهارات وصفات غير اعتيادية ويلعبون دورا كبيرا في صناعة القيم والثقافات للمنظمة.(مكير و تومي، 2013، صفحة 90)

2.خصائص القائد التحويلي

تتلخص خصائص القائد التحويلي بالآتي: (العوفي و بوحيل، 2019، صفحة 60)

-إيجاد الرؤية الواضحة: إن إيجاد الرؤية المستقبلية الواضحة هي من أهم المهارات التي يتميز بها قادة المنظمات المتعلمة، بالإضافة إلى قدرة هذا القائد على نقل هذه الرؤية وتوضيحها وإفهامها للعاملين في المنظمة، من أجل خلق الوعي الكافي لديهم، والثقة المتبادلة بينه وبينهم، والذي يقود بالتالي إلى الالتزام بتحقيق هذه الرؤية من قبلهم.

-القدوة الحسنة: يؤثر القادة التحويليين في الأفراد عن طريق لعب دور القدوة الحسنة، وذلك بإلزام أنفسهم بممارسات إدارية مهمة ومحددة، تساهم في احداث التعلم التنظيمي الفعال، وتكون بمثابة القدوة الصالحة التي يتم اتباعها من قبل الأفراد.

-تعزيز قبول العاملين للأهداف: تسعى المنظمات المتعلمة في إحداث التغيير المطلوب من خلال التركيز على تطوير الأفراد لأنفسهم، لذلك فإنه من الضروري تشجيع الأفراد على تبني أهداف التعلم، لذلك يتوجب على القادة التحوليين أن يكون لديهم من الخصائص التي تدعم الأهداف التي يتبناها الأفراد في المنظمة، وتؤثر في خياراتهم والتي تقود بالنهاية إلى إيجاد المنظمة المتعلمة.

-وظائف القائد التحويلي

هناك من يرى أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية لتحقيق الهدف وهي:(مكير و تومي، 2013، صفحة 91)

-إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجة التغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وان يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لان التغيير فيه تهديد للأفراد.

-تقديم رؤية مستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته، والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.

-اختيار لنموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تبت فاعليتها تحت ظروف مفردات، بحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

-إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكليف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه تمكن أن يتم التعبير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لان الوضع أصبح يختلف تماما .

-إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم وان يتعامل مع مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

لكي نفهم أبعاد القيادة التحويلية لابد من مراعاة جانبين أساسيين، الأول هو البيئة المتحولة والمتغيرة التي تتطلب قيادة متحولة ومتغيرة قادرة على الاستجابة للتطور في بيئتها التنافسية. وذلك لأن الركود والجمود في المؤسسة وقيادتها يجعل بيئتها متقدمة عليها وهذا تهديد لا يمكن قبوله في المؤسسات المتقدمة التي تقف في خط المنافسة الأولى والثاني أن القيادة التي تستطيع أن تتحول وتتغير بسرعة للاستجابة لبيئتها التنافسية بحاجة إلى ملائمة سلوكها واتجاهاتها مع سلوك واتجاهات الأفراد بما يجعل رؤية القيادة هي رؤية جميع هؤلاء الأفراد في المؤسسة.(سحيمي، 2016-2017، صفحة 101)

وهناك أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية هي: **التأثير المثالي (أو الكاريزما)، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهامي (أو التحفيز)، الاستثارة الفكرية (أو التحفيز الفكري)**

المطلب الأول: التأثير المثالي (أو الكاريزما)

يمثل هذا الجانب ويركز على شخصية القائد بحيث يكون نموذجاً للاحتذاء به لدى جميع أفراد المنظمة من خلال سلوكياته وأخلاقه ومبادئه، فالقائد التحويلي يجب أن يحاكي مشاعر العاملين ويحظى بإعجابهم وثقتهم ويعزز روح المشاركة لديهم مما يجعل منه صورة مثالية يستطيع من خلالها التأثير عليهم لتحقيق منافع ومصالح المنظمة.(رأفت و أبو عرابي، 2018، صفحة 109).

ومن الاشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم. كما أن على القادة أن يكونوا أكثر انسجاما في القول والفعل، وأن يظهروا أنهم يعيشون ما يقولون، فالقيادة التحويلية تظهر الانسجام بين الأفكار المقولة والسلوكيات.(بوطرفة و بوطرفة، 2021، صفحة 233)

ويرى (Daft2008)أن المثالية تُعبّر عن قوة الشخصية التي ترفع من درجة التزام وولاء المرؤوسين كما تعزز الاعتراف بالقائد والثقة بدوافعه ومقاصده، ومن ثم تبني قيمه ورسالته وأهدافه وسلوكه وكثيراً ما ترتبط القيادة المثالية بالأزمة وإيجاد الحلول اللازمة لها، كما يتصف القادة المثاليون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة، والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتحمل المخاطر. وعرّفAvolioوزملاؤه التأثير المثالي بأنه بناء ثقة متبادلة بين القائد وتابعيه وإظهار مشاعر الاحترام لهم. كما أن القائد المثالي لديه إحساس عال برسالة المنظمة، إذ يستطيع أن يجعل مرؤوسيه يتأثرون بسلوكه ومعتقداته، من خلال إشعارهم بمقدرته على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، أما (Bass 1994) &Avolioفيرون أن صفة التأثير المثالي تبرز بشكل ملحوظ لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس المرتفع برسالة المنظمة، والذين يتمتعون بدرجة مرتفعة من الاحترام والثقة والتقدير من قبل تابعيهم مما يدفع تابعيهم بتقديم جهود إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.(الزومان، 2018، صفحة 54)

بينما تؤكد مرعي(2008) على أن التأثير المثالي أو الكاريزمي يحدث عندما يرى التابعون أن قائدهم يمثل رمزاً للدور أو المنصب الذين يشغله، إذ يعده تابعوه أنه نموذج للمثل والسلوكيات المشتركة، مما يعزز مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاهه، إضافة إلى أن سلوك القائد وممارسته النابعة من الحرص على المصالح العامة، تجعله أكثر تأثيراً في العاملين معه، وفي هذا الصدد يدعمGreen وآخرون وجهة النظر القائلة بأن الرؤية، والثقة، والاحترام، والصدق، ومشاركة المخاطر، والتكامل، والقوة، تُعدّ من سمات بعد التأثير المثالي أو الكاريزمي للقائد.(الزومان، 2018، صفحة 55)

المطلب الثاني: الاعتبار الفردي

وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه، فيعمل كمدرب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، إضافة إلى العمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال. كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء.(بوطرفة و بوطرفة، 2021، صفحة 234)

وتشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفي في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفاعل.(وادي ، 2017، صفحة 147)

هذا البعد يمثل القائد الذي يخلق المناخ المناسب، الذي يساعد على التعرف على حاجات الأتباع الفردية، حيث يتصرف القائد كمدرب ومستشار أثناء مساعدة الأفراد على تحقيق ذواتهم، كما يقوم هذا النوع من القادة بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع ومساعدتهم على النمو من خلال التحديات الشخصية. في هذا الصدد أكد أن المرؤوسين يقدرون الثقة، والاهتمام الفردي الممنوحة (Steidmeier&Bass1999) أن المرؤوسين يقدرون الثقة و الاهتمام الفردي الممنوحة لهم من قبل قادتهم فهم يعتبرونه عنصراً داعماً لتفوقهم، فالقائد التحويلي ليس مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، بل يعمل على إثارتهم والاتصال معهم بشكل مستمر، فهو يرى أنه مسئول عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة وفقاً لهذا النوع يعملون على تطوير مرؤوسيهم

وإعدادهم ليكونوا تحويليين أيضاً ومؤكدين على أهمية تحقيق الأهداف المشتركة و بين Kirkland أن كثيراً من القادة لا يسعون إلى التأثير على الأتباع بهدف تغيير سلوكهم فحسب، بل إنهم يهدفون إلى دفعهم لإنجاز المهام المكلفين بها بشكل أفضل. ويرى الباحثون مثل أن مقدرة القائد على التأثير وإقناع الأتباع له عدة مستويات، فقد يكون التأثير باستخدام الأسلوب الاستقرائي وذلك من خلال تفويض حاجات العاملين، وقد يتم باستخدام السلطة ووضع معايير محددة لمراقبة وانجاز العمل، والضغط المستمر على العاملين. (الزومان، 2018، صفحة 56).

المطلب الثالث: الدافع الإلهامي (أو التحفيز)

في عام 1991 أضافAvolio&Yammarino بعد الدافعية الإلهامية على الأبعاد التي أشار إليها باس (1994)Bass ، وفقاً لهذه السمة يكون القادة عبارة عن رموز التوجيه الجهود ولزيادة الوعي والفهم بالأهداف المطلوب تحقيقها لنجاح المنظمة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى الاحتذاء حذوهم.

فالدافعية كما عرفها Twiggعام 2004 هي إثارة مشاعر وعواطف العاملين نحو العمل والحركة، أما القيادة الإلهامية فهي رؤية وعقيدة القائد بناء على ذلك فإنKirklandينظر للقائد الذي يعتمد على الدافعية الإلهامية على أنه يتمتع بالقدرة على تحفيز الأتباع بتوقعات أداء عالية، واستثارة هممهم من خلال التحدث معهم بحماس عما يجب إنجازه، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي في عمل الأتباع واستثارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية. أماShandrinaفقد أكد على أن القائد التحويلي يعمل على إلهام الأتباع وتحفيزهم بإعطاء المعنى والتحدي لما يقومون به، وتعزيز روح الفريق، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين أعضاء الفريق، التي تؤدي بدورها إلى تحويل القيم الفردية إلى قيم جماعية موحدة.(الزومان، 2018، صفحة 58)

ان القادة التحويلين يتصرفون بطريقة تعمل على تحفيز والهام الافراد المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به اتباعهم، وتسود روح الفريق ويظهر مثل هؤلاء القادة الحماس والتفاؤل ويحملون اتباعهم على الاندماج في التفكير لوضع رؤية مستقبلية جذابة، ويعملون على ايجاد وتوصيل توقعات واضحة يرغب التابعين في تحقيقها، كما يظهرون الالتزام للأهداف والرؤى المشتركة.(صحراوي و مسعودي، 2022، صفحة 465)

يعزز الدافع الإلهامي روح الفريق حيث يوضح القادة للتابعين التوقعات، ويعبر هذا البعد عن القادة الذين يلهمون التابعين من خلال التحفيز، ليصبحوا ملتزمين بالرؤية المنظمة ومشاركة في تحقيقها، ومن الناحية التطبيقية أو

العلمية فيستعمل القادة الرموز وعبارات عاطفية من أجل تحفيز الأفراد من اجل بذل أقصى ما لديهم.(رزق الله و طيبي، 2019، صفحة 71)

المطلب الرابع: الاستثارة الفكرية (أو التحفيز الفكري)

يتعلق هذا الجانب بقدرة القائد على البحث عن أفكار ومبادرات جديدة لحل الأزمات والمشكلات ومواجهة التحديات وكذلك التطوير المستمر وينمي هذه الأفكار لدى الأفراد العاملين، يبين هذا البعد نمط التفكير المتجدد والمتطور وغير التقليدي لدى القائد فهو يعمل على تحفيز وتشجيع وتنمية قدرات الأفراد للخروج بأفكار ومبادرات مبتكرة لحل المشاكل التي تواجه المنظمة وتعمل على تغيير الأعمال التقليدية، ويعمل القائد من خلال هذا الجانب على استثارة النماذج الفكرية لدى المرؤوسين والتركيز على معتقداتهم وتوجهاتهم في تطبيق التغيير والتجديد.(رأفت و أبو عرابي، 2018، صفحة 9)

القائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الابداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الاوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الاخفاق ومن خلال قبوله الافكار المبتكرة حتى ولو تعارضت مع أفكاره، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على ايجاد حلول ابداعية لمشكلات المنظمة، فالاستثارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنها تعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا.(طه مداني، 2017، صفحة 208)

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة التحويلية في إنجاح التغيير في المنظمة، ويرتكز بدرجة كبيرة على كفاءة وقدرة قائد التغيير في المنظمة وبهذا يحتل جانب القيادة في التغيير أهمية كبيرة، حيث تعتبر القيادة الإدارية عامة والنمط التحويلي خاصة الذي هو موضوع الدراسة احد المؤثرات الرئيسية في سلوك الأفراد والذي له صلة مباشرة بأدائهم الوظيفي ومن ثم أداء المنظمة ككل، وبالتالي فإن القيادة التحويلية من القيادات ذات النزعة الهادفة لنقل المنظمة من الوضع القائم إلى الوضع المنشود بطريقة منظمة وهادفة، كما تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي لديها رؤية واضحة عن مستقبل المنظمة حيث تقوم بتشجيع المرؤوسين في تحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة، وتقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس.

الفصل الثاني دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي

تمهيد

يعد الاهتمام بالالتزام التنظيمي من المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا في مختلف الدراسات نظرا لكونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها لدى العاملين باعتباره عاملا مهما يدفعهم لبذل ما يستطيعون من جهد ووقت والإخلاص في خدمة المنظمة، والعمل على تحسين إنتاجيتها والالتزام بأهدافها وتحسين مستوى أدائها.

كما أن التزام الأفراد يتأثر بنمط القيادة الذي يهتم بالفرد ويشعره بالدور الذي يقوم به ويعطيه التقدير اللازم ويمنحه الفرصة لتقديم أفكاره، كما ينمي فيه الرغبة من أجل بذل المزيد من الجهد والعطاء والمساهمة في خلق نوع من الالتزام التنظيمي اتجاه المؤسسة، ولعل من أهم الانماط القيادية المناسبة لذلك نجد القيادة التحويلية، والتي أصبحت تلعب دورا أساسياً في تنمية العاملين ورفع روحهم المعنوية الشيء الذي ينعكس على التزامهم التنظيمي، والذي بدوره يضمن تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها المؤسسة ويساهم في الارتقاء بها إلى مستويات أداء أفضل، ويمكنها من مواجهة التحديات والتكيف مع جميع المتغيرات وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية، وعليه قسمنا هذا الفصل كالاتي:

- **المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي.**
- **المبحث الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي وطرق قياسه.**
- **المبحث الثالث: أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.**

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، وقد حظي هذا الموضوع بالاهتمام من قبل العديد من الباحثين والكتاب لما له من تأثير على كثير من سلوكيات الأفراد وكذلك لما له من انعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها وقد أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال العقدين الماضين الى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين على اعتبار ان الموظف الملتزم يكون اكثر التصاقاً بمنظمته واكثر اجتهاداً في تحقيق اهدافها بالإضافة الى ان الالتزام التنظيمي عند العامل يعتبر من اهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة.(كاظم، 2010، صفحة 47)

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

سنتطرق فيما يلي الى ماهية الالتزام التنظيمي.

1.تعريف الالتزام التنظيمي

قدم الباحثون تعاريف متعددة للالتزام التنظيمي، وقد أشارMeshane&Glinonإلى أن الالتزام "هو الإحساس الإضافي بتخمين وتحديد خصوصية المنظمة. وعرفه بيتر لو بأنه "قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها. والالتزام التنظيمي هو ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل فيها، وهو تعبير عن رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيقها". كما يعرف بأنه حالة نفسية واجتماعية تدل على درجة تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.(بودبزة و يوب، 2019، صفحة 27)

وقد ورد مصطلح الالتزام في الأصول اللغوية من الفعل "لزم"، أي يلزم الشيء فلا يفارقه والالتزام هو الاعتناق والايمان بالشيء ، أما المعنى الاصطلاحي للالتزام التنظيمي فقد ورد وفق مفاهيم متعددة، فاستنادا لدراسة (1970– Porter et al)يعرف الالتزام التنظيمي على أنه "مفهوم متعدد الأبعاد ينطوي على رغبة الموظف في البقاء بالمنظمة، واستعداده لبذل الجهد نيابة عنها، و الإيمان والقبول بقيمها وأهدافها "، كما عرف الالتزام التنظيمي أيضا على أنه "درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، والى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته.(طويهر و رفاع، 2018، صفحة 34)

عرف "مايروآلن، 1991 الالتزام التنظيمي أنه الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول أهداف المنظمة والاستعداد لممارسة الجهود الجبارة لتحقيق أهدافها. فهي بمثابة الرابطة والصلة ما بين الفرد والمنظمة. وقد ميز " مايروآلن وسميث Meyer, Allen & Smith 1993 بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي تتمثل في الالتزام العاطفي المعياري والمستمر حيث يقول José Allouche (1998) أن درجة التزام الفرد في حالة الالتزام المستمر تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.(بن صافية، 2020، صفحة 27)

2.الالتزام التنظيمي وبعض المفاهيم القريبة منه

هناك بعض المفاهيم القريبة من مفهوم الالتزام التنظيمي من حيث المعنى أو الاستخدام نظرا للتشابه الذي بينها الولاء التنظيمي، الانضباط التنظيمي، الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي:(عمومن، 2018، صفحة 87)

–الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي: هناك بعض الخلط في استخدام مفهوم الالتزام في مجال أدبيات الإدارة حيث تشير ترجمة كلمة الالتزام (Commitment, engagement) لتشير إلى الولاء (Loyalty) وفي بعض الأحيان يستعمل مصطلح الولاء كمرادف لمصطلح الالتزام، في حين أن ترجمة مصطلح (Loyalty) إلى العربية يعني الولاء، الوفاء، الإخلاص... الخ.

–الالتزام التنظيمي والانضباط التنظيمي: يعتبر مفهوم الانضباط التنظيمي أحد المفاهيم القريبة من مفهوم الالتزام التنظيمي والدالة عن تمسك الفرد بالمنظمة، إلا أن هذه الدلالة تشير إلى احترام الفرد للقوانين والأنظمة الداخلية بالمنظمة والتزام العامل بها من خلال امتثاله لأوامر المسؤولين عليه وهذا نابع من احترامه لقدسيته العمل وإخلاصه للمنظمة ورغبته في البقاء بها، في حين أن الالتزام التنظيمي يشير إلى تمسك العامل بالمؤسسة واحترام قيمها ومحاولة تحقيق التطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة.

–الالتزام التنظيمي والالتزام الوظيفي: في الوقت الذي يشير فيه الالتزام التنظيمي إلى درجة انغماس الفرد في عمله وارتباطه القوي بالمنظمة وقيمها، من جهة أخرى يشير مفهوم الالتزام الوظيفي إلى تمسك الفرد بوظيفته أو مهنته الخاصة به مثل وظيفة الطب، المحاماة، النجارة، التلحيم، التدريس ... الخ من المهن التي تعزز رغبته في الاستمرار بها.

–الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي: أثبتت العديد من الدراسات الميدانية وجود علاقات ذات دلالات معنوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي خاصة وأن الالتزام التنظيمي في علاقة طردية مع الرضا الوظيفي، لذا يزداد

الالتزام التنظيمي بزيادة الرضا الوظيفي، بالمقابل هناك أوجه اختلاف بينهما إذ يعتبر الالتزام التنظيمي أكثر شمولية وانعكاسا على المنظمة بينما ينعكس الرضا الوظيفي عن جوانب من جوانب العمل فقط.

3.خصائص الالتزام التنظيمي

تتمثل أهم خصائص الالتزام التنظيمي فيما يلي: (عاشوري، 2017، صفحة 66)

- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم وتحد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

4.أهمية الالتزام التنظيمي

لقد أكدت العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أن هذا الأخير يعتبر الأساس الذي يتيح لصاحب المهنة أن يضع مهنته في خدمة المجتمع وللوظيفة قواعدها وأخلاقياتها، خاصة الوظيفة العامة فهي تتطلب من المهني التقيد بمواقيت العمل وقواعده وكذا احترام مكان العمل والمحافظة على مستلزماته وتقديم الخدمة بنزاهة، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل، لذا فقد حظي الالتزام التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمنظمات لكونه يؤثر في كفاءة وفعالية المنظمة ويكلفها كثيرا من التكاليف على المستوى الفردي والجماعي، ومن بين أبرز الأسباب التي تبين أهمية الالتزام والاهتمام المتزايد به ما يلي: (هادف و بلهي، 2019، صفحة 194)

–على المستوى الفردي: يساهم الالتزام في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران الموظفين ومستوى غيابهم، كذا الشعور بالاستقرار لديهم.

–على مستوى المنظمة نجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية، كذلك تقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعدم أدائهم للأعمال بكفاءة وفعالية.

– **على المستوى الاجتماعي**: يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة.

– على المستوى القومي: يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين بالمنظمة.

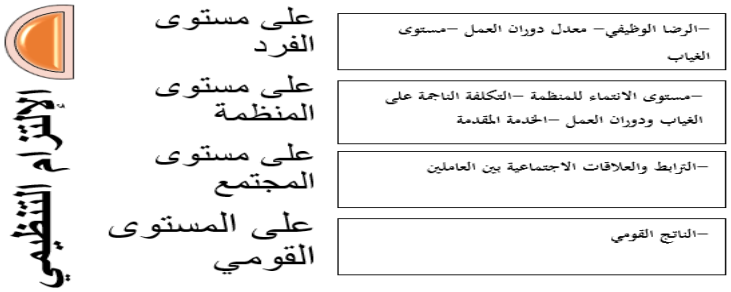
–الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن يكون الأفراد الملتزمين هم الأكثر بقاء في المنظمة والأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

–إن مجال الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

–إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربيين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله كونه سلوكا مرغوب فيه.

كما أكدت العديد من الدراسات الأهمية الكبيرة للالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة سلوكية، حيث أوضحت الدراسات أن ارتفاع الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه مجموعة من الظواهر الايجابية مثل انخفاض معدل الغياب ودوران العمل، كما أن للالتزام التنظيمي أهمية على عدة مستويات يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:(قداش، صالحي، و بن عمارة، 2017، صفحة 32)

الشكل رقم (01–02): الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبين.

من خلال الشكل السابق نجد أن للالتزام التنظيمي تأثير على عدة مستويات، فعلى مستوى الفرد يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل والغياب ويساهم في الاستقرار الوظيفي، أما على مستوى المنظمة فهو يساهم في رفع مستوى الانتماء للمنظمة وبالتالي تخفيض التكاليف الناجمة عن الغياب ودوران العمل مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمة؛ وعلى مستوى المجتمع يعمل على زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية بين العمال، أما على المستوى القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي الناجم عن محصلة الالتزام على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لدى العاملين كما يحقق الأهداف العامة للمنظمة ككل.(قداش، صالحي، و بن عمارة، 2017، صفحة 33)

المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي ومراحل تطبيقه

أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.(بولصباع، بلحاج ، و كورتل ، 2022، صفحة 295)

1.محددات الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، إلا إن دراسات "مناري وروبارت "مارش" تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المحددة للالتزام التنظيمي وهي: (دوة، 2022، صفحة 429)

-السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للعامل في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام للمؤسسة الاقتصادية التي يعمل فيها.

-وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية فهم وإدراك العاملين للالتزام للمؤسسة الاقتصادية أكبر.

-مشاركة العاملين في التنظيم: تساعد مشاركة العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فقد أوضحت الكثير من الدراسات أن مشاركة العاملين تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعلهم يرتبطون ببيئة عملهم

بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه العامل من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

-تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المؤسسة الاقتصادية، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو العمل الإيجابي الذي يعمل على تحقيق الاستقرار للعاملين والمؤسسة الاقتصادية، ويجعلهم يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

-تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: توافر هذه الأنظمة بالمؤسسة الاقتصادية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي لديهم.

-بناء ثقافة تنظيمية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ لديهم معايير الأداء المتميز، حيث توفر الاحترام المتبادل بينهم وبين الإدارة وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من قوة تماسك المؤسسة الاقتصادية وزيادة الالتزام التنظيمي.

-نمط القيادة: دور الإدارة هو إقناع العاملين بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، والإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات العاملين باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، وهذا ما يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

2.مراحل تطبيق الالتزام التنظيمي

رجح أغلب المفكرين والباحثين أن الالتزام التنظيمي لا يتم عادة دفعة واحدة بل يمر ببعض المراحل أو المحطات الضرورية وفي هذا الصدد يضح بوكانن Bochananأن التزام لفرد في المؤسسة يمر بثلاث مراحل متتابعة هي: (هادف و بلهي، 2019، صفحة 199)

مرحلة التجربة: وتمثيل هذه المرحلة بداية من التحاق الأفراد للمؤسسة لمباشرة أدوارهم الوظيفية إلى غاية نهاية السنة الأولى هذه الفترة يكون فيها الأفراد خاضعين للتدريب والتربص الأمر الذي يشكل تأمين قبولهم في المنصب من أكبر اهتماماتهم محاولين التوفيق بين اتجاهاتهم وأهدافهم وأهداف المنظمة، ويبحثون من خلالها على كل ما يبرز التزامهم داخل المؤسسة بالرغم من عدم الوضوح في الأدوار وكذا حركة الجماعات غير الرسمية.

مرحلة العمل والانجاز: عادة ما تتراوح هي الفترة بين العامين إلى الأربع سنوات الأولى للالتحاق الأفراد بالمؤسسة محاولين خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز، أهم ما يميز هذه المرحلة التخوف من الفشل، كما أنها تشهد وظهور ووضوح قيم التزام الأفراد تجاه مؤسستهم من عدمه.

مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الأفراد بالمؤسسات وتستمر إلى ما بعد ذلك، ويفترض الانتقال هنا من مرحلة التكون والظهور إلى مرحلة النضج والترسخ والتدعيم من خلال استثمارات الأفراد بالمؤسسة وتفاعلهم الاجتماعي بها.

وهناك من يلخصها أيضا في ثلاث مراحل صيغت بمفاهيم أخرى لكنها تلتقي في كثير من الأمور بحيث لا نكاد نلمس أي فوارق كبيرة تذكر، وتتلخص هذه المراحل فيما يلي: (بن عيسى، 2023، صفحة 272)

مرحلة الإذعان: بما أن التحاق الأفراد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عيها فإن ذلك يدفعهم إلى تقبل سلطة الآخرين، من خلال التزامه بكل ما يؤمر بتنفيذه سعيا منه للحصول على تلك الفوائد المتوقعة من منصبه.

مرحلة التطابق بين الأفراد والمنظمة: حيث يتقبل الأفراد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة لشعورهم بالفخر واعتزازهم بالانتماء للمؤسسة.

مرحلة التبني: أي قبول الأفراد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافهم الخاصة.

ما يلاحظ على هذه المراحل هو التأكيد مرة أخرى على أن التزام الأفراد لا يمكن تصور تشكله دفعة واحدة سواء في شقه المتعلق بالاتجاهات الايجابية نحو العمل و المؤسسة وأهدافها، أو في شقه المتعلق بالسلوكيات أو الأفعال الاجتماعية التي تبرز مدى تفاني الأفراد في أداء أعمالهم ، فالأفراد عند التحاقهم بالمؤسسة يقتصر التزامهم في بداية الأمر على الجانب السلوكي من خلال إذعانهم لسلطة الآخرين لكسب رضاهم في يتعلق بإجراء عمليات التقييم بحكم فترة التدريب والتجربة التي قد تستمر ما بين 6 أشهر إلى غاية السنة، وكذا من أجل تأمين المقابل المادي الذي يحصلون عليه مع نهاية كل شهر، وتتسم هذه المرحلة في الغالب بنوع من الغموض والاكتشاف المستمر لسير العمليات في جانبها الرسمي و كذا الجانب المتعلق بتواجد الكيانات غير الرسمية و أشكال التفاعل التي تسود بينها، ومع مرور الوقت تبدأ عملية اندماج الأفراد مع الأنصاف الاجتماعية الموجودة في المؤسسة و التي يختار فيها التي تتطابق مع أهدافه سواء تلك التي كانت وراء التحاقه بالمؤسسة أو تلك التي تم تطويرها بعد ممارسة مهامه الوظيفية ، وهي المرحلة التي يبرز فيها الأفراد الملتزمين توافقا كبيرا بينهم وبين مؤسستهم من خلال سعادتهم ورضائهم و فخرهم بالانتماء لكيان المؤسسة ، في حين تظهر بعض السلوكيات التي تؤكد خروج البعض عن مسار الالتزام نحو العمل والمؤسسة إلى مسارات أخرى يكون فيها الالتزام موجها بدافع الحفاظ على الرهانات الجانبية بعيدا أي التزام يحمل

نوعا من التوافق القيمي بين الأفراد ومؤسستهم ، والمرحلة التابعة للأشخاص الملتزمين تتسم بانتقال كبير في عملية الالتزام يكتشفون من خلالها بأن مؤسستهم أصبحت جزءا منهم و أنهم جزءا منها، وبذلك تتناغم فيه قيمهم مع كل ما يتعلق بالمؤسسة ، وهي أقصى مراحل الالتزام أين يصبح الأفراد على استعداد للدفاع عن كل ما يصدر عن المؤسسة.(بن عيسى، 2023، صفحة 273)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

على الرغم من أهمية الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات التربوية، وأن هناك عوامل تزيد من عملية التزام الأفراد داخل مؤسساتهم، إلا أن هناك عدداً من العوامل التي تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة وتجاربه، وإدراكه لظروف وبيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى، ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو التالي

1.العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية:

إن العمليات التنظيمية بصفة عامة لها ارتباط إيجابي بالالتزام التنظيمي للعاملين مثل السياسات التنظيمية، ووضوح الأهداف والأدوار ونمط القيادة، ونظام الحوافز المتبع، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وسنوضح فيما يلي المتغيرات التي ترتبط بالبيئة الداخلية للتنظيم، والتي بدورها تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي: (بن معتوق، 2022، صفحة 701)

-السياسات التنظيمية: وذلك من خلال تبني المنظمة لسياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة على زيادة الالتزام التنظيمي، حيث أنه كل إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل سلوكه الوظيفي، ويعتمد السلوك في شدت إيجابيتا أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات.

-وضوح الأهداف والأدوار: يعمل وضوح الأهداف والأدوار التي تناط بالعاملين، على زيادة دافعية الأفراد وإلى زيادة ولائهم للمنظمة، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، ازدادت عملية فهم وإدراك الأفراد للمهام المنوط بهم، والمعايير المقررة لها، مما يؤدي إلى إحساس الفرد بالالتزام التنظيمي، الذي يتأثر بالنهج والفلسفة والكفاءات الإدارية.

-مشاركة العاملين في التنظيم: وقد أوضحت الدراسات أن مشاركة العاملين تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، حيث يعتبرون أن ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم، ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية مرتفعة، بما يؤدي في النهاية لرفع درجة التزامهم التنظيمي اتجاه المنظمة.

-الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: وقد بينت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المسئولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الالتزام التنظيمي لديهم، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على خلق وإيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

-تطبيق نظام مناسب للحوافز ونظام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات الحكومية وخاصة المؤسسات التربوية هي أقل المنظمات استخداما للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز، وبناء وخلق الانتماء والالتزام لدى العاملين.

-الثقافة التنظيمية: وهي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي، لأنها تُمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد داخل المنظمات، وتعرف بأنها: "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة للمنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم

-نمط القيادة وبعد نمط القيادة: من أهم العوامل التي تؤثر في تحديد الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث أن علاقة الرئيس بالمرؤوسين تترك أثراً واضحاً، في توجيههم للعمل واستقرارهم فيه، ومن ثم التزامهم لمنظمتهم.

2.العوامل المتعلقة بخصائص الفرد مثل السن، وطول مدة الخدمة ومستوى التعليم، والجنس.

أظهرت بعض الدراسات الآتي: (دودين، 2020، صفحة 186)

-أن الأفراد الذين يتقدمون بالعمر تكون درجة التزامهم التنظيمي مرتفعة بالمقارنة مع الأفراد صغار السن أو متوسطي العمر.

-كما أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين طول مدة خدمة الفرد ودرجة التزامه التنظيمي فطول خدمة الفرد في المنظمة تؤدي تنمية علاقات اجتماعية داخل العمل وخارجه، كذلك تؤدي إلى استثمار الأفراد لوقتهم وجهدهم في المنظمة فتجعل هؤلاء الأفراد لا يفكرون بترك العمل لدى منظمتهم وبمعنى آخر تكون درجة التزامهم التنظيمي مرتفعة، بعكس الأفراد الذين تكون مدة خدمتهم في المنظمة قصيرة.

-كما أشارت الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى التعليم لدى الفرد ودرجة التزامه التنظيمي. فكلما ارتفع مستوى التعليم لدى الفرد وزادت توقعاته من المنظمة، لكل في نفس الوقت تعجز المنظمة عن توفير توقعات الفرد كلما أدى هذا إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لديه.

-كما أن بعض الدراسات أفادت أن النساء أكثر التزاماً من الرجال للمنظمة.

-وكلما كان هناك تطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة لهم كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لهؤلاء الأفراد تجاه منظمتهم.

-كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد ارتباطهم النفسي بالمنظمة ويزيد من التزامهم التنظيمي.

3.العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية، كظروف سوق العمل وفرص الاختيار في اتجاهات الأفراد، وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل. فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية، وعدد فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية بين البدائل المتاحة، وبأقل ضغوط خارجية، وكان العمل المتاح أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد؛ كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي في بدء العمل. وعلى العكس من ذلك، فكلما كانت الأحوال تتسم بالكساد وارتفاع مستوى البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة، فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي وأدى إلى ارتفاعه. كما أن كمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة ودقتها، ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى داخل المنظمة أو خارجها، تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي أيضا.

وقد تبين أن مستوى الالتزام التنظيمي يكون مرتفعاً عند ارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلا عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة، وانخفاض فرص العمالة بها.(ابراهيم محمد شهاب ، 2014، صفحة 84)

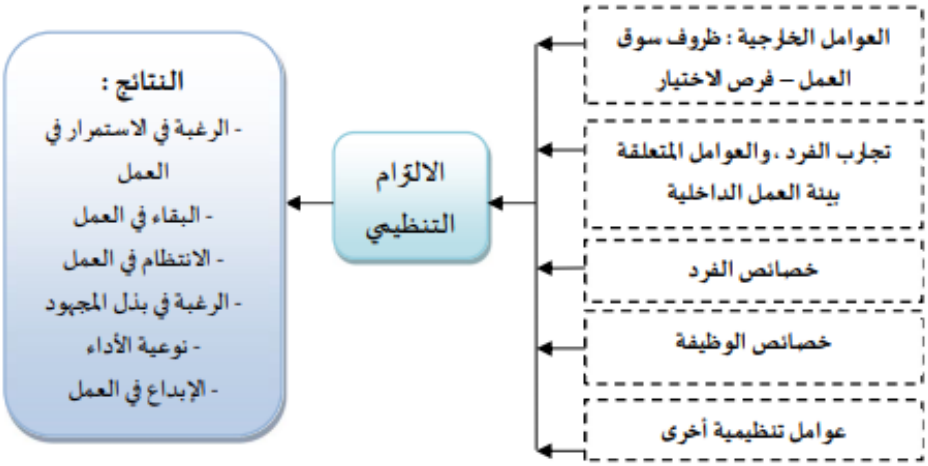
4.العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفية من حيث مجالها ودرجة التوتر بها في مستوى الالتزام التنظيمي فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية كل هذا يزيد من درجة الالتزام التنظيمي. وعكس ذلك صحيح كلما زادت درجة التوتر والصراع في الوظيفة أو عدم وضوح دور الفرد، فإن هذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.(ابراهيم محمد شهاب ، 2014، صفحة 82)

5.العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي: لقي موضوع تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام، اهتمام الباحثين حديثاً فقط، فقد وجدوا أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على مستويات الالتزام التنظيمي، ويرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسياً على الالتزام، حيث أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر، في عملية التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، مما يؤثر سلباً على التزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما نجد أن دراسة "Stevens"

، والتي ركز فيها على أربعة متغيرات هيكلية وهي: حجم المنظمة، وجودة الرقابة، ونطاق الرقابة ومركزية السلطة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه المتغيرات لا تؤثر في مستويات الالتزام التنظيمي بشكل قوي.(بن معتوق، 2022، صفحة 703)

والشكل الموالي يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

الشكل رقم (02-02): العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي



المصدر: حمزة بن معتوق، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد16، العدد01، 2022، ص 703.

6.العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي: قسم (ستيرزوبورتر 295 1991 (Steers& Porter)العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي إلى الآتي:(القيسي، 2019، صفحة 166)

–عوامل شخصية(PersonalFactors) وهي العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد العامل مثل الشخصية، القدرة على تحمل المسؤولية، التوقعات، الناحية الوجدانية، المؤهل العلمي، العمر، الجنس.

–عوامل تنظيمية(OrganizationalFactors) وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والاستقلالية، ومدى تبني العاملين لأهداف المنظمة، والتشاركية بين الرؤساء والمرؤوسين في اتخاذ القرارات ودراسة وضع المنظمة، وقد أكدت دراسة لوك وكراوفورد، (1999،) Lok& Crawfordعلى أن الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة هما أثر قوي على الالتزام التنظيمي .

–عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد فكلما قلت فرص العمل البديلة زاد الالتزام التنظيمي.

المطلب الرابع: النظريات والنماذج المفسرة للالتزام التنظيمي

تحفل الأدبيات بنظريات ونماذج عديدة حاولت تفسير ظاهرة التزام الأفراد نحو المنظمات التي يعملون بها، ومن أهم هذه النظريات والنماذج ما يلي:

1.النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي

تتمثل أهم النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي فيما يلي: (الهنداوي ، 2012، الصفحات 2017-210)

-نظرية الرهان الجانبيSide - Bettheory :

تنسب هذه النظرية لهاورد بيكر H. Becker1960 ، فقد عرف بيكر الالتزام على أنه: «ميل للارتباط في مسارات متجانسة من النشاط نتيجة لتراكم الرهانات الجانبية التي يمكن فقدها لو توقف النشاط»، ويقصد بالمسارات المتجانسة من النشاط تحقيق العضوية بالمنظمة (بمعني استمرار العمل والتوظف بالمنظمة).

وقد استخدم بيكر اصطلاح الرهانات الجانبية ليشير إلى تراكم الاستثمارات التي يصنعها الفرد مع المنظمة (مثل الاستثمار في المال والوقت والجهد الوظيفي، وصداقات العمل..)، مما يجعل ترك الفرد للمنظمة أمراً صعباً ومكلفا حيث ناقش بيكر أنه بمرور الوقت تنشأ تكاليف معينة تجعل من الصعب على الشخص عدم الالتزام بمسار النشاط المتجانس مثل التهديد بفقد هذه الاستثمارات، علاوة على نقص البدائل المتاحة أمام الفرد للالتحاق بعمل آخر أو تعويض فقد العمل الحالي، كل هذا يجعل الفرد ملتزماً نحو المنظمة لا يتحمل الخسارة التي قد تترتب على تركه لها : فمثلاً قد يفقد الفرد استثماراته في الوقت والجهد، وغيرها من المزايا الأخرى التي لو ترك المنظمة الحالية فربما لا يستطيع تعويضها. وقد عرف الالتزام الذي أشار إليه بيكر بالالتزام الحسابي Commitment Calculative؛ وذلك نتيجة لتأكيده على المصالح المحسوبة التي تربط الفرد بتنظيم معين وهكذا استخدم هر بنيك وآلتو فكرة بيكر عن الرهانات الجانبية لتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي.

ويبدو أن بيكر وأتباعه كانوا متأثرين بالمنظور التقايضي الذي أشار إليه مارش وسيمون 1958 ذلك المنظور الذي يفسر ظاهرة الالتزام نحو المنظمة باعتبارها تنمو نتيجة لرضا الموظف عن الإغراءات والمكافآت التي يقدمها التنظيم للفرد، تلك المكافآت التي على الموظف أن يضحي بها إذا ترك المنظمة وعلى حد تعبير بيكر يشعر الموظف بالالتزام نحو المنظمة بسبب الرهانات الجانبية التكاليف المادية والنفسية والاجتماعية المقترنة بترك المنظمة.

-نظرية التوحد

وتسمى بنظرية التطابق بين اهداف الفرد والمنظمة وتركز على فكرة أن الأفراد يرغبون في قبول الأهداف التنظيمية ويعملون على تحقيقها إذا كانت هذه الأهداف تماثل أهدافهم الشخصية.

وتأسيسا على ذلك تفسر هذه النظرية ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبارها دالة لمدى التطابق بين قيم وأهداف كل من الفرد والمنظمة. وقد تطورت هذه النظرية على يد بورتر وزملائه مودي وستيرز وباختصار تقرر نظرية التوحد أن الموظفين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمنظمة أي يلتزمون بالبقاء) لأنه يتوافر لديهم ما يلي:

- إيمان بقيم التنظيم وأهدافه.
- الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم.
- الرغبة في استمرار العضوية بالمنظمة.

وقد تعرضت هذه العناصر الثلاثة التي حددها بورتر وزملاؤه – كأبعاد لبنية الالتزام التنظيمي – إلى النقد الشديد. ويعلق كوشمان Kushman 1992 باختصار على هذه العناصر كما يلي:

إن العنصر الثاني يعتبر مرادفاً لفكرة دافعية العمل والعنصر الثالث يصف الولاء ويشبه العنصر الثاني في كونه يعتبر مؤشراً على النوايا السلوكية أكثر من الاتجاهات في حد ذاتها، ولا يتبقى سوى العنصر الأول الذي يصف التطابق بين القيم والأهداف الفردية والتنظيمية، ويظهر فيه الارتباط الوجداني بين الفرد والمنظمة ومن ثم يمكن قبوله كأساس لتفسير ظاهرة التزام العاملين نحو المنظمة، أما العنصران الثاني والثالث فيمكن اعتبارهما مخرجات للالتزام التنظيمي أكثر من كونهما مكونات له وجملة القول أن نظرية التوحد تفسر الالتزام التنظيمي باعتباره رابطة وجدانية تنشأ لدى الفرد عندما تتطابق قيمه وأهدافه الشخصية مع قيم التنظيم وأهدافه.

– نظرية الواجب Theory of Obligation

تطورت هذه النظرية على يد وينر Wiener 1982، فقد انتقد وينر المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، وذهب إلى أن هذا الفهم الشامل ينبغي أن يأخذ في اعتباره دراسة المعتقدات المعيارية المتدخلة مثل المعايير الأخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المنظمة. ومن هنا ينظر ويتر إلى الالتزام كعملية دافعية معيارية تختلف اختلافا كليا عن التوجهات النفعية الوسيلة، وتتفق إلى حد ما مع نظرية التوحد وتعد امتدادا وتطويرا لها، وقد تأثر وينر في ذلك بنموذج فشين Fishbein 1967 عن المقاصد السلوكية Béhavioral Intentions * وقد عرف وينر

الالتزام التنظيمي على أنه شعور ناتج من الضغوط المعيارية المتدخلة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة ومصالحها. وبناءا على ذلك يفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي ستدخلها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمنظمة، أو بعد الالتحاق بها ويكتسب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة مثل الأسرة، أما التنشئة التي تحدث بعد التحاقه بالمنظمة فتسمي بالتنشئة التنظيمية وهي عملية تصبح من خلالها قيم الأعضاء ومعاييرهم ومعتقداتهم متطابقة مع تلك. الموجودة بالمنظمة وبذلك يتحدد الالتزام التنظيمي ببعدين أساسيين هما:

- القيم العامة للولاء والواجب.
- التوحد التنظيمي.

2.النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي

أما النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي حسب (بوقندورة و إبريعم، 2019، صفحة 96)

-نموذج ستيفنز وزملائه (1978)

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين، هما:

-الاتجاه التبادلي: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الالتزام التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة. وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية إبقائه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإن ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

-الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه أورده أيضا ستيفز وتبناه بورتر وسميث، حيث وصفوا الالتزام التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها .فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الالتزام التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه، فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، إيمانا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها .

-نموذج أنجل وبيري (1983):

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

-نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وإن يكون هذا السلوك عاما، واضحا وثابتا وطوعيا. وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

-نموذج المنظمة كأساس الالتزام التنظيمي : يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، و إنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمنظمة ، لكنها لابد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة.

بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها حيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

-نموذج كانتر 1986

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمة على أفرادها، وهي:

-الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها. لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها .

-الالتزام التلاحمي: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد والمنظمة .

-الالتزام الرقابي: ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلا مهما لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير.

-نموذج ألين وماير (1990):

يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي "، لأنه يستند في نظرته للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له، هي :

-الالتزام العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما تعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي .

-الالتزام المستمر: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات والتعويضات والمكافئات بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونه عملية عاطفية أو أخلاقية، وتتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة، يلاحظ أن تقييم الموظف الأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

-الالتزام المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

وتؤثر هذه المكونات للالتزام التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام، فالموظف الذي لديه التزاما عاطفيا يبقى في المنظمة بدافع الرغبة أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلكن ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة.

المبحث الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي وطرق قياسه

في مختلف التعريفات التي تطور من خلالها مفهوم الالتزام التنظيمي قد تحول من الصورة ذات بعد واحد، ثم بعدين حتى تمخضت أحدث البحوث إلى ثلاث أبعاد وضحت المفهوم أكثر، وبالتأسيس على الدراسات السابقة فالالتزام التنظيمي يتكون من الالتزام العاطفي (رغبة)، المعياري، القياسي (واجب) واستمراري (حاجة).(زيان و بوسمهين، 2018، صفحة 390)

المطلب الأول: الالتزام الاستمراري

الالتزام الاستمراري Commitment Continuance يرى جرينبرج و بارون (Greenberg& 2009, Baron)أن الالتزام الاستمراري يشير إلى رغبة الفرد القوية في البقاء في العمل في منظمته التي يعمل فيها لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في منظمته، فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل التقاعد الصداقات، وغيرها وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بهذه الأمور فهؤلاء الأفراد يقال عنهم إن درجة التزامهم الاستمراري عالية .(مؤيد و المرعي، 2019، صفحة 216)

كما يعبر الالتزام الاستمراري عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونه عملية عاطفية أو أخلاقية ، وتتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة، يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.(بوقندورة و إبريعم، 2019، صفحة 98)

يشير بعد الالتزام المستمر إلى رغبة العامل في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها ، وهذا الالتزام يترتب من خلال تقديره للمزايا الوظيفية التي يمكن أن يفقدها جراء تركه للمنظمة التي يعمل بها وانتقاله لأخرى ،كما أنه يتأثر بحجم التكاليف المرتبطة بذلك وحسب هذا النوع فإن ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل فيها، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، وهذا ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة.(دليلي و خميس، 2020، صفحة 742)

وبالنسبة لنمو الالتزام المستمر فقد ذهب ستيفن وآخرون Steven et al., 1978 إلى أن الالتزام المستمر ينمو بصفة عامة على أساس من التعقل الاقتصادي (Economical Rational) فكل شيء يمكن أن يزيد من

التكلفة المقترنة بترك المنظمة قد يؤدي إلى نمو الالتزام المستمر، كما أشار (مايروآلن 1984) إلى أن الالتزام المستمر يزيد عندما تزيد كمية أو عدد الرهانات الجانبية فالالتزام المستمر ينمو عامة نتيجة للرهانات الجانبية التي يصنعها الفرد مع التنظيم أو الاستثمارات التي يخشى فقدها إذا لم يستمر في العمل بالمنظمة.(الهنداوي ، 2012، صفحة 203)

وقد اعتبر مايروآلن أن الالتزام المستمر هو المكون الثاني في النموذج ثلاثي المكونات للالتزام التنظيمي وأنه يرتكز في الأساس على أفكار بيكر عن الرهانات الجانبية، حيث تأثر مايروآلن وتابعوهم بهذه الأفكار إلى حد كبير سواء في تعريفهم للالتزام المستمر أو في تحديدهم العوامل نموه وتعتبر الأداة التي طورها مايروآلن لقياسه بغض النظر عن كونها أحادية البعد أم لا – هي الوسيلة الأكثر ملاءمة لقياس شكل الالتزام المستمر كما تصوره بيكر.

المطلب الثاني: الالتزام العاطفي

الالتزام العاطفي :Affective Commitment ويشير إلى قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، ويرى مكشين وجلنو (Meshan2000 &Glinow)أن هذا النوع من الالتزام هو الذي يجب أن تعمل المنظمة على تطويره لدى موظفيها بدلاً من عملها على ارتباطهم بها بوساطة ما تقدمه لهم من مكاسب وحوافز مادية.(مؤيد و المرعي، 2019، صفحة 216)

كما يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميز ة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما تعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.(بوقندورة و إبريعم، 2019، صفحة 98)

ويقصد به الارتباط الوجداني والعاطفي بالمنظمة والتوحد معها والانتماء إليها والاستمتاع والسعادة بالاستمرار بعضويتها ، ويعبر عن قوة تطابق وتضامن الفرد مع المنظمة ورغبته في الاستمرار بالعمل بها لأنه موافق على قيمها وأهدافها ، وينجم عن الدعم الجيد من قبل المنظمة للفرد وذلك من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات و السماح لهم بالتفاعل الجيد والإيجابي داخل المنظمة؛ حيث يأخذ الفرد في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله

الآخرون لو ترك العمل في المنظمة ؛ أي أنهم يبقون لأنهم يشعرون أن هذا واجب عليهم.(دليلي و خميس، 2020، صفحة 742)

إن أحد المداخل الكبرى لدراسة الالتزام التنظيمي هو النظر إليه على أنه ارتباط وجداني (عاطفي) نحو المنظمة، فالفرد في حالة الالتزام الوجداني يتوحد مع المنظمة، ومن ثم يلتزم بالسعي نحو تحقيق أهدافها.

ويرى جاروس و آخرون Jaros et al, 1993 أن جذور الالتزام الوجداني ترجع إلى جهود كانتر(1968 Kanter,) فقد عرفت كانتر الالتزام عامة على أنه رغبة التمثيل الاجتماعي لدى الأفراد نحو منح طاقتهم وولائهم للنظام الاجتماعي (المنظمة) ويتضح من ذلك أن كانتر كانت من أوائل من لفت الانتباه إلى أهمية المكون الوجداني للالتزام التنظيمي متمثلاً في مشاعر الفرد بالولاء نحو المنظمة، إلا أن التطور الحقيقي للالتزام الوجداني جاء على يد أصحاب نظرية التوحد فتحت مسمي الالتزام الاتجاهي، وجه بورتر وزملاؤه مسار البحث الرئيسي حول المكون الوجداني للالتزام التنظيمي حيث أكدوا (بورتر وآخرون 1974) ،(مودي وآخرون 1979) على أهمية الشعور بالانتماء وخبرة الولاء في مفهوم الالتزام التنظيمي، وقد أيد بوشنان (1974) ذلك، واستخدم أوريلي وكاتمان(Chatman O'Reilly 1986)مصطلح الالتزام التوحدي ليصفا نفس المكون عندما عرفا الالتزام التنظيمي التوحدى بأنه "مشاعر الفخر بالانتماء للمنظمة، ورغبة الانتساب إليها".(الهنداوي ، 2012، صفحة 200)

وقد تم قياس الالتزام الوجداني في معظم الأبحاث السابقة – التي تمت قبل عقد التسعينيات من القرن العشرين – باستخدام استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) التي طورها بورتر وزملاؤه.

وقد عرف مايروآلن الالتزام الوجداني باعتباره أحد المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي، ويشير إلى ارتباط الموظف عاطفياً بالمنظمة وتوحده معها واندماجه فيها ، ووضعاً مقياساً لقياسه وعدله ماير وآخرون (1993)، ويقرر ماير نفسه وآخرون (Meyer, et al., 2001)أن مقياس الالتزام الوجداني الذي اقترحه مايروآلن يرتبط بصورة دالة قوية بمقياس بورتر وزملائه (OCQ) وقد أكد على ذلك من قبل بعض الباحثين مثل دونهام وآخرين، ولذلك يقترح النظر إلى مفهوم الالتزام الذي قدمه بورتر وزملاؤه باعتباره يعنى الولاء Loyalty نحو المنظمة، ولعل ذلك هو ما جعل كثيراً من الأبحاث العربية التي استخدمت مفهوم بورتر وزملائه عن الالتزام التنظيمي تترجم اصطلاح Commitment بالولاء.(الهنداوي ، 2012، صفحة 201)

المطلب الثالث: الالتزام المعياري

يشير بعد الالتزام المعياري إلى إحساس العامل الأدبي والأخلاقي بالبقاء في المنظمة والتمسك بقيمها وأهدافها، وشعوره بأن ذلك واجب عليه تجاه المنظمة التي يعمل بها، وغالباً ما يعزز هذا الشعور الداخلي الضغوط المعيارية القيمية والمستمدة من العامل نفسه.(دليلي و خميس، 2020، صفحة 742)

الالتزام المعياري Normative Commitment أن جذور الالتزام المعياري ترتد إلى جهود اتزوني (1961) عندما تحدث عن الاندماج الأخلاقي كأحد أشكال الاندماج في المنظمة، حيث ذهب إتزوني إلى أن الالتزام المعياري الاندماج الأخلاقي) يرتكز على استدخال معايير المنظمة والتوحد مع السلطة التنظيمية. ويلاحظ أن فكرة استدخال الفرد لقيم التنظيم ومعاييره وأهدافه كانت موضع اهتمام دراسات عديدة مثل دراسات بورتر وزملائه، إلا أن هذه الدراسات استخدمت هذه الفكرة للإشارة إلى الالتزام الوجداني(الهنداوي ، 2012، صفحة 203)

الالتزام المعياري هو الشعور بالواجب الأخلاقي للاستمرار بالعمل في المنظمة، فالأفراد ذوي المستوى العالي من الالتزام يشعرون أنه يجب عليهم البقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بإحساس الموظف بأهميته ومشاركته في القرارات، ووضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، وتطابق أهدافه وقيمه بأهداف وقيم المنظمة، وهذا النوع من الالتزام يتأثر بتجارب الفرد داخل وخارج المنظمة، أي أنه لا ينشأ من خلال القيم الاجتماعية والتنظيمية للمنظمة فحسب بل يتأثر أيضا بالقيم الشخصية والعائلية والاجتماعية التي ينشأ عليها الأفراد والتي يكون لها أثر في تطوير الالتزام المعياري.(علالي، 2021، صفحة 113)

فهو يعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة ، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي) ، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري.(معمري، 2022، صفحة 691)

المطلب الرابع: طرق قياس الالتزام التنظيمي

يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي نذكر منها: (دوة، 2022، صفحة 431)

1.مقياس (بورتر) وزملائه: أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف :

- درجة التزام العاملين بالمؤسسة الاقتصادية
- ولاء وإخلاص العاملين بالمؤسسة الاقتصادية
- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وتقبلهم لقيمها، واستعان "بمقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة، ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام؛

2.مقياس (مارش ومافري): قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من أربع فقرات، وقد استخدما الأداة لقياس إدراك العامل لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة :

- تعزيز استحسان المؤسسة الاقتصادية حث العامل على الالتزام يقيم العمل
- الولاء للمؤسسة الاقتصادية حتى إحالة العامل على التقاعد
- إبراز نية العامل في البقاء في المؤسسة الاقتصادية

3.مقياس (جورج) وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية :

- استخدام المعرفة والمهارة
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه
- العمل مع زملاءه بكفاءة عالية
- بناء سمعة جيدة للعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص وقد استخدم هذا المقياس من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة

4.مقياس ثورنتن يحتوي هذا المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة القيس الالتزام المهني.

المبحث الثالث: أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي

تعددت الدراسات التي تؤكد على الارتباط الايجابي بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. فالقادة الأكثر ممارسة للقيادة التحويلية هم أكثر مقدرة على تكوين علاقة مبنية على الانفتاح والمشاركة، وتوفير بيئة عمل تمتز

بالتنوع، والأهمية، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، وأكثر مقدرة على ربط العاملين بأهداف منظماتهم وهذا يجعلهم أكثر التزاما، وتمسكا بمؤسساتهم.(السوسي، 2022، صفحة 19)

القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية وتعمق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها، مما يدفعهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، والعامل الذي يمتلك شعورا بالهوية الجماعية، فإنه يعزز مستوى انتمائه التنظيمي. (السوسي، 2022، صفحة 20) ويمكن أن تؤسس لطبيعة العلاقة ما بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي على النحو التالي :(الشوابكة، الشلبي، و الخوالدة، 2018، صفحة 148)

- تساهم القيادة التحويلية إلى حد كبير في دعم وتحقيق الالتزام التنظيمي، وهو ما يترتب عليه سرعة وكفاءة ودقة أكبر في إنجاز العمل وبأقل كلفة ممكنة.
- إن اهتمام المنظمات بالبحث عن الميزة التنافسية يدفعها نحو زيادة الاهتمام بتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية، وهوما يتطلب زيادة الاهتمام بالبحث والتدريب والتطوير، الذي يساهم في بناء وتنمية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.
- إن استخدام نمط القيادة التحويلية يساهم في زيادة وتعزيز التعاون والاتصال ما بين الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية، مما يساعد في تحسين العلاقات التنظيمية وتهيئة الظروف والفرص لزيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.
- يمكن أن يساعد تطبيق أنماط القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي في المنظمات على تحسين معدلات الرضا الوظيفي وتحسين الروح المعنوية وزيادة جودة وكمية معدلات الإنتاجية والأداء في هذه المنظمات

المطلب الأول: أثر التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي

يعبر التأثير المثالي على درجة انجذاب المرؤوسين في القيام بمهامهم لما ينصه عليهم القائد، إذ تعتبر الشخصية أو الكاريزما الخاصة بالقائد عجلة تدفع المرؤوسين لتقديم أكبر مستويات الأداء من خلال شعورهم بالأمان داخل المؤسسة، وهو ما يضمن عدم تخوفهم من الرؤية المستقبلية للمؤسسة. (الفهيدي، 2009، صفحة 45)

أما أفولير فعرفه على أنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، وأماAvilioو Bass يعتقدان بأن التأثير المثالي خاصة ملحوظة لدى القادة الذين

يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة والذين يحضون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين، وهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهودا إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.(قوال، 2021، صفحة 266)

في حين يشير Woods إلى أن التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه حيث ينظر العاملون لهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام اتجاههم.

ويظهر أثر التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي عندما يمثل سلوكهم وانجازاتهم الشخصية قدوة لتابعيهم، فالقادة الذين يعملون وفق معايير أخلاقية يسهمون في خلق مناخ أخلاقي، وذلك لكونهم يدركون أن حياة العمل تعتمد في جوهرها على العاطفة، وتبنى على القيم، وعلى هذا الأساس يستطيع القادة التحويلين التوحيد مع رغبات تابعيهم في سبيل المشاركة في تحقيق غايات نبيلة، وأشار بعض الباحثون إلى عدد من الممارسات التي يمارسها أولئك القادة من أجل تحقيق الغايات النبيلة منها : النزاهة والعدل حيث يوصف القائد بالنزاهة حينما يكون صادقا وأمينا ويتصرف بعدل وبحسن نية في جميع تعاملاته مع الآخرين داخل المؤسسة، كما أنه يتصرف بحكمة مع المواقف الطارئة التي تمر بها المؤسسة من خلال معرفته الكافية بطبيعة مهنته والقائد الفعال هو من يستطيع أن يؤدي عمله بأسلوب أخلاقي يشكل قدوة للآخرين، وهو يمتلك الأدوات اللازمة التي تخلق بيئة منتجة في العمل من خلال اعتماده على التحليل المعمق والتخطيط الهادف، والعمل على تحسين بيئة العمل، ويتحمل مسؤولية حماية مرؤوسيه، ويفي بوعوده والتزاماته تجاه تابعيه، ولا يتسبب في الأذى لأحد.(الحربي، 2012، صفحة 52)

إن القادة التحويليين يستخدمون العواطف الإيجابية ويقومون بإيصال رؤيتهم الى المرؤوسين وتحفيزهم الى الوصول الى مستويات أعلى من الأداء من خلال تقديم تغذية راجعة لهم، وكل هذا يؤدي الى تعزيز الالتزام التنظيمي.(بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي، 2014-2015، صفحة 154)

المطلب الثاني: أثر الحافز الإلهامي على الالتزام التنظيمي

الحافز الإلهامي هو تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجياتهم الحالية وخلق حاجات لديهم والسعي نحو إشباعها شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرار.

كما يعبر الحافز الإلهامي Inspiration motivation عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في تحديد وتحقيق

الأهداف، لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة مستخدمين الرموز والشعارات للتعبير عن المهمة بطرق بسيطة، فهم يحاولون إثارة روح التحدي والحماس لديهم، (قوال، 2021، صفحة 267)

كما أن القادة التحويليين يستخدمون العواطف الإيجابية ويقومون بإيصال رؤيتهم الى المرؤوسين وتحفيزهم الى الوصول الى مستويات أعلى من الأداء من خلال تقديم تغذية راجعة لهم، وكل هذا يؤدي الى تعزيز الالتزام التنظيمي.

يعني الحافز الإلهامي قدرة القادة التحويليين على التصرف بطريقة تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم، من خلال إعطاء المعنى والتحدي لهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويتابعون حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك تستخدم الرموز والشعارات لتوجيه جهود تابعيهم.(بوطرفة، 2015، صفحة 481)

وأما عن أثر الحافز الإلهامي على تحقيق الالتزام التنظيمي فيظهر من خلال معرفة القائد التحويلي بكافة الأساليب والطرق الممكنة التي تحفز العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم، إذ يستطيع بناء قوة عمل محفزة من خلال معرفته بأن الناس يتحفزون للقيام بما هو في مصلحتهم، فيسعى القائد التحويلي إلى إيجاد دافع يلهم من خلاله تابعيه للإنجاز، وهدفه من ذلك مساعدة العاملين على ربط مصالحهم بمصالح المنظمة، وتوجيههم إلى عمل الأشياء المهمة، كما أنه يقوم بدور المدرب والناصح العاملين فيساعدهم على ترتيب أولوياتهم، فتمكين العاملين من الاستقلالية بأعمالهم يعمل دور الوسيط في رفع مستويات الالتزام التنظيمي لديهم، فهو يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين ويكسبهم الثقة في ذاتهم، والشعور بالمسؤولية اتجاه أعمالهم.(الحربي، 2012، صفحة 54)

المطلب الثالث: أثر الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي

تعرف الاستثارة الفكرية Intellectual Simulationعلى أنها: قدرة القائدة ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطريق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها، فهي تعتبر الاستثارة الفكرية أداة للإبداع يتم استعمالها كثيرا في المنظمات لإيجاد الحلول للمشاكل، فهي وسيلة للعثور على الأفكار الجديدة خاصة في ظل بيئة تتسم بالحرية وعدم وضع سقف للحلول المقترحة .(قوال، 2021، صفحة 268)

فالاستثارة الفكرية هي إذن ذلك الأثر السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية فيبقى هذا الأثر بعد انتهاء الموقف القيادي لتستمر هذه الاستثارة الفكرية في تحفيز الدوافع وتوجيهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي والإدراك الذهني تجاه العمل.

ويظهر أثر هذا البعد على الالتزام التنظيمي من خلال سعي القائد التحويلي إلى بناء علاقات إيجابية طويلة الأجل مع تابعيه كما يدعم الاتصال المفتوح ويصغي جيدا ويتفهم احتياجات العاملين ويراعي مشاعرهم ، إن فهم القائد التحويلي حاجيات كل فرد يعمل عنده والبحث عن طريقة تلبية هذه الحاجيات أمر مهم لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الفرد، فاختلاف الحاجيات والظروف بين الرئيس ومرؤوسيه قد تؤدي إلى تعارض المصالح وبالتالي صعوبة تحقيق الأهداف المسطرة، فالقائد التحويلي يتوقف نجاحه على ضرورة مراعاته شعور كل فرد على حدى ومحاولة التنسيق بينها وبين متطلبات العمل بالمنظمة فإحساس الفرد بالتحقيق الذاتي في مكان عمله يؤدي به إلى الشعور بالانتماء وتعمق التزامه وولائه للمنظمة.(الحربي، 2012، صفحة 52)

ويضيف شامير (Shamir) ان القيادة التحويلية قادرة على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين من خلال ربط تحقيق الأهداف المنشودة بالقيم المثلى وأخلاقيات الايجابية وكذلك الربط بين الجهد المبذول من قبل المرؤوسين وتحقيق الأهداف, بالإضافة الى تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة ونقد الطرق القديمة في حل المشكلات، وانجاز المهام وصنع القرار الذي يسهم في انخراط المرؤوسين بشكل أكبر في عملهم و وكل ذلك يؤدي الى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي(الغامدي ع.، 2011، صفحة 21)

المطلب الرابع: أثر الاعتباري الفردي على الالتزام التنظيمي

تعني الاعتبارية الفرديةConsideration Individualized أو الاهتمام الإنساني بالفرد أن يعطي القائد التحويلي اهتماما شخصيا لاحتياجات ورغبات المرؤوسين فحاجاتهم ليست واحدة، فعليه أن يدرك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو، فالقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم، ويقوم بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم فقد أكد "باس وستيد لمير "Bass and Steidlmeier" "أن القيادة التحويلية كي لا تكون مجرد سلطة رقابية على المرؤوسين يجب أن تعمل على إرشادهم والاتصال معهم على نحو دائم، ما يعني فتح الاتصالات مع الأتباع، مثل الإدارة بالتجوال والتفاعل مع الأتباع بصفة شخصية وإدراك اهتماماتهم

من خلالها، ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال فالاعتبارية الفردية تجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع، ولذلك يسمي ريني بليس وبرنارد سنكلير هذا البعد ببعد الاستماع.(قوال، 2021، صفحة 268)

وتعني الاعتبارية الفردية اهتمام القائد بمرؤوسيه وادراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل مرؤوس منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وبالتالي هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها ان يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بهم.(بنوناس، 2014-2015، صفحة 149)

ويظهر أثر الاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي من خلال قدرة القادة الناجحين على التواصل مع العاملين وإقناعهم، وهم في ذلك يعتمدون على ما لديهم من سمات شخصية وفكرية من خلال استخدامهم المبدع للكلمات التي ترسم منظرا قوي الجاذبية لمستقبل المؤسسة أو مجموعة العمل أو من خلال اليقين والتأكيد اللذان يقدم القائد فيهما مهام المؤسسة، وخططها الإستراتيجية لتحقيق هذه المهمة، فالقادة التحويليين يدركون أهمية العلاقات، وأثرها على تعميق ارتباط العامل بالمؤسسة، لذا يسعى القائد التحويلي إلى بناء علاقات إيجابية طويلة الأجل مع تابعيه، كما أنه يدعم الاتصال المفتوح ويصغي جيدا، ويتفهم احتياجات العاملين، ويراعي مشاعرهم، وقد ربطت الدراسات الحديثة مفهوم الذكاء العاطفي بالقيادة التحويلية فهم يمتلكون بصيرة نافذة في فهم احتياجات تابعيهم ولديهم المهارات الاجتماعية الكافية التي تمكنهم من تقمص المشاعر الوجدانية لتابعيهم، والاستجابة لهذه المشاعر بالطرق المناسبة التي تحفظ للعاملين مكانتهم واحترامهم. (الحربي، 2012، صفحة 53)

خاتمة الفصل

وفي الأخير يمكن القول بأن أغلب المنظمات أصبحت تعطي أولوية وأهمية كبيرة للفرد العامل وتوفر له كل الظروف لكي يستطيع بذل أقصى جهد وذلك لكي تضمن ولاءه ودرجة التزامه واستمراره بعمله وذلك من خلال قائد تحويلي له القدرة على إلهام المرؤوسين للرقي بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة وكذا قدرته على تأثير خارق على تابعيه، فالقادة التحويليين هم من يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة والطموح والولاء للمرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في الاستمرار والبقاء في العمل وبذل أقصى الجهود الإضافية لتحقيق النجاح.

إن القيادة التحويلية تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها الالتزام التنظيمي باعتباره أحد أهم أسباب نجاح المؤسسات وتطورها، وذلك من خلال استعمال القائد التحويلي في المؤسسة كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية وكذا الاعتبار الفردي فهو بذلك يزيد من التزام العاملين للمؤسسة وانتمائهم لها.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة–

تسهم القيادة التحويلية بشكل كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال قدرتها على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة بما يتجاوز المتطلبات الأساسية. القادة التحويليين يقودون بالقدوة، يشجعون الإبداع والابتكار، ويخلقون رؤية مشتركة يمكن للموظفين الارتباط بها. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم قائدًا يؤمن بقدراتهم ويعطيهم الفرصة للنمو والتطور، فإن شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة يزداد. هذا النوع من القيادة يعزز الروح المعنوية ويشجع التعاون والعمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة.

بالنسبة لمؤسسة سونلغاز الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، فرع القالة، يمكن للقيادة التحويلية أن تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الالتزام التنظيمي بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والكفاءة. من خلال تبني رؤية واضحة تركز على الاستدامة والابتكار في خدمات الطاقة، يمكن للقادة في سونلغاز بناء الثقة وتعزيز الشعور بالانتماء بين الموظفين. تشجيع التطوير المهني وتقديم تغذية راجعة بناءة يمكن أن يعزز رضا الموظفين ويقلل من معدلات دورانهم. بإنشاء بيئة عمل داعمة وتقدير مساهمات الموظفين، ستتمكن سونلغاز من زيادة الالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة فعالية العمليات التشغيلية، وهو ما سنتطرق له في ثلاث مباحث كالاتي:

المبحث الأول: تقديم في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة–.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل ووصف متغيرات ونتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة سونلغاز وكالة الطارف

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) واحدة من أقدم الشركات الوطنية، حيث تختص في توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وتسعى لتلبية حاجات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات. في هذا المبحث، سنتناول لمحة عن مؤسسة سونلغاز وكالة القالة وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى أهم المهام التي تقوم بها.

المطلب الأول: مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز

فيما يأتي سنقدم مدخلا عن المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

قبل تعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز وكالة القالة، سنقدم لمحة عن الشركة الأم، سونلغاز. تأسست سونلغاز في العهد الاستعماري عام 1947، لتكمل المنشآت النفطية بعد اكتشاف كميات كبيرة من الغاز الطبيعي في الصحراء الجزائرية. بعد الاستقلال، أولت الحكومة الجزائرية اهتمامًا كبيرًا بتأميم الاقتصاد الوطني، وأعلنت في عام 1966 عن أول عملية تأميم شملت قطاعي الاقتصاد والبنوك، وتبعها التأميم الكلي لقطاع النفط في 24 فبراير، حيث تم تأميم جميع الأنابيب والمنشآت المتعلقة بالغاز الطبيعي. تركز أعمال سونلغاز على توزيع الكهرباء والغاز، وهي تعمل كمؤسسة اقتصادية تجارية تقوم بعمليتي البيع والشراء، وتلتزم بإنجاز برامجها التنموية لتلبية السوق الوطنية بهذا المنتج.

الفرع الثاني: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف

تقع مديرية توزيع القالة بمحاذاة الشركة الجزائرية للتامين وإعادة التامين على طريق 44.

في عام 1984، كانت هذه المؤسسة تابعة لشركة توزيع عنابة التي تضم كلًا من عنابة، سكيكدة، الطارف، سوق أهراس، وقالمة. وفي يناير 2002، تم إنشاء أول مركز لتوزيع في الطارف، وفي عام 2005 تم تطوير مديرية الطارف التابعة لشركة توزيع الشرق، وفي عام 2006 تغير اسمها إلى مديرية توزيع الطارف وانشات لها فروع من بينهم فرع القالة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وشرح مصالحه

انظر الملحق رقم: 02

الفرع الأول: الاقسام

المكلف بالاتصال: تُعد خلية تابعة لمكتب المدير مباشرة، تقوم بمهام مثل:

- الإعلام المباشر مع الجرائد، المجلات والصحافة.
- إعداد حملات توعية ضد مخاطر الكهرباء والغاز.
- استقبال الصحفيين من أجل البرامج والمشاريع.
- تُعتبر الناطق الرسمي للمديرية ولها علاقة خارجية مع المسؤولين في الولاية.

القسم التقني للغاز: يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة، ويشمل:

- استغلال ومراقبة شركة الغاز.
- فرع الخرائطية.
- تسيير المنشآت.

قسم المالية والمحاسبة: يتابع النشاطات المالية ويسجل كل الكتابات المحاسبية، وتشمل مهامه:

- تسديد مستلزمات المؤسسة.
- إعداد الميزانية العامة.
- مراقبة حسابات المؤسسة.

قسم العلاقات التجارية: يتولى تسيير المصالح التجارية ويشمل مهامه:

- تسيير ومراقبة الوكالات التجارية لزبائن الضغط المنخفض.
- تسيير زبائن الضغط المتوسط وإعداد الفواتير.
- تلقي شكاوى الزبائن ومعالجتها.
- تلقي طلبات تحديد الشبكة الكهربائية والغازية وإعداد الفحص الكمي.

الأمانة: تحت إشراف المدير، تتولى مهام مثل:

- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
- تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد.
- طباعة الرسائل والوثائق السرية.

القسم التقني للكهرباء: يدير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية، ويشمل:

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.
- تسيير المحولات الكهربائية.
- تسيير المنشآت.

قسم استغلال نظام المعلوماتية: يقوم بمهام مثل:

- إنشاء بنك معلومات.
- تسيير وصيانة تجهيزات الإعلام الآلي.
- إصدار مذكرات لجمع حسابات الاستهلاك الجديدة.

الفرع الثاني: المصالح

مصلحة المنازعات: تدافع عن مصالح المؤسسة قانونيًا، وتتولى مهام مثل:

- مراعاة القوانين والإجراءات في كافة أعمال المؤسسة.
- التعامل مع المحاسبين والموثقين والمحضرين القضائيين.
- التعامل مع شركات التأمين.

مصلحة الوسائل العامة: تشمل مهامها تأثيث المديرية وصيانة المنشآت وتسيير حظيرة السيارات، وتنقسم إلى:

- فريق حظيرة السيارات: صيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.

- فريق الأشغال العمومية: تأثيث وتموين المديرية بمستلزمات المكاتب.

مصلحة الموارد البشرية: تركز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات المؤسسة، ويشمل:

- تسيير مستخدمي المراكز.

- متابعة الرواتب وتحرير شهادات العمل.

- التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف، تكوين، ترقية).

- تنسيق ورقابة الأنشطة وتسيير المستخدمين.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى إيضاح الجوانب المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، وتوضيح الأساليب والطرق المستخدمة في إجراء الدراسة بالمؤسسات المبحوثة، ويتضمن منهج البحث، المجتمع، العينة، الإجراءات اللازمة، وتحليل البيانات المتوصل إليها وتفسيرها.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية

تم اختيار مؤسسة سونلغاز كونها تدعم القطاع الخدمي وتساهم في التنمية الاقتصادية. في هذا المطلب، نتناول أدوات الدراسة المستخدمة والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفرع الأول: أدوات الدراسة المستخدمة

1.الاستمارة: وسيلة لجمع البيانات تعتمد على مجموعة من الأسئلة ترسل بالبريد أو تسلم مباشرة للأشخاص المختارين للدراسة. استخدمت الاستبيانات لتحديد وقياس متطلبات نجاح مشروع الرقمنة الحكومية من وجهة نظر العاملين، وتتميز بما يلي:

- الاتصال المباشر أو عبر البريد.

- تتيح فرصة للمفحوصين لقراءة بنود الاستبيان والتشاور حولها.

- توفر استجابة صريحة دون خجل.

2.الملاحظة: تم تسجيل ملاحظات حول نشاط المؤسسة مثل كثافة النشاط والإجراءات الإدارية وتطبيق متطلبات الرقمنة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستبيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، الذي يساعد في إجراء التحليلات الإحصائية وفهم البيانات لاتخاذ القرارات المناسبة. الأدوات الإحصائية المستخدمة تشمل:

- التكرارات، النسب المئوية، والانحراف المعياري لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان.

- اختبار ألفا كرونباخ لدراسة ثبات الاستمارة.

- برنامج الجداول الإلكترونية (Excel)

اختبار كوملغروف–سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) هو اختبار إحصائي غير معلمي يُستخدم لتحديد ما إذا كانت عينة بيانات تتبع توزيعًا معينًا (لعينة واحدة) أو لمقارنة توزيعين تجريبيين (لعينتين). يقيس الاختبار أكبر فرق بين دالتي التوزيع التراكمي (CDF) للعينة والتوزيع النظري أو بين دالتي التوزيع التراكمي لعينتين مختلفتين (التنجي، 2009، صفحة 38).

الانحدار الخطي البسيط هو تقنية إحصائية تُستخدم لنمذجة العلاقة بين متغيرين: متغير مستقل X ومتغير تابع Y. الهدف هو إيجاد معادلة خطية (خط مستقيم) تصف كيفية تغير Y بتغير X، وعادة ما تكون المعادلة على الشكل:

$$Y = a + bX$$

حيث:

a: الثابت، يمثل النقطة التي يقطع فيها الخط المحور Y.

b: الميل، يمثل مقدار التغير في Y لكل وحدة تغير في X (الدريني، 2020، صفحة 15).

المطلب الثاني: مجتمع، عينة ونموذج الدراسة الميدانية

سنعرف فيما يلي كل من مجتمع الدراسة وعينته إضافة لنموذج الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

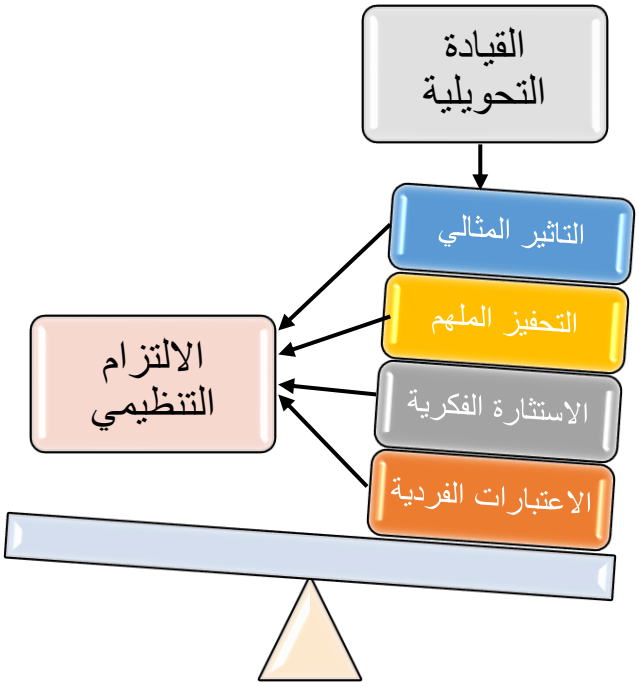
1. مجتمع الدراسة: هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة سونلغاز الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

2. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية متكونة من موظفي مؤسسة سونلغاز الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز– القالة–. حيث تم توزيع 33 استبيانا وتم استرجاع 30 منها.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة الميدانية

لتحقيق أغراض الدراسة تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية من وجهة نظر العاملين في اتصالات الجزائر الطارف واشتمل على ما يلي:

الشكل رقم (03–01): يوضع نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من اعداد الطلبة

الفرع الثاني: وصف أداة الدراسة (الاستبيان)، ثباتها واتساقها

سنتطرق فيما يلي الى وصف الاستبيان اتساق فقراته وثباته.

1. وصف أداة الدراسة (الاستبيان)

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

الجزء الأول: شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين وقد تضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة تتعلق بالجنس السن، والمستوى التعليمي، المستوى الوظيفي الخبرة.

المحور الثاني: أبعاد القيادة التحويلية: تضمن هذا المحور أربع ابعاد بمجموع عدد فقرات 24 فقرة.

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي: تضمن هذا المحور ثلاث ابعاد بمجموع عدد فقرات 16 فقرة.

وقد تم استخدام **مقياس ليكارت** لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، من خلال تحديد درجة موافقته أو درجة عدم موافقته على خيارات محددة، يعتمد غالبا هذا المقياس على خمس خيارات كالتالي:

الجدول رقم(03–01): درجات مقياس ليكارت

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبين

2.قياس الاتساق الداخلي للاستبيان

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات كل محور مع البعد الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كالتالي:

- **محور القيادة التحويلية**
- **التأثير المثالي**

الجدول رقم (03–02): ارتباط فقرات بعد التأثير المثالي مع بعدها

الفقرة	معامل الارتباط مع البعد
01	0.513**
02	0.374**
03	0.785**
04	0.783**
05	0.743**
06	0.677**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد التأثير المثالي مع البعد الذي تنتمي إليه، ومع المحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات ارتباط الفقرات مع البعد 0.374، والحد الأعلى 0.785.

وعليه فإن فقرات بعد التأثير المثالي متسقة داخليا، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

- **التحفيز الإلهامي**

الجدول رقم (03–03): ارتباط فقرات بعد التحفيز الإلهامي مع بعدها

الفقرة	معامل الارتباط مع البعد
07	0.386**
08	0.648**
09	0.640**
10	0.386**
11	0.445**
12	0.637**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد التحفيز الالهامي مع البعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات ارتباط الفقرات مع البعد 0.386، والحد الأعلى 0.648.

وعليه فإن فقرات بعد التحفيز الالهامي متسقة داخليا، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

- **بعد الاستثارة الفكرية**

الجدول رقم (03–04): ارتباط فقرات متغير الاستثارة الفكرية مع البعد

الفقرة	معامل الارتباط مع البعد
13	0.732**
14	0.713**
15	0.748**

16	0.675**
17	0648**
18	0.576**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد الاستثارة الفكرية مع البعد الذي تنتمي إليه، دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات ارتباط الفقرات مع البعد 0.431، والحد الأعلى 0.775.

وعليه فإن فقرات بعد الاستثارة الفكرية متسقة داخليا مع البعد، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

-بعد الاعتبارات الفردية

الجدول رقم (03–05): ارتباط فقرات متغير الاعتبارات الفردية مع البعد

الفقرة	معامل الارتباط مع البعد
19	0.736**
20	0.684**
21	0.044
22	0.459**
23	0.540**
24	0.447*

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد الاعتبارات الفردية مع البعد الذي تنتمي إليه، دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، باستثناء الفقرة الحادية والعشرون، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات ارتباط الفقرات مع البعد 0.447 والحد الأعلى 0.736.

وعليه فإن فقرات بعد الاعتبارات الفردية متسقة داخليا مع البعد، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

– محور الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (03–06): ارتباط فقرات محور الالتزام التنظيمي

الفقرة	معامل الارتباط مع المحور
01	0.249
02	0.654**
03	0.534**
04	0.449**
05	0.459**
06	0.380**
07	0.049**
08	0.486**
09	0.373**
10	0.379**
11	0.035
12	0.419**
13	0.601**
14	0.503**
15	0.601**
16	0.472**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات محور الالتزام التنظيمي مع المحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، باستثناء الفقرتين الأولى والحادية عشر، لكنها لا تؤثر احصائيا على النتيجة العامة للمحور، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المحور بين 0.373 0.654.

وعليه فإن فقرات محور الالتزام التنظيمي متسقة داخليا مع محورها التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

وإجمالا فإن جميع فقرات الاستبيان متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وبالتالي فإن أداة الاستبيان متسقة ومتماسكة داخليا، مما يؤكد صلاحيتها للدراسة.

3.قياس ثبات الاستبيان:

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03–07): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
40	**0.85**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach)، حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.80 أي 80% وهي قيم كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها.

4.اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كوملغروف–سميرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزي الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعيا، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (03–08): اختبار K-S

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	نوع التوزيع
القيادة التحويلية	0.106	0.200	طبيعي
الالتزام التنظيمي	0.109	0.200	طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss–27

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمحور الأول المستقل القيادة التحويلية 0.200، وبالنسبة للمحور الثاني التابع الالتزام التنظيمي فقد بلغ مستوى المعنوية 0.200، أي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لنموذج الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

فيما يلي سيتم مناقشة النتائج في سياق الأهداف البحثية والإجابة عن الأسئلة الرئيسية المطروحة، وتقديم استنتاجات وتوصيات بناءً على هذه النتائج.

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول البيانات الديمغرافية والمعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية المهنية

الفرع الأول: الجنس والسن

السن والجنس هما من العوامل الديموغرافية الأساسية التي تؤثر على ديناميكيات العمل والاحتياجات الوظيفية والتطوير المهني داخل المؤسسة.

جدول رقم (03–09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

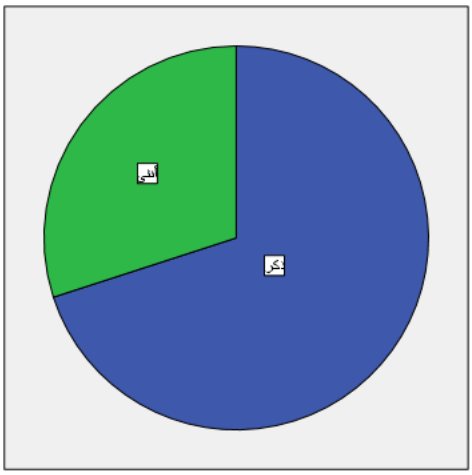
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	21	70
	أنثى	09	30

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

1– الجنس

يشير الجدول السابق أن فئة عينة الدراسة تتكون من 21 موظفا بنسبة 70%، وهي النسبة الأعلى، وأيضا من 09 موظفات أي 30% من عينة الدراسة أي أن الأغلبية هي فئة الذكور. والشكل الموالي يبين ذلك:

شكل رقم (03–02): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

2- السن

جدول رقم (03–10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

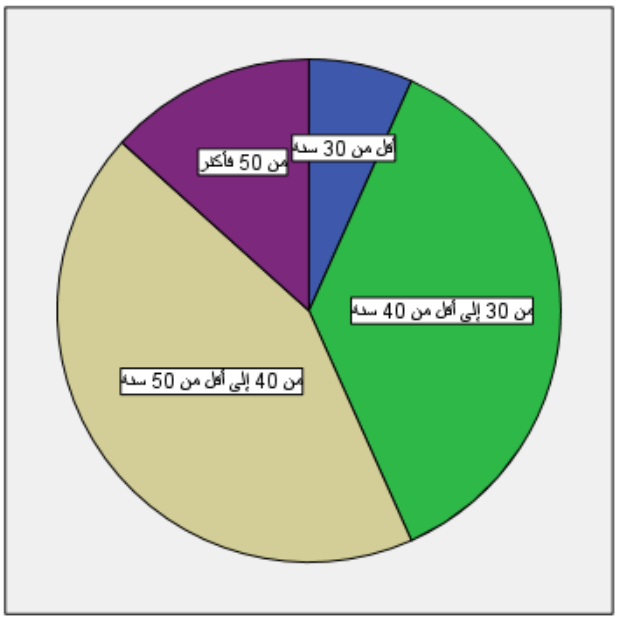
السن	**أقل من 30 سنة**	**02**	**6.7**
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	36.7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	43.3
	من 50 فأكثر	04	13.3

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يشير الجدول السابق أن فئة الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة هي الفئة التي تحتل المرتبة الأولى ضمن عينة الدراسة بنسبة 43.3%، تليها فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 36.7%، ثم فئة من 50 فأكثر ب 13.3%، وأخيرا فئة الموظفين من يملكون أقل من 30 سنة بنسبة 6.7%.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (03–03): يوضح توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

الفرع الثاني: المستوى التعليمي والخبرة

المستوى التعليمي، والخبرة هي عوامل حاسمة تؤثر على الأداء الوظيفي، فرص التطوير المهني، وإمكانية الترقية داخل المؤسسة.

1–المستوى التعليمي

الجدول رقم (03–11): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

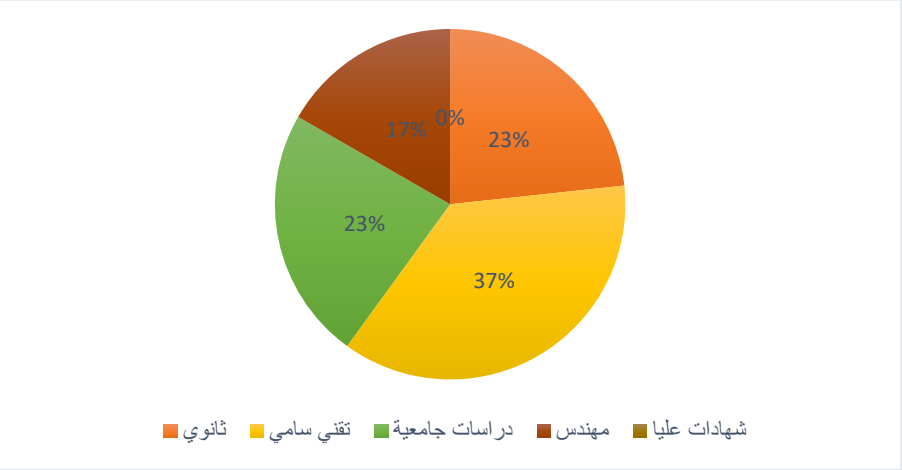
المستوى التعليمي	**ثانوي**	**07**	**23.3**
	تقني سامي	11	36.7
	دراسات جامعية	07	23.3
	مهندس	05	16.7
	شهادات عليا	00	00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يشير الجدول السابق أن فئة من يملكون مستوى تقني سامي هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة 36.7%، ثم تليها فئة من يملكون شهادة دراسات جامعية، ومستوى ثانوي معا بنسبة 23.3% لكل فئة منهما، وأخيرا فئة المهندسين بنسبة 16.7%.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03–04): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.



2–سنوات الخبرة

الجدول رقم (03–12): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	**أقل من 5 سنوات**	**03**	**10**
	من 5 إلى 10 سنوات	04	13.3
	من 10 إلى 15 سنة	08	26.7
	أكثر من 15 سنة	15	50

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يشير الجدول السابق إلى توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث احتلت الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة أكثر من 15 سنة المرتبة الأولى بنسبة 50%، يليها عدد الموظفين الذين يملكون عدد سنوات خبرة من 10 إلى 15 سنوات بنسبة 26.7%، ثم فئة من يملكون عدد سنوات خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 13.3%، وأخيرا فئة من يملكون عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 10%.

المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة

يتناول هذا المطلب وصف وتشخيص محاور الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية بأبعاده الاربعة، والالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

الفرع الاول: وصف وتشخيص فقرات محور القيادة التحويلية

- **بعد التأثير المثالي**

جدول رقم (03–13): وصف وتشخيص فقرات بعد التأثير المثالي

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3.33	1.12	06	متوسط
02	4.13	0.86	05	مرتفع
03	4.46	0.73	01	مرتفع جدا
04	4.36	0.71	03	مرتفع جدا
05	4.33	0.75	04	مرتفع جدا
06	4.43	0.67	02	مرتفع جدا
التأثير المثالي	**4.17**	**0.44**	**–**	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد التأثير المثالي مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 4.17، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بيم 4.46 و3.33، وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع، باستثناء الفقرة الأولى التي جاءت ضمن المجال المتوسط.

-بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.46 للفقرة الثانية "يؤدي عملي مع هذا القائد إلى شعوري بالفخر والاعتزاز"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.73

-جاءت الفقرة السادسة " يعمل القائد على الاهتمام برغبات واحتياجات الموظفين" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.43، وهي قيمة مرتفعة جدا، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.73.

-تراوحت قيم الوسط الحسابي لباقي فقرات البعد بين 4.36 و4.13، وهي قيم مرتفعة.

-جاءت الفقرة الأولى: يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة بهفي المرتبة الأخيرة، بقيمة وسط حسابي بلغت 3.33، وهي قيمة متوسطة، وبانحراف معياري قيمته 1.12، وهي قيمة مرتفعة تبين التشتت في إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة

-بعد التحفيز الالهامي

جدول رقم (03–14): وصف وتشخيص فقرات بعد التحفيز الالهامي

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
07	4.33	0.80	04	مرتفع جدا
08	4.36	0.66	02	مرتفع جدا
09	4.56	0.56	01	مرتفع جدا
10	4.10	0.66	05	مرتفع جدا
11	4.33	0.54	03	مرتفع جدا
12	3.83	0.74	06	مرتفع
التحفيز الالهامي	**4.25**	**0.34**	**–**	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد التحفيز الالهامي مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 4.29، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بيم 4.53 و4.02، وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع.

-بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.56 للفقرة التاسعة "يعبر القائد عن تقديره لأحد مرؤوسيه"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.56.

-جاءت الفقرة الثامنة "يعمل القائد بتزويد مرؤوسيه بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 36.4، وهي قيمة مرتفعة جدا، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.67.

-احتلت الفقرة الحادية عشر " يعمل القائد على تقوية التزام بمرؤوسيه برسالة المنظمة بشكل دائم" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.33، وانحراف معياري قيمته 0.54. تليها الفقرة السابعة بوسط حسابي قيمته 4.33، ثم الفقرة العاشرة بوسط حسابي بلغ 4.10.

-جاءت الفقرة الثانية عشر: يتمتع القائد بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للشركة في المرتبة الأخيرة، بقيمة وسط حسابي بلغت 3.83، وهي قيمة مرتفعة، ولا تعكس المرتبة المتأخرة لهذه الفقرة.

-يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، لأن جميعها ضمن المجال المرتفع جدا والمرتفع مما يؤكد أهمية التحفيز الالهامي، والاهتمام الكبير به.

-بعد الاستثارة الفكرية

جدول رقم (03-15): وصف وتشخيص فقرات بعد الاستثارة الفكرية

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13	3.83	0.74	05	**مرتفع**
14	3.83	0.74	05	**مرتفع**
15	4.53	0.50	01	**مرتفع جدا**
16	4.46	0.50	02	**مرتفع جدا**
17	3.96	0.61	04	**مرتفع**
18	4.03	0.49	03	**مرتفع**
الاستثارة الفكرية	**4.11**	**0.41**	**-**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد الاستثارة الفكرية مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 4.11، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 4.53 و3.83، وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع.

-بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.53 للفقرة الخامسة عشر "يشجع القائد مرؤوسيه على حل المشكلات بطرق مبتكرة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.50.

-جاءت الفقرة السادسة عشر "يستثير القائد مرؤوسيه على الإبداع والتطوير والتجديد" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.46، وهي قيمة مرتفعة جدا، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.50.

-احتلت الفقرة الثامنة عشر " يقوم القائد بتشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.03، وانحراف معياري قيمته 0.49، تليها الفقرة السابعة عشر بوسط حسابي قيمته 3.96.

-جاءت الفقرتان الثالثة عشر "يثق القائد بقدرات مرؤوسيه" والرابعة عشر: يعتبر الأخطاء تجارب مفيدة لمرؤوسيه" في المرتبة الأخيرة معا، بقيمة وسط حسابي بلغت 3.83، وهي قيمة مرتفعة، ولا تعكس المرتبة المتأخرة لهاتين الفقرتين.

-يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، لأن جميعها ضمن المجال المرتفع جدا والمرتفع مما يؤكد أهمية الاستثارة الفكرية، والاهتمام الكبير به.

- **بعد الاعتبارات الفردية**

جدول رقم (03–16): وصف وتشخيص فقرات بعد الاعتبارات الفردية

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
19	4.36	0.71	03	مرتفع جدا
20	4.33	0.75	05	مرتفع جدا
21	4.43	0.67	04	مرتفع جدا
22	4.33	0.80	06	مرتفع جدا
23	4.36	0.66	02	مرتفع جدا
24	4.56	0.56	01	مرتفع جدا
الاعتبارات الفردية	**4.40**	**0.43**	**–**	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد الاعتبارات الفردية مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 4.40، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 4.56 و4.33، وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع جدا.

-بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.56 للفقرة الرابعة والعشرون "يراعي القائد الفروق الفردية بين مرؤوسيه"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.56.

-جاءت الفقرة الثالثة والعشرون "يهتم القائد بمشاعر وأحاسيس الأشخاص الذين يعملون معه" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.36، وهي قيمة مرتفعة جدا، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.66.

-احتلت الفقرة التاسعة عشر " يؤمن القائد بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.36، وانحراف معياري قيمته 0.71، تليها الفقرة الحادية والعشرون بوسط حسابي قيمته 4.43، ثم الفقرة العشرون بقيمة 4.33..

-جاءت الفقرتان الثانية والعشرون "يستمع القائد لمرؤوسيه بشكل جيد" في المرتبة الأخيرة، بقيمة وسط حسابي بلغت 4.33، وهي قيمة مرتفعة جدا، ولا تعكس المرتبة المتأخرة لها.

-يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، لأن جميعها ضمن المجال المرتفع جدا يؤكد أهمية بعد الاعتبارات الفردية، والاهتمام الكبير به.

الفرع الثاني: وصف وتشخيص فقرات محور الالتزام التنظيمي

جدول رقم (03–17): وصف وتشخيص فقرات الالتزام التنظيمي

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
25	3.33	1.12	16	متوسط
26	4.13	0.86	11	مرتفع
27	4.46	0.73	04	مرتفع جدا
28	4.36	0.71	07	مرتفع جدا
29	4.33	0.75	09	مرتفع جدا
30	4.43	0.67	05	مرتفع جدا
31	4.33	0.80	10	مرتفع جدا
32	4.36	0.66	06	مرتفع جدا
33	4.56	0.56	01	مرتفع جدا
34	4.10	0.66	12	مرتفع
35	4.33	0.54	08	مرتفع جدا
36	3.83	0.74	13	مرتفع
37	3.83	0.74	13	مرتفع

38	3.83	0.74	13	مرتفع
39	4.53	0.50	02	مرتفع جدا
40	4.46	0.50	03	مرتفع جدا
الالتزام التنظيمي	**4.40**	**0.34**	**–**	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة بمحور الالتزام التنظيمي مرتفع جدا، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 4.40، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 4.56 و3.33، وهي جميعا قيم تقع ضمن المجال المرتفع جدا، والمرتفع، والمتوسط.

-بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.56 للفقرة الثالثة والثلاثون "وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.56.

-جاءت الفقرة التاسعة والثلاثون "أؤمن بأن الولاء للعمل الذي أقوم به يعتبر قيمة أخلاقية" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.53، وهي قيمة مرتفعة جدا، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.50.

-احتلت الفقرة الأربعون "أشعر بأنني لن أترك العمل في هذه المؤسسة حتى وإن توافرت لي فرص أخرى" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.46، وانحراف معياري قيمته 0.50، تليها الفقرة السابعة والعشرون بوسط حسابي قيمته 4.46، ثم الفقرة الثلاثون بقيمة 4.43، ثم الفقرة الثانية والثلاثون بقيمة وسط حسابي 4.36.

-جاءت الفقرة الأولى في المحور والخامسة والعشرون للاستبيان "تهمني سمعة ومستقبل هذه المؤسسة" في المرتبة الأخيرة ضمن المحور بقيمة وسط حسابي متوسطة بلغت 3.33، وانحراف معياري 1.12، وهذا يبين تشتت الإجابات حول هذه الفقرة وعدم تركزها، لكن بالمقابل فإنها لا تعكس المرتبة الأخيرة لها.

-يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، لأن أغلبها ضمن المجال المرتفع جدا يؤكد أهمية الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة، والاهتمام الكبير به.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير للمتغير المستقل على التابع.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: يساهم التأثير المثالي للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

–الفرضية الصفرية H_0: لا يساهم التأثير المثالي للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

–الفرضية البديلة H_1: يساهم التأثير المثالي للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (03–18): الانحدار الخطي البسيط لمساهمة التأثير المثالي في الالتزام التنظيمي

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة
مساهمة التأثير المثالي في الالتزام التنظيمي	2.23	5.97	0.708	0.001
	0.47	5.30		0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.708)، وهي تعبر عن معامل الانحدار المرتفع بين التأثير المثالي في المؤسسة قيد الدراسة على الالتزام التنظيمي، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي ان كلما يزيد مستوى التأثير المثالي بوحدة واحدة يساهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي ب 0.708 وحدة، كما أن قيمة t بلغت 5.30 وهي قيمة مرتفعة أكبر من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 **أي يساهم التأثير المثالي للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.**

الفرضية الفرعية الثانية: يساهم بعد التحفيز الالهامي للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

–الفرضية الصفرية H_0: لا يساهم بعد التحفيز الالهامي للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

–الفرضية البديلة H_1: يساهم بعد التحفيز الالهامي في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (03–19): الانحدار الخطي البسيط لمساهمة التحفيز الالهامي في الالتزام التنظيمي

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار	مستوى الدلالة

			B	
مساهمة التحفيز الالهامي في الالتزام التنظيمي	1.49	3.29	0.748	0.003
	0.63	5.97		0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.748)، وهي تعبر عن معامل الانحدار المرتفع بين التحفيز الالهامي في المؤسسة قيد الدراسة على الالتزام التنظيمي، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي ان كلما يزيد مستوى التحفيز الالهامي بوحدة واحدة يساهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي ب 0.748 وحدة، كما أن قيمة t بلغت 5.97 وهي قيمة مرتفعة أكبر من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 **أي يساهم بعد التحفيز الالهامي للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.**

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم بعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

–الفرضية الصفرية H_0: لا يساهم بعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

–الفرضية البديلة H_1: يساهم بعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (03–20): الانحدار الخطي البسيط لمساهمة الاستثارة الفكرية في الالتزام التنظيمي

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة
مساهمة الاستثارة الفكرية في الالتزام التنظيمي	2.53	5.55	0.571	0.001
	0.406	3.68		0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.571)، وهي تعبر عن معامل الانحدار المرتفع بين الاستثارة الفكرية في المؤسسة قيد الدراسة على الالتزام التنظيمي، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة

أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي ان كلما يزيد مستوى الاستثارة الفكرية بوحدة واحدة يساهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي ب 0.571 وحدة، كما أن قيمة t بلغت 3.68 وهي قيمة مرتفعة أكبر من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 **أي يساهم بعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.**

الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم بعد الاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

–الفرضية الصفرية H_0: لا يساهم بعد الاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

–الفرضية البديلة H_1: يساهم بعد الاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (03–21): الانحدار الخطي البسيط لمساهمة الاعتبارات الفردية في الالتزام التنظيمي

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة
مساهمة الاعتبارات الفردية في الالتزام التنظيمي	1.46	2.97	0.727	0.006
	0.62	5.60		0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.727)، وهي تعبر عن معامل الانحدار المرتفع بين الاعتبارات الفردية في المؤسسة قيد الدراسة والالتزام التنظيمي، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي ان كلما يزيد مستوى الاعتبارات الفردية بوحدة واحدة يساهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي ب 0.727 وحدة، كما أن قيمة t بلغت 5.60 وهي قيمة مرتفعة أكبر من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 **أي يساهم بعد الاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.**

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: تساهم لقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

–الفرضية الصفرية H_0: لا تساهم القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

–الفرضية البديلة H_1: تساهم القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

جدول رقم (03–22): الانحدار الخطي البسيط لمساهمة القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة
مساهمة القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي	0.155	0.374	0.880	0.711
	0.964	9.814		0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.880)، وهي تعبر عن معامل الانحدار المرتفع بين القيادة التحويلية في المؤسسة قيد الدراسة على الالتزام التنظيمي، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي ان كلما يزيد مستوى القيادة التحويلية بوحدة واحدة تساهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي ب 0.880 وحدة، كما أن قيمة t بلغت 9.814 وهي قيمة مرتفعة أكبر من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 **أي تساهم القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز**

خلاصة الفصل:

سنستعرض مساهمة القيادة التحويلية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة. أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الالتزام التنظيمي بين الموظفين. تبين أن التأثير المثالي للقيادة التحويلية يعزز الالتزام الاستمراري للموظفين، بينما يسهم التحفيز الملهم من قبل القيادة في زيادة الالتزام العاطفي لديهم. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الاستثارة الفكرية الناتجة عن القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام المعياري. وأخيرًا، أظهرت الدراسة أن الاعتبارات الفردية التي يتخذها القائد التحويلي تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي للموظفين. هذه النتائج تؤكد على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز مختلف جوانب الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز.

الخاتمة

خاتمة:

تلعب القيادة التحويلية دورًا حيويًا في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، فرع القالة. من خلال توفير رؤية ملهمة ومشتركة، يمكن للقادة التحويليين في هذه المؤسسة تحفيز الموظفين على العمل بجد وتحقيق أهداف الشركة بفعالية. يعمل القادة على دعم الموظفين بشكل شخصي، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية حيث يشعر الموظفون بالثقة والانتماء. من خلال تمكين الموظفين ومنحهم المسؤوليات، يعزز القادة التحويلين شعورهم بالولاء للمنظمة والتزامهم بأهدافها، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للشركة.

علاوة على ذلك، يساهم التواصل الفعّال وبناء ثقافة تنظيمية قوية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي سونلغاز فرع القالة. يركز القادة التحويلين على تطوير علاقات جيدة مع الموظفين، مما يخلق جوًا من الاحترام المتبادل والتعاون. هذا النهج يشجع على الابتكار والتغيير الإيجابي، الذي يحسن الأداء العام للفرع ويزيد من رضا الموظفين وإنتاجيتهم. في نهاية المطاف، تسهم القيادة التحويلية بشكل كبير في تحقيق النجاح والاستدامة في سونلغاز، مما يعزز من مكانة الشركة في قطاع توزيع الكهرباء والغاز في الجزائر.

1-نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجز أهمها كالاتي:

1-1-نتائج الدراسة النظرية

- القيادة التحويليين تعزز الرؤية المشتركة وتلهم الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يقدم القادة التحويليين دعمًا شخصيًا وتحفيزًا مستمرًا، مما يزيد من رضا الموظفين وشعورهم بالانتماء.
- تمكين الموظفين ومنحهم المسؤوليات يعزز من ثقتهم بأنفسهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة.
- التواصل الفعّال يبني علاقات جيدة ويعزز جو التعاون والاحترام المتبادل.
- القيادة التحويلية تساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على الابتكار والتغيير الإيجابي.
- البيئة المحفزة والداعمة التي يخلقها القادة التحويليين تحسن الأداء الوظيفي وتزيد من إنتاجية الموظفين.
- الموظفون الذين يعملون تحت قيادة تحويلية يشعرون برضا وظيفي أعلى، مما يعزز التزامهم التنظيمي.

- القيادة التحويلية تساهم في تحقيق الاستدامة والنجاح التنظيمي من خلال تعزيز التزام الموظفين وتحفيزهم على العمل بفعالية وكفاءة.

1-2-نتائج الدراسة التطبيقية

-تساهم القيادة التحويلية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة-في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

-يساهم التأثير المثالي للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي للموظفين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة-.

-يساهم التحفيز الملهم من القيادة التحويلية في الالتزام العاطفي للموظفين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة-.

-تساهم الاستثارة الفكرية من القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي للموظفين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة-.

-تساهم الاعتبارات الفردية المتخذة من القائد التحويلي في الالتزام التنظيمي للموظفين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – القالة-.

2-الاقتراحات والتوصيات

نوجز الاقتراحات والتوصيات فيما يلي:

لابد من:

-تعزيز برامج تطوير القيادة: يجب تعزيز برامج تطوير القادة التحويليين لتزويدهم بالمهارات والأدوات اللازمة لتحفيز وتمكين الموظفين وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

-تعزيز التواصل الداخلي: يجب تحسين وتعزيز قنوات التواصل الداخلي داخل المؤسسة، بما في ذلك جلسات التواصل الدورية واستخدام التقنيات الحديثة للتواصل، لضمان فهم أفضل لرؤية المؤسسة وتعزيز الشفافية.

-تشجيع الابتكار والإبداع: يجب تشجيع ثقافة الابتكار والإبداع داخل المؤسسة من خلال إنشاء برامج ومكافآت تشجيعية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا جديدة ومبتكرة.

-تحسين بيئة العمل: يجب توفير بيئة عمل محفزة وداعمة تشجع على الابتكار والعمل الجماعي، بما في ذلك تحسين مرافق العمل وتوفير فرص التطوير الشخصي والمهني.

-تعزيز الشفافية والمساءلة: يجب تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، وتوضيح الأهداف والتوقعات بشكل واضح لجميع الموظفين، مما يعزز الثقة والالتزام التنظيمي.

-تعزيز ثقافة التعلم المستمر: ينبغي تشجيع الموظفين على الاستمرار في تطوير مهاراتهم ومعرفتهم من خلال توفير فرص التعلم المستمر والتدريب المهني.

-تعزيز التفاعل بين القادة والموظفين: ينبغي تعزيز التفاعل والتواصل بين القادة والموظفين من خلال تشجيع الحوار المفتوح وتوفير فرص لتبادل الآراء والأفكار.

-توظيف التكنولوجيا بفعالية: ينبغي استخدام التكنولوجيا بفعالية لتحسين عمليات العمل وتسهيل التواصل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.

-تحفيز وتكريم الأداء المتميز: يجب تحفيز وتكريم الموظفين الذين يظهرون أداءً متميزًا ومبادرات إيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الالتزام التنظيمي.

-تقييم النتائج وضبط الأداء: يجب تقييم تأثير الإجراءات والبرامج المطبقة بانتظام وضبطها بناءً على النتائج المحققة، مع التركيز على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

3-افاق الدراسة

- توسيع نطاق الدراسة باستخدام عينة أوسع او بالتحليل عن طريق برنامج amos.

-تأثير القيادة التحويلية على الأداء والالتزام في بيئة عمل المؤسسات.

-برامج تنمية القيادة التحويلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي.

-التواصل الداخلي ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي.

-استراتيجيات تطوير القيادة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر

أولا: الكتب:

1-باللغة العربية

1. إبراهيم محمد شهاب، ف. (2014). *التطوير التنظيمي*. دار المنهل للنشر والتوزيع.

2. بشير العلاق. (2019). *القيادة الإدارية*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

3. الغامدي، م. (2007). *القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية "أنموذج مقترح"*. الرياض: كلية الملك فهد الأمنية.

4. على مكير، وحسنة تومي. (2013). *القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات*. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، 2(27).

5. الهنداوي، ي. ف. (2012). *إدارة المدرسة وإدارة الفصل*. الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.

6. دليلي، ل.، وخميس، م. س. (2020). *واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية*. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(12).

7. مؤيد، م. ع.، والمرعي، أ. (2019). *التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة*. الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.

8. خليل عوض القيسي. (2019). *المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم*. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

9. صاحب عبد مرزوك الجنابي. (2019). *استراتيجيات القيادة والإشراف*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

10. محمد موضي الزومان. (2018). *القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة السعودية*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

11. عاطف عبد الله المكاوي. (2012). *القيادة الإدارية* (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

12. دودين، أ. ي. (2020). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

1-باللغة العربية

13. أفنان العوفي، وسارة بوحيل. (ديسمبر، 2019). دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية. *مجلة أوراق اقتصادية*، 03(27).

14. الشوابكة، ز. ع.، الشلبي، ف. س.، والخوالدة، ر. ع. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*، 38(4).

15. الطائي، ع.، والجبوري، ج. (2010). دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 16(60).

16. بودبزة، إ.، ويوب، أ. (2019). أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12(1).

17. بوطرفة، ص.، وبوطرفة، ع. (2021، ديسمبر). أثر القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، 8(3).

18. بوقندورة، ي.، وإبراهيم، س. (2019). واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة. *مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية*، 6(1).

19. بولصباع، م.، بلحاج، ط.، وكورتل، ف. (2022). أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 8(1).

20. دوة، ف. (2022). الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، 11(02).

21. رزق الله، ع.، وطيبي، ح. (2019). واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 5(1).

22. زرقوط، ح.، وبو كثير، ج. (2021، جوان). التوجه نحو القيادة التحويلية. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، 08(02).

23. زيان، ع.، وبو سمهين، أ. (2018). أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 4(2).

24. طارق رأفت، وغالب أبو عرابي. (2018). أثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 9(3).

25. قرزة، ا.، ومزهودة، ن. (2020). القيادة التحويلية وتأثيرها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، 07(01).

26. قوال، ف. (2021). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، 12(1).

27. كاظم، ف. ج. (2010). دور الدمج التنظيمي في تعزيز الالتزام لدى العاملين. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(03).

28. معمري، ح. (2022). تحليل الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، 11(2).

29. نهلاء، ط.، وعبد الله محمد الشيخ، ا. (2019). أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 03(03).

30. هادف، ر.، وبلهي، ح. (2019). الالتزام التنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة. *مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع*، 2(4).

31. هبة توفيق عودة، وطلال غربي العتري. (2022). القيادة التحويلية مبادئ وتحدياتها. *مجلة أبحاث*، 07(01).

32. الدريني, م. م .(2020) .تحليل الاؤتباط والانحدار الخطي البسيط .السعودية: جامعة الملك سعود.

ثالثا: الاطروحات والمذكرات الاكاديمية

1-باللغة العربية

33. الحربي، ن. س. (2012). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة). كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

34. السوسي، ي. أ. (2022). أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للنفط في سورية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. المعهد العالي لإدارة الأعمال، سورية.

35. الطاهر بن عبد الرحمن. (2010). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز. رسالة ماجستير. قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري.

36. التنجي, م .(2009) .*إختبارات جودة التوافق لبعض التوزيعات الاحتمالية وتطبيقاتها في مجال الصحة* .رسالة ماجستير, حلب، سوريا.

37. بلال الآغا، وفوزي جبارة. (2011). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة. رسالة ماجستير. فلسطين: الجامعة الإسلامية – غزة.

38. بن وناس، ص. (2014-2015). أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

39. بن وناس، ص. (2014-2015). أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر، بسكرة.

40. صورية بوطرفة. (2015). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

41. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

42. علالي، ا. (2021). دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة العقيد أحمد دراية.

43. فايزة سحيمي. (2016-2017). أثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة جيلالي لياس.

ربعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية

1-باللغة العربية

44. السفياني، هـ.، والمجيبي، م. (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 1(8).

45. طويهر، ط. م.، ورفاع، ش. (2018). دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 7(13).

46. طويهر طه مداني. (جانفي، 2017). أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 22.

47. أمين وادي. (مارس، 2017). مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها. *مجلة آفاق للعلوم*، 7.

48. عاشوري، إ. (2017). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. *مجلة تاريخ العلوم*، 3(6).

قائمة الملاحق

الملحق رقم:01

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز الجزائرية للكهرباء والغاز–القالة–

الملحق رقم:02

"الاستبيان"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

استمارة

سيدتي، سيدي

بعد التحية والتقدير، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي تهدف إلى محاولة البحث عن مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-القالة-. من أجل تحضير الجانب التطبيقي لمذكرة تخرج ماستر إدارة استراتيجية، الكلية المذكورة أعلاه، أحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات سيكون موضع اهتمامنا ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وعليه أرجو من سيادتكم تخصيص جزء من وقتكم لملء هذه الاستمارة، ووضع علامة (**X**) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها مع شكري وتقديري لكم.

من إعداد الطلبة

- بكار زياد
- قداورة اياد

تحت إشراف:

د/ سعادي عماد

السنة الجامعية

2024-2023

المحور الأول: جزء خاص بالمتغيرات الشخصية، ويرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المختارة.

1.الجنس: ذكر ☐ **أنثى** ☐

2.السن:

اقل من 30سنة	من 30 الى اقل من40	من 40 الى اقل من 50	50 فما أكثر

3.المؤهل العليمي:

ثانوي	تقني سامي	جامعي	مهندس	دراسات عليا

4.الخبرة:

اقل من 05 سنوات	من05الى 10سنوات	من 11الى 15سنة	أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

الرقم	الفقـــــــرات	درجة القبـــــول				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التأثير المثالي: هو البعد الذي يصف سلوك القائد الذي يكون قدوة حسنة للمرؤوسين ويحظى باحترامهم وتقديرهم وثقتهم						
01	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به					
02	يلتزم القائد بالقيم المثلى					
03	يؤدي عملي مع هذا القائد إلى شعوري بالفخر والاعتزاز					
04	يعتبر سلوك القائد نموذجا يحتذى به في الشركة					
05	يعترف القائد بالأخطاء عند وجودها					
06	يعمل القائد على الاهتمام برغبات واحتياجات الموظفين					
التحفيز الإلهامي: في هذا البعد يتصرف الرئيس المباشر لتحفيز المرؤوسين من خلال إضفاء روح الحماس والتحدي في عملهم						
07	يقوم القائد على تحفيز العاملين معه بشكل مستمر لكي يحققوا ما هو مطلوب منهم					
08	يعمل القائد بتزويد مرؤوسيه بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم					
09	يعبر القائد عن تقديره لأحد مرؤوسيه					
10	يقدم القائد الحوافز المناسبة (المادية/ المعنوية) لمرؤوسيه					
11	يعمل القائد على تقوية التزام بمرؤوسيه برسالة المنظمة بشكل دائم					

12	يتمتع القائد بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للشركة					
الاستثارة الفكرية: يحرك الرئيس المباشر جهود عامليه كي يكونوا مبتكرين، وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وابداع طرق واقتراحات جديدة لحل المشكلات						
13	يثق القائد بقدرات مرؤوسيه					
14	يعتبر القائد الأخطاء تجارب مفيدة لمرؤوسيه					
15	يشجع القائد مرؤوسيه على حل المشكلات بطرق مبتكرة					
16	يستثير القائد مرؤوسيه على الإبداع والتطوير والتجديد					
17	يأخذ القائد بالمقترحات التي يقدمها مرؤوسوه					
18	يقوم القائد بتشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار					
الاعتبارات الفردية: في هذا البعد يعطي الرئيس المباشر اهتماما خاصا بحاجات كل عامل لتطويره والارتقاء بمستوى آدائه ونموه						
19	يؤمن القائد بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير					
20	يراعي القائد الميولات الفردية لمرؤوسيه					
21	يحرص القائد على تحقيق احتياجات ورغبات المرؤوسين لديه					
22	يستمع القائد لمرؤوسيه بشكل جيد					
23	يهتم القائد بمشاعر وأحاسيس الأشخاص الذين يعملون معه					
24	يراعي القائد الفروق الفردية بين مرؤوسيه					

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

الرقم	الفقـــــــرات	درجة القبـــــول				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الالتزام العاطفي: التعلق العاطفي والشعور بالانتماء والفخر بالمؤسسة.						
25	تهمني سمعة ومستقبل هذه المؤسسة					
26	استمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا رغبة أكثر من ضرورة.					
27	تستحق المؤسسة التي أعمل بها كل الإخلاص والالتزام.					
28	أبذل الجهد اللازم لضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.					
29	تتوافق قيمي وأهدافي مع الكثير من قيم المؤسسة.					
30	أشعر بالفخر والاعتزاز عند إخبار الآخرين بأني أعمل في هذه المؤسسة.					
31	أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة.					
الالتزام المعياري: الشعور بالواجب الأخلاقي والمسؤولية تجاه البقاء في المؤسسة.						
32	أعتبر أن التنقل في داخل نفس المؤسسة، أو من مؤسسة لأخرى أمر غير مناسب ولا يحقق الاستقرار.					
33	أؤمن بأن الولاء للعمل الذي أقوم به يعتبر قيمة أخلاقية.					
34	لدي التزام تجاه مؤسستي إلى غاية بلوغي سن التعاقد.					
الالتزام الاستمراري: البقاء في المؤسسة بسبب التكاليف المرتبطة بالمغادرة وعدم وجود بدائل.						

35	لدي استعداد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.					
36	استمراري بالعمل في هذه المؤسسة سببه المزايا التي أحصل عليها.					
37	وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي.					
38	ليس لدي خيارات العمل في مؤسسة أخرى لذلك أنا مجبر على العمل في هذه المؤسسة.					
39	أشعر بأنني لن أترك العمل في هذه المؤسسة حتى وإن توفرت لي فرصة أخرى.					
40	ابذل جهود إضافية في ميدان العمل					

الملحق رقم: 03

مخرجات ال spss

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 16:04:10
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= القيادة_التحويلية التأثير_المثالي التحفيز_الالهامي الاستثارة_الفكرية الاعتبارات_الفردية الالتزام_التنظيمي /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

COMPUTE

```
الالتزام_التنظيمي=MEAN(y1,y2,y3,y4,y5,y6,y7,y8,y9,y10,y11,y12,y13,y14,y15,y1
6).
EXECUTE.
CORRELATIONS
  /VARIABLES= القيادة_التحويلية التأثير_المثالي التحفيز_الالهامي
الاستثارة_الفكرية
    الاعتبارات_الفردية الالتزام_التنظيمي
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 16:06:09
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= القيادة_التحويلية التأثير_المثالي التحفيز_الالهامي الاستثارة_الفكرية الاعتبارات_الفردية الالتزام_التنظيمي /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

		القيادة_التحويلية	التأثير_المثالي	التحفيز_الالهامي	الاستثارة_الفكرية
القيادة_التحويلية	Corrélation de Pearson	1	,539**	,603**	,797**
	Sig. (bilatérale)		,002	,000	,000
	N	30	30	30	30
التأثير_المثالي	Corrélation de Pearson	,539**	1	,225	,045
	Sig. (bilatérale)	,002		,233	,812
	N	30	30	30	30
التحفيز_الالهامي	Corrélation de Pearson	,603**	,225	1	,370*
	Sig. (bilatérale)	,000	,233		,044
	N	30	30	30	30
الاستثارة_الفكرية	Corrélation de Pearson	,797**	,045	,370*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,812	,044	
	N	30	30	30	30
الاعتبارات_الفردية	Corrélation de Pearson	,565**	,790**	,528**	,101
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,003	,595
	N	30	30	30	30
الالتزام_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,880**	,708**	,748**	,571**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001
	N	30	30	30	30

Corrélations

		الاعتبارات_الفردية	الالتزام_التنظيمي
القيادة_التحويلية	Corrélation de Pearson	,565**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	30	30
التأثير_المثالي	Corrélation de Pearson	,790**	,708**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
التحفيز_الالهامي	Corrélation de Pearson	,528**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000
	N	30	30
الاستثارة_الفكرية	Corrélation de Pearson	,101	,571**
	Sig. (bilatérale)	,595	,001
	N	30	30
الاعتبارات_الفردية	Corrélation de Pearson	1	,727**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
الالتزام_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,727**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 16:06:33
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes sont traitées comme manquantes.

	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes pour toutes les variables dépendantes et facteurs utilisés.
Syntaxe		EXAMINE VARIABLES= القيادة_التحويلية الالتزام_التنظيمي /PLOT BOXPLOT STEMLEAF /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:03,67
	Temps écoulé	00:00:01,59

```
EXAMINE VARIABLES=القيادة_التحويلية الالتزام_التنظيمي
  /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPPLOT
  /COMPARE GROUPS
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /CINTERVAL 95
  /MISSING LISTWISE
  /NOTOTAL.
```

Explorer

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 16:07:11
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes pour toutes les variables dépendantes et facteurs utilisés.
Syntaxe		EXAMINE VARIABLES= القيادة_التحويلية الالتزام_التنظيمي /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,92
	Temps écoulé	00:00:00,89

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
القيادة_التحويلية	30	96,8%	1	3,2%	31	100,0%
الالتزام_التنظيمي	30	96,8%	1	3,2%	31	100,0%

Descriptives

			Statistiques	Erreur standard
القيادة_التحويلية	Moyenne		4,2014	,04910
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	4,1010	
		Borne supérieure	4,3018	
	Moyenne tronquée à 5 %		4,2022	
	Médiane		4,2083	
	Variance		,072	
	Ecart type		,26894	
	Minimum		3,75	
	Maximum		4,63	
	Plage		,88	
	Plage interquartile		,43	
	Asymétrie		-,026	,427
	Kurtosis		-1,126	,833
الالتزام_التنظيمي	Moyenne		4,2042	,05377
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	4,0942	
		Borne supérieure	4,3141	
	Moyenne tronquée à 5 %		4,2083	
	Médiane		4,1563	
	Variance		,087	
	Ecart type		,29450	
	Minimum		3,63	
	Maximum		4,69	
	Plage		1,06	
	Plage interquartile		,52	
	Asymétrie		,020	,427
	Kurtosis		-,871	,833

Tests de normalité

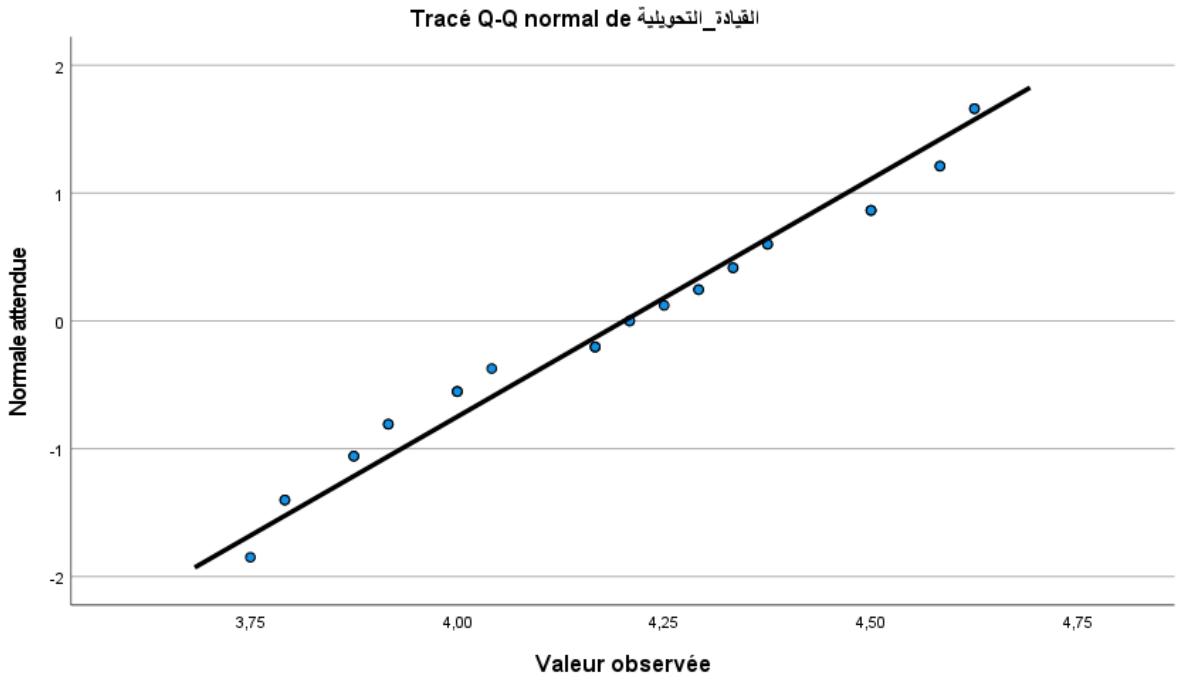
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
القيادة_التحويلية	,106	30	,200*	,950	30	,174
الالتزام_التنظيمي	,109	30	,200*	,961	30	,322

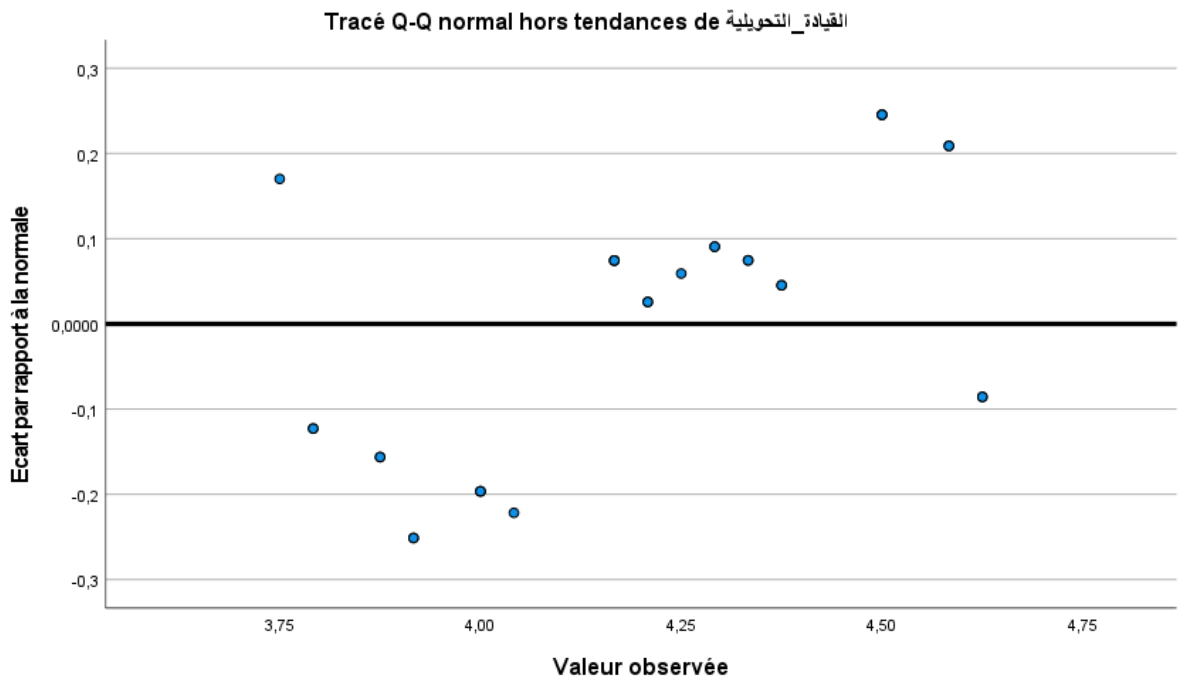
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

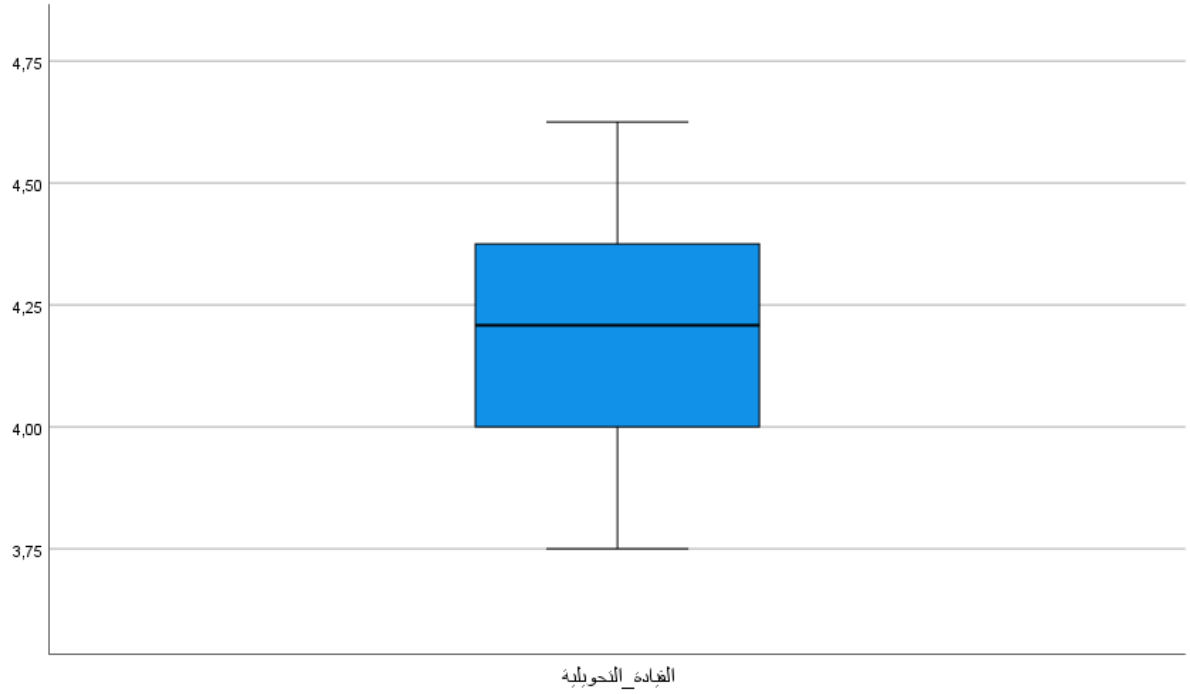
a. Correction de signification de Lilliefors

القيادة_التحويلية

```
القيادة_التحويلية Tracé tige et feuille

 Fréquence    Stem &  Feuille

     3,00        37 .  599
     2,00        38 .  77
     2,00        39 .  11
     4,00        40 .  0004
     3,00        41 .  666
     5,00        42 .  00599
     4,00        43 .  3377
      ,00        44 .
     5,00        45 .  00088
     2,00        46 .  22

 Largeur du radical :       ,10
 Chaque feuille :        1 observation(s)
```



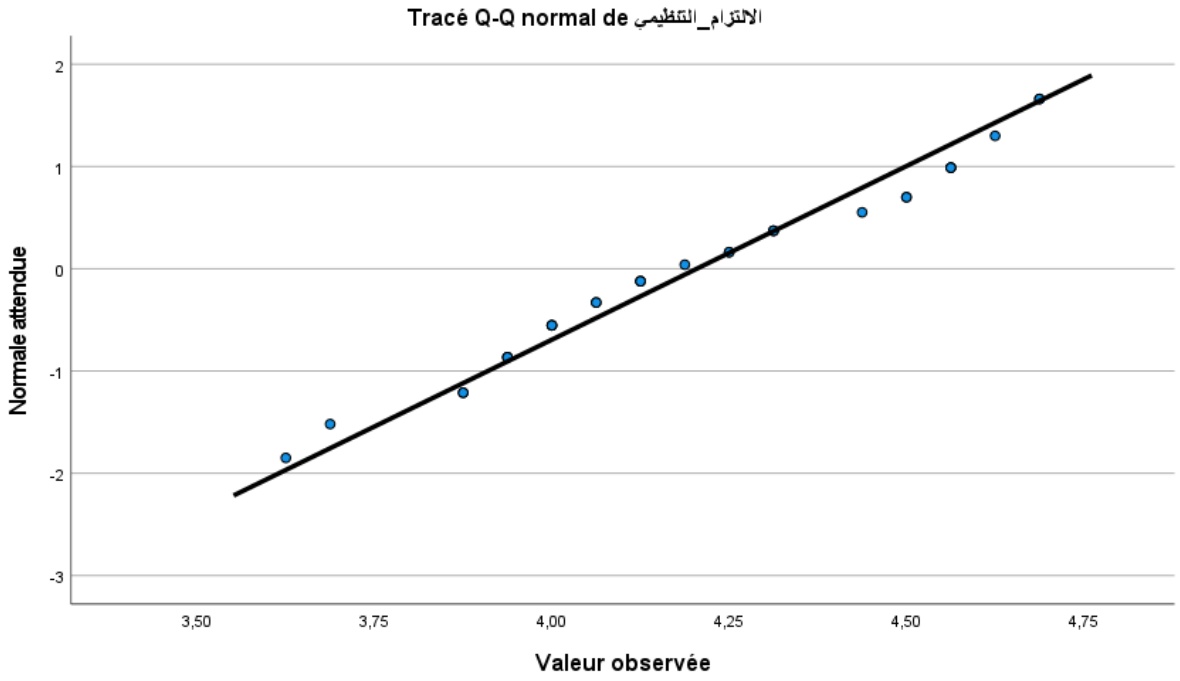


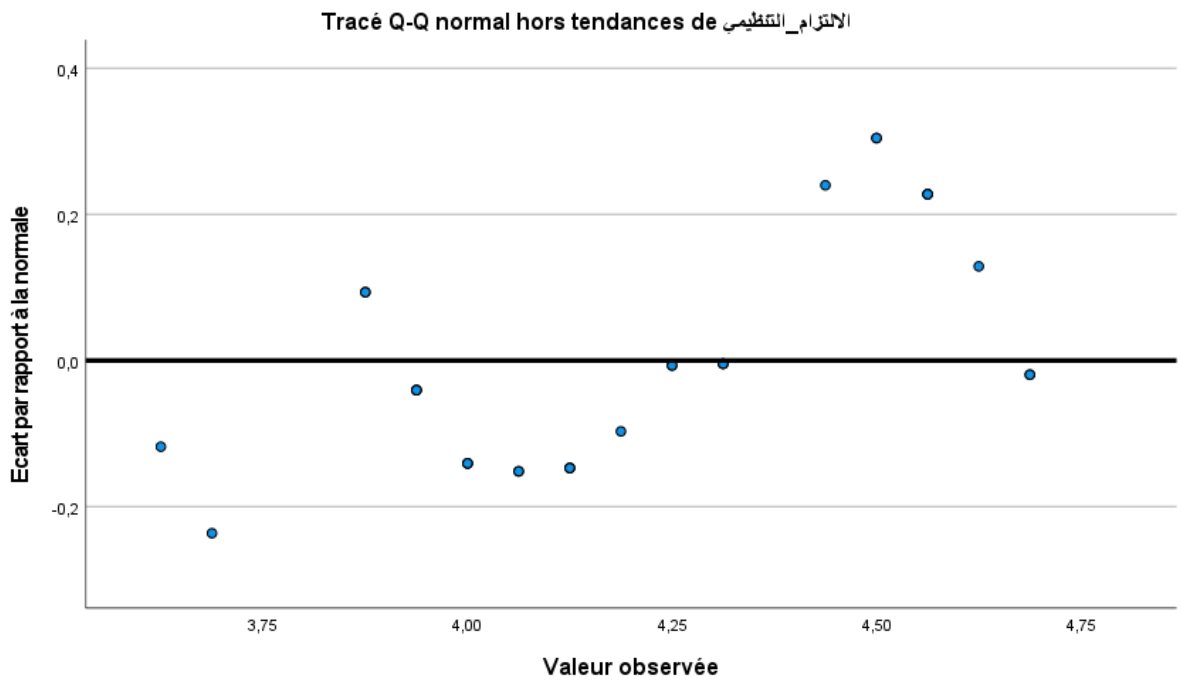


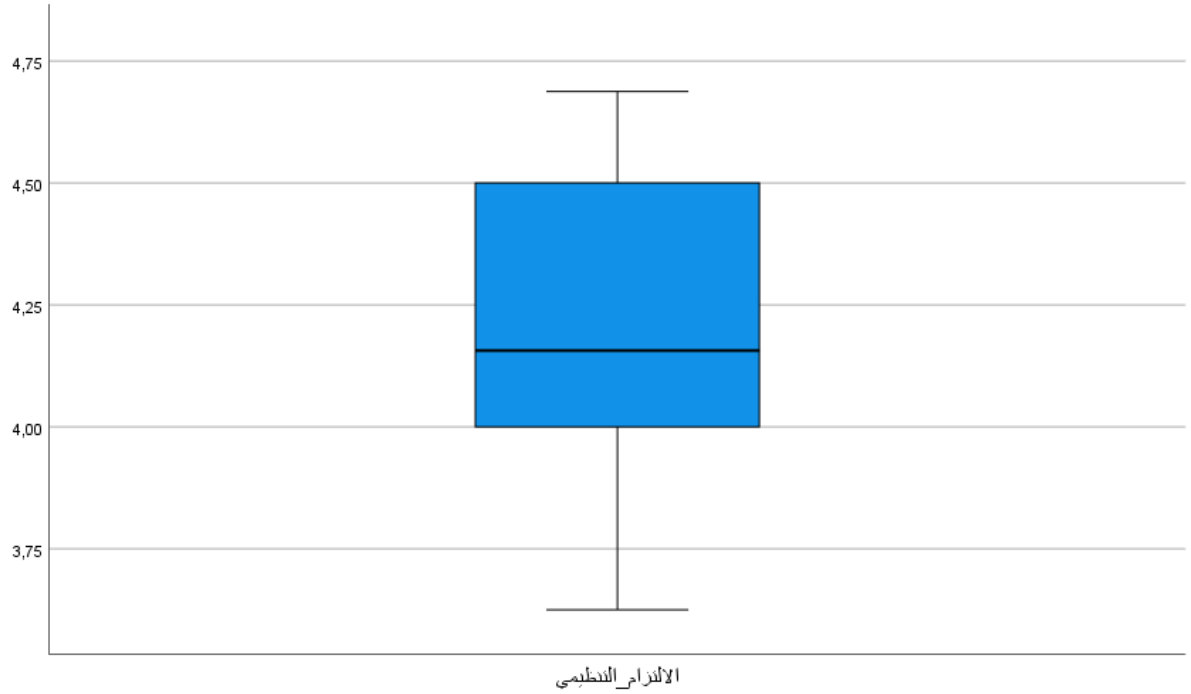
الالتزام_التنظيمي

Tracé tige et feuille الالتزام_التنظيمي

```
Fréquence    Stem &  Feuille

    2,00        3 .  66
    5,00        3 .  88999
    9,00        4 .  000001111
    5,00        4 .  22333
    6,00        4 .  455555
    3,00        4 .  666

Largeur du radical :      1,00
Chaque feuille :        1 observation(s)
```








```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 التأثير_المثالي
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 16:12:08
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 التأثير_المثالي /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	x5
x1	Corrélation de Pearson	1	-,083	,056	,142	,148

	Sig. (bilatérale)		,662	,769	,453	,434
	N	30	30	30	30	30
x2	Corrélation de Pearson	-,083	1	,172	,030	-,018
	Sig. (bilatérale)	,662		,364	,876	,926
	N	30	30	30	30	30
x3	Corrélation de Pearson	,056	,172	1	,911**	,830**
	Sig. (bilatérale)	,769	,364		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x4	Corrélation de Pearson	,142	,030	,911**	1	,971**
	Sig. (bilatérale)	,453	,876	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
x5	Corrélation de Pearson	,148	-,018	,830**	,971**	1
	Sig. (bilatérale)	,434	,926	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30
x6	Corrélation de Pearson	,075	,134	-,213	-,337	-,357
	Sig. (bilatérale)	,693	,481	,258	,069	,053
	N	30	30	30	30	30
التأثير_المثالي	Corrélation de Pearson	,513**	,374*	,785**	,783**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,004	,042	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		x6	التأثير_المثالي
x1	Corrélation de Pearson	,075	,513**
	Sig. (bilatérale)	,693	,004
	N	30	30
x2	Corrélation de Pearson	,134	,374*
	Sig. (bilatérale)	,481	,042
	N	30	30
x3	Corrélation de Pearson	-,213	,785**
	Sig. (bilatérale)	,258	,000
	N	30	30
x4	Corrélation de Pearson	-,337	,783**
	Sig. (bilatérale)	,069	,000
	N	30	30
x5	Corrélation de Pearson	-,357	,743**
	Sig. (bilatérale)	,053	,000
	N	30	30
x6	Corrélation de Pearson	1	,079
	Sig. (bilatérale)		,677
	N	30	30

التأثير_المثالي	Corrélation de Pearson	,079	1
	Sig. (bilatérale)	,677	
	N	30	30

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=x7 x8 x9 x10 x11 x12 التحفيز_الالهامي
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 16:12:32
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x7 x8 x9 x10 x11 x12 التحفيز_الالهامي /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Corrélations

		x7	x8	x9	x10	x11
x7	Corrélation de Pearson	1	-,107	-,202	-,130	,131
	Sig. (bilatérale)		,573	,285	,494	,490
	N	30	30	30	30	30
x8	Corrélation de Pearson	-,107	1	,795**	,226	,031
	Sig. (bilatérale)	,573		,000	,230	,869
	N	30	30	30	30	30
x9	Corrélation de Pearson	-,202	,795**	1	,303	,148
	Sig. (bilatérale)	,285	,000		,104	,435
	N	30	30	30	30	30
x10	Corrélation de Pearson	-,130	,226	,303	1	-,095
	Sig. (bilatérale)	,494	,230	,104		,616
	N	30	30	30	30	30
x11	Corrélation de Pearson	,131	,031	,148	-,095	1
	Sig. (bilatérale)	,490	,869	,435	,616	
	N	30	30	30	30	30
x12	Corrélation de Pearson	,269	,196	,149	-,035	,310
	Sig. (bilatérale)	,151	,300	,432	,855	,096
	N	30	30	30	30	30
التحفيز_الالهامي	Corrélation de Pearson	,386*	,648**	,640**	,386*	,445*
	Sig. (bilatérale)	,035	,000	,000	,035	,014
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		x12	التحفيز_الالهامي
x7	Corrélation de Pearson	,269	,386*
	Sig. (bilatérale)	,151	,035
	N	30	30
x8	Corrélation de Pearson	,196	,648**
	Sig. (bilatérale)	,300	,000

	N	30	30
x9	Corrélation de Pearson	,149	,640**
	Sig. (bilatérale)	,432	,000
	N	30	30
x10	Corrélation de Pearson	-,035	,386*
	Sig. (bilatérale)	,855	,035
	N	30	30
x11	Corrélation de Pearson	,310	,445*
	Sig. (bilatérale)	,096	,014
	N	30	30
x12	Corrélation de Pearson	1	,637**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
التحفيز_الالهامي	Corrélation de Pearson	,637**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=x13 x14 x15 x16 x17 x18 الاستثارة_الفكرية
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 16:12:51
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x13 x14 x15 x16 x17 x18 الاستشارة_الفكرية /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

		x13	x14	x15	x16	x17
x13	Corrélation de Pearson	1	,876**	,334	,212	,138
	Sig. (bilatérale)		,000	,071	,260	,468
	N	30	30	30	30	30
x14	Corrélation de Pearson	,876**	1	,243	,121	,138
	Sig. (bilatérale)	,000		,196	,523	,468
	N	30	30	30	30	30
x15	Corrélation de Pearson	,334	,243	1	,741**	,501**
	Sig. (bilatérale)	,071	,196		,000	,005
	N	30	30	30	30	30
x16	Corrélation de Pearson	,212	,121	,741**	1	,604**
	Sig. (bilatérale)	,260	,523	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
x17	Corrélation de Pearson	,138	,138	,501**	,604**	1
	Sig. (bilatérale)	,468	,468	,005	,000	
	N	30	30	30	30	30

x18	Corrélation de Pearson	,110	,204	,481**	,351	,461*
	Sig. (bilatérale)	,563	,279	,007	,057	,010
	N	30	30	30	30	30
الاستثارة_الفكرية	Corrélation de Pearson	,732**	,713**	,748**	,675**	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		x18	الاستثارة_الفكرية
x13	Corrélation de Pearson	,110	,732**
	Sig. (bilatérale)	,563	,000
	N	30	30
x14	Corrélation de Pearson	,204	,713**
	Sig. (bilatérale)	,279	,000
	N	30	30
x15	Corrélation de Pearson	,481**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000
	N	30	30
x16	Corrélation de Pearson	,351	,675**
	Sig. (bilatérale)	,057	,000
	N	30	30
x17	Corrélation de Pearson	,461*	,648**
	Sig. (bilatérale)	,010	,000
	N	30	30
x18	Corrélation de Pearson	1	,576**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	30	30
الاستثارة_الفكرية	Corrélation de Pearson	,576**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	30	30

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Remarques

Sortie obtenue	14-JUN-2024 16:13:08
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x19 x20 x21 x22 x23 x24 /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 16:14:28
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المؤهل_العلمي الخبرة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Table de fréquences

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15
x16 x17 x18 x19 x20 x21
    x22 x23 x24 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16
القيادة_التحويلية
     التأثير_المثالي التحفيز_الالهامي الاستثارة_الفكرية الاعتبارات_الفردية
الالتزام_التنظيمي
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 16:14:44
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>

	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 القيادة_التحويلية التأثير_المثالي التحفيز_الالهامي الاستثارة_الفكرية الاعتبارات_الفردية الالتزام_التنظيمي /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	30	1,00	4,00	3,3333	1,12444
x2	30	2,00	5,00	4,1333	,86037
x3	30	2,00	5,00	4,4667	,73030
x4	30	2,00	5,00	4,3667	,71840
x5	30	2,00	5,00	4,3333	,75810
x6	30	2,00	5,00	4,4333	,67891
x7	30	2,00	5,00	4,3333	,80230
x8	30	2,00	5,00	4,3667	,66868
x9	30	3,00	5,00	4,5667	,56832
x10	30	2,00	5,00	4,1000	,66176

x11	30	3,00	5,00	4,3333	,54667
x12	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
x13	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
x14	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
x15	30	4,00	5,00	4,5333	,50742
x16	30	4,00	5,00	4,4667	,50742
x17	30	3,00	5,00	3,9667	,61495
x18	30	3,00	5,00	4,0333	,49013
x19	30	2,00	5,00	4,3667	,71840
x20	30	2,00	5,00	4,3333	,75810
x21	30	2,00	5,00	4,4333	,67891
x22	30	2,00	5,00	4,3333	,80230
x23	30	2,00	5,00	4,3667	,66868
x24	30	3,00	5,00	4,5667	,56832
y1	30	1,00	4,00	3,3333	1,12444
y2	30	2,00	5,00	4,1333	,86037
y3	30	2,00	5,00	4,4667	,73030
y4	30	2,00	5,00	4,3667	,71840
y5	30	2,00	5,00	4,3333	,75810
y6	30	2,00	5,00	4,4333	,67891
y7	30	2,00	5,00	4,3333	,80230
y8	30	2,00	5,00	4,3667	,66868
y9	30	3,00	5,00	4,5667	,56832
y10	30	2,00	5,00	4,1000	,66176
y11	30	3,00	5,00	4,3333	,54667
y12	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
y13	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
y14	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
y15	30	4,00	5,00	4,5333	,50742
y16	30	4,00	5,00	4,4667	,50742
القيادة_التحويلية	30	3,75	4,63	4,2014	,26894
التأثير_المثالي	30	2,83	4,83	4,1778	,44190
التحفيز_الالهامي	30	3,67	5,00	4,2556	,34667
الاستثارة_الفكرية	30	3,33	5,00	4,1111	,41369
الاعتبارات_الفردية	30	3,67	5,00	4,4000	,34352
الالتزام_التنظيمي	30	3,63	4,69	4,2042	,29450
N valide (liste)	30				

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

```
/NOORIGIN
/DEPENDENT الالتزام_التنظيمي
/METHOD=ENTER القيادة_التحويلية.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 16:16:22
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الالتزام_التنظيمي /METHOD=ENTER القيادة_التحويلية.

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Mémoire requise	4320 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة_التحويلية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,880[a]	,775	,767	,14224

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة_التحويلية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,949	1	1,949	96,318	,000[b]
	de Student	,566	28	,020		
	Total	2,515	29			

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة_التحويلية

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,155	,413		,374	,711
	القيادة_التحويلية	,964	,098	,880	9,814	,000

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT الالتزام_التنظيمي
  /METHOD=ENTER التأثير_المثالي.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 16:16:34
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الالتزام_التنظيمي /METHOD=ENTER التأثير_المثالي.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	4320 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التأثير_المثالي[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,708[a]	,501	,483	,21169

a. Prédicteurs : (Constante), التأثير_المثالي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,260	1	1,260	28,123	,000[b]
	de Student	1,255	28	,045		

Total	2,515	29			

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), التأثير_المثالي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,233	,374		5,977	,000
	التأثير_المثالي	,472	,089	,708	5,303	,000

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT الالتزام_التنظيمي
  /METHOD=ENTER التحفيز_الالهامي.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 16:16:42
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الالتزام_التنظيمي /METHOD=ENTER التحفيز_الالهامي.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03
	Mémoire requise	4320 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحفيز_الالهامي[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	,748[a]	,560	,544	,19876

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز_الالهامي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,409	1	1,409	35,666	,000[b]
	de Student	1,106	28	,040		
	Total	2,515	29			

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي
b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز_الالهامي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,498	,455		3,297	,003
	التحفيز_الالهامي	,636	,106	,748	5,972	,000

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT الالتزام_التنظيمي
  /METHOD=ENTER الاستثارة_الفكرية.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue	14-JUN-2024 16:16:50
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الالتزام_التنظيمي /METHOD=ENTER الاستشارة_الفكرية.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	4320 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستشارة_الفكرية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,571[a]	,326	,302	,24605

a. Prédicteurs : (Constante), الاستثارة_الفكرية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,820	1	,820	13,545	,001[b]
	de Student	1,695	28	,061		
	Total	2,515	29			

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), الاستثارة_الفكرية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,533	,456		5,552	,000
	الاستثارة_الفكرية	,406	,110	,571	3,680	,001

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT الالتزام_التنظيمي
  /METHOD=ENTER الاعتبارات_الفردية.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 16:17:01
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الالتزام_التنظيمي /METHOD=ENTER الاعتبارات_الفردية.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	4320 octets

	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاعتبارات_الفردية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,727[a]	,529	,512	,20574

a. Prédicteurs : (Constante), الاعتبارات_الفردية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,330	1	1,330	31,417	,000[b]
	de Student	1,185	28	,042		
	Total	2,515	29			

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), الاعتبارات_الفردية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,461	,491		2,977	,006
	الاعتبارات_الفردية	,623	,111	,727	5,605	,000

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 16:50:34
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x19 x20 x21 x22 x23 x24 الاعتبارات_الفردية /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16
الالتزام_التنظيمي
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 17:37:33
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 الالتزام_التنظيمي /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Corrélations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10
y1	Corrélation de Pearson	1	-,083	,056	,142	,148	,075	-,089	-,031	,180	,232
	Sig. (bilatérale)		,662	,769	,453	,434	,693	,639	,873	,342	,218
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y2	Corrélation de Pearson	-,083	1	,172	,030	-,018	,134	,733**	,032	,052	-,085
	Sig. (bilatérale)	,662		,364	,876	,926	,481	,000	,867	,786	,656
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y3	Corrélation de Pearson	,056	,172	1	,911**	,830**	-,213	,373*	,202	,006	-,100
	Sig. (bilatérale)	,769	,364		,000	,000	,258	,043	,283	,977	,599
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y4	Corrélation de Pearson	,142	,030	,911**	1	,971**	-,337	,259	,141	-,020	-,225
	Sig. (bilatérale)	,453	,876	,000		,000	,069	,167	,457	,918	,232
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y5	Corrélation de Pearson	,148	-,018	,830**	,971**	1	-,357	,208	,091	-,053	-,275
	Sig. (bilatérale)	,434	,926	,000	,000		,053	,270	,634	,779	,141
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y6	Corrélation de Pearson	,075	,134	-,213	-,337	-,357	1	-,021	-,134	,057	,054
	Sig. (bilatérale)	,693	,481	,258	,069	,053		,912	,480	,766	,778
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y7	Corrélation de Pearson	-,089	,733**	,373*	,259	,208	-,021	1	-,107	-,202	-,130
	Sig. (bilatérale)	,639	,000	,043	,167	,270	,912		,573	,285	,494
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y8	Corrélation de Pearson	-,031	,032	,202	,141	,091	-,134	-,107	1	,795**	,226
	Sig. (bilatérale)	,873	,867	,283	,457	,634	,480	,573		,000	,230
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y9	Corrélation de Pearson	,180	,052	,006	-,020	-,053	,057	-,202	,795**	1	,303
	Sig. (bilatérale)	,342	,786	,977	,918	,779	,766	,285	,000		,104
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y10	Corrélation de Pearson	,232	-,085	-,100	-,225	-,275	,054	-,130	,226	,303	1

	Sig. (bilatérale)	,218	,656	,599	,232	,141	,778	,494	,230	,104	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y11	Corrélation de Pearson	,037	,269	,029	-,059	-,111	,434*	,131	,031	,148	-,095
	Sig. (bilatérale)	,844	,151	,880	,759	,559	,017	,490	,869	,435	,616
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y12	Corrélation de Pearson	-,219	,519**	,021	-,139	-,203	-,057	,269	,196	,149	-,035
	Sig. (bilatérale)	,245	,003	,912	,463	,282	,766	,151	,300	,432	,855
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y13	Corrélation de Pearson	-,096	,358	-,042	-,075	-,081	-,125	,096	,058	-,014	-,174
	Sig. (bilatérale)	,614	,052	,825	,694	,670	,511	,614	,763	,943	,356
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y14	Corrélation de Pearson	-,219	,519**	,021	-,139	-,203	-,057	,269	,196	,149	-,035
	Sig. (bilatérale)	,245	,003	,912	,463	,282	,766	,151	,300	,432	,855
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y15	Corrélation de Pearson	-,020	,463**	-,043	,107	,149	,007	,226	,014	,112	-,267
	Sig. (bilatérale)	,916	,010	,820	,573	,431	,972	,230	,943	,557	,154
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y16	Corrélation de Pearson	,081	,169	,136	,271	,299	-,007	-,056	-,014	,128	-,246
	Sig. (bilatérale)	,672	,373	,472	,147	,109	,972	,767	,943	,502	,189
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الالتزام_ال تنظيمي	Corrélation de Pearson	,249	,654**	,534**	,449*	,380*	,049	,486**	,373*	,379*	,035
	Sig. (bilatérale)	,184	,000	,002	,013	,038	,798	,006	,042	,039	,853
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Corrélations

		y11	y12	y13	y14	y15	y16	الالتزام_التنظيمي
y1	Corrélation de Pearson	,037	-,219	-,096	-,219	-,020	,081	,249
	Sig. (bilatérale)	,844	,245	,614	,245	,916	,672	,184
	N	30	30	30	30	30	30	30
y2	Corrélation de Pearson	,269	,519**	,358	,519**	,463**	,169	,654**
	Sig. (bilatérale)	,151	,003	,052	,003	,010	,373	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30

y3	Corrélation de Pearson	,029	,021	-,042	,021	-,043	,136	,534**
	Sig. (bilatérale)	,880	,912	,825	,912	,820	,472	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
y4	Corrélation de Pearson	-,059	-,139	-,075	-,139	,107	,271	,449*
	Sig. (bilatérale)	,759	,463	,694	,463	,573	,147	,013
	N	30	30	30	30	30	30	30
y5	Corrélation de Pearson	-,111	-,203	-,081	-,203	,149	,299	,380*
	Sig. (bilatérale)	,559	,282	,670	,282	,431	,109	,038
	N	30	30	30	30	30	30	30
y6	Corrélation de Pearson	,434*	-,057	-,125	-,057	,007	-,007	,049
	Sig. (bilatérale)	,017	,766	,511	,766	,972	,972	,798
	N	30	30	30	30	30	30	30
y7	Corrélation de Pearson	,131	,269	,096	,269	,226	-,056	,486**
	Sig. (bilatérale)	,490	,151	,614	,151	,230	,767	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30
y8	Corrélation de Pearson	,031	,196	,058	,196	,014	-,014	,373*
	Sig. (bilatérale)	,869	,300	,763	,300	,943	,943	,042
	N	30	30	30	30	30	30	30
y9	Corrélation de Pearson	,148	,149	-,014	,149	,112	,128	,379*
	Sig. (bilatérale)	,435	,432	,943	,432	,557	,502	,039
	N	30	30	30	30	30	30	30
y10	Corrélation de Pearson	-,095	-,035	-,174	-,035	-,267	-,246	,035
	Sig. (bilatérale)	,616	,855	,356	,855	,154	,189	,853
	N	30	30	30	30	30	30	30
y11	Corrélation de Pearson	1	,310	,141	,310	,207	,290	,419*
	Sig. (bilatérale)		,096	,458	,096	,272	,120	,021
	N	30	30	30	30	30	30	30
y12	Corrélation de Pearson	,310	1	,876**	1,000**	,243	,121	,601**
	Sig. (bilatérale)	,096		,000	,000	,196	,523	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30

y13	Corrélation de Pearson	,141	,876**	1	,876**	,334	,212	,503**
	Sig. (bilatérale)	,458	,000		,000	,071	,260	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30
y14	Corrélation de Pearson	,310	1,000**	,876**	1	,243	,121	,601**
	Sig. (bilatérale)	,096	,000	,000		,196	,523	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
y15	Corrélation de Pearson	,207	,243	,334	,243	1	,741**	,472**
	Sig. (bilatérale)	,272	,196	,071	,196		,000	,008
	N	30	30	30	30	30	30	30
y16	Corrélation de Pearson	,290	,121	,212	,121	,741**	1	,422*
	Sig. (bilatérale)	,120	,523	,260	,523	,000		,020
	N	30	30	30	30	30	30	30
الالتزام_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,419*	,601**	,503**	,601**	,472**	,422*	1
	Sig. (bilatérale)	,021	,000	,005	,000	,008	,020	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18
x19 x20 x21 x22 x23 x24
    y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 17:44:09
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	96,8

	Exclu[a]	1	3,2
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	40

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 17:45:22
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 17:45:35
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المؤهل_العلمي الخبرة
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 18:08:07
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المؤهل_العلمي الخبرة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل_العلمي	الخبرة
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	6,7	6,7	6,7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	36,7	36,7	43,3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	43,3	43,3	86,7
	من 50 فأكثر	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	23,3	23,3	23,3
	تقني سامي	11	36,7	36,7	60,0
	دراسات جامعية	7	23,3	23,3	83,3
	مهندس	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	10,0	10,0	10,0
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	4	13,3	13,3	23,3
	من 10 إلى 15 سنة	8	26,7	26,7	50,0
	أكثر من 15 سنة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

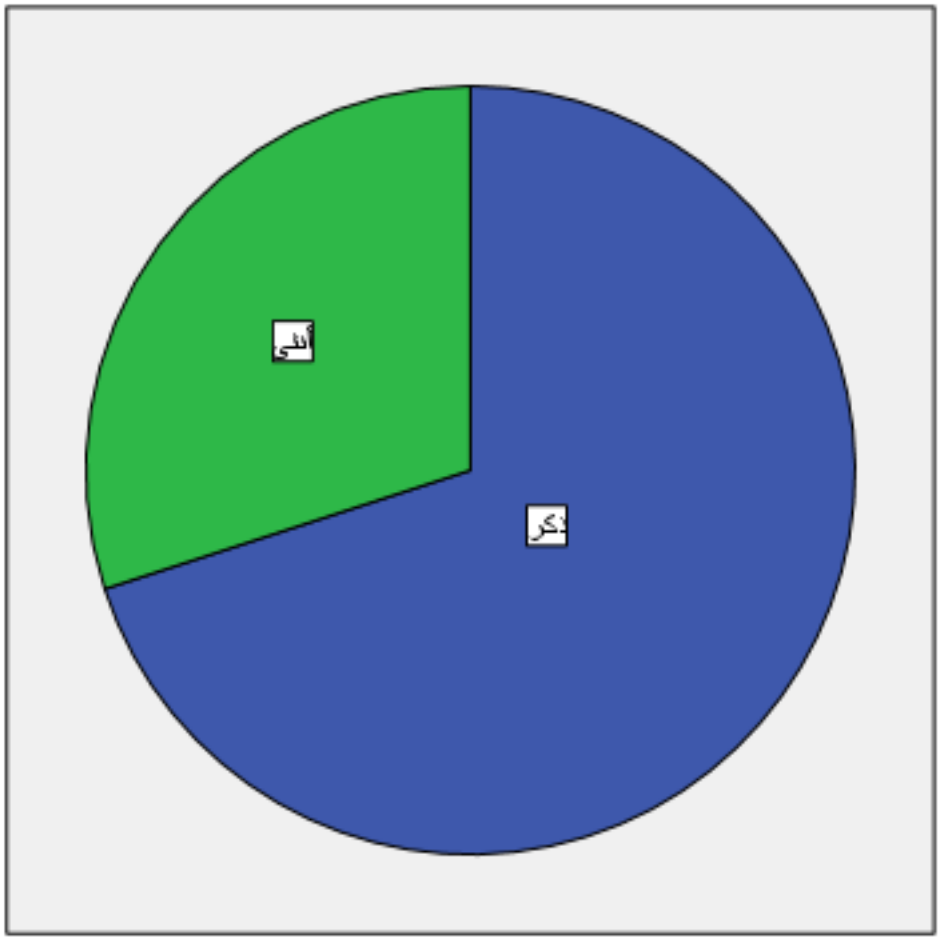
```
GGRAPH
  /GRAPHDATASET NAME="graphdataset"
    VARIABLES=الجنس[LEVEL=nominal]
    MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
  /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE(NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL]
    MAPPING( "categories"="الجنس"[DATASET="graphdataset"]
"Summary"="count"))
    VIZSTYLESHEET="Traditional"[LOCATION=LOCAL]
    LABEL='Secteurs de nombres: الجنس'
    DEFAULTTEMPLATE=NO.
```

GGraph

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 18:08:26
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30

Syntaxe		GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=الجنس[LEVEL =nominal] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE (NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOC AL] MAPPING("categories"="الجنس"[DATA SET="graphdataset"] "Summary"="count")) VIZSTYLESHEET="Traditi onal"[LOCATION=LOCAL] LABEL='Secteurs de nombres: الجنس' DEFAULTTEMPLATE=N O.
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,11
	Temps écoulé	00:00:00,57



GGraph

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 18:08:34
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>

	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Syntaxe		GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=الجنس[LEVEL=nominal] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE (NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL] MAPPING("categories"="الجنس"[DATASET="graphdataset"] "Summary"="count")) VIZSTYLESHEET="Traditional"[LOCATION=LOCAL] LABEL='Secteurs de nombres: الجنس' DEFAULTTEMPLATE=NO.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,20
	Temps écoulé	00:00:00,20

GGraph

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 18:08:41
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Syntaxe		GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=الجنس[LEVEL=nominal] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE(NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL] MAPPING("categories"="الجنس"[DATASET="graphdataset"] "Summary"="count")) VIZSTYLESHEET="Traditional"[LOCATION=LOCAL] LABEL='Secteurs de nombres: الجنس' DEFAULTTEMPLATE=NO.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,25
	Temps écoulé	00:00:00,23

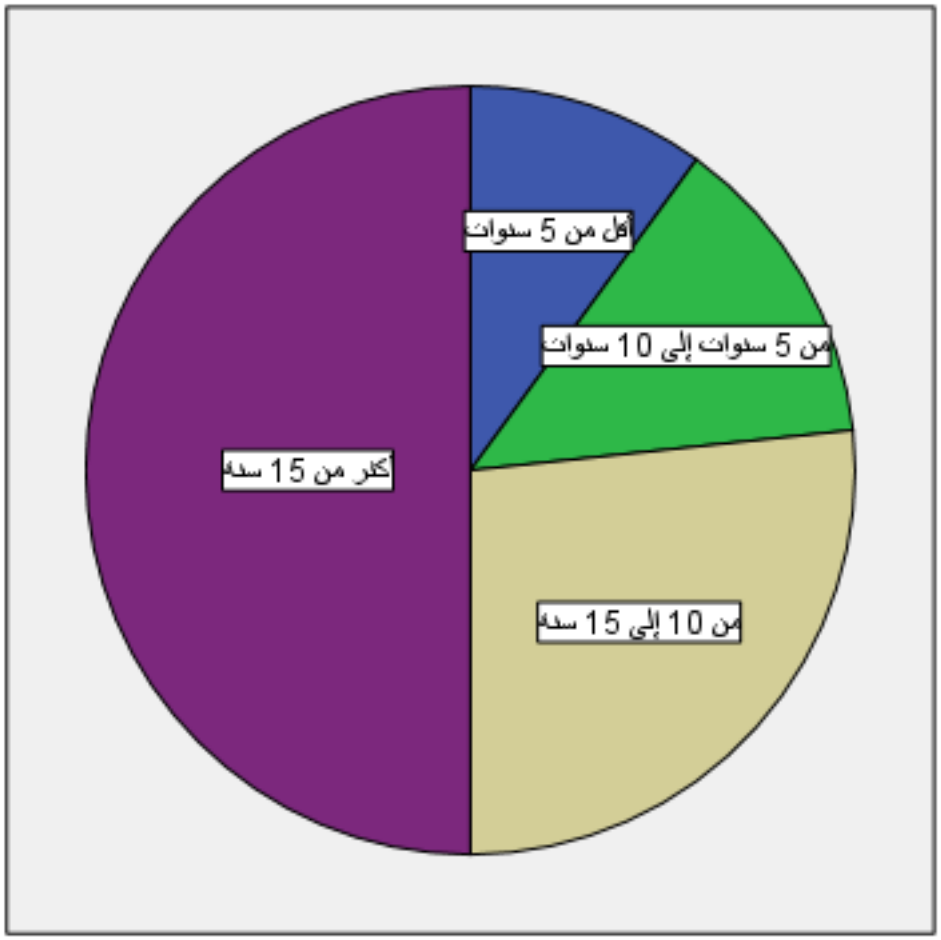
```
GGRAPH
  /GRAPHDATASET NAME="graphdataset"
    VARIABLES=الخبرة[LEVEL=nominal]
    MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
  /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE(NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL]
    MAPPING( "categories"="الخبرة"[DATASET="graphdataset"]
"Summary"="count"))
    VIZSTYLESHEET="Traditional"[LOCATION=LOCAL]
    LABEL='Secteurs de nombres: الخبرة'
    DEFAULTTEMPLATE=NO.
```

GGraph

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 18:08:52
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30

Syntaxe		GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=الخبرة[LEVEL =nominal] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE (NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOC AL] MAPPING("categories"="الخبرة"[DATA SET="graphdataset"] "Summary"="count")) VIZSTYLESHEET="Traditi onal"[LOCATION=LOCAL] LABEL='Secteurs de nombres: الخبرة' DEFAULTTEMPLATE=N O.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,16
	Temps écoulé	00:00:00,18

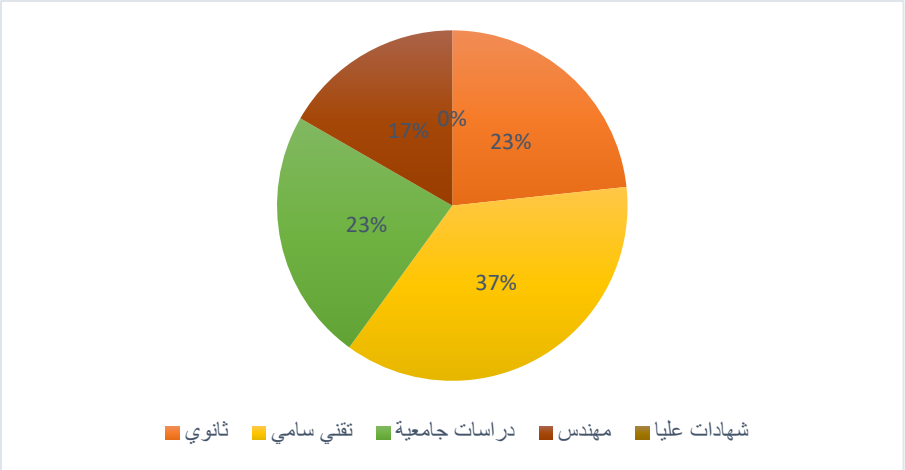


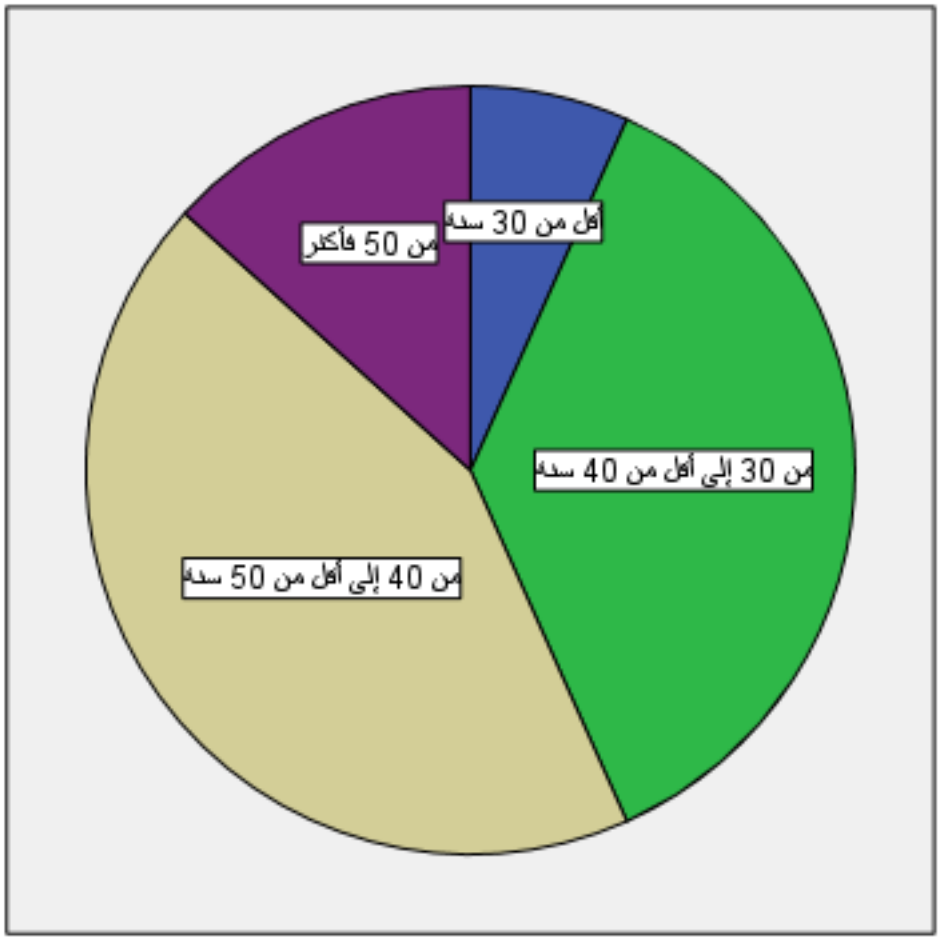

```
GGRAPH
  /GRAPHDATASET NAME="graphdataset"
    VARIABLES=العمر[LEVEL=nominal]
    MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
  /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE(NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL]
    MAPPING( "categories"="العمر"[DATASET="graphdataset"]
"Summary"="count"))
    VIZSTYLESHEET="Traditional"[LOCATION=LOCAL]
    LABEL='Secteurs de nombres: العمر'
    DEFAULTTEMPLATE=NO.
```

GGraph

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 18:09:17
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Syntaxe		GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=العمر[LEVEL=nominal] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE (NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL] MAPPING("categories"="العمر"[DATASET="graphdataset"] "Summary"="count")) VIZSTYLESHEET="Traditional"[LOCATION=LOCAL] LABEL='Secteurs de nombres: العمر' DEFAULTTEMPLATE=NO.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,16
	Temps écoulé	00:00:00,20






```
GGRAPH
  /GRAPHDATASET NAME="graphdataset"
    VARIABLES=المؤهل_العلمي[LEVEL=nominal]
    MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
  /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE(NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL]
    MAPPING( "categories"="المؤهل_العلمي"[DATASET="graphdataset"]
"Summary"="count"))
```

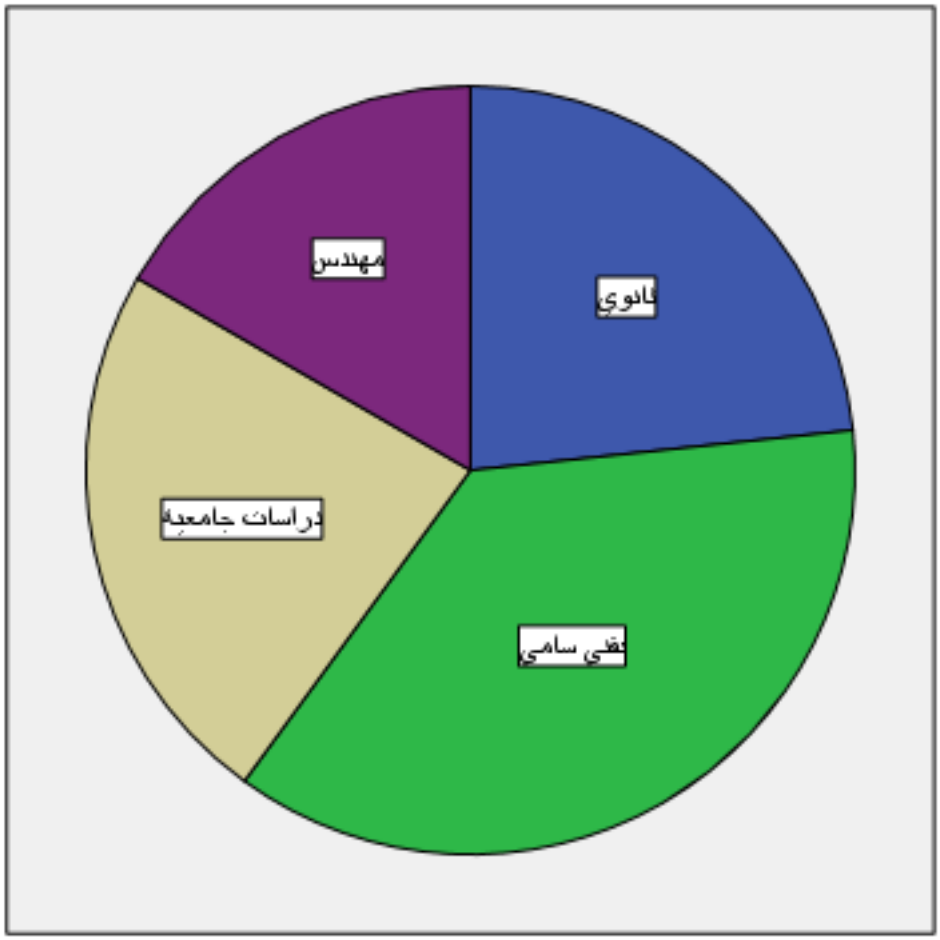
```
VIZSTYLESHEET="Traditional"[LOCATION=LOCAL]
LABEL='Secteurs de nombres: المؤهل_العلمي'
DEFAULTTEMPLATE=NO.
```

GGraph

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 18:09:25
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30

Syntaxe		GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=المؤهل_العلمي[L EVEL=nominal] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE (NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOC AL] MAPPING("categories"="المؤهل_العلمي"[DATASET="graphdataset"] "Summary"="count")) VIZSTYLESHEET="Traditi onal"[LOCATION=LOCAL] LABEL='Secteurs de nombres: المؤهل_العلمي' DEFAULTTEMPLATE=N O.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,14
	Temps écoulé	00:00:00,17




```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2024 18:10:06
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\traveaux\memoire\زياد\ziad.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques

الجنس

N	Valide	30
	Manquant	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	70,0	70,0	70,0
	أنثى	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

وزارة التعليـــــم العـــالـــي والبحـــث العلمـــي

جامعة الشاذلي بن جديد– الطارف–

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2023/ 2024

قســـم: علوم التسيير.

مذكـرة مقدمـة في إطـار متطلبات نيـل شهـادة المـاستر

تحـت عنــوان:

مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي
–دراسة حالة–

تخصـص: إدارة استراتيجية

من اعداد الطالبين:

- بكار زياد
- قداورة اياد

تحت اشراف الدكتور: سعادي عماد

- لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
لونيسي محمد	أستاذ محاضر"ا"	جامعة الطارف	رئيسا
سعادي عماد	أستاذ محاضر"ا"	جامعة الطارف	مشرفا ومقررا
نهلة أبو اسماعيل	أستاذ محاضر"ا"	جامعة الطارف	مناقشا