

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس والفلسفة

الرقم التسلسلي:/2023



سمات القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية

(دراسة ميدانية ببلدية مناعة ولاية المسيلة)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

إعداد الطالب:

أ.د حربي سليم

بن لقريشي ناصر

أعضاء لجنة المناقشة :

اللقب والإسم	الرتبة	الصفة	الجامعة
حساني رشيد	استاذ محاضر	رئيسا	جامعة زيان عاشور الجلفة
حربي سليم	استاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة زيان عاشور الجلفة
عروي مختار	استاذ محاضر	عضوا مناقشا	جامعة زيان عاشور الجلفة

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

الشكر لله أولا وأخيرا الذي أعانني على إكمال هذه المذكرة المتواضعة
ويسعدني ويشرفني بعد ذلك أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي
المشرف البروفيسور : حربي سليم على مجهوداته وملاحظاته القيمة
والذي كان لي نعم الأستاذ وكان قمة في التواضع والأخلاق، فجزاه الله
عنا خير الجزاء وجعل هذا العمل في ميزان حسناته.

وإلى أساتذتي بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

جامعة زيان عاشور بالجلفة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الموظفين كل باسمه ومنصبه، وإلى

كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد...

إلى أطيال الله في عمره

- إلى من كان ولا زال قدوتي، أبي أطيال الله في عمره.
- إلى الغالية والصدر الحنون أمي، حفظها الله وأطيال في عمرها.
- إلى إخوتي أطيال الله في أعمارهم.
- إلى كل من جدتي وعمي حمزة بن لقريشي ومصطفى بن لقريشي
والخال طيب داودي.
- إلى كل زملائي وزميلاتي.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان.
	إهداء.
	فهرس المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
أ	مقدمة.
الفصل الأول : الفصل التمهيدي	
05	1. إشكالية الدراسة.
08	2. تساؤلات الدراسة.
08	3. فرضيات الدراسة.
08	4. أسباب ودوافع إختيار الموضوع
09	5. أهمية الدراسة.
09	6. أهداف الدراسة.
10	7. مصطلحات ومفاهيم الدراسة.

11	8. الدراسات السابقة.
17	9. التعقيب على الدراسات السابقة.

الجانب النظري	
الفصل الثاني: القيادة التحويلية	
30	تمهيد.
31	أولاً : مدخل نظري للقيادة.
31	1. مفهوم القيادة.
31	2. عناصر القيادة.
32	3. أهمية القيادة.
33	4. أنماط القيادة.
34	5. نظريات القيادة.
38	ثانياً: الإطار النظري القيادة التحويلية.
38	1. ماهية القيادة التحويلية.
39	2. نشأة القيادة التحويلية.
40	3. مفهوم القيادة التحويلية.
41	4. أبعاد القيادة التحويلية.
43	5. عناصر القيادة التحويلية.

43	6. أهمية القيادة التحويلية.
44	7. أهداف القيادة التحويلية

44	ثالثا: ماهية القائد التحويلي.
44	1. مفهوم القائد التحويلي
44	2. خصائص القائد التحويلي.
45	3. وظائف القائد التحويلي.
46	4. أنواع القادة التحويليين.
47	خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي

49	تمهيد.
50	أولا : ماهية الإلتزام التنظيمي .
50	1. مفهوم الإلتزام التنظيمي .
52	2. أبعاد الإلتزام التنظيمي.
53	3. مراحل الإلتزام التنظيمي.
54	4. أهمية الإلتزام التنظيمي
55	5. خصائص الإلتزام التنظيمي .
56	6. العوام المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.

57	7. العوام المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي.
58	8. مؤشرات الإلتزام التنظيمي.
58	9. مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي.

59	ثانيا : القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي .
59	1. دور القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي.
59	2. علاقة القيادة التحويلية بالإلتزام التنظيمي.
61	خلاصة الفصل.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

64	تمهيد.
65	1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
68	2. الدراسة الإستطلاعية
68	1.2 المجال المكاني والزمني للدراسة
68	2.2 مجتمع الدراسة
68	3.2 عينة الدراسة الاستطلاعية
68	4.2 أدوات جمع البيانات.
70	5.2 الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
74	3. الدراسة الأساسية.
74	1.3 حدود الدراسة.
74	2.3 منهج الدراسة.

74	3.3 عينة الدراسة الأساسية .
77	4.3 الأساليب الإحصائية.
78	خلاصة الفصل.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

80	تمهيد.
81	1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.
81	1.1 عرض وتحليل مناقشة نتائج الفرضية الأولى.
90	2.1 عرض وتحليل مناقشة نتائج الفرضية الثانية.
98	3.1 عرض وتحليل مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
99	4.1 عرض وتحليل مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.
100	5.1 عرض وتحليل مناقشة نتائج الفرضية الخامسة.
101	6.1 اختبار وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين .
103	2. الإستنتاج العام للدراسة.
103	3. خاتمة.
104	4. مقترحات الدراسة.
105	ملخص الدراسة بالعربية.
106	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.
108	المصادر المراجع.

120	الملاحق.
-----	----------

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح صدق محتوى إستبيان القيادة التحويلية.	71
02	يوضح صدق محتوى إستبيان الإلتزام التنظيمي.	71
03	يوضح يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ لاستبيان القيادة التحويلية.	73
04	يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ لاستبيان الإلتزام التنظيمي.	73
05	يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان القيادة التحويلية.	73
06	يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان الإلتزام التنظيمي.	74
07	يوضح كيفية حساب عينة الدراسة الأساسية.	75
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.	75
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	76
10	يوضح إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمة التأثير المثالي.	81
11	يوضح إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمة التحفيز الإلهامي.	83
12	يوضح إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمة الإستثارة الفكرية.	85

87	إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمات القيادة التحويلية.	13
90	يوضح إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعد الإلتزام العاطفي.	14
92	يوضح إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعد الإلتزام المعياري .	15
93	يوضح إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعد الإلتزام المستمر.	16
95	يوضح إستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام التنظيمي.	17
98	يوضح معامل الارتباط بين التأثير المثالي والإلتزام التنظيمي.	18
99	يوضح معامل الارتباط بين التحفيز الالهامي والإلتزام التنظيمي.	19
100	يوضح معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية والإلتزام التنظيمي.	20
101	يوضح معامل الارتباط بين سمات القيادة التحويلية ومجموعة الإلتزام التنظيمي.	21

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.	75
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	76
03	يوضح درجة ممارسة سمات القيادة التحويلية.	87
04	يوضح مستوى الإلتزام التنظيمي	95

مقدمة

مقدمة :

يعيش الانسان في بيئة اجتماعية على حد كبير من التشابك والتعقيد مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات لذلك وجب عليه تسييرها وادارتها بمجموعة من الآليات والطرق بهدف التكيف معها.

حيث ان الادارة هي عملية تخطيط وتحديد الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل ضمان التسيير الجيد للمؤسسة، وهي وظيفة إنسانية تختص في تسيير الاعمال باستخدام وظائف ادارة الموارد البشرية وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة كما أن هنالك العديد من الدراسات تشير الى أن القيادة الفعالة للمنظمة تؤدي دورا مهما في خلق بيئة ادارية ملائمة تعزز من الالتزام التنظيمي للأفراد. ومن أكثر الانماط الادارية الأكثر فعالية في تحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد هو نمط القيادة التحويلية حيث هو عملية تحول ومن الوضع الحالي للفرد والمنظمة الى وضع آخر مرغوب ومنشود من خلال اقناع التابعين بالحاجة الضرورية للتغيير عن طريق تشكيل قيم وقناعات وأفكار جديدة للتابعين وبالتالي إيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية للأفراد بوضوح وزيادة التزامهم .

كما يفترض على أي منظمة، العمل على تحفيز الموظفين وإلهامهم وجعلهم يتبنون أهدافها ورسالتها، وهذا ما تسعى إليه القيادة التحويلية في محاولة للتأثير على التزام الموظفين وحثهم على بذل أقصى ما يستطيعون من جهود لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي هذا الإطار جاءت دراستنا من أجل البحث في طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية مناعة ولاية المسيلة، حيث تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول: - تناولنا في الفصل الأول: الاطار العام للدراسة من خلال بناء إشكالية الدراسة من خلال تحديد جملة التساؤلات، ووضع إجابات مبدئية كفروض للتحقق من صحتها، والهدف من هذه الدراسة، وأهميتها مع تحديد أهم المصطلحات والمفاهيم لمتغيرات الدراسة، وأسباب ودوافع إختيار الموضوع، وكذا عرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين والتعقيب عليها.

- وتناولنا في الفصل الثاني: موضوع القيادة التحويلية من خلال التعرض لمفهوم القيادة وتطورها، وأهم المفاهيم المرتبطة به، عناصرها، أهميتها وأنماطها، وأهم مصادر القوة والتأثير لدى القائد، و مروراً بأهم النظريات المفسرة لها، ثم تعرضنا لماهية ونشأة ومفهوم القيادة التحويلية، وأهميتها وأبعادها، ومفهوم القائد التحويلي وخصائصه ووظائفه وأنواع القائد التحويلي.

- كما تناولنا في الفصل الثالث: موضوع الالتزام التنظيمي من خلال التطرق لمفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده ومراحل الإلتزام التنظيمي وأهميته وخصائصه والعوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي و المساعدة في تكوينه ومشرات وجوده في المؤسسة ومداخل دراسته ودور القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي وعلاقة القيادة التحويلية بالإلتزام التنظيمي.
- أما في الفصل الرابع: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الدراسة الإستطلاعية والتي تضمنت(حدود الدراسة، مجتمع الدراسة، عينتها، الأدوات المستخدمة في الدراسة، خصائص السيكو مترية) ثم الدراسة الأساسية والتي تم التعرف فيها الى منهج وعينة الدراسة الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- وتناولنا في الفصل الخامس والأخير: عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة، على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والأهداف المرجوة من هذه الدراسة، والإستنتاج العام والخروج بجملته من التوصيات والإقتراحات.

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة.
2. تساؤلات الدراسة.
3. فرضيات الدراسة.
4. أسباب ودوافع إختيار الموضوع
5. أهمية الدراسة.
6. أهداف الدراسة.
7. مصطلحات ومفاهيم الدراسة.
8. الدراسات السابقة.
9. التعقيب على الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

إن عملية القيادة من العمليات ذات الدور الفعال والتي تشكل محورا رئيسيا في نشاطات التنظيمات ككل، نظرا للتغيرات والتطورات الحديثة على واقع التنظيمات، ومن هذا المنطلق يرى الباحث الحاجة لدراسة مفاهيم القيادة وربطها ومقارنتها بالسلوك الإداري. (فيصل، 2014، ص01)

وتعتبر القيادة من أهم عناصر نجاح المنظمة، فمن شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، فاذا هيئة كافة الموارد المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنسيقها، فانه لن يكتب النجاح لهذه المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث يتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال اثارة دافعيتهم، والعمل على توفير الرغبة والحماس لديهم لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المنظمة للوصول الى أهدافها، والكشف عن الطاقات الكامنة للوصول الى مستوى عالي من الالتزام التنظيمي. (بنوناس، 2016، ص21)

كما قد أصبحت المنظمات في عصر العولمة المتسارع تسعى إلى التميز في أدائها، من خلال تبني سياسات واستراتيجيات ناجحة و متميزة في تنظيم وإدارة أعمالها، ومن هذه الاستراتيجيات توظيف القيادة التحولية، فالمنظمات بحاجة إلى مساهمة جميع من فيها لتحقيق أهدافها، فالنجاح دائما يوازيه الدعم الجماعي والمشاركة لتحسين الإنتاجية، وصقل مهارات العاملين، وتحسينها، ولعل تلك الحاجة أظهرت الدور البارز للقيادات في قدرتها الفعالة على تهيئة المنظمات لهذا التغيير، وإعادة هيكلتها وتنظيمها بما يتناسب مع مجريات العصر المتسارعة لتحقيق التميز التنظيمي. (العطوي، 2011، ص01)

وتعد القيادة التحولية اليوم مدخلا جديدا للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة، وهنا تبرز الحاجة إلى الاستفادة من تطبيقات القيادة التحولية فالعمل الإداري بحاجة لقيادات من نوع خاص تتوافر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية إلهامية تحولية كون أن القائد التحولي هو الحل الأمثل للمنظمات الطموحة. (عثمان، 2022، ص02)

فالعديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع القيادة التحولية، بشيء من التحليل والتوصيف مثل دراسة (زيد، 2020)، والتي أشارت رأي الموظفين الإداريين حول القائد التحولي وعلاقته بمستوى أدائها داخل إدارتهم و الوقوف على أوجه القصور التي يعاني منها القائد التحولي في الإدارة والتي تؤثر بدورها على إلتزام الموظفين الإداريين بأدائهم، ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء

العاملين كما ساهمت هذه الدراسة في إثراء ودعم المكتبة العربية بدراسة في مجال تنمية الالتزام التنظيمي للموظفين الإداريين باستخدام أسلوب القيادة التحويلي.

ودراسة(معمر، 2019) التي أشارت إلى أنه من الضروري على القائد التحويلي أن يواصل التعلم والاطلاع على كل ما يخص المنظمة من أجل مواكبة ومسايرة التغييرات والمتسجات في البيئة الداخلية والخارجية، و حتى ينعكس هذا التعلم والاطلاع على السلوكيات والاتجاهات والمناهج والأنماط المتبعة من قبل العاملين داخل المنظمة بحسب تنوع المواقف والحالات.

ودراسة(علي،2021) حول القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل من خلال العمل على تطوير مهارات العاملين وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، والعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا، حيث يرى الباحث أنه في القيادة التحويلية تتم تنمية مهارا العاملين وتعزيزها عن طريق اعطائهم دور ايجابي في حل مشاكل العمل غير الروتينية بهدف تحقيق الاصلاح والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها.

إن على الباحثين في مجال علم النفس المهني اليوم، الإهتمام بدراسة علاقة السلوك القيادي التحويلي بالالتزام التنظيمي للأفراد داخل بيئة العمل، فموضوع الالتزام التنظيمي من أكثر مواضيع علم النفس أهمية لأنه من الصعب التصدي للعديد من المشكلات التنظيمية دون الإهتمام بالالتزام الأفراد داخل المنظمة .

ويعد الالتزام التنظيمي مطلباً رئيسياً للمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، حيث يعتبر ركناً أساسياً في العملية الإدارية بجميع مستوياتها، وضرورة ملحة تحرص على تحقيقها المؤسسات المتعلمة للتطور والاستمرار في بيئة تنافسية شديدة التعقيد لتحقيق أهدافها، ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه (قوة اندماج الموظف مع منظمته ودرجة ارتباطه وقبوله لأهدافها وقيمها وبذل أكبر جهد ممكن بسبب رغبته في الاستمرار في أداء عمله فيها). (الشوابكة، 2018، ص03)

كما قد حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين والممارسين على حد سواء كونه من السلوكيات المرغوب فيها والتي تسعى المنظمات الى تعزيزها لدى أعضائها، فالموارد البشرية هي الأصول التي تمتلكها المنظمة، لذلك فمن المهم العمل على تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بهدف تحسين نتائج أعمالهم، و ان شعور الموظفين بالالتزام نحو منظماتهم يجعلهم جزءا منها يجعلهم يعملون بكل جهد لتحقيق أهدافها. (الشنطي، 2016، ص03)

وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع الالتزام التنظيمي مثل ما أشارت إليه دراسة (الجماصي،2016) الى أن الالتزام التنظيمي هو درجة استعداد الفرد العامل لبذل أقصى جهد نحو المنظمة، ومنطلق ذلك ايمانه العميق بأهداف المنظمة، الأمر الذي يعكس مدى قوة تطابقه مع منظمته التي يعمل بها وارتباطهم الوثيق بها.

وأشارة دراسة(عاشوري،2017) إلى أن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمة والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، وايضا كيفية تدعيم الالتزام التنظيمي وتحقيقه وأخيرا الآثار المترتبة عنه.

وقد إستمر الباحثون في إثراء الدراسات لفهم موضوع الالتزام التنظيمي، فقد اشارة دراسة (بن عصمان،2018) الى إن الالتزام التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية من خلال اندماجهم بالعمل، بالإضافة إلى أنه كلما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وتمكنهم من العمل وبالتالي يزيد من إنتاجية المنظمة، كما يؤدي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل.

إن القيادة على مستوى الجماعات المحلية(البلديات والولايات)، تعتبر العنصر الأساسي الذي يحقق الأهداف والغايات من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبة، وبالتالي تعزيز الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في هذا القطاع ومن هنا كان لا بد من أن تتوفر تلك القيادات على مجموعة من السمات حتى تكون مستعدة لمواجهة التغيرات والتحولات المعاصرة.

ونظرا لأهمية ممارسة نمط القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين سوف نحاول من خلال دراستنا التعرف على علاقة سمات القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية فالدراسة الحالية تهدف في المقام الأول إلى توضيح مفهوم القيادة التحويلية و مفهوم الالتزام التنظيمي ومعرفة العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين.

ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة، تبين أن الدراسات التي تناولت علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي في البلديات قليلة جدا، ونظرا لأهمية نمط السلوك القيادي التحويلي في تعزيز التزام الافراد داخل بيئة العمل، سوف نحاول في دراستنا التعرف على علاقة سمات القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي، وذلك من خلال تحليل وتفسير البيانات والمعطيات التي يتم رصدها ميدانيا في مقر بلدية مناعة ولاية المسيلة، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن تساؤلاتها التالية :

2. تساؤلات الدراسة :

- أ. ما مدى توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- ب. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة ؟
- ت. هل توجد علاقة إرتباطية بين سمات القيادة التحويلية(التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية) والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة ؟

3. فرضيات الدراسة :

- أ. مستوى توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط؛
- ب. مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة متوسط؛
- ت. توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة؛
- ث. توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين التحفيز الإلهامي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة؛
- ج. توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين الإستشارة الفكرية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

4. أسباب ودافع اختيار الموضوع :

هنالك جملة من الأسباب الشخصية والموضوعية لإختيار الموضوع:

1.4 الأسباب الذاتية (الشخصية):

- رغبة واهتمام الباحث بدراسة السلوك القيادي التحويلي في بيئة العمل للاقاء الضوء عليه، نظرا لإنعكاسه على الكثير من المجالات التنظيمية المهمة؛
- تقديم مساهمة عملية وعلمية من شأنها إيجاد حلول للمشاكل التي تؤدي الى غياب الإلتزام التنظيمي لموظفي البلدية.

2.4 الأسباب الموضوعية:

- توضيح أهم سمات القيادة التحويلية، وطبيعة علاقتها مع الإلتزام التنظيمي؛
- الأهمية الموضوعية والنظرية لمفهومي القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي؛
- الحاجة إلى القيام بالمزيد من الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة التحويلية ومتغير الإلتزام التنظيمي خاصة في قطاع الجماعات المحلية من أجل إثرائها؛
- قيمة الموضوع بإعتباره موضوع الساعة لأنه يمس بيئة العمل في البلدية، التي لها دور كبير في رفع أداء الموظفين.

5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال أنها تجمع بين متغيرين في بالغ الأهمية في وقتنا الحاضر فالقيادة التحويلية تسعى لإحداث التغيير في الأفراد والأنظمة وتمكين الأفراد من تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، أما الالتزام التنظيمي يعد مطلب مهم لزيادة فعالية المنظمات، فهو يعكس مدى ارتباط الفرد بمنظّمته والذي يعتبر من العوامل المؤثرة في أداء العاملين ونتاجيتهم، كما تساهم هذه الدراسة في التعريف بأهمية ممارسة نمط السلوك القيادي التحويلي من قبل القادة في المنظمات ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتدرج أهمية هذه الدراسة ضمن مجموعة من المجالات العلمية والنظرية والميدانية، والتي تتمثل فيما يلي:

1.5 الأهمية العلمية والنظرية:

- إثراء البحث العلمي من خلال التعمق في دراسة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي؛
- إبراز أهمية السلوك القيادي التحويلي ودوره في التزام الأفراد داخل بيئة العمل؛
- إثراء البحث العلمي من خلال التعمق في دراسة العلاقة بين المتغيرين.

2.5 الأهمية الميدانية والعملية:

- إمكانية إستفادة المهتمين بالموضوع من باحثين واداريين من نتائج هذه الدراسة، للتغلب على الظروف السيئة والمزرية التي قد تؤثر على التزام الموظفين؛
 - تقديم بعض المقترحات العملية للجهات المعنية بمؤسسة الدراسة؛
 - يعتبر موضوع القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي من المقاربات الحديثة في حقل الإدارة، والتي تحتاج إلى مزيد من الدراسات وتسلط الضوء عليهما لإنعكاسهما على الكثير من المجالات التنظيمية المهمة
- ## 6. أهداف الدراسة:

نههدف من خلال هذه الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على مدى توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية وجهة نظر عينة الدراسة؛
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة؛
- التعرف على علاقة سمات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستنارة الفكرية) بالالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، على إعتبار أن كل الدراسات التي أطلعنا عليها في قطاع الجماعات المحلية لم تجمع بين هذين المتغيرين.

7. مصطلحات ومفاهيم الدراسة :

1.7 القيادة التحويلية:

إجرائيا: هي تلك السمات والسلوكيات التي يتمتع بها القائد في المؤسسة محل الدراسة، وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها رئيس البلدية في مقياس القيادة التحويلية من خلال أبعاده المتمثلة في (التأثير المالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية).

أ. التأثير المثالي: هي قدرة تأثير القائد على المرؤوسين بحيث يصبح نموذجا يقتدى به المرؤوس.

ب. التحفيز الإلهامي: يقصد به دفع وإلهام القائد لمرؤوسيه من خلال جعل أعمالهم ومسؤولياتهم أكثر تحد وذات معنى وقيمة.

ت. الإستثارة الفكرية: هي الحالة التي يكون فيها رئيس البلدية عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم للوصول الى الاهداف المرغوبة.

ويمكن تبني التعريف التالي: وهو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها رئيس البلدية في مقياس

القيادة التحويلية من خلال قياس إستجابات الأفراد العاملين للعبارات التي يتضمنها كل بعد من هاته الأبعاد في أداة الدراسة.

2.7 الالتزام التنظيمي:

إجرائيا: هو سعي موظف البلدية للارتقاء بمستوى اعمالها وتحسين سمعتها امام الاخرين والرغبة في البقاء بها، وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها الموظف في بلدية مناعة في مقياس الالتزام التنظيمي مع تحديد أبعاد المقياس.

3.7 البلدية: هي الجماعة الإقليمية القاعدية وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي

مكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية. المالي.

(الجريدة الرسمية 2011، ص 07)

4.7 الموظف: هو من يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة. (سوداني، 2022، ص 04)

8. الدراسات السابقة:

1.8 الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية :

- الدراسة الأولى: عايد عويض العطوي(2011)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) و توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (295) مبحوثاً اختيرت عشوائياً، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل (210 استبانة) لتشكل ما نسبته (71.2%) من الاستبيانات الموزعة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تصورات العاملين في وزارة العدل السعودية للقيادة التحويلية والتميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة؛
- وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في التميز التنظيمي، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (56.2%) من التباين في التميز التنظيمي؛

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في إدراك المبحوثين للقيادة التحويلية والتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

- الدراسة الثانية: حافظ عبد الكريم الغزالي(2012)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة تكونت من (39) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، إذ تم توزيع (489) إستبانة أسترجم منها (434)، كانت (422) منها صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام الإختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الإنحدار البسيط، والمتعدد التدريجي، وتوصلت الدراسة إلى أن:
- مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية التمكين) في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعاً؛

- مستوى توافر فاعلية عملية إتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعاً؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية إتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة؛
- التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

- الدراسة الثالثة: ختام زعل محمد المعاينة (2019)، بعنوان: درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء

هدفت الدراسة التعرف الى درجة مامرسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين ودراسة أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص على درجة مامرسة القيادة التحويلية وفاعلية القرارات التربوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتم تطوير أداة دراسة حيث تكونت من محورين الأول لقياس القيادة التحويلية وتكونت من (28) فقرة موزعة على المجالات الأتية: (الجاذبية، الاعتبارية الفردية، الحفز الذهني الاستثارة الفكرية) أما المحور الثاني لقياس فاعلية القرار تكون من (14) فقرة وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وطبقت الدراسة على عينة بلغت (375) معلما ومعلمة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة و توصلت الدراسة الى النتائج الأتية:

- إن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين متوسطة وقد جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة على التوالي (الجاذبية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية) ؛

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة وتعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور؛

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس؛

- أن درجة فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية القصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة؛

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة و التخصص؛
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين مجالات القيادة التحويلية وفاعلية القرارات التربوية وجائت العلاقة ارتباطية طردية .

2.8 الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي :

- الدراسة الأولى: باسم عبد الحسين(2012)، بعنوان: أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العاملين المتمثلة بـ(المشاركة بالمعلومات الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية) في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسود والخرانات، وتم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب العاملين في الهيئة العاملين في الهيئة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته وزعت على عينة بلغت(40) مبحوثا استعيدت بالكامل وبنسبة استجابة بلغت(100%) وبهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الأساليب الإحصائية أبرزها(الإحصاءات الوصفية، معامل الارتباط (Spearman) والانحدار المتعدد، وقد كانت ابرز النتائج:

- وجود علاقة ارتباط واثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي؛
- أشارت نتائج الدراسة إن اتجاهات المبحوثين في المنظمة المبحوثة نحو مستوى أبعاد الالتزام التنظيمي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة ، والذي يؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ(88.4) إذ كان يعد الالتزام الاستمراري الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي قدره (005.4)
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من إبعاد تمكين العاملين ومستوى الالتزام التنظيمي؛ وهذا يعني بان تبني إستراتيجية تمكين العاملين ستعزز من تعزيز وتنمية التزام العاملين تجاه المنظمة اتضح أن المشاركة بالمعلومات كان أكثر إبعاد تمكين العاملين ارتباطا بمستوى الالتزام التنظيمي؛
- وجود اثر معنوي لإبعاد تمكين العاملين على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها في مستوى الالتزام.
- الدراسة الثانية: محمد الجماسي(2016)، بعنوان: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى

العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي كالأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة لجمع البيانات اللازمة من مصادرها لتحقيق تلك الأهداف، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الخدمات

الطبية العسكرية بقطاع غزة، والذين لديهم تقييمان فأكثر خلال السنوات السابقة والبالغ عددهم (595) موظفا وموظفة، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم واسترداد عدد(181)استبانة ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة
- وجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؛
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

- الدراسة الثالثة: أحمد عباس حمادي(2019)، بعنوان: الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين (بحث اسطلاحي لأراء عينة من المدراء والعاملين في الشركات العامة لمنتجات الألبان).

هدفت الدراسة إلى معرفة مستويات الالتزام التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في الشركة المبحوثة وتأثيرها في أداء العاملين حيث أجري البحث في الشركة العامة لمنتجات الألبان ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة مكونة من (22) فقرة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم(80) مستهدفة فئة العاملين ورؤساء الأقسام والشعب، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي spss للوصول الى النتائج التالية:

- اتجاه العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان نحوالالتزام التنظيمي ايجابية؛
- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الالتزام التنظيمي وأبعاده وبين أداء العاملين مما يشير الى دور أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي والمعياري والمستمر) في تعزيز أداء العاملين.

3.8 الدراسات التي تناولت المتغيرين :

- الدراسة الأولى: زياد علي الشواكبة وأخرون(2018)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، ولهذا الغرض فقد تم تصميم قائمة استبيان تكونت من(92)عبارة وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع قائمة الاستبيان على جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في هذه الدائرة، حيث تم توزيع (142) استبيانا واسترد منها(129)استبيانا، كان منها(121) صالحا للتحليل الإحصائي أي ما نسبته (85.2%)

من حجم المجتمع الكلي. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة لإتمامها، وتم الاعتماد على البرمجية الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لعرض أسئلة الدراسة، كما تم استخدام اختبارات التوزيع الطبيعي وتحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضياتها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة؛

- اتجاهات المبحوثين نحو التأثير المثالي للقيادة كانت إيجابية؛

- اتجاهات المبحوثين نحو التحفيز الملهم كانت إيجابية؛

- اتجاهات المبحوثين نحو الاستثارة الفكرية كانت إيجابية؛

- اتجاهات المبحوثين نحو الاعتبار الفردي كانت إيجابية؛

- اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي كانت إيجابية؛

- هناك دور معنوي لمتغير القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وذلك بسبب سعي القادة العاملين في الدائرة المبحوثة إلى إشباع حاجات مرؤوسهم، وهو ما يساهم إلى حد كبير في تحقيق رضاهم وولائهم لمنظمتهم، وخلق الالتزام الوظيفي لديهم؛

- هناك دورا معنويا للتأثير المثالي للقيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي في الدائرة المبحوثة؛

- هناك دورا معنويا للتحفيز الملهم في تحقيق الالتزام التنظيمي؛

- هناك دورا معنويا للتحفيز الملهم في تحقيق الالتزام التنظيمي؛

- هناك دورا معنويا للاعتبار الفردي في تحقيق الالتزام التنظيمي.

- الدراسة الثانية: محمد عبد الله محمد معمر (2019)، بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في المحافظة الجنوبية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (الاداريين والأكاديميين) في الجامعات العاملة في المحافظات الجنوبية، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (2375) مفردة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (330) مفردة، وتم استرداد (318) استبانة، حيث بلغت

نسبة الاسترداد الكلية (96.4%)، وأظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها:

- وجود القيادة التحويلية لدى قادة ومدراء الجامعات الفلسطينية في المحافظة الجنوبية؛
- وجود الالتزام التنظيمي لدى العاملين بدون مناصب بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؛
- وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) بالجامعات الفلسطينية العاملة في المحافظات الجنوبية من الوطن.
- الدراسة الثالثة: الطاهر زاوي زيد (2020)، بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية.

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية، حيث قام الباحث بإجراء مقابلة إستكشافية مع مدير الموارد البشرية والتكوين والتنظيم بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، والذي أعطى للباحث تعداد الموظفين عدد المصالح الموجودة في الوزارة... الخ، ثم أجرى الباحث دراسة إستطلاعية ثانية هدف من خلالها إلى تطبيق أدوات الدراسة على عينة إستطلاعية تقدر بـ(15) موظف وموظفة في مقر وزارة الشاب والرياضة والتي دامت لمدة أسبوعان إبتداء من 2017/12/20 إلى غاية 2018/01/03 وتم إختيارهم بطريقة عشوائية وهذا بغرض تجريب أدوات الدراسة والتأكد من ثباتها، وحرص الباحث أن تشمل العينة خصائص مجتمع الدراسة حيث تم توزيع أدوات الدراسة وشملت (مقياس القيادة التحويلية ومقياس الإلتزام التنظيمي) على عينة الدراسة المقدر عددهم بـ(15) موظف وموظفة، وإعتمد الباحث في إعداد الإستبيانين على عدد من الدراسات المتعلقة بالموضوعين، وعلى عدد من المقاييس و الإستبيانات التي حاولت قياس هذين المتغيرين وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة؛
- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين التأثير المثالي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة؛
- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الحفز الإلهامي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة؛

- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الإعتبار الفردي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؛

- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الإستثارة الفكرية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

9. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع إستعرضنا (09) دراسات منها (03) دراسة تناولت متغير القيادة التحويلية و(03) دراسة تناولت متغير الإلتزام التنظيمي، و(03) دراسات تناولت المتغيرين معاً، في بيئات جزائرية وعربية، وقد تم عرضها وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، حيث كانت أقدم دراسة سنة(2011) وأحدث دراسة سنة(2020)

- الدراسات التي تناولت متغير القيادة التحويلية:عائد عويص العطوي(2011)، حافظ عبد الكريم الغزالي(2012)، أحمد عباس حمادي(2019).

- الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي : باسم عبد الحسين(2012)، محمد الجماسي(2016) أحمد عباس حمادي(2019)

- الدراسات التي تناولت المتغيرين: زياد علي الشواكبة وآخرون (2018)، محمد عبد الله محمد معمر (2019)، الطاهر زاوي زيد(2020)

ساهمت هذه الدراسات بشكل كبير في:

- بناء الخلفية النظرية والميدانية لموضوع محل الدراسة؛

- في صياغة مشكلة الدراسة، وإعداد فروضها؛

- بناء إسبيان الدراسة؛

- تمت الإستفادة من هاته الدراسات في التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة(القيادة التحويلية، الإلتزام التنظيمي) ومحاولة مقارنتها بنتائج دراستنا الحالية، بغرض محاولة تقديم إضافة جديدة تخدم موضوع دراستنا؛

- في التعرف على منهج الدراسة وأدوات الدراسة الواجب إتباعهما؛

- في إتاحت الفرصة للتعرف على أهم الأساليب الإحصائية لهاته الدراسة؛

- إختلفت معها من حيث الإطار الزمني والمكاني والبشري للدراسة؛

- تم التركيز في عرضنا للنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الى أهم النتائج التي تساعدنا دراستنا الحالية فلاحظنا أن هناك إهتمام واسع لدراسة متغير القيادة التحويلية وربطه بمتغيرات مختلفة، إلا أن الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا الحالي في بيئة العمل الجزائرية تكاد تكون منعدمة بسبب قلتها مقارنة بدراسات أخرى؛
- تميزت هاته الدراسة عن معظم الدراسات السابقة كونها طبقت في قطاع الجماعات المحلية والذي تكاد تكون الدراسات في هذا القطاع شبه منعدمة في حدود إطلاع الباحث.

الجانب النظري

الفصل الثاني: القيادة التحويلية

- تمهيد

أولاً: مدخل نظري للقيادة

1. مفهوم القيادة.
2. عناصر القيادة.
3. أهمية القيادة.
4. أنماط القيادة.
5. نظريات القيادة.

ثانياً: ماهية القيادة التحويلية

1. نشأة ومفهوم القيادة التحويلية.
2. أبعاد القيادة التحويلية.
3. عناصر القيادة التحويلية.
4. أهمية القيادة التحويلية.

ثالثاً: القائد التحويلي

1. مفهوم القائد التحويلي.
2. خصائص القائد التحويلي.
3. وظائف القائد التحويلي.
5. أهداف القائد التحويلي.
6. أنواع القادة التحويليين.

- خلاصة الفصل

تمهيد :

ازدادت التحديات التي تواجهها المنظمات يوم بعد يوم بسبب ظاهرة العولمة والتطورالحاصل وتعد القيادة الفعالة من اكثر الأساليب الناجحة لمواجهة هذه التحديات،اذ تعد القيادة من أهم عناصر نجاح المنظمة وحتى تستطيع أي منظمة مسايرة ومواكبة هاته التطورات، تحول النظر إلى أكثر الأنماط القيادية القادرة على احداث التغيير اللازم، والتي تعتمد في تسييرها على تحسين العلاقة بين القادة والمرؤوسين بشكل يساهم في تحفيزهم واثارة الروح المعنوية للأفراد وزيادة إلتزامهم، والعمل على إيجاد طرق جديدة لمعالجة المشكلات التنظيمية التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم.

وهنا توجه اهتمام الباحثين الى نمط القيادة التحويلية الذي يضمن للمنظمات تحسين أداء عاملها بشكل مستمر و استثمار طاقاتهم بهدف تحقيق التغيير المقصود والعمل أيضا على ضمان استمرارية عملها ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل في بيئة عملها وبالتالي القدرة على مواجهة التحديات وعليه سوف نحاول في هذا الفصل التعرض بشيء من التفصيل لمفهوم القيادة، وعناصرها وأهميتها وأنماطها، مروراً بأهم النظريات المفسرة لها، ثم التعرض لماهية ونشأة و مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وأبعادها، ومفهوم القائد التحويلي وخصائصه ووظائفه، وأنواع القائد التحويلي.

أولاً : مدخل نظري للقيادة

- 1. تعريف القيادة:** تعني كلمة القائد (Leader) الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، هذا من الناحية اللغوية. أما من الناحية الاصطلاحية فنجد أن علماء الاجتماع وعلماء النفس والإدارة يعرفون القيادة بأنها عملية التأثير التي يمارسها القائد على الأتباع للقيام بما يطلبه منها. (درويش، 2007، ص58)
- **القيادة (عملية):** وتعني مايقوم به القائد فعلا باستخدام قوة نفوذه لتشكيل أهداف المنظمة أو المجموعة وتحفيز السلوك اتجاه هذه الأهداف.
- **القيادة (خاصية):** وتعني مجموعة الصفات والمميزات التي يجب أن يتمتع بها الأفراد الذين ينظر إليهم كقادة. (هبال، 2016، ص29)
- يعرف رنسيس ليكارت (Likert Rensis) القيادة: هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- و يعرفها باس (Bass): بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب. (بن عبد الرحمان، 2017، ص03)
- عرف (Coulter & Robbins) القيادة هي عملية التأثيري على الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف. (الجبوري، 2018، ص19)
- وعرفت كذلك بأنها: التأثير الذي يمارسه فرد ما في سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل بإتجاه معين لتحقيق أهداف مرغوبة. (العدوان، 2017، ص30)
- القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم نحو تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأقصى درجة من الكفاءة، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة. (العيادي، 2015، ص20)
- 2. عناصر القيادة:** بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، الا اذا وجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في اطار ظروف موقف معين وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية تتمثل فيما يلي :
- أ. **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتفاد له مجموعة من الناس وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف. (واعر وموسي، 2009، ص03)

- كما أن دور القائد ينطوي على بعض التوقعات من جانب كل من رؤسائه ومرؤوسيه وتؤدي هذه التوقعات إلى تحديد الكثير من الأعمال والنشاطات التي يجب على القائد أن يقوم بها.
- ب. **الجماعة:** يتعين على التحليل المنظم للقيادة، أن يميز العوامل الخارجة عن نطاق القائد، فالقائد لا يعمل في فراغ، فهو يمتزج باستمرار باتباعه، ويصبح من الواضح أن التفاعل الاجتماعي المعقد بين القائد والأتباع، والتفاعلات بين الأتباع تشكل عوامل حيوية في وضع القيادة. (العثمان، 2013، ص 28)
- ت. **الهدف مشترك:** ان دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل تحقيق التقارب بينها.
- ث. **القدرة على التأثير:** التأثير هو المحرك الأساسي في القيادة والذي ينتج عن السلوك الذي ينتهجه القائد مع الآخرين، ويتم من خلاله تغيير سلوكهم وفق الإتجاه الذي يرغب به القائد (بلحمو، 2020، ص 09)
3. **أهمية القيادة:** تعد عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا في السلوك التنظيمي، ومحورا أساسيا للعلاقة بين القادة والمرؤوسين، أساسها التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، حيث تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة، وتصوراتها المستقبلية، ومن خلالها يتم السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحل الخلافات، والتوفيق بين آراء العاملين وتعتبر القيادة معيارا هاما في الحكم على مدى فعالية ونجاعة المنظمة وتبرز أهمية القيادة من خلال (الحضرمي، 2019، ص 10) :
- تحويل الأهداف المرسومة إلى نتائج؛
 - توجيه العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف؛
 - بدون القيادة تفقد الرقابة والتخطيط والتنظيم وتأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة؛
 - بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة؛ (حسين جوهر، 2021، ص 34)
 - تدعيم المركز التنافسي للمنظمة من خلا تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان وتدعيم القوى الإيجابية؛
 - السيطرة على مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة ومن أهمها مختلف الصراعات التنظيمية؛
 - تعتبر حلقة الوصل بين المرؤوسين وخطط المنظمة وتصوراتها. (حجار مرهون، 2017، ص 04)

4. أنماط القيادة:

1.4 أولاً من حيث السلطة: يرى كل من "محمد حسن الشماع" و"خضير كاضم" أن القيادة تنقسم من حيث السلطة الى نوعين:

- القيادة الرسمية : وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.

- القيادة الغير رسمية : هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة. (بوراس، 2014، ص74-75)

2.4 من حيث أساليب القيادة :

أ. النمط الاستبدادي/ الأوتوقراطي: أو ما يسمى بالنمط التسلطي، حيث يتميز القائد باتباع أساليب الحزم والشدّة والتحديد الدقيق للأعمال والواجبات والرقابة الصارمة على أفراد الجماعة، كما لا يتيح لهم فرصة المناقشة والحوار و ابداء الملاحظات أو الاقتراحات. (جاد الرب، 2008، ص17)

ويستمد القائد سلطته الكاملة في هذا النمط من السلطة الرسمية، ويستخدمها في الغالب كمبرر

لفرض وإرغام المرؤوسين على تنفيذ أوامره كما يقوم هو بنفسه بتحديد سياسة العمل ويملي خطواته

ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، ويحكم السلطة كاملة في يديه. (بني عيسى، 2018، ص35)

ب. النمط الديمقراطي: يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون تسلط

ودون عنف، فهو يتسم بالمرونة والبشاشة ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم، ويشجع

على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، ويتسم

أسلوب هذا النمط بتحديد الأهداف والإتصال الواضح الفعال للأفراد، والحث على العمل الجماعي التعاوني

بطريقة إنسانية عادلة والقيادة هنا تؤمن بأن الإنسان يمثل قيمة في ذاته، وله قدراته وميوله واستعداداته

وإتجاهاته، وهذا الإنسان لا يمكن أن يعطي أقصى ما لديه من عمل وجهد إلا إذا توفر له المناخ

الإنساني الجيد. (الحريري، 2008، ص26)

ج. النمط الحر: يتميز هذا النمط باعتماده على أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد دوره في سلطة

اتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم المستشار إذ تعطي الحرية المطلقة لكل فرد في أداء مهماته، وبتنظيم

مجريات عمله دون أي تدخل من القائد، إذ أن القائد يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد

واتخاذ القرارات في تنظيم نشاطاتهم وأداء مهامهم. (بريك الأكلبي، 2021، ص07)

وعليه فإن هذا النمط القيادي يرجع الى فقدان الكثير من المهارات القيادية والتسييرية للفرد القائد وهذا ما يجعله غير مسؤول وغير متمكن من عمله، على إعتبار أن ضعف شخصيته تزيد من عدم إحساسه بالمسؤولية، وهذا ما يؤدي الى الفوضى وبروز العديد من النقائص والمشاكل مما يؤثر في إلتزام الأفراد ودافعيتهم وينقص من أدائهم.(بن وهيبة،2018، ص15)

5. نظريات القيادة: ظهرت العديد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة وأهمها الأداء والإنتاجية والرضا وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم ورفع روحهم المعنوية ومن هذه النظريات:

1.5 الاتجاهات الكلاسيكية:

أ. نظرية الرجل العظيم توماس كارليل: تعود الجذور الأولى لهذه النظرية، لعهد الإغريق والرومان، حيث كان الإعتقاد بأن القادة يولدون قادة وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا و تعد الأفكار التي إرتكزت عليها نظرية الرجل العظيم إنعكاسا لكل الظروف السياسية والإجتماعية و الثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة، وترتبط أيضا بكثير من الأساطير القديمة التي تعتقد بوجود القائد البطل الأسطورة الذي يكون نجاحه بسبب قوى غير طبيعية يهبها الله للقائد وتمثل هذه النظرية التفكير القديم للقيادة.(بنوناس،2016، ص135)

كما قد ركزت الدراسات المبكرة للقيادة على الخلفيات الوراثية للرجال العظام، في محاولة لتفسير القيادة على أساس الخصال الوراثية وقد قدمت بعض هذه الدراسات عدة استنتاجات متقاربة مفادها:

أن القيادة والقوة، والتأثيرات هي نتيجة أو محصلة القدرات الوراثية.(ملياني،2017، ص88)

تنطلق هذه النظرية من مبدء ان القادة يولدون ولا يصنعون، وأنهم يتميزون عن طريق الوراثة

بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة غير عادية لا تتوفر في غيرهم وهو من أهم المبادئ وأولها، تعتبر نظرية الرجل العظيم الأساس الأول ونقطة الإنطلاق الأولى لنظريات القيادة التي ظهرت بعدها فقد حظية بإهتمام الكثير من العلماء الذين آمنوا بها ولعل من أبرزهم (فرانسيس جالتون) العالم الإنجليزي الذي قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية ليثبت بها صحة تأثير الصفات التي يرثها الأفراد على قوة القيادة.

(أل قماش،2020، ص10)

ب. **نظرية السمات (الصفات):** بدأت هذه النظرية مع بداية القرن (21)، وهي تفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة في القائد ، وتركز حول اكتشاف هذه الخصائص والسمات كما، أن أتباع هذه النظرية يفترضون أن الإنسان يولد قائداً، وقد تعددت وتتنوع كثيراً السمات التي أشارت إليها الدراسات المختلفة كما ترتبط هذه النظرية ارتباطاً قوياً بنظرية (الرجل العظيم) القائم على أساس أن بعض القادة يولدون وهو يحمل صفات موروثه و ليست مكتسبة، وركزت هذه النظرية على المعايير والخصائص الشخصية للقائد و قيمه التي يتميز بها و التي يعتقد أنها تكون قائد ناجحاً. (بوقندورة، 2019، ص13)

وتعد نظريات السمات من النظريات التي ساعدت في توضيح متطلبات القيادة والسمات اللازمة لنجاحها و يؤكد جميع رواد هذه النظرية مبدأً واحد تتمحور حوله وهو أن القدرة على القيادة غير ممكنة الا اذا توافرة بعض السمات الجوهرية سواء أكانت موروثه أو مكتسبة، وما ان توفرت هذه السمات لدى الفرد يصبح قادراً على القيادة، وفي المقابل يؤدي عدم توافر هذه السمات إلى عدم تمكن الفرد من العمل والإبداع والنجاح في مجال القيادة. (الجهني، 2020، ص17)

ت. **النظرية الموقفية:** بدأت هذه النظرية منذ عام 1948 عندما ذكر (Stogdill) أنه أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما لا بد من التطرق للمواقف، وقد اتضح من الدراسة التجريبية التي قام بها (Bavelas) أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات، أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة.

وتعني هذه النظريات أن كل شيء يتوقف على الموقف " فهي نظرية شرطية " حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف، والتي تشمل العوامل البيئية التي يصعب عليه التحكم فيها، والافتراض بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التكيف والتوائم في ظل الظروف المتغيرة. (أبو النصر، 2009، ص105)

ث. **النظرية الوظيفية:** جاءت النظرية الوظيفية مركزة على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة معتمدة على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد والقيادة في ضوء هذه النظرية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم كل من هذه الوظائف وطبقاً لذلك فان هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين فيها مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها. (محمد شهاب، 2010، ص19)

وينظر الى القيادة في هذه النظرية على أنها مفهوم لا يتعلق بالأشخاص، إنما هي عبارة عن وظيفة يمارسها الأشخاص وفق قيادة محددة تتبع إجراءات وتعليمات ينبغي عليهم أدائها، فالقائد هنا دوره واضح تجاه الأفراد العاملين من تنفيذ تلك التعليمات والإجراءات التي تحقق الأهداف المطلوبة حسب تطلب موقف العمل (جاسم، 2017، ص 27)

كما تقوم هذه النظرية على افتراض منطقي أساسه أن القيادة تسعى لتحقيق أهداف الجماعة وإلى تماسكها وترابط أعضائها من خلال عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة عند مواجهة المواقف المتعددة لمصلحة المنظمة أو الجماعة، ولذلك فإن عملية القيادة لا تقتصر على فرد واحد بل إنها فعالية مشتركة لأعضاء الجماعة، طالما أنهم يسعون لتحقيق أهداف مشتركة بين الأعضاء، وغالبا ما يظهر هذا الاتجاه في إيضاح أبعاد القيادة بشكل كبير في الجماعات الديمقراطية. (العثمان، 2013، ص 33)

ج. النظرية السلوكية : ظهرت النظرية السلوكية نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة، ونتيجة ظهور حركة العلاقات الإنسانية، تحول اهتمام الكتاب والباحثين الى جانب السلوك القيادي استنادا الى افتراض أن السلوك القيادي يؤثر مباشرة في فاعلية الجماعة . (ملياني، 2017، ص 94)

ويفسر أصحاب هذه النظرية القيادة انطلاقا من عنصرين أساسيين، هما: ما الذي يفعله القادة في الواقع؟ وكيف يفعلونه؟ وقد كانت جهود الباحثين في جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية في العام 1940م بداية البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة. (أبا الخيل، 2022، ص 28)

ففي إطار هذه الدراسة حدد الباحثين نمطين سلوكيين مختلفين للقائد الأول هو الإهتمام بهيكلية العمل واجراءاته وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية انجاز العمل أما النوع الثاني فهو الإهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين وضمن هذا السلوك تتكون علاقة الثقة و الصداقة مع المرؤوسين. (الغالبي، 2018، ص 10)

ح. دراسة جامعة ميتشيغان: بدأت هذه الدراسة في نهاية الأربعينيات وعلى وجه التحديد سنة 1947 مع عينة من المديرين والعاملين في مجالات متعددة منها مؤسسات الأعمال والمؤسسات الحكومية والجيش ومؤسسات التعليم ... وحاولت المقارنة بين أنماط السلوك التي يقوم بها المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية العالية والمنخفضة والظواهر المرتبطة بهما، وتوصلت الدراسة إلى وجود نوعين أو نمطين من سلوك القادة هما كالآتي:

- القائد الموجه بالوظيفة: وهو الذي يهتم بالوظيفة وكل ما يتعلق بالعمل والإنتاجية.
- القائد الموجه بالعاملين: وهو يهتم بتماسك الجماعة وتحقيق رفاهية العاملين.(بوخلخال،2013، ص09)
- وتعد كل من دراسات جامعة ولاية أوهايو الأمريكية ودراسات جامعة ميتشغان من أهم الدراسات التي بنيت عليها النظريات السلوكية انطلاقاً من الافتراض بأن هناك سلوكيات محددة تميز القادة وهدفت الدراسات إلى تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد كما يراها التابعون، وتوصلت إلى وجود:
- قائد مهمات يركز اهتمامه على إنجاز المهمات وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية؛
- قائد إنساني يركز جهوده على رضا العاملين وتطويرهم وتماسكهم.(الغزالي،2012، ص26)

2.5 الإتجاهات الحديثة في القيادة:

أ. القيادة التبادلية: عرفت بأنها العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل والرفض، والمراقبة للتنبؤ بظهور المشكلات وحلها وهي سلسلة تبادل للمنفعة والمصلحة ووعود مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين وأنفسهم من جهة أخرى، من حيث المهام والوظائف لتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة. بالاعتماد على القوانين والإجراءات دخل المؤسسة.(السليمان،2020، ص26)

ان الأصل في النظر الى وظيفة القائد الاداري هو قيامه بتحفيز العاملين لانجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الإنجاز وتوفير مقابلاً لمبادلة جهودهم التي يبذلونها تجاه ذلك الإنجاز، هذه المبادلة في العمل والجهد من أجل المقابل المحدد هو ماتقوم عليه نظرة القيادة المبادلة، كما تقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وإنخفاظ الإنتاج.(حلاق،2020، ص45)

ب. القيادة التحولية: يعتبر هذا المدخل في القيادة أحد المداخل الحديثة التي ركزت عليها الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينيات، وتعني القيادة التحولية كمصطلح سيرورة دفع وحركة ونقل الأشخاص إلى طريق وحياء أفضل وسهولة وجاذبية نحو العمل.

وضعت هذه النظرية من قبل(James Burns1978)الذي كان أول من ذكر أن هناك ارتباطاً بين التحفيز والموارد وبين القادة والمرؤوسين، ويعد(Bass,1985) من أكمل العديد من أعمال(Burns) وقام بإثباتها عملياً وميدانياً وحدد لها سلوكيات ودعائم أساسية مبنية على ركائز إحصائية، كما وضع لهذا النوع من القيادة تعريفاً خاصاً به.

- يعرفها بيرنز (Burns) بأنها: القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن، وإشباع احتياجاتهم المتزايدة والانغماس مع المرؤوسين بشكل كامل. (بوخلخال، 2013، ص 14)

تعتبر نظرية القيادة التحولية أحد أهم النظريات في القيادة، حيث أثبتت التطورات الحديثة ضعف النظريات التقليدية في تحديد خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات التنظيمات المعاصرة حيث تناولت هذه النظريات القيادة من منظور اجرائي من خلال النظر الى القادة كأفراد يوجهون مرؤوسيههم. بينما تؤكد نظرية القيادة على الجوانب الالهامية في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وذلك ما يدفع العاملين لتحقيق مستويات عالية من الأداء تفوق الأداء المتوقع منهم. (تمام، 2020، ص10)

يرى بيرنز (Burns) أن القيادة التحولية تركز على طرق بروز القادة في خضم التعاملات التبادلية العادية ليصبحوا أدوات ديناميكية لأحداث تغيير اجتماعي كبير لتمكين أتباعهم، إضافة إلى ذلك يسعى القادة التحويلين إلى تحقيق توافق حقيقي بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة وتعتمد القيادة التحولية على الدوافع الملهمة للأتباع التي تضمن مشاركتهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة أي تحقيق الأتباع لأهدافهم عن طريق تحقيق أهداف المنظمة. (الوقداني، 2018، ص 07)

ثانيا: الإطار النظري للقيادة التحولية

1. ماهية القيادة التحولية :

إن مصدر كلمة تحولية هو التحول وذلك كما ورد في (مختار الصحاح) وهو التنقل من موضع إلى موضع وحال الشيء أي غيره، ويشري ليثوود (Leithwood، 1990) إلى أن مصطلح " تحويل " يتضمن تغيرات رئيسية في شكل، وطبيعة، ومن هذا المنطلق ان الهدف العام للقيادة التحولية هو تعزيز الفرد، والقدرات التعاونية في حل المشاكل لدى أفراد المؤسسة. (المعاينة، 2019، ص18)

وتشير القيادة التحولية إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة وخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد. فالقيادة التحولية بهذه الصفات تعني القيادة الإنسانية التي توفر رؤيا لعمل المنظمة و تأخذ بعين الاعتبار إحداث التغيير وتحفيز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم وإلهامهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف. (العطوي، 2011، ص32)

كما تتميز القيادة التحولية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية فالقادة

الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة والقوة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية فعالة للمستقبل. (محمود، 2019، ص 04)

2. نشأة القيادة التحويلية :

جاءت القيادة التحويلية لتضيف مفاهيمًا، وأفكارًا جديدة للقيادة تتعلق برؤية المنظمات المستقبلية ورسالتها حيث اعتبرت المدير قائدًا مؤثرًا، يجذب جميع العاملين لثقافة جديدة، للعمل معًا في فريق واحد وتحويل رؤى المستقبل إلى حقيقة، فنمط القيادة التحويلية له أهداف واضحة ومحددة فهو يشجع التابعين على بلورة رؤية مستقبلية وتحديد أهداف واضحة، وواقعية للمنظمة، بحيث يسعى القائد التحويلي إلى أحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار. (مرتجى، 2019، ص 26)

وفي سنة 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي (Burns) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية النظرية والمرتبطة بسلوك القيادة.

تبع ذلك تطوير النظرية من قبل باس و أفوليو (Bass and Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقييم في نظرية القيادة التحويلية. (شايب، 2020، ص 28)

وقد وصف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة إن القائد يشجع مرؤوسيه على الإتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين. (ترعاني، 2010، ص 37)

كانت فكرة (بيرنز) عن القيادة التحويلية البداية لظهور دراسات ونظريات أخرى تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة، حيث أتى "بيرنارد باس" ليضيف إلى فكرة "بيرنز"، ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية فهو يرى أن الأثر التحفيزي للقيادة على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والإحترام نحو القائد، فهو يحفز التابعين لكي يخدموا وينجزوا أكثر مما هو متوقع منهم، وحث الأتباع على إنجاز المهام الضرورية والإهتمام الأكثر بإحتياجات المنظمة، نظراً لقدراتهم ومهاراتهم الإستثنائية. (زاوي، 2020، ص 28)

وفي عام (1985) قدم بيرنارد باس (Bass)، في كتاب له بعنوان القيادة والأداء غير المتوقع

نظرية منهجية القيادة التحويلية، حيث وضع لها مقاييس ونماذج للسلوك القيادي وهو ما يعرف

بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والاستثارة و التشجيع الإبداعي والإهتمام بالأفراد ثم أضاف باس عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة. (قوال، 2021، ص04)

كما قدم كل من باس و أفوليو (Avolio & Bass) نموذجا مطورا يغطي عددا من أبعاد القيادة وهو ما سمي بالمدى الكامل لأساليب القيادة والذي كان نتاجا للبحوث التقييمية التي قاما بها في عام (1994) و شكلت النظرية النواة لمجموع البرامج التدريبية والتقييمية المقدمة لإعداد آلاف القادة لمختلف البيئات التنظيمية سواء كانت صناعية أو خدمية أو صحية أو تربوية. (دفي، 2021، ص03)
وخلال التسعينيات تنامت الأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والتي أصبحت تعد من أكثر النظريات القيادية شهرة، وكما يعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر. ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته لما ماتقوم به من إحداث تغييرات مهمة في بيئات العمل، عن طريق إقناع العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتعميم مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثيري الكاريزمي، والتحفيز الإلهامي، والتشجيع الإبداعي. (العواوده، 2017، ص25)

3. مفهوم القيادة التحويلية :

- لغة : ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حول، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء: زال عنه إلى غيره ، وتحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولا بمعنيين: يكون تغييرا، ويكون تحولا. (الذبياني، 2015، ص17)

- إصطلاحا: تعددت الدراسات والكتابات التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية، بحيث لا يوجد إتفاق من قبل الباحثين على تعريف محدد، وذلك نتيجة لإختلاف المفاهيم حول طبيعة القيادة نفسها، و يشار إلى أن مصطلح القيادة التحويلية برز على لسان عالم التاريخ السياسي الأمريكي جيمس بيرنز، حيث كانت البداية، ثم تطور بجهود برنارد باس، وبروس أفوليو. وللوقوف على مفهوم القيادة التحويلية تم إدراج المفاهيم التالية:

- يعرف (Burns,2004) القيادة التحويلية: بأنها نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود. (حويحي، 2016، ص09)

- عرفها (Bass, 1994) : بأنها القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق

مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من إهماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.

- يرى (Ackoff, 1999) القيادة التحولية: أنها هي التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل، فالقادة التحوليون يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة، مع تنمية مهارات موظفيهم بشكل مستمر، وإدارة العلاقات بين الموظفين، وتصميم البناء التنظيمي ليكون مناسباً للتغيير المستمر، وتشجيع التعليم والتكيف السريع. (الشايب، 2019، ص 05)
- عرفها (Conger, 2002): بأنها تلك القيادة التي تسعى إلى الإرتقاء بالأفراد العاملين من خلال تشجيعهم إبداعياً وفكرياً، وتحويل رغباتهم واهتماماتهم لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة.
- كما أشار إليها (Lusser & Achua, 2003): بأنها نمط قيادي يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة في المنظمة التي يعملون فيها، من خلال الاقتناع والإلهام والإثارة من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة، لبلوغ الأهداف المشتركة. (الزعيبي، 2013، ص 29)
- مما سبق يتضح أن غالبية المفاهيم تركز على أن القيادة التحولية هي نمط يهدف إلى توحيد أهداف الأفراد والتغيير والتحول من واقع الحالي للمؤسسة إلى واقع آخر مرغوب ومنشود عن طريق التحفيز والتأثير فالأفراد وتشجيعهم.

4. أبعاد القيادة التحولية:

إن القائد التحولي يعمل على تصميم رؤية واضحة يشرك العاملين في صياغتها، ويركز على تحليل مشكلات العمل، وتطوير مهارات العاملين وإثراء أفكارهم لإيجاد حلول إبداعية لهذه المشكلات، كما أنه يعمل على الرفع من حاجات العاملين ووعيهم لجعلهم أكثر حساسية بأهداف المنظمة ورسالتها فالقائد التحولي بذلك يبدي مجموعة من المهارات والخصائص القيادية حددها أفوليو (Avolio, 1991) والتي تتمثل في (عباس، 2010، ص 38):

1.4 التأثير المثالي (الكاريزما): وهي سلوكيات وصفات تجعل أفراد المؤسسة ينظرون إلى القادة كنموذج للدور حيث يرغب القادة في تحمل المخاطر والاستعداد للتضحية وإمتلاك مستوى عالٍ من الأخلاق والقيم والقدرة على إزالة العراقيل التي تواجه الأفراد والمؤسسة، ويشتمل التأثير المثالي على الإعجاب بسلوك القائد حيث يفعل الشيء الصحيح، والإعجاب بصفات القائد بحيث يجعلهم يرغبون في محاكاته. (حويحي، 2016، ص 18)

ويقصد بالتأثير المثالي الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة والرؤية التي يمتلكها القائد وقدرته على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، الأمر الذي يمكنه من كسب ثقتهم ومودتهم واحترامهم. ويعرف التأثير المثالي بأنه " إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة في رسالة المنظمة إذ يستطيع القائد التحولي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عند ما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ". (إشراقه، 2019، ص 07)

2.4 التحفيز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات القائد وسلوكياته التي تثير في المرؤوسين حب التحدي، وهذه السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، حيث يقوم القائد بإيجاد التحدي في بين العاملين، لرفع الروح المعنوية لديهم لكي تؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة ككل، ولا يمكن إغفال أن القائد التحولي يقوم بذلك من خلال إشراك العاملين بالرؤية المستقبلية للمؤسسة، وما هو متوقع منهم في العمل. (الغامدي، 2017، ص 11)

ويعزز الدافع الإلهامي روح الفريق حيث يوضح القادة للتابعين التوقعات، ويعبر هذا البعد عن القادة الذين يلهمون التابعين من خلال التحفيز، ليصبحوا ملتزمين برؤية المنظمة و المشاركة في تحقيقها ومن الناحية التطبيقية أو العلمية يستعمل القادة الرموز وعبارات عاطفية من أجل تحفيز الأفراد من لبذل أقصى ما لديهم. (رزق الله، 2021، ص 05)

3.4 الاستشارة الفكرية: يستثير القائد التحولي جهود مرؤوسيه بطرح أسئلة إفتراضية، أو بعض مشاكل ما، بعد صياغتها ومعالجة الأوضاع الماضية بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار والإبداع بين مرؤوسيه من خلال تجنب توجيه أي إنتقادات علنية لهم بسبب أخطاء قد يرتكبونها، أو من خلال قبلوه للأفكار المبتكرة حتى لو تكون تخالف أفكاره. (أل منصور، 2019، ص 16)

ويشير هذا البعد الى أن الي القيادة التحولية تعمل على تحفيز الأتباع لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين، ومتحدين لمعتقداتهم وقيمهم، وللمعتقدات والقيم التي يتبناها القائد والمنظمة، وهذا النوع من القيادة يساند الأتباع في محاولاتهم تبني أساليب وطرق جديدة، ويطور أساليب مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية، وينمي تفكير الأتباع للاعتماد على أنفسهم لحل المشكلات التي يواجهونها. وكمثال على هذا النوع من القيادة مدير الشركة الذي يشجع جهود العاملين الفردية لتطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي تسبب تنديا في الإنتاج. (صبي، 2017، ص 35)

5. عناصر القيادة التحولية:

هناك العديد من العناصر التي تميز القيادة التحولية لكن أهمها ينحصر ضمن العناصر التالية:

- أ. تكوين رؤية إستراتيجية: القادة التحويليون يشكلون رؤى مستقبلية واقعية تعمل على ربط العاملين معا وتركز جل طاقاتهم نحو الأهداف التنظيمية، فالرؤى الإستراتيجية تمثل جوهر القيادة التحولية، فهي أهم جزء في القيادة التحولية، على إعتبار أن الرؤى تدفع وتحفز لوضع الأهداف التنظيمية.
- ب. إيصال الرؤيا: يسعى القادة التحويليون إلى إيصال الأفكار، بحيث يعملون على تأسيس نموذج ذهني مشترك ليعمل الفريق أو المنظمة ككل بجهود جماعية نحو الأهداف المرغوبة. (مداني، 2017، ص06)
- ت. التمكين: ينبغي ان يكون القائد التحولي قادرا على ان يمكن الاخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بان يعطيهم الإحساس بانهم يعاملون كأشخاص متميزين.
- ث. تنفيذ الرؤية: على القادة التحويليين ان يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف. (صبري، 2009، ص09)

6. أهمية القيادة التحولية:

- تسعى القيادة التحولية لإحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف فهي بذلك تحقق نتائج أفضل عن طريق إعتماها على التطوير وعلى قادة قادرين على المخاطرة من أجل التغيير، وعلى ذلك تظهر أهمية القيادة التحولية وإمكانية تطبيقها من عدة إعتبارات أهمها:
- الحاجة الى إعداد طاقة فردية وإجتماعية في المؤسسة؛
 - تعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتطوير والتغيير للأفضل؛
 - تعمل على إيجاد جماعات عمل وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا؛
 - تحمل القيادة التحولية فكرة" المسؤولية الأخلاقية " وهذه الفكرة تسهل إكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة، والتي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة؛ (الزهراني، 2019، ص12)
 - القيادة التحولي ترفع مستوى التابعين في الإنجاز والتطوير الذاتي، وتروج في الوقت نفسه لعملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها؛
 - القيادة التحولية تشرك التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الإستقلالية في تنفيذها.
 - القيادة التحولية تشجع النمو الذاتي للتابعين؛ (الغمدي، 2012، ص48)
 - تستشير في المرؤوسين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي تعمل فيه على زيادة

ثقة التابعين في أنفسهم؛

- تشجيع المرؤوسين من خلال تحفيزهم، وجعلهم يرتقون بقيمهم، وذلك لإشباع حاجات أعلى لهم؛
- تغيير أهداف المرؤوسين من خلال التطوير والتقدم والتنمية الذاتية. (الرقم، 2017، ص 08)

7. أهداف القيادة التحويلية:

- أ. التطوير المهني من خلال الحفاظ على ثقافة تتصف بالتعاون وحرية التعبير، وتشجيع المسؤولية المشتركة بين الأفراد؛
- ب. زيادة الدافعية للعمل من خلال تمكن القائد من شخصنة أهداف التطوير المهني، وإعطاء العاملين دورا في حل المشكلات والتأكد من وضع أهداف المؤسسة؛
- ت. مساعدات العاملين في حل المشكلات بفعالية وذلك لقدرتها على تحفيز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة، وخلق القدرة على بذل المزيد من الجهد؛ (معمر، 2019، ص 30)
- ث. زيادة وعي المرؤوسين وتنمية قيم أخلاقية لديهم؛
- ج. اقناع المرؤوسين بالتغيير والسعي لتحقيقه وتنمية أدائهم؛
- ح. تحويل المرؤوسين إلى قادة وذلك بتفويض السلطة لهم وتدريبهم على الإدارة. (حسن، 2022، ص 15)

ماهية القائد التحويلي :

1. مفهوم القائد التحويلي :

- هو القائد الذي يستطيع أن يوفر محفزات غير اعتيادية لأتباعه ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم، تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم؛
- هو القائد الذي لديه القدرة على الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها؛ (الغزالي، 2012، ص 37-38)
- هو القائد الذي يعمل على تغيير الثقافة التنظيمية من خلال تنفيذ أفكار جديدة يحفز من خلالها الموظفين ويمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة من خلال جذب الأفكار والتشارك بها مع تعزيز القيم الأخلاقية. (بن زيادي، 2020، ص 189)

2. خصائص القائد التحويلي:

- أ. إيجاد الرؤية الواضحة: إن إيجاد الرؤية المستقبلية الواضحة هي أهم المهارات التي يتميز بها القائد بالإضافة إلى قدرته على نقل هذه الرؤية وتوضيحها للعاملين من أجل خلق الوعي الكافي لديهم والثقة المتبادلة بينهم. والذي يقود بالتالي إلى تحقيق هذه الرؤية.

ب. **الدعم الذهني:** تتطلب الأدوار التي يلعبها القائد في المنظمة الانفتاح تجاه العاملين وتشجيعهم من أجل أن يتبعوه هذا إلى جانب أن القائد يلعب دور المدرب الناصح لهم، مع توفير الحوافز والمصادر اللازمة لعملية التعلم. (أفان، 2019، ص09)

ت. **متمكن إداريا:** أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي يعرف كيف يحفز التابعين لإنجاز الأهداف المنشودة عن طريق التخطيط الجيد والسيطرة على الانحرافات ومعالجة المشكلات وإجراء التحسينات المستمرة من أجل تطوير العمل.

ث. **مبتكر:** أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي لديه القدرة على تطوير العمل وتعليم التابعين متطلبات الابتكار وهي الغاية والخيال والتفكير الناقد، ومن ثم استخدامها في اكتشاف أشياء جديدة غير مألوفة .

ج. **ممكن:** أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي يمنح التابعين المزيد من المسؤوليات والصالحات وسلطة أكبر في اتخاذ القرار من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. (علي، 2020، ص29)

ح. **يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس:** فعادة يساعد القائد أعضاء المجموعة، على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير إدارة مناسبة في مستوى قدراتهم ، وهكذا يزرع في تابعيه صورة لإدراك الذات والثقة بالنفس.

خ. **متمكن من الإتصال:** فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم ، ووفقا لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية. (عبد العال، 2020، ص36)

كما يرى كل من **تيكي وديفان (tichi and devanna, 1986)** أن القائد التحويلي يتمتع بعدد من الخصائص تميزه عن غيره من القادة التقليديين وهي (الغامدي، 2006، ص90):

- القادة التحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير " قادة تغيير " فهدفهم تحويل المنظمات التي تحت مسؤوليتهم الى وضع منشود؛

-القادة التحويليون يتعلمون مدى الحياة ويعملون على الإستفادة من أخطائهم وتجاربهم السابقة ؛

- يمتلك القائد التحويلي القدرة على التعامل مع التعقيد؛

- يمتاز القائد التحويلي بالشجاعة وحب المغامرة المحسوب.

3. وظائف القائد التحويلي:

هناك العديد من الوظائف والمهام التي يجب القيام بها من قبل القائد التحويلي، لتساعد في الوصول

إلى تحقيق الأهداف المخطط لها:

أ. **إدارة التنافس:** وتشمل إدارة العمليات والأنشطة المتعلقة بالمؤسسات ، بإستخدام أساليب واستراتيجيات مختلفة تحقق التنافس بين العاملين داخلها، وتتمثل في وضع معايير شاملة للتميز، ونظام لتحليل الأعمال لمعرفة أحداث التنافس.

ب. **إدارة فريق العمل:** تشكيل فريق عمل، لديه رؤية مشتركة وهدف واضح يسعون إلى الوصول إليه وفريق يمتلك جميع التخصصات والمجالات المختلفة، حتى يكون هناك تنوع في الخبرات التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف.(الغامدي،2021، ص24)

ت. **إدارة الفترة الإنتقالية:** وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

ث. **إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:** يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم السائدة بين العاملين بما يتلائم مع البرنامج الجديد.(بوطرفة،2015، ص154)

ج. **إدارة التعليم والتدريب المستمر:** تحتاج القيادة التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريبى مستمر في المنظمة لكثرة المفجآت والتغيرات التي تواجه المنظمة والتي تتطلب قدرة مهارة عالية للتعامل معها.
ح. **إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض، وإختلاف الأهداف وتوسع المنظمة الجغرافي.(العازمي،2006، ص33)

4. أنواع القادة التحويلين:

قام **بيرنز (Burns،1978)** بالتمييز بين نوعين أساسيان من القادة التحويلين هما:

أ. **المصلح:** وهو القائد التحويلي الذي يعمل على إحداث تعديل في الإتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع القيم والمبادئ الخاصة بالمنظمة، وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء والأقسام التنظيمية المقامة للتغيير.

ب. **الثوري:** وهو القائد التحويلي الذي يعمل على إحداث تغيير شامل في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة فهو يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير، وإلى إحداث نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بأكمله. (أبو غوش،2015، ص44)

خلاصة الفصل :

من خلال تقدم عرضه في هذا الفصل، نخلص إلى أن للقائد دورا مهما في المنظمة وأن القيادة هي حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة، فهي الوظيفة التي تعمل على توحيد جهودهم و السيطرة على مشكلات العمل التي تواجههم، لهذا لاقت إهتمام الكثير من الباحثين في الفكر الإداري. كما قد أصبح من الضروري لأن يكون المسؤولون أكثر من مجرد ممارسين لسلطة يمنحها لهم الهيكل التنظيمي بل يجب أن يكونو قادة للتغيير والتحويل للسير بالمنظمات نحو الأفضل، فالقيادة هي القلب النابض لكل المنظمات وجوهر العملية الإدارية، وقد ظهر نمط القيادة التحويلية مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القياد بحيث يعمل على حشد الطاقات وتوجيهها نحو مستقبل أفضل، من خلال التأثير في سلوك المرؤوسين وتنمية قدرتهم الإبداعية بما يوفر المناخ اللازم الذي يساعد على زيادة الإلتزام التنظيمي للأفراد في بيئة العمل.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

– تمهيد

- أولا : ماهية الإلتزام التنظيمي .
1. مفهوم الإلتزام التنظيمي .
2. أبعاد الإلتزام التنظيمي .
3. مراحل الإلتزام التنظيمي .
4. أهمية الإلتزام التنظيمي .
5. خصائص الإلتزام التنظيمي .
6. العوام المؤثرة في الإلتزام التنظيمي .
7. العوام المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي .
8. مؤشرات الإلتزام التنظيمي .
9. مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي .
10. دور القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي .
11. علاقة القيادة التحويلية بالإلتزام التنظيمي .

– خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر الإلتزام التنظيمي من المواضيع المهمة في السلوك التنظيمي والتي حضية بإهتمام الكثير من الباحثين العرب والأجانب لمدى أهميته في نجاح المنظمة وتنميتها ولكونه يآثر في كفاءتها وفعاليتها فمدى إلتزام الفرد بمنظّمته يلزمه بعدم مفارقتها وبذل أقى جهد في سبيل تحقيق أهدافها وخدمتها، كما أن الإلتزام التنظيمي هو جزء أساسي من سلوكيات تنظيمية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته والربط بين أهدافها وأهدافه الشخصية.

وسوف نحاول في هذا الفصل التعرض لمفهوم الإلتزام التنظيمي وأهم أبعاده وخصائصه ومراحله وأهم العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي والعوامل المساعدة في تكوينه ومداخل دراسته والتي تتصل بالإلتزام الفرد، وأهم مؤشرات الإلتزام التنظيمي التي تدل على وجوه أو غيابه، و ماهية دور القيادة التحويلية في تحقيقه وعلاقة القيادة التحويلية بالإلتزام التنظيمي.

أولاً : ماهية الإلتزام التنظيمي .

1. مفهوم الإلتزام التنظيمي:

انبثق مفهوم الإلتزام التنظيمي خلال الفترة من 1920 حتى 1930 والتي شهدت تطورات كبيرة في مجال العلاقات الإنسانية، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف الارتباط بين العمال والمنظمة، وذلك بفضل سلسلة التجارب التي قام بها "ألتنون مايو" في شركة جنرال إلكتريك.

ثم جاءت المدرسة السلوكية في الإدارة لتعطي دفعا أكبر لدور الإلتزام التنظيمي في المؤسسات حيث ربطت بشكل واضح بين درجة ولاء العامل للمنظمة ومعدل الإنتاج، وقد كان من بين الأسس التي أكدت عليها، التعلم والتكوين كعمليات رئيسية في نمو شخصية الفرد، وكذا أهمية الجماعة في توجيه مواقف الأفراد نحو أهداف المنظمة. (بن صافية، 2014، ص07)

إن الإلتزام يعبر عن القوة الكلية التي تجعل من الصعب على الفرد التخلي عن مواقفه التي يتبناها تجاه موضوع معين، أو تغيير اتجاهه أو اعتقاده أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل فيها.

كما أن نجاح الفرد في العمل يعتمد أساساً على مدى ارتباطه وِالتزامه به، وما يوفره العمل من

إشباع لحاجاته ودوافعه وتوظيف لقدراته إذ يعد الإلتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، حيث يشير إلى الفرد الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالمدافع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة. (دليلي، 2020، ص04)

1.1 الإلتزام لغة: الإعتناق، ويلزم الشيء لايفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه.

2.1 إصطلاحاً: هو درجة تطابق الفرد مع منظمته واتباطه بها، فالإلتزام التنظيمي يمثل قبولاً من جانب

الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها.

- وعرفه جرينبرج وبارون (Greenberg and Baron 2004) بأنه درجة إندماج الفرد بالمنظمة وإهتمامه المستمر فيها. (الجماصي، 2016، ص26)

- عرفه العالمان (Meyer & Allen) الإلتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تنشأ من العلاقة العاطفية للأفراد بالمنظمة، ورغبة الأفراد في المحافظة على العضوية التنظيمية.

- يعرف (الهنداوي) الإلتزام التنظيمي بأنه الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها وبالأهداف التي يتخذها، وهو الإستعداد الكامل لتحمل كافة التبعات والمسؤوليات التنظيمية والقيام بكافة المهام والواجبات المطلوبة والتقييد بالمواقف والنظام الأساسي والقرارات المتخذة حسب الأصل التنظيمية. (أل قاسم، 2012، ص 29-30)
- ويشير (الوزان، 2006) بأن الإلتزام التنظيمي هو إقتناع الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها، مما يدفعه إلى بذل المجهودات المطلوبة في مجال عمله، فضلا عن إستعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح المنظمة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها.
- ويرى (التعيبي، 2008) بأنه شعور يمتلك الفرد تجاه المنظمة ينتج عنه إنسجامه معها ومع أهدافها والرغبة بالبقاء فيها، والنظرة الإيجابية للمنظمة وخدمتها بغض النظر عن المردود. (أبو جياب، 2014، ص 23)
- عرف كل من (Smith & Porter 1970) الإلتزام التنظيمي بأنه "القوة النسبية لتطابق أو تماثل الفرد مع مؤسسة معينة والمشاركة فيها.
- وعرف أيضا بأنه إرتباط جزئي وعاطفي بأهداف وقيم المؤسسة. (قعودة، 2020، ص 09)
- عرفه أوريلي (orielly 1980) بأنه إرتباط نفسي يربط الفرد بمؤسسته ويدفعه للإندماج والعمل فيها .
- يعرفه شيدلون (Sheldon 1971) بأنه التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالإرتباط والإفتخار بالعمل فيها.
- الإلتزام التنظيمي هو عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة لأسباب نفعية ومادية. (محمد، 2019، ص 24)
- أما بوشان (Buchanan 1974) فينظر إلى الإلتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:
- أ. التطابق: ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.
- ب. الانهماك: ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
- ت. الولاء: والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.
- يعبر الإلتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم. (عاشوري، 2015، ص 25)

من خلال ماسبق من الواضح أن هذه التعاريف تتفق على أن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تعكس درجة تمسك الفرد بمؤسسته وارتباطه بها والايان بأهدافها وقيمها ورغبته في الإستمرار فيها وأن الإلتزام التنظيمي يخلق نتيجة إندماج الفرد مع المنظمة وإنسجامه معها.

2. **أبعاد الإلتزام التنظيمي:** ترتبط أبعاد الإلتزام التنظيمي بالعلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، وكذلك رغبة الأفراد في الاستمرار بالعمل، أما من حيث المسميات فهي متقاربة، وأكثرها شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين تمثل في المدخل التكاملي، الذي حدد ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي وهي (مخامرة، 2020، ص08):

أ. **الإلتزام العاطفي:** عرفه (Allen & Meyer, 1990) بأنه مشاعر إيجابية للإرتباط والمشاركة في منظمة العمل فهو يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في المنظمة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف وأحياناً تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة، وهنا يسأل الفرد نفسه إذا كان بإستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد صعوبة فالتكيف فإنه سوف يترك العمل بالمنظمة فالإلتزام العاطفي يشير إلى رغبة الفرد في الإستمرار في العمل لتوافق أهداف المنظمة مع أهدافه ورغبته في أداء ذلك. (بلصباح، 2022، ص06)

يضيف (عبد السميع، 2004) أن الإلتزام العاطفي ويمثل مؤشر يعكس توجه ايجابي أو شعور تعاطفي من قبل العامل نحو التنظيم، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الإلتزام الوجداني نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك التنظيمات و يتأثر هذا النوع من الإلتزام بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه. (بن صافية، 2020، ص06)

ب. **الإلتزام المعياري (الأخلاقي):** ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (بن عصمان، 2018، ص08)

وهو نوع من أنواع الإلتزام التنظيمي، ويعبر عن الإلتزام الأدبي، أو الأخلاقي، الذي يظهر من خلال تمسك العامل بقيم وأهداف المؤسسة، ويكون ناتج عن التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية و يظهر هذا النوع من الإلتزام عمليا من خلال التزام الفرد بالبقاء في المؤسسة نتيجة شعوره بالمسؤولية وغالبا ما يعزز هذا البعد المشاركة الإيجابية للفرد في المؤسسة ومساهمته في رسم ووضع الخطط والسياسات العامة للمؤسسة. (بن يونس، 2023، ص10)

ج. الإلتزام الإستمراري: ويشير إلى مدى إدراك الفرد للتكاليف المصاحبة لتركه المنظمة، في حين حدد (choong) ان الإلتزام المستمر يعبر عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة ويستند هذا النوع من الإلتزام إلى ان الإلتزام التنظيمي يعتبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (التعويضات المكافئات، الترقيات) بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو اخلاقية. (محمد، 2018، ص43)

وهو التحكم في درجة إلتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، أي القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها العامل لو إستمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى أي أن هذا الإرتباط هو إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، أما إذا وجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الإنتقال إليها، وأصحاب هذا الإرتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية. (إبراهيم، 2019، ص59)

3. مراحل الإلتزام التنظيمي:

يمر الإلتزام التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية هي (طلحة، 2021، ص07):

- أ. مرحلة الإلتزام: حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بها سعياً منه للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
 - ب. مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
 - ت. مرحلة التبني: أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.
- كما توصل (Bochnan) الى ان الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:
- أ. مرحلة التجربة والإعداد : وهي فترة ما بعد التعيين، تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله ولكنها تعتبر فترة تجريبية .

ب. مرحلة العمل والانجاز: وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على الانجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات و التي منها: الأهمية الشخصية، و ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل .

ت. مرحلة الثقة بالتنظيم و الانتماء له : و تبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله و يبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الإلتزام نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط شديدة الوثاق، و يشعر الإنسان حينها انه يريد أن يعمل دون كلل أو ملل لصالح مؤسسته ليعلو بها.

(العياشي، 2019، ص25)

4. أهمية الإلتزام التنظيمي:

أكدت كثير من الدراسات على الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل.(العمرى، 2017، ص04)

وتتجلى أهمية الإلتزام التنظيمي فيما يلي:

- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم الحوافز الملائمة؛
- إن إلتزام الأفراد للمنظمة التي يعملون بها يعتبر عاملا مهما في التنبؤ بفاعليتها؛
- يعتبر عاملا مهما في ضمان نجاح تلك المنظمات إستمرارها وزيادة إنتاجيتها؛(معمرية، 2022، ص06)
- إن الإلتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل؛
- إن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه؛
- إن الإلتزام التنظيمي يمكن إن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة؛ (النويقه، 2015، ص06)
- يساهم الإلتزام التنظيمي في مساعدة المنظمة على التنبؤ بمدى إستمرار العاملين فيها أو تركهم للعمل والإلتحاق بمنظمات أخرى؛
- تساهم النتائج الإيجابية المتحصل عليها من الإلتزام التنظيمي على المحافظة على المنظمة و مواردها البشرية؛

- الإلتزام التنظيمي له دور فالحده من الأثار السلبية في المنظمات.(الصلاحين،2019، ص10)
كما تكمن أهمية الإلتزام التنظيمي في ارتباطه بالكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي الى كلفة عالية وخدمة سيئة في أي قطاع مرجعها الى عدم الإلتزام التنظيمي من المدربين والعاملين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل ومن أهمها سلوك الفرد ونشاطاته مثل: التحول الوظيفي والغياب والفاعلية؛ وارتباطه بالخصائص الديموغرافية للأفراد ودافعيتهم مثل:العمر، الجنس والحاجة لإنجاز؛ هذه العلاقة تلتقي مع الاعتقاد أن الإلتزام التنظيمي موقف مستقر نسبيا مع الوقت، كل ما سبق يعطي الإلتزام أهمية، فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية المنظمة وفاعليتها.(طالب،2018، ص04)

5. خصائص الإلتزام التنظيمي:

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء و إيمانه بأهدافها وقيمتها؛
- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛
- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد؛
- إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة؛
- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة؛ (بوقندورة،2019، ص07)
- الإلتزام التنظيمي يعد حالة غير ملموسة يتم الإستدلال عليها من الظواهر التنظيمية من خلال سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل التنظيم؛
- يتأثر الإلتزام التنظيمي بالعديد من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية؛
- يفتقد الإلتزام التنظيمي خاصية الثبات فهو قابل لأي تغيير نتيجة تأثره بالعوامل الأخرى؛ (جبر،2019، ص07)
- يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة؛
- تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة. (حنونة،2006، ص28-29)

6. العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي: هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض

مكونة الإلتزام التنظيمي ، وهذه العوامل هي:

1.6 العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

- ظروف سوق العمل؛
- فرص الاختيار لدى الفرد؛
- رواج الظروف الاقتصادية؛
- ارتفاع مستوى البطالة؛
- انخفاض الفرص الوظيفية. (عمرأوي، 2022، ص 07)

2.6 العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية:

- السياسات التنظيمية وذلك من خلال تبني المنظمة لسياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة على زيادة الإلتزام التنظيمي؛
- وضوح الأهداف والأدوار حيث يعمل وضوح الأهداف والأدوار التي تناط بالعاملين على زيادة دافعية الأفراد وولائهم للمنظمة وبالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي للعاملين؛
- تطبيق نظام مناسب للحوافز؛
- نمط القيادة حيث يعد نمط القيادة من أهم العوامل التي تأثر في تحديد الإلتزام التنظيمي للعاملين؛
- مشاركة العاملين بالتنظيم. (بن معنوق، 2022، ص 05)

3.6 العوامل الشخصية:

وتعني خصائص العامل في حد ذاته من حيث السن، الجنس، مستوى التعليم والتأهيل، مستوى الطموح، الدوافع والقيم... فلا شك أن العامل الذي لا تتطابق قيمه مع قيم المؤسسة أو لا يتناسب طموحه مع ما توفره له المؤسسة من فرص للتطور، قد ينخفض عنده مستوى الإلتزام وتجده يبحث على فرص بمؤسسات أخرى. (قبطان، 2016، ص 16)

7. العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي:

تعددت إجتهدات الباحثين وإتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم إلا أن دراسة (روبرت مارش وماناري) تعد من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي هي:

أ. السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فإشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والإنتماء، ثم الإلتزام التنظيمي.

ب. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام والمنظمة أكبر. (الجماصي، 2016، ص33)

ت. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يرى الباحثون أنه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من ناحية والعناية بالإنسان من ناحية أخرى لرفع الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

ث. إيجاد نظام مناسب للحوافز: فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي.

ج. إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم: فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة فإنه يتولد لدى

الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والإلتزام التنظيمي، فالإلتزام التنظيمي يزيد إذا

سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها. (فلمبان، 2009، ص43)

ويضيف ديسلر (Dessler، 2008) بأن على المنظمات العمل على الإهتمام بهذه الجوانب التالية

من أجل زيادة مستوى الإلتزام (أبو جياب، 2014، ص36):

- إشراك العاملين في وضع أهداف المنظمة؛

- تحقيق العدالة التنظيمية؛

- تعزيز المشاعر الإجتماعية وتشجيع الموظفين على التفاعل مع بعضهم؛

- إلتزام المنظمة تجاه الموظفين وبقائها داعمة لهم.

8. مؤشرات الإلتزام التنظيمي:

1.8 مؤشرات وجود الإلتزام التنظيمي :

يظهر الإلتزام التنظيمي من خلال عدة مظاهر منها :

- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة التنظيم؛

- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع التنظيم سواء في محنة

أو لتحقيق هدف معين يساعد في تطوير المؤسسة؛

- انخفاض معدلات الغياب والتأخير وإصابات العمل، والتمارض وكذا انخفاض معدلات الشكاوى والتذمر؛

- احترام المنظمة والإلتزام بالقوانين الداخلية ، وكذا بذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة؛
- شعور الفرد بالإتساق بينه وبين أهداف منظمته، واستعداده الدائم لتطوير قدراته الوظيفية بما يتناسب مع متطلبات التنظيم. (بن معتوق، 2017، ص 08)

2.8 مؤشرات غياب الإلتزام التنظيمي:

هنالك بعض السلوكيات التي تعاني منها المنظمات والتي تدل على إنخفاض الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وهي:

- إرتفاع معدل دوران العمل؛
- إنخفاض مستوى الأعمال التطوعية؛
- تأخير أداء الخدمات والعمل؛
- إنخفاض إنتاجية الموظف. (محمد، 2019، ص 29)

9. مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي:

اتفق العديد من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الإلتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين أساسيين هما:

1.9 الإلتزام السلوكي:

ينظر هذا المدخل إلى الإلتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها.
ومنه يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل وأن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد والوقت.... الخ مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة، فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته، ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه. (بكرابي، 2021، ص 06)

2.9 الإلتزام السيكولوجي (الاتجاهي):

يختلف هذا المدخل في نظريته للإلتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل فالمدخل الاتجاهي ينظر إلى الإلتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة

وهذا الإلتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة. (عاشوري، 2015، ص 62)

- ثانيا: القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي .

1. دور القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي:

يمكن أن نؤسس لطبيعة العلاقة ما بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي على النحو التالي (الشوابكة، 2018، ص 04):

- تساهم القيادة التحويلية إلى حد كبير في دعم وتحقيق الإلتزام 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، وهو ما يتطلب زيادة الاهتمام بالبحث والتدريب والتطوير، الذي يساهم في بناء وتنمية الإلتزام 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 الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

2. علاقة القيادة التحويلية بالإلتزام التنظيمي:

تحتاج المنظمات التي تعيش اليوم في ظل تصاعد وتيرة التغيرات للبيئة والمنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية إلى وجود نمط قيادي جديد يفترض ان يمتلك صاحبه قدرات تكيفية وتجديدية وابتكارية عالية قادرة على مواجهة تلك التغيرات والتأقلم معها، وبالتالي تحقيق الإلتزام التنظيمي للأفراد وهو نمط القيادة التحويلية.

اذ يقوم القائد التحويلي بتحفيز المرؤوسين وإثارة دوافعهم وإعادة تنظيم احتياجاتهم واحتياجات المنظمة وتحويل اهتمامات المرؤوسين من الحاجات المادية الأدنى إلى الحاجات المعنوية الأعلى مثل تقدير الذات إلى جانب تطوير حاجة كل فرد في المنظمة. (سلمان، 2013، ص 85)

فالقادة التحويليون أكثر القادة مقدرة على الإنفتاح والمشاركة، وتوفير البيئة المناسبة للعمل والتي

تتميز بالتنوع والإستقلالية والتغذية الراجعة، بحيث يترابط العاملين بأهداف وقيم المنظمة، لتقديم أكبر

مستويات الأداء من خلال شعورهم بالأمان داخل المنظمة، وهو ما يضمن عدم تخوفهم من الرؤية

المستقبلية للمنظمة فالقائد الذي يمتلك شخصية قوية وثقة بالنفس يمكنه جذب العاملين نحو تحقيق أفضل

النتائج فرضا العامل عن عمله يساهم في رفع كفاءته بالتالي تعزيز إلتزامه تجاه المنظمة التي يعمل بها. (معمر، 2019، ص58-59)

وقد أكد العديد من الباحثين أن سلوكيات القيادة التحويلية تؤدي إلى تحقيق الإلتزام التنظيمي لأنها تشجع على الابتكار وتقوم بتحفيز العاملين لتحقيق التفوق على المنافسين، فهي تركز على الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في الرأسمال البشري، كما تقوم بتعزيز مهارات الأفراد وقدراتهم من خلال التدريب والبرامج التنموية، وتعمل على بناء بيئة تعاونية في المنظمة من خلال بناء فرق العمل واعتمادها على الاتصالات المفتوحة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين، ولا يقوم بانتقاد العاملين بل يقوم بتشجيعهم على أن ينظروا لأخطائهم بأنها فرصة للحصول على أداء أفضل في المستقبل. (طلحة، 2021، ص08)

خلاصة الفصل :

انطلاقا مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني بالمنظمة، وذلك بهدف تحقيق نجاحها وتقدمها، وإن تحقيق الإلتزام التنظيمي في المنظمات يعتبر مطلبا رئيسيا فهو يلعب دورا محوريا في نجاحها وتحقيق أهدافها حيث يعد ركنا أساسيا في العملية الإدارية بجميع مستوياتها وضرورة ملحة تحرص على تحقيقها المؤسسات.

وأكدت الدراسات أن الإلتزام يمثل عنصرا مهما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لضمان ولائهم فهو يعبر عن اقتناع الفرد العميق بالمؤسسة التي يعمل بها وبقيمها وأهدافها، وإن تعدد الدراسات حول الإلتزام التنظيمي دليل قاطع على أهمية هذا الموضوع ومدى الإهتمام الذي ناله من قبل الباحثين.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
2. الدراسة الإستطلاعية:
 - 1.2 المجال المكاني والزمني للدراسة.
 - 2.2 مجتمع الدراسة .
 - 3.2 عينة الدراسة الإستطلاعية.
 - 4.2 أدوات جمع البيانات
 - 5.2 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
3. الدراسة الأساسية:
 - 1.3 منهج الدراسة
 - 2.3 عينة الدراسة الأساسية
 - 3.3 الأساليب الإحصائية

- الخلاصة

- تمهيد :

بعد التطرق إلى الجانب النظري لكل من متغيري الدراسة (سمات القيادة التحويلية، الإلتزام التنظيمي)، والتعرف على مصطلحات الدراسة، وأهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع للتوصل إلى أهم المعارف والأفكار التي توصل إليه الباحثون في هذا المجال سنتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي إتبعناها ، وأهم النتائج المتحصل عليها والتي قام بها الباحث وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكاني، البشري والزمني بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة بيانات هاته الدراسة، حيث يسمح البحث الميداني بتوليد معرفة جديدة من خلال تطبيق المنهج العلمي.

1. التعريف بمؤسسة الدراسة:

هي إحدى بلديات ولاية المسيلة وتبعد عن الولاية ب (120 كلم) انبثقت عن التقسيم الإداري الحاصل سنة 1984 وتعتبر البلدية الثانية في دائرة امجدل وتعد إحدى البلديات المجاورة لولاية الجلفة ويتعداد سكاني بلغ (7861 نسمة) حسب إحصائيات (2008)، ويقع مقر البلدية بوسط المدينة، ويتكون المجلس الشعبي البلدي من رئيس المجلس الشعبي البلدي و (03) نواب ورؤساء لجان ومندوب بلدي أي بمجموع ثلاثة عشر (13) عضوا.

1.1 الهيكل التنظيمي للبلدية: يتكون الهيكل التنظيمي للبلديات الأقل من (10.000 نسمة) من المصالح التالية:

أ. رئاسة المجلس الشعبي البلدي:

ينتخب رئيس المجلس الشعبي البلدي للعهدة الانتخابية طبقا لأحكام هذا القانون و يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي سلطات باسم الجماعة الإقليمية التي يمثلها وباسم الدولة. يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في جميع المراسم التشريفية والتظاهرات الرسمية. وينبغي عليه المشاركة فيها حسب التزاماته المحددة في هذا القانون، و يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت رقابة المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية. (قانون الجماعات الإقليمية، 2012، ص 15-17)

ب. الأمانة العامة:

يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي و تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية البلدية و ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين و يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات.

وتتفرع الأمانة العامة إلى (الجريدة الرسمية، 2011، ص 20):

- مكتب أمانة الأمين العام: الذي يتكفل بالقيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.
- مكتب الإعلام الآلي والإحصائيات: الذي يتكفل بصيانة أجهزة الإعلام الآلي، وإعداد وتحضير البرامج المتعلقة بالإعلام الآلي، وتجهيز مقر البلدية وملحقاتها بأجهزة الإعلام الآلي.

ت. مصلحة الشؤون الإدارية والمالية ويتفرع عنها:

- مكتب الشؤون الإدارية : يقتصر دوره على تسيير الموظفين بداية من التعيين إلى إنهاء علاقة العمل وتحضير جداول الترقية في الدرجات وتنفيذه، والسهر على تنظيم المسابقات على أساس الشهادات والاختبارات والفحص المهني والامتحان المهني وعلى أساس الاختيار والتأهيل .
- مكتب الشؤون المالية: يقوم بإعداد الميزانية والحسابات وتنفيذها، و المتابعة المالية لبرامج التنمية وحساب أجور ومرتبات المستخدمين.
- مكتب الممتلكات والعقود: يتكفل بإعداد العقود، ومسك سجل الأملاك البلدية، ومتابعة حالتها والسهر على المحافظة عليها وتطويرها.

ث. مصلحة التنظيم والشؤون العامة وتتفرع عنها ثلاثة مكاتب:

- مكتب التنظيم: يقوم دوره على إبرام الصفقات والعقود العمومية، والمصادقة على التوقيعات، وتنظيم الأسواق وحركة المرور، ورسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة.
- مكتب المنازعات و الشؤون القانونية: يقوم بمتابعة المنازعات وتحليلها، وإعداد العرائض القضائية وتمثيل البلدية أمام القضاء.
- مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية: يتكفل بأمانة اللجنة الانتخابية الإدارية ومتابعة العمليات الانتخابية وإحصاء فئات الخدمة الوطنية.

ج. مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية وتتفرع عنها أربعة مكاتب:

- مكتب الشؤون الاجتماعية والتمهين: يتكفل بمختلف انشغالات المواطنين تماشياً مع مطلب التحسين المستمر لمستوى معيشتهم و يقوم بمنح المساعدات للمحتاجين والعائلات الفقيرة، و إحصائها، وتسليم شهادات الاحتياج بغرض التداوي أو الحصول على المساعدة القضائية، كما يتكفل بملف التمهين والتشغيل والاهتمام بملف التعاونيات الشبانية.
- مكتب الشؤون الثقافية: يقوم بمتابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الثقافي، وتتبع نشاطات الهياكل الثقافية المتواجدة عبر إقليم البلدية.
- مكتب النشاطات الرياضية: الذي يتكفل بمتابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الرياضي، وتتبع نشاطات الهياكل الرياضية المتواجدة عبر إقليم البلدية.

ح. مصلحة الحالة المدنية ويتفرع عنها مكتبين:

- مكتب ضابط الحالة المدنية: يتكفل بإبرام عقود الزواج، وتسجيل الميلاد، وتسجيل الوفاة، و تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش.

- مكتب سجلات الحالة المدنية: يتكفل بتحرير وتسليم وثائق الحالة المدنية. إحصاء المواليد والزواج والوفيات دوريا.

خ. المصلحة البيومترية ويتفرع عنها:

- مكتب البطاقة الرمادية: يتكفل بتحرير عقود بيع المركبات والدراجات النارية، وإعداد بطاقة المراقبة لها.

- مكتب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر و رخصة السياقة: يتكفل بإعداد وتسليم بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، وإعداد وتسليم جواز السفر البيومتري، و إعداد وتسليم رخصة القيادة

د. مصلحة العمليات التقنية ويتفرع عنها خمسة مكاتب:

- مكتب الصفقات: يقتصر دوره على إعداد الصفقات العمومية، ومتابعة تنفيذ العقود، وتشيط اللجان المتعلقة بالصفقات العمومية، ومتابعة تسيير السوق اليومي والأسبوعي.

- مكتب البناء التعمير: يتكفل بمراقبة عمليات إنجاز المشاريع والبرامج، ومتابعة وضعيات المقاولين الحائزين على الصفقات، ومنح رخص البناء ورخص الهدم، والقيام بانجاز جميع الأعمال التقنية.

- مكتب التجهيز والشبكات: يقوم بتنفيذ مشاريع البلدية وانجازها، وتأطير الفرقة التقنية المكلفة بالإنجاز ومباشرة جميع عمليات صيانة الشبكات.

- مكتب الوسائل العامة: يتكفل بمراجعة خروج المركبات بالتنسيق مع المصالح المعنية وجميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد وآليات.

ذ. مصلحة النظافة والصحة العمومية وتتفرع إلى مكتبين:

- مكتب الوقاية والصحة العمومية: يقوم دوره على أخذ عينات من المواد الموجهة للاستهلاك قصد فحصها في المخبر بالتنسيق مع المصالح المعنية، ومعاينة المساكن التي لا تتوفر فيها القواعد الصحية ومعاينة الأطعمة المعروضة للاستهلاك، وفحص المياه.

- مكتب النظافة: يقوم بالإشراف على عمليات جمع القمامات والفضلات من المنازل والمحلات والأماكن العمومية والإشراف على عمليات تنظيف الشوارع والحارات والساحات العمومية، وصيانة شبكة صرف المياه القذرة وصيانة شبكة تصريف مياه الأمطار.

2. الدراسة الإستطلاعية:

1.2 الحدود المكانية: إن الدراسة الإستطلاعية خطوة أساسية ينبغي على الباحث القيام بها، للوقوف على كل جوانب القصور المتعلقة بالدراسة، وعلى هذا الأساس فقد تمت الدراسة الميدانية في مقر (بلدية مناعة) دائرة مجدل ولاية المسيلة خلال الموسم الجامعي (2023/2022)، حيث كان أول لقاء لنا مع السيد رئيس البلدية حيث شرحنا له طبيعة المهمة العلمية المكلفون بها من قبل ادارة قسم علم النفس والفلسفة بجامعة زيان عاشور بالجلفة، من خلال الدراسة التي سوف نقوم بإعدادها في إطار مجال البحث العلمي والتحضير لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية وذلك من خلال توزيع الإستمارات على موظفي البلدية حول موضوع: سمات القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

1.2 الحدود الزمانية: بعد الحصول على رخصة اجراء الدراسة الميدانية من طرف ادارة الجامعة وموافقة السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية مناعة على اجراء هاته الدراسة، تم الشروع في الدراسة الإستطلاعية في الفترة الممتدة (من 2023/03/05 الى غاية 2023/03/20).

2.2 مجتمع الدراسة: قدر عدد افراد المجتمع الأصلي للدراسة بـ(178) موظف، والعاملين بصفة الدائم والمتعاقد.

3.2 عينة الدراسة الاستطلاعية: تم إختيار (30) موظف كعينة للدراسة الإستطلاعية بطريقة عشوائية بنسبة (16.85%) من المجتمع الأصلي و المقدر بـ (178) موظف.

4.2 أدوات جمع البيانات:

تختلف أدوات الدراسة من دراسة لآخرة، وتتأثر جودة المعلومات بحسن اختيار الأداة المناسبة لموضوع الدراسة وللمعلومات المطلوب جمعها، وقد تم إعتتماد الإستمارة في هاته الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة في ضوء خصائص العينة.

- إستمارة الدراسة :

إنطلاقا من مشكلة دراستنا فقد تضمنت الإستمارة على (03) محاور تتوافق مع فرضيات الدراسة تتمثل في الآتي:

أ. المحور الأول: حول البيانات الشخصية والوظيفية لجمع بيانات (نوع الجنس، المؤهل العلمي).

ب. محور القيادة التحويلية: في هذا المحور إعتمدنا على مجموعة من الدراسات السابقة للكشف عن سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المنظمات، دراسة الغزالي (2012)، ودراسة المعايطة (2019) والتي

تناولت متغير القيادة التحويلية وتبنت في مجملها نموذج (Avolio et al,1999) الذي يقيس ثلاثة أبعاد متمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية)، قمنا بتعديل بنود مقاييس هاته الدراسات حسب خصائص عينة الدراسة بتكييف الأسئلة لتتلاءم مع أهداف دراستنا، بعد إختصار بدائل الإجابة من خمسة إلى ثلاثة: (موافق، محايد، معارض)، على غرار مقياس ليكرت الثلاثي وعلى سلم تنقيط يتراوح من (01 إلى 03 نقاط): موافق (03 نقاط)، محايد (02 نقطة)، معارض (01 نقطة) كعلامات للبنود الإيجابية وفي حالة ما تكون البنود سلبية فتكون العلامات: موافق (01 نقطة)، محايد (02 نقطة)، معارض (03 نقاط). وتكون الإستبيان من (20) بندا:

تمثله العبارات (من 01 الى 07)	- التأثير المثالي
تمثله العبارات (من 08 الى 13)	- التحفيز الالهامي
تمثله العبارات (من 14 الى 20)	- الإستثارة الفكرية

ج. محور الالتزام التنظيمي: في هذا المحور إعتدنا على مجموعة من الدراسات السابقة للكشف عن ابعاد الالتزام التنظيمي، دراسة الجماصي (2016)، ودراسة حمادي (2019) والتي تناولت متغير الالتزام التنظيمي وتبنت في مجملها نموذج: (Allen & Meyer,1996) الذي يقيس ثلاثة أبعاد متمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، قمنا بتعديل بنود مقاييس هاته الدراسات حسب خصائص عينة الدراسة بتكييف الأسئلة لتتلاءم مع أهداف بحثنا، بعد إختصار بدائل الإجابة من خمسة إلى ثلاثة: (موافق، محايد، معارض)، على غرار مقياس ليكرت الثلاثي وعلى سلم تنقيط يتراوح من (01 إلى 03 نقاط): موافق (03 نقاط)، محايد (02 نقطة)، معارض (01 نقطة) كعلامات للبنود الإيجابية، وفي حالة ما تكون البنود سلبية فتكون العلامات: موافق (01 نقطة)، محايد (02 نقطة)، معارض (03 نقاط)، وتكون الإستبيان من (18) بندا:

تمثله العبارات (من 01 الى 08)	- الالتزام العاطفي
تمثله العبارات (من 09 الى 12)	- الالتزام المعياري
تمثله العبارات (من 13 الى 18)	- الالتزام المستمر

5.2 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

1.5.2 صدق الاستمارة:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يعتمد الحصول على صدق الإختبار في هذا الأسلوب على مظهر البنود، ويشير مصطلح الصدق الظاهري إلى الدرجة التي يقيس بها الإختبار مايفترض قياسه وهو إجراء أولي لإختبار المقياس وصدق المحتوى. (بشنة، 2020، ص05)

للتحقق من صدق الاستبيان تم عرض الإستمارة في صورتها الأولى على (03 محكمين) متخصصين في علم النفس العمل والتنظيم وطلب منهم الحكم على العبارات ومدى مناسبتها لقياس متغيري الدراسة، وملائمة كل عبارة للبعد الممثلة له وتصحيح وتعديل العبارات التي تحتاج لذلك، وبعد الإطلاع عليها من طرفهم كانت معظم ملاحظات المحكمين لصالح الإستبيانين ما عدا بعض العبارات المركبة التي تم إعادة النظر في صياغة بعضها وحذف المكررة منها، وفي الملاحق سوف نعرض أسماء الأساتذة المحكمون ورتبهم، والإستمارة في صورتها الأولية والنهائية، وبالاعتماد على معادلة لوشي الإحصائية للحصول على معادلة إتفاق المحكمين على البنود، والتي يتم حسابها على النحو التالي:

$$\frac{ع \text{ و } - ع/2}{2/ع} = م.ص.م$$

لمصدر: (حسين، 2017، ص13)

- م.ص.م : يشير إلى نسبة صدق المحتوى
- ع و : عدد المحكمين الذين إعتبروا البند يقيس السلوك المراد قياسه.
- ع: العدد الكلي للمحكمين.

$$2/3 - 3$$

فمثلا في البند الأول: م.ص.م = $\frac{1}{2/3}$ = 1، ونكرر نفس الطريقة على كافة البنود، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (01): يوضح صدق محتوى إستبيان القيادة التحويلية.

الصدق	لا يقيس	يقيس	المحكمين			البنود
			3م	2م	1م	
1	0	3	1	1	1	1
0.33	1	2	1	1	1	2
1	0	3	1	1	1	3
1	0	3	1	1	1	4
1	0	3	1	1	1	5
1	0	3	1	1	1	6
1	0	3	1	1	1	7
1	0	3	1	1	1	8
1	0	3	1	1	1	9
1	0	3	1	1	1	10
0.33	1	2	1	1	1	11
1	0	3	1	1	1	12
1	0	3	1	1	1	13
1	0	3	1	1	1	14
1	0	3	1	1	1	15
1	0	3	1	1	1	16
1	0	3	1	1	1	17
1	0	3	1	1	1	18
1	0	3	1	1	1	19
0.33	1	2	1	1	1	20
0.90	صدق محتوى الاستبيان					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إستجابات المحكمين

جدول رقم(02): يوضح صدق محتوى إستبيان الإلتزام التنظيمي.

الصدق	لا يقيس	يقيس	المحكمين			البنود
			3م	2م	1م	
1	0	3	1	1	1	1
1	0	3	1	1	1	2
1	0	3	1	1	1	3
1	0	3	1	1	1	4
0.33	1	2	1	1	1	5
0.33	1	2	1	1	1	6
1	0	3	1	1	1	7
1	0	3	1	1	1	8
1	0	3	1	1	1	9
1	0	3	1	1	1	10
1	0	3	1	1	1	11
1	0	3	1	1	1	12
1	0	3	1	1	1	13
1	0	3	1	1	1	14
1	0	3	1	1	1	15

1	0	3	1	1	1	16
1	0	3	1	1	1	17
1	0	3	1	1	1	18
0.92	صدق محتوى الاستبيان					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إستجابات المحكمين

بعد المعالجة الإحصائية لإستجابات المحكمين على بنود الإستبيانين تحصلنا على ما يلي :

0.90	صدق محتوى إستبيان القيادة التحويلية
0.92	صدق محتوى إستبيان الإلتزام التنظيمي
0.91	صدق محتوى الاستمارة

وهي درجة عالية، مما يدل على أن الإستبيانين يقيسان فعلا ما أعد لأجلهما.

ب. الصدق الذاتي:

يعتمد هذا الصدق على أن الدرجات التجريبية للإختبار بعد تخلصها من أخطاء القياس (عند حساب الثبات) تصبح درجات حقيقية، وبما أنها صارت درجات حقيقية يمكن إعتبارها محكا ينسب إليه صدق الإختبار، وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات بوصفه معاملا للصدق. (معمرية، 2007، ص184)

- **إستبيان القيادة التحويلية:** من خلال حساب الصدق الذاتي للاستبيان الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ثباته وبلغ $(0.87 = \sqrt{0.76})$ ، ومنه يمكن إعتبار الاستبيان صادقا في ما يقيس.
- **إستبيان الإلتزام التنظيمي:** من خلال حساب الصدق الذاتي للاستبيان الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ثباته وبلغ $(0.87 = \sqrt{0.76})$ ، ومنه يمكن اعتبار الاستبيان صادقا في ما يقيس.

0.87	الصدق الذاتي لاستبيان القيادة التحويلية
0.87	الصدق الذاتي لاستبيان الإلتزام التنظيمي
0.87	صدق محتوى الاستمارة

وهي درجة عالية، مما يدل على أن الإستبيانين يقيسان فعلا ما أعد لأجلهما.

2.5.2 ثبات الاستمارة:

أ. الثبات عن طريق معامل ألفا كرومباخ :

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الإستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. (زاوي، 2020، ص110)، ويعتبر معامل ألفا كرومباخ من أهم مقاييس الإتساق الداخلي للإختبار، ومعامل ألفا يربط ثبات الإختبار بثبات بنوده، فإزدياد تباينات البنود بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى إنخفاض معامل الثبات. (معمرية، 2007، ص285)

- استبيان القيادة التحويلية :

جدول رقم(03): يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ لاستبيان القيادة التحويلية.

ألفا كرومباخ α	عدد البنود n	مستوى الدلالة (sig)
,765	20	0.05

المصدر : من إعداد الباحث

تم تقدير معامل ألفا كرومباخ بالنسبة لاستبيان القيادة التحويلية بـ(0.76) وهو دال عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن الاستبيان ذو مستوى عالي من الثبات.

- استبيان الإلتزام التنظيمي:

جدول رقم(04): يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ لاستبيان الإلتزام التنظيمي.

ألفا كرومباخ α	عدد البنود n	مستوى الدلالة (sig)
,767	18	0.05

المصدر : من إعداد الباحث

تم تقدير معامل ألفا كرومباخ بالنسبة لاستبيان الإلتزام التنظيمي بـ(0.76) وهو دال عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن الاستبيان ذو مستوى عالي من الثبات .

ب. الثبات بالتجزئة النصفية (معامل الإتساق الداخلي): يتم تقسيم الإختبار إلى قسمين متساويين، ويتم تصنيف الإختبار بهذه الطريقة بعد تطبيقه على عينة من الأفراد وتصحيحه، ثم يحسب معامل الإرتباط بيرسون بين النصفين.(المرجع السابق، ص275).

- استبيان القيادة التحويلية :

الجدول رقم(05): يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان القيادة التحويلية.

مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط (R)	
	بعد التعديل	قبل التعديل
0.05	0.78	0.75

المصدر : من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم(05) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ(0.75) وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون وصل إلى(0.78)وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى(0.05)،وعليه فإن الاستبيان ثابت فيما يقيس.

- استبيان الالتزام التنظيمي :

الجدول رقم(06): يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان الإلتزام التنظيمي.

مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط (R)	
	بعد التعديل	قبل التعديل
0.05	0.76	0.72

المصدر : من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم(06) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ(0.72) وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون وصل إلى (0.76) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى(0.05)، وعليه فإن الاستبيان ثابت فيما يقيس.

3. الدراسة الأساسية:

1.3 حدود الدراسة :

أ. الحدود المكانية: طبقت الدراسة الاساسية في بلدية مناعة ولاية المسيلة

ب. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الاساسية في الفترة الممتدة(من20/03/2023 الى غاية نهاية شهر افريل 2023).

2.3 منهج الدراسة: تماشيا مع طبيعة و موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للضواهر من حيث خصائصها وعلاقتها للكشف عن طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية مناعة بولاية المسيلة.

3.3 عينة الدراسة الاساسية: تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب المسح الشامل لكون مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة حتى تتاح لكل وحدة من وحدات المجتمع فرصة للظهور، وهذا ما يعطي صفة الموضوعية لأداة الدراسة.

جدول رقم(07): يوضح كيفية حساب عينة الدراسة الأساسية.

عينة الدراسة الأساسية	الإستمارات الملقاة	الإستمارات المسترجعة	الإستمارات الموزعة	عينة الدراسة الاستطلاعية	أفراد مجتمع الدراسة	العدد
120	04	124	148	30	178	
% 67.41	% 02.24	% 69.66	% 83.15	% 16.85	% 100	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحث

1.3.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة : تتميز عينة الدراسة الأساسية بمجموعة من البيانات

الشخصية والوظيفية، يمكن توضيحها حسب الآتي :

أ. توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس :

جدول رقم(08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
% 89.17	107	ذكور
% 10.83	13	إناث
% 100	120	المجموع

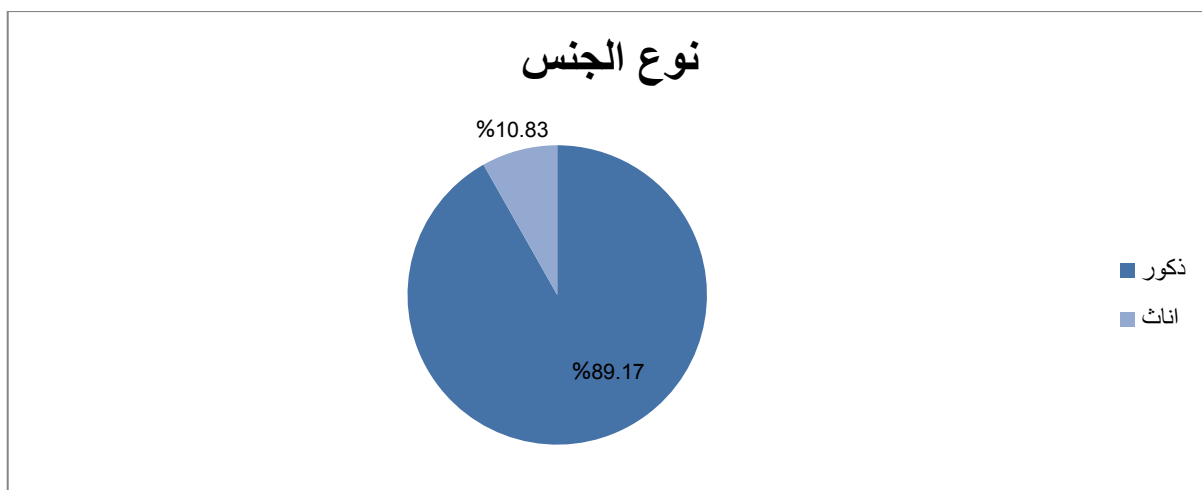
المصدر : من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم(08) أن اغلب الموظفين هم من جنس الذكور حيث بلغت نسبتهم(89.17 %)

في حين أن نسبة الإناث كانت (10.83%)، وتعكس هاته النسب على أن العنصر النسوي ليس لهم

إهتمام كبير بقطاع الجماعات المحلية .

شكل رقم(01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.



ب. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

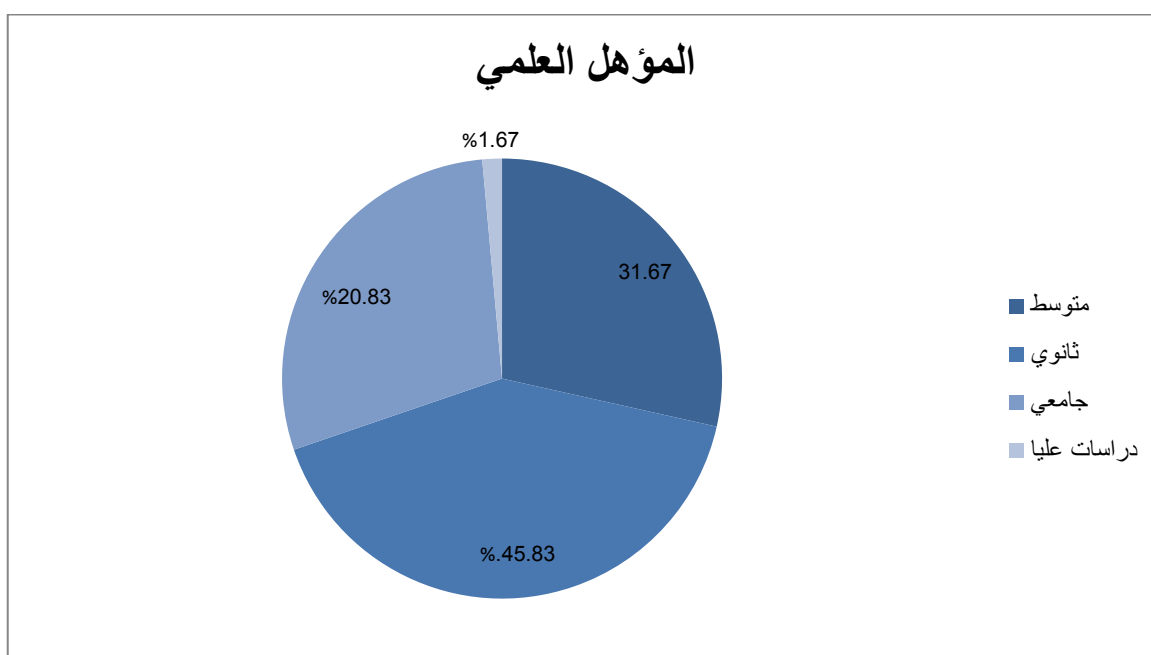
جدول رقم(09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
31.67%	38	متوسط
45.83%	55	ثانوي
20.83%	25	جامعي
1.67%	02	دراسات عليا
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم(09) يتبين أن أفراد العينة يتوزعون بنسب متفاوتة من حيث المؤهل العلمي، حيث أن اغلب الموظفين هم من فئة المستوى الثانوي بنسبة(45.83%)، ثم فئة المستوى المتوسط بنسبة(31.67%)، ثم فئة المستوى الجامعي بنسبة(20.83%) في حين أن فئة الدراسات العليا من حملت الدكتوراه بلغت (1.67%) وهي أقل فئة من موظفي البلدية، وهذا ما يدل على إن إجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس القيادة التحويلية ومقياس الإلتزام التنظيمي ستتأثر بالمستوى التعليمي للعينة الأمر الذي سيسهم بشكل كبير في مدى إستيعاب هاته العينة للعبارات المدرجة في مقياسي الدراسة.

شكل رقم(02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



4.3 الأساليب الإحصائية:

في نهاية الجانب الميداني قمنا بتفريغ أداة الدراسة في الحاسوب بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss -23) وذلك باستخدام العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والإستدلالي التي يمكن أن نبرز أهمها من خلال ما يلي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على مجموعة من المقاييس أهمها حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها.

- **مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية):** لمعرفة مدى تماثل وإعتدال أفراد العينة ولعرض تنظيم البيانات.

- **المتوسط الحسابي:** لعرض مستوى الإجابات على مختلف العبارات وكذا مستوى المحاور ومستوى الاستمارة، ويتم حساب مستوى الإجابة كالتالي:

مرتفع	متوسط	منخفض	المستوى
[3 - 2,36]	[2,35 - 1,68]	[1,67 - 1]	المتوسط الفرضي

- **الإنحراف المعياري:** لتوضيح مدى تباين وإختلاف أو إتفاق وتقارب إستجابات أفراد العينة حول مختلف العبارات، وكذا مدى تباين مستوى محاور الإستمارة .

- **معامل ألفا كرومباخ:** لقياس ثبات أداة الدراسة .

- **معادلة سبيرمان براون:** لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداة الدراسة .

- **معادلة لوشي الإحصائية :** لقياس صدق أداة الدراسة .

- **معامل الارتباط البسيط "R":** لتحديد درجة العلاقة الارتباطية بين سمات القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي وكذا العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم الإطلاع و التعرف على حدود الدراسة الزمانية و المكانية و البشرية، وتم عرض خطوات الدراسة الاستطلاعية وتحديد أهدافها، وعينتها، وأداة جمع البيانات، والتحقق من الخصائص السيكومترية لها، وحساب الصدق والثبات للتأكد من صلاحية المقياس سيكومتريا لقياس متغيري القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، ثم التعرف على الخطوات المنهجية للدراسة الأساسية، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

- تمهيد

1. عرض مناقشة وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

والدراسات السابقة.

2. الإستنتاج العام.

3. مقترحات وتوصيات الدراسة.

- الخاتمة

- تمهيد :

إن نتائج الدراسة هي خلاصة ما توصل إليه الباحث وتعد مرحلة عرض النتائج وتحليلها القدرة القدرة الإبداعية للباحث التي يبين من خلالها مدى الاسهام الذي حققتة دراسته، وفي هذا الفصل سنحاول تحليل البيانات وتفسيرها واختبار الفرضيات، فالباحث عندما يصل إلى مرحلة تحليل بيانات دراسته ويختبر فرضياتها في ضوء ذلك فيثبت أو ينفي صحتها أو صحة بعضها وعرض مختلف البيانات والنتائج التي تحصلنا عليها خلال دراستنا الميدانية ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

1.1 عرض نتائج الفرضية الأولى: مستوى توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط.

من أجل التعرف على مستوى توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة فإنه يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات مفردات عينة الدراسة على إستبيان القيادة التحويلية.

- سمة التأثير المثالي:

جدول(10): إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمة التأثير المثالي.

الدرجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة N	غير موافق		محايد		موافق		العبارة	السمة	
					%	ت	%	ت	%	ت			
منخفضة	1	0,64	1,18	120	66,67	80	12,5	15	20,83	25	1	التأثير المثالي	
منخفضة	2	0,63	1,14	120	62,5	75	15	18	22,5	27	2		
منخفضة	3	0,36	1,10	120	65,83	79	17,5	21	16,67	20	3		
منخفضة	4	0,36	1,09	120	45,83	55	33,33	40	20,84	25	4		
منخفضة	6	0,33	1,07	120	55	66	18,33	22	26,67	32	5		
منخفضة	7	0,30	1,05	120	71,67	86	16,67	20	11,66	14	6		
منخفضة	5	0,31	1,08	120	50,83	61	27,5	33	21,67	26	7		
منخفضة		0,42	1,10	120	النتيجة الكلية للسمة								

المصدر : من إعداد الباحث

يظهر من خلال الجدول رقم(10) أن درجة ممارسة سمة التأثير المثالي لرئيس البلدية منخفضة

من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(1,10) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67]

و بإنحراف معياري قدره(0,42)، وقد تم ترتيب العبارات السبعة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الممارسة

- تحليل ومناقشة نتائج إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمة التأثير المثالي:

من خلال نتائج الجدول رقم(10) نلاحظ أن مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات

بعد التأثير المثالي جاءت جميعها بدرجات منخفضة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل العبارات

والتي تتراوح بين(1,05- 1,18) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين(0,30- 0,64).

فجاء بالمرتبة الأولى البند رقم(1) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يهدف لتحقيق مصلحة البلدية قبل مصالحه الخاصة، وهو أكثر بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط حسابي(1,18) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1,67] وانحراف معياري قدره(0,64)، ويرى (66,67%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يسعى لتحقيق مصلحة البلدية بل يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة. وفي المرتبة الثانية البند رقم(2) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر، بمتوسط حسابي(1,14) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1,67] وانحراف معياري قدره(0,63)، حيث يرى(62,5%) من المفحوصين أن رئيس البلدية يفتقد قوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر.

وفي المرتبة الثالثة البند رقم(3) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يمتلك قوة الحضور إتجاه المواقف الطارئة في العمل، بمتوسط حسابي(1,10) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,36). حيث يرى(65,83%) من المفحوصين أن رئيس البلدية يفتقد لقوة الحضور إتجاه المواقف الطارئة في العمل.

وفي المرتبة الرابعة البند رقم(4) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يتمتع بالقدرة على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة، بمتوسط حسابي(1,09) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره(0,36)، حيث يرى(45,83%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يتمتع بالقدرة على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة.

وفي المرتبة الخامسة البند رقم(7) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يتمتع بحسن السلوك، بمتوسط حسابي(1,08) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1,67] وانحراف معياري قدره(0,31). حيث يرى(50,83%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يتمتع بحسن السلوك.

وفي المرتبة السادسة البند رقم(5) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يمتلك القدرة على إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية بمتوسط حسابي(1,07) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1,67] وانحراف معياري قدره(0,33)، حيث يرى(55%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يمتلك القدرة على إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية.

وقد كان أقل بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم (6) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يمتلك قدرة التسيير التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة، بمتوسط حسابي (1,05) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,30)، حيث يرى (71,67%) من المفحوصين أن رئيس البلدية يفتقد القدرة على التسيير التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة، كما يفتقد للقدرة على العطاء ولا يساعد موظفيه ولا يقدم النصيحة لهم.

- سمة التحفيز الإلهامي:

جدول (11): إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمة التحفيز الإلهامي.

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة N	معارض		محايد		موافق		العبارة	السمة	
					%	ت	%	ت	%	ت			
منخفضة	1	0,65	1,11	120	82,5	99	15,83	19	1,67	2	8	التحفيز الإلهامي	
منخفضة	2	0,64	1,07	120	55	66	27,5	33	17,5	21	9		
منخفضة	3	0,37	1,05	120	71,67	86	3,33	4	25	30	10		
منخفضة	5	0,36	1,02	120	63,34	76	20,83	25	15,83	19	11		
منخفضة	6	0,34	1,01	120	40,84	49	28,33	34	30,83	37	12		
منخفضة	4	0,31	1,03	120	79,17	95	2,5	3	18,33	22	13		
منخفضة		0,44	1,04	120	النتيجة الكلية للسمة								

المصدر : من إعداد الباحث

يظهر من خلال الجدول رقم (11) أن درجة ممارسة سمة التحفيز الإلهامي لرئيس البلدية منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1,04) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] و بانحراف معياري قدره (0,44)، وقد تم ترتيب العبارات الستة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الممارسة.

- تحليل ومناقشة نتائج إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمة التحفيز الإلهامي:

من خلال نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التحفيز الإلهامي جاءت بدرجات منخفضة جميعها، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل العبارات والتي تتراوح بين (1,11-1,01) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين (0,65-0,31)

فجاء بالمرتبة الأولى البند رقم (8) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يعمل على تشجيع

وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف العمل، وهو أكثر بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (1,11) يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,65)، حيث يرى (82,5%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يعمل على تشجيع وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف العمل.

في المرتبة الثانية البند رقم (9) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يشجع العاملين على إكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة، بمتوسط حسابي (1,07) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,64)، حيث يرى (55%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يشجع العاملين على إكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة.

وفي المرتبة الثالثة البند رقم (10) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين. بمتوسط حسابي (1,05) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,37)، حيث يرى (71,67%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين.

وفي المرتبة الرابعة البند رقم (13) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يحث العاملين في البلدية على العمل بروح الجماعة، بمتوسط حسابي (1,03) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,31)، حيث يرى (79,17%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يحث العاملين في البلدية على العمل بروح الجماعة.

وفي المرتبة الخامسة البند رقم (11) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يعمل على الإهتمام برغبات وحاجات العاملين، بمتوسط حسابي (1,02) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,36)، حيث يرى (63,34%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يعمل على الإهتمام برغبات وحاجات العاملين.

وقد كان أقل بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم (12) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يتمتع بشخصية طموحة و تفاؤلية..، بمتوسط حسابي (1,01) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,34)، حيث يرى (40,84%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يتمتع بشخصية طموحة و تفاؤلية.

- سمة الإستشارة الفكرية:

جدول(12): إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمة الإستشارة الفكرية.

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة N	معارض		محايد		موافق		العبارة	البعد
					%	ت	%	ت	%	ت		
منخفضة	6	0,38	1,11	120	78,33	94	5	6	16,67	20	14	الإستشارة الفكرية
منخفضة	5	0,38	1,12	120	54,17	65	40,83	49	5	6	15	
منخفضة	7	0,36	1,08	120	40,83	49	21,67	26	37,5	45	16	
منخفضة	4	0,36	1,13	120	55,83	67	16,67	20	27,5	33	17	
منخفضة	1	0,66	1,26	120	83,34	100	3,33	4	13,33	16	18	
منخفضة	2	0,64	1,18	120	41,67	50	13,33	16	45	54	19	
منخفضة	3	0,64	1,17	120	81,69	98	6,67	8	11,64	14	20	
منخفضة		0,49	1,15	120	النتيجة الكلية للسمة							

المصدر : من إعداد الباحث

يظهر من خلال الجدول رقم (12) أن درجة ممارسة سمة الإستشارة الفكرية لرئيس البلدية منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1,15) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1,67] و بانحراف معياري قدره (0,49)، وقد تم ترتيب العبارات السبعة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الممارسة.

- تحليل ومناقشة نتائج إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمة الإستشارة الفكرية:

من خلال نتائج الجدول رقم(12) نلاحظ أن مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الإستشارة الفكرية جاءت بدرجات منخفضة جميعها، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل العبارات والتي تتراوح بين (1,08- 1,26) وقيمة الانحراف المعياري والتي تتراوح بين (0,36- 0,66) . ف جاء بالمرتبة الأولى البند رقم (18) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يتجنب النقد العلني للعاملين عند إرتكابهم للأخطاء، وقد كان أكثر بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1,26) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1,67] و بانحراف معياري قدره (0,66)، حيث يرى (83,34%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يتجنب النقد العلني للعاملين عند إرتكابهم للأخطاء.

وفي المرتبة الثانية البند رقم (19) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يستمع باهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم بمتوسط حسابي(1,18) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1,67] وانحراف معياري قدره(0,64) ، حيث يرى(41,67%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يستمع باهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم.

وفي المرتبة الثالثة البند رقم(20) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم أعضاء في جماعة عمل، بمتوسط حسابي(1,17) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1,67] وانحراف معياري قدره(0,64) ، حيث يرى(81,69%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم أعضاء في جماعة عمل.

وفي المرتبة الرابعة البند رقم(17) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يشرك العاملين في عملية صناعة القرار بمتوسط حسابي(1,13) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1,67] وانحراف معياري قدره (0,36) ، حيث يرى(55,83%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يشرك العاملين في عملية صناعة القرار.

وفي المرتبة الخامسة البند رقم(15) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يسطر الأهداف المستقبلية للبلدية بالإشتراك مع أعضاء فريق العمل، بمتوسط حسابي(1,12) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1,67] وانحراف معياري قدره(0,38) ، حيث يرى(54,17%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يسطر الأهداف المستقبلية للبلدية بالإشتراك مع أعضاء فريق العمل.

وفي المرتبة السادسة البند رقم(14) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يحاول التعرف بإستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية، بمتوسط حسابي(1,11) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1,67] وانحراف معياري قدره(0,38) ، حيث يرى(78,33%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يحاول التعرف بإستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية.

وقد كان أقل بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم(16) والذي ينص على أن رئيس البلدية: يكرر دائما نفس الجملة كل مشكل له حل، بمتوسط حسابي(1,08) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1,67] وانحراف معياري قدره(0,36) ، حيث يرى(40,83%) من المفحوصين أن رئيس البلدية يكرر دائما نفس الجملة كل مشكل ليس له حل.

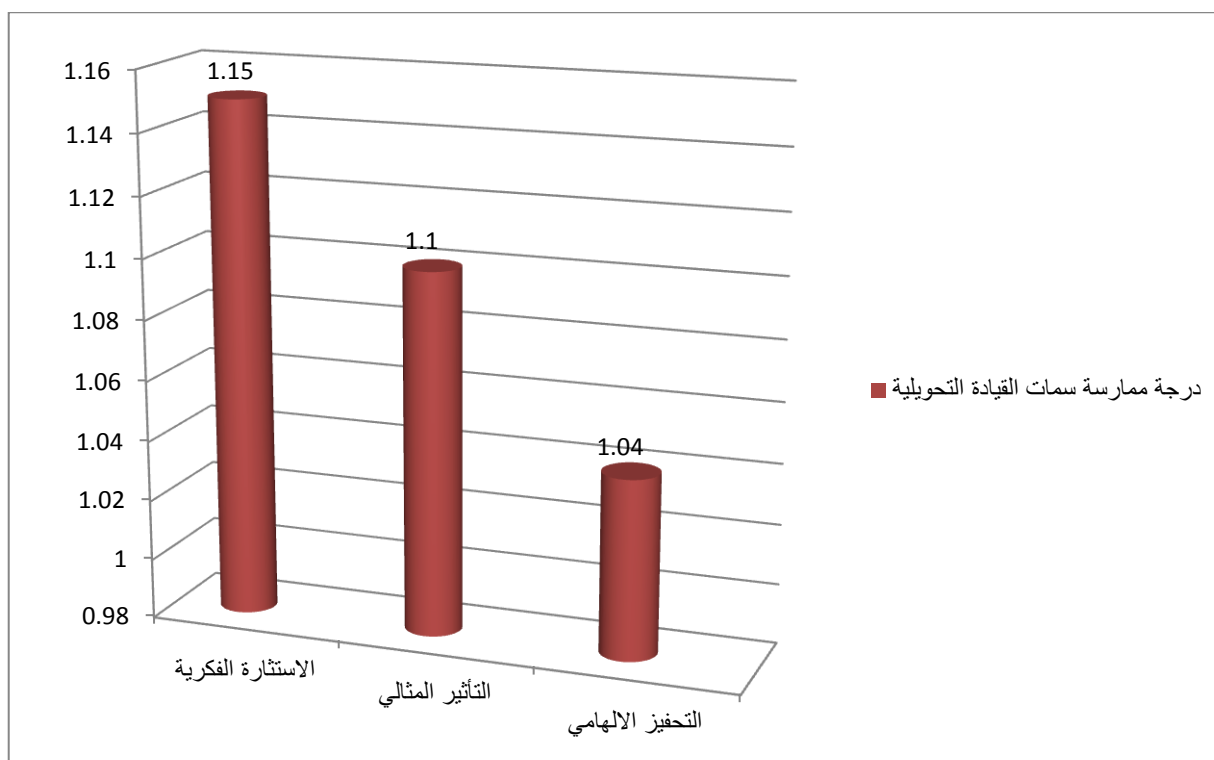
- مستوى سمات القيادة التحويلية :

جدول(13): إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمات القيادة التحويلية.

السمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة N	الرتبة	درجة الممارسة
الاستثارة الفكرية	1,15	0,49	120	1	منخفضة
التأثير المثالي	1,10	0,42	120	2	منخفضة
التحفيز الالهامي	1,04	0,44	120	3	منخفضة
الدرجة الكلية للمقياس	1,09	0,45	120		منخفضة

المصدر : من إعداد الباحث

شكل رقم(03): يوضح درجة ممارسة سمات القيادة التحويلية.



يظهر من خلال الجدول رقم(13) والشكل رقم(03) أن أكثر سمة من سمات القيادة التحويلية

ممارسة من قبل رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو بعد الاستثارة الفكرية.

- حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(1,15) والذي يقع في الفئة الأولى [1,67 - 1] وانحراف

معياره قدره(0,49)، وفي المرتبة الثانية بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي (1,10) وانحراف معياري

قدره (0,42)، وقد كانت أقل سمة ممارسة من قبل رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هي التحفيز الالهامي بمتوسط حسابي (1,04) وانحراف معياري قدره (0,44).

- وأن درجة ممارسة سمات القيادة التحويلية من قبل رئيس البلدية جاءت بدرجة منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1,09) وبانحراف معياري قدره (0,45).

وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى القائلة بأن مستوى توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط. لم تتحقق، وأن مستوى توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة منخفض.

- تحليل ومناقشة نتائج إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمات القيادة التحويلية :

من خلال نتائج الجدول رقم (13) والشكل رقم (03) فإننا نلاحظ أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمات القيادة التحويلية جاءت جميعها بدرجات منخفضة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل السمات والتي تتراوح بين (1,04 - 1,15) وقيمة الانحراف المعياري والتي تتراوح بين (0,42 - 0,49) والمتوسط الحسابي العام لاستبيان القيادة التحويلية (1,09) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1,67]، الأمر الذي يؤكد أن مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمات القيادة التحويلية كان منخفضاً. وقد تم ترتيب السمات الثلاث ترتيباً تنازلياً حسب درجة الممارسة.

فجاء بالمرتبة الأولى بعد الاستثارة الفكرية، بمتوسط حسابي (1,15) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1,67] وانحراف معياري قدره (0,49)، ويعود ذلك لكون رئيس البلدية لا يحاول التعرف باستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية، ولا يسيطر الأهداف المستقبلية للبلدية بالإشتراك مع أعضاء فريق العمل، ويرى دائماً أنه ليس لكل مشكل حل، ولا يشرك العاملين في عملية صناعة القرار، ولا يتجنب النقد العلني للعاملين عند ارتكابهم للأخطاء، ولا يستمع باهتمام لأراء العاملين ولا يحترم قناعاتهم، ولا يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم أعضاء في جماعة عمل.

وجاء في المرتبة الثانية بعد التأثير المثالي، بمتوسط حسابي (1,10) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1,67] وانحراف معياري قدره (0,42)، ويعود ذلك لكون رئيس البلدية لا يهدف لتحقيق مصلحة البلدية قبل مصالحه الخاصة، ولا يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر، ولا يمتلك قوة الحضور إتجاه المواقف الطارئة في العمل، وليس لديه القدرة على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في

المواقف الحرجة، ولا يمتلك القدرة على إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية، ولا يمتلك قدرة التسيير التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة، ولا يتمتع رئيس البلدية بحسن السلوك.

وجاء في المرتبة الثالثة بعد التحفيز الإلهامي، بمتوسط حسابي (1,04) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وإنحراف معياري قدره (0,44)، ويعود ذلك لكون رئيس البلدية لا يعمل على تشجيع وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف العمل، ولا يشجع العاملين على إكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة، ولا يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين، ولا يعمل على الإهتمام برغبات وحاجات العاملين، ولا يتمتع بشخصية طموحة و تفاؤلية ولا يحث العاملين في البلدية على العمل بروح الجماعة.

إن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمات القيادة التحويلية جاءت جميعها بدرجات منخفضة، ويعود ذلك لكون رئيس البلدية يفتقد:

- لسمة الإستثارة الفكرية التي تساهم في تحفيز العاملين وحثهم على استمرارية العمل في المنظمة وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار، لتصبح جهودهم وأفكارهم إبتكارية جديدة تزيد من الالتزام التنظيمي لديهم.

- وسمة التحفيز الإلهامي التي تثير في المرؤوسين حب التحدي من خلال إثارة الحماس ورفع الروح المعنوية بين العاملين لكي تؤثر ايجاباً عليهم، وبالتالي زيادة إلتزامهم تجاه المنظمة.

- لسمة التأثير المثالي والتي تعبر عن قدرته على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين و جذب الأفراد نحو الأهداف المشتركة، الأمر الذي يمكنه من كسب ثقتهم ومودتهم واحترامهم وزيادة الإلتزام التنظيمي لديهم.

وإختلفت هذه الدراسة مع دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي (2012)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، والتي أشارت نتائجها إلى أن النمط التحويلي في المؤسسات مكان الدراسة يمارس بدرجة مرتفعة، كما اختلفت كذلك مع دراسة عايد عويض العطوي (2011)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، والتي أشارت نتائجها إلى أن تصورات العاملين في وزارة العدل السعودية للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة ختام زعل محمد المعاينة (2019)، بعنوان: درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين متوسطة وقد جاءت جميع السمات بدرجة متوسطة على التوالي.

2.1 عرض نتائج الفرضية الثانية : مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة متوسط.

من أجل التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، فإنه يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة على استبيان الإلتزام التنظيمي - بعد الإلتزام العاطفي:

جدول(14): إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء الإلتزام العاطفي.

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة N	غير موافق		محايد		موافق		العبارة	البعء	
					%	ت	%	ت	%	ت			
منخفض	6	0,36	1,08	120	94,17	113	3,33	4	2,5	3	1	الإلتزام العاطفي	
منخفض	2	0,65	1,19	120	74,19	89	14,17	17	11,64	14	2		
منخفض	4	0,64	1,16	120	38,33	46	31,67	38	30	36	3		
منخفض	7	0,36	1,07	120	59,19	71	21,67	26	19,14	23	4		
منخفض	8	0,36	1,06	120	48,34	58	35,83	43	15,83	19	5		
منخفض	3	0,65	1,18	120	54,17	65	5,83	7	40	48	6		
منخفض	5	0,64	1,15	120	80,83	97	15	18	4,17	5	7		
منخفض	1	0,85	2,48	120	85	102	5,83	7	9,17	11	8		
منخفضة		0,56	1,29	120	النتيجة الكلية للبعء								

المصدر : من إعداد الباحث

يظهر من خلال الجدول رقم (14) أن مستوى الإلتزام العاطفي لدى عينة الدراسة منخفض إذ بلغ المتوسط الحسابي (1,29) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1.67] و بانحراف معياري قدره (0,56)، وقد تم ترتيب العبارات الثمانية ترتيباً تنازلياً حسب المستوى.

- تحليل ومناقشة نتائج إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء الإلتزام العاطفي:

من خلال نتائج الجدول رقم(14) نلاحظ أن مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الإلتزام العاطفي جاءت جميعها بدرجات منخفضة، وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي لكل العبارات والتي تتراوح بين (1,06 - 2,48) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين (0,36 - 0,85) فجاء بالمرتبة الأولى البند رقم (8) والذي ينص على أن موظف البلدية: يشعر بالحماس أثناء أداء عمله فالبلدية، وقد كان أكثر بندا استجابة بمتوسط حسابي (2,48)، والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1,67] و بانحراف معياري قدره (0,85)، حيث يرى (85%) من المفحوصين أنهم لايشعرون بالحماس أثناء أداء عملهم فالبلدية.

وفي المرتبة الثانية البند رقم (2) والذي ينص على أن موظف البلدية: يشعر بأن قراره كان صائبا حينما اختار البلدية، بمتوسط حسابي (1,19) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,65) ، حيث يرى (74,19%) من المفحوصين بأن قرارهم لم يكن صائبا حينما اختاروا البلدية.

وفي المرتبة الثالثة البند رقم (6) والذي ينص على أن موظف البلدية: لا يتغيب عن العمل إلا في حالات الضرورة القصوى، بمتوسط حسابي (1,18) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,65) ، حيث يرى (54,17%) من المفحوصين أنهم يتغيبون عن العمل.

وفي المرتبة الرابعة البند رقم (3) والذي ينص على أن موظف البلدية: سيستمر في العمل بالبلدية لأنه يشعر بالراحة فيها، بمتوسط حسابي (1,16) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,64) ، حيث يرى (38,33%) من المفحوصين أنهم لن يستمروا في العمل بالبلدية لأنهم لا يشعرون بالراحة فيها.

وفي المرتبة الخامسة البند رقم (7) والذي ينص على أن موظف البلدية: يطمح للحصول على وظيفة أعلى ليقدم إضافة للبلدية، بمتوسط حسابي (1,15) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,64) ، حيث يرى (80,83%) من المفحوصين أنهم لا يطمحون للحصول على وظيفة أعلى لتقديم إضافة للبلدية.

وفي المرتبة السادسة البند رقم (1) والذي ينص على أن موظف البلدية: يشعر بأنه في وظيفة جيدة داخل البلدية، بمتوسط حسابي (1,08) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,36) ، حيث يرى (94,17%) من المفحوصين أنهم لا يشعرون بأنهم في وظيفة جيدة داخل البلدية.

وفي المرتبة السابعة البند رقم (4) والذي ينص على أن موظف البلدية: يدافع عن البلدية إذا تكلم عنها بسوء، بمتوسط حسابي (1,07) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,36) حيث يرى (59,19%) من المفحوصين أنهم لا يدافعون عن البلدية إذا تكلم عنها بسوء.

وقد كان أقل بندا استجابة هو البند رقم (5) والذي ينص على أن موظف البلدية: يلتزم بشكل دائم بأوقات بدء و نهاية العمل، بمتوسط حسابي (1,06) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,36) ، حيث يرى (48,34%) من المفحوصين أنهم لا يلتزمون بشكل دائم بأوقات بدء و نهاية العمل.

- بعد الالتزام المعياري (الاخلاقي)

جدول(15): إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء الالتزام المعياري .

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة N	غير موافق		محايد		موافق		العبارة	البعء
					%	ت	%	ت	%	ت		
منخفض	1	0,36	1,08	120	90	108	7,5	9	2,5	3	9	الالتزام المعياري (الاخلاقي)
منخفض	4	0,31	1,02	120	74,19	89	19,17	23	6,64	8	10	
منخفض	2	0,36	1,05	120	55	66	29,17	35	15,83	19	11	
منخفض	3	0,30	1,04	120	80	96	15	18	5	6	12	
منخفضة		0,28	1,04	120	النتيجة الكلية للبعء							

المصدر : من إعداد الباحث

يظهر من خلال الجدول رقم (15) أن مستوى الالتزام المعياري لموظفي البلدية منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1,04) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1,67] و بانحراف معياري قدره (0,28) وقد تم ترتيب العبارات الاربعة ترتيبا تنازليا حسب المستوى.

- تحليل ومناقشة نتائج إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء الالتزام المعياري:

من خلال نتائج الجدول رقم(15) نلاحظ أن مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الالتزام المعياري جاءت جميعها بدرجات منخفضة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل العبارات والتي تتراوح بين (1,02 - 1,08) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين (0,30 - 0,36) فجاء بالمرتبة الأولى البند رقم(9) والذي ينص على أن موظف البلدية: يشعر بالفعل أنني جزء من البلدية، وقد كان أكثر بندا استجابة بمتوسط حسابي (1,08) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1,67] و بانحراف معياري قدره (0,36) ، حيث يرى (90%) من المفحوصين أنهم لايشعرون بأنهم جزء من البلدية.

وفي المرتبة الثانية البند رقم (11) والذي ينص على أن موظف البلدية: مهتم بمصير البلدية، بمتوسط حسابي (1,05) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1,67] وانحراف معياري قدره (0,36) حيث يرى (55%) من المفحوصين بأن قرارهم لم يكن صائبا حينما اختاروا البلدية.

وفي المرتبة الثالثة البند رقم(12) والذي ينص على أن موظف البلدية: سيبدل قسارى جهده للحفاظ على سمعة البلدية، بمتوسط حسابي(1,04) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,30)، حيث يرى(80%) من المفحوصين أنهم لن يبدلوا قسارى جهدهم للحفاظ على سمعة البلدية.

وقد كان أقل بندا استجابة هو البند رقم(10) والذي ينص على أن موظف البلدية: تتشابه قيمه مع القيم الموجودة في هذه البلدية، بمتوسط حسابي(1,02) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1,67] وانحراف معياري قدره(0,31) ، حيث يرى(74,19%) من المفحوصين أن قيمهم لا تتشابه مع القيم الموجودة في البلدية .

- بعد الالتزام المستمر :

جدول(16): إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء الالتزام المستمر.

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة N	غير موافق		محايد		موافق		العبرة	البعء	
					%	ت	%	ت	%	ت			
منخفض	4	0,31	1,06	120	73,33	88	16,67	20	10	12	13	الالتزام المستمر	
منخفض	5	0,32	1,01	120	83,34	100	13,33	16	3,33	4	14		
منخفض	2	0,63	1,15	120	52,5	63	37,5	45	10	12	15		
منخفض	1	0,64	1,17	120	95	114	3,33	4	1,67	2	16		
منخفض	6	0,27	0,91	120	65	78	25,83	31	9,17	11	17		
منخفض	3	0,30	1,13	120	70,83	85	5	6	24,17	29	18		
منخفضة		0,41	1,07	120	النتيجة الكلية للبعء								

المصدر : من إعداد الباحث

يظهر من خلال الجدول رقم (16) أن درجة استجابة الالتزام المستمر لدى عينة الدراسة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي(1,07) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] و بانحراف معياري قدره(0,41)، وقد تم ترتيب العبارات الستة ترتيبا تنازليا حسب المستوى.

- تحليل ومناقشة نتائج إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء الالتزام المستمر :

من خلال نتائج الجدول رقم(16) نلاحظ أن مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الالتزام المستمر جاءت بدرجات منخفضة جميعها، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل العبارات والتي تتراوح بين(1,06-0,91) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين(0,27-0,64)

فجاء بالمرتبة الأولى البند رقم (16) والذي ينص على أن موظف البلدية: سيتقبل أية انتقادات في سبيل بقائه في هذه البلدية، وقد كان أكثر بندا استجابة بمتوسط حسابي(1,17) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1,67] وانحراف معياري قدره(0,64)، حيث يرى (95%) من المفحوصين أنهم لن يتقبلوا أية انتقادات في سبيل بقائهم في هذه البلدية .

في المرتبة الثانية البند رقم (15) والذي ينص على أن موظف البلدية: يعتبر أن ترك البلدية بدون أسباب وجيهة تصرف خاطئ، بمتوسط حسابي(1,15) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1,67] وانحراف معياري قدره(0,63) ، حيث يرى(52,5%) من المفحوصين بأنهم لا يعتبرون أن ترك البلدية بدون أسباب وجيهة تصرف خاطئ.

وفي المرتبة الثالثة البند رقم(18) والذي ينص على أن موظف البلدية: يسره أن يمضي بقية حياته المهنية في هذه البلدية، بمتوسط حسابي(1,13) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1,67] وانحراف معياري قدره (0,30) ، حيث يرى(70,83%) من المفحوصين أنه لا يسره أن يمضوا بقية حياته المهنية في هذه البلدية.

وفي المرتبة الرابعة البند رقم(13) والذي ينص على أن موظف البلدية: لا يترك مكان عمله إلا إذا أنجز كافة المهام المطلوبة منه، بمتوسط حسابي(1,06) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره(0,31) ، حيث يرى(73,33%) من المفحوصين يتركون مكان عملهم بدون إنجاز كافة المهام المطلوبة منهم.

وفي المرتبة الخامسة البند رقم(14) والذي ينص على أن موظف البلدية: على استعداد لبذل مجهود أكبر في العمل، بمتوسط حسابي(1,01) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1,67] وانحراف معياري قدره(0,32) ، حيث يرى(83,34%) من المفحوصين أنهم ليسوا على استعداد لبذل مجهود أكبر في العمل

وقد كان أقل بندا استجابة هو البند رقم(17) والذي ينص على أن موظف البلدية: يشعر أنه من واجبه أن يبذل قصارى جهده لتحقيق أهداف البلدية، بمتوسط حسابي(0,91)والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف معياري قدره(0,27)، حيث يرى(65%) من المفحوصين أنهم لا يشعرون أنه من واجبهم بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف البلدية.

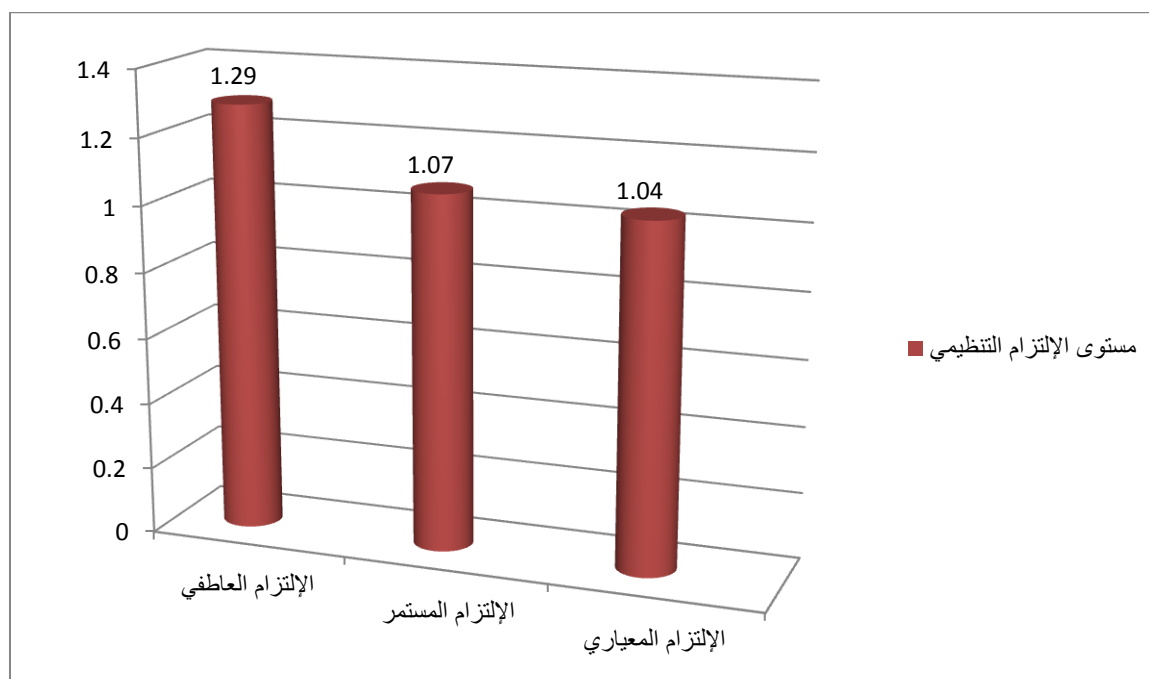
- مستوى الإلتزام التنظيمي:

جدول(17): إستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام التنظيمي.

المستوى	الرتبة	العينة N	الانحراف المعياري S	المتوسط الحسابي \bar{X}	الأبعاد
منخفض	1	120	0,56	1,29	الإلتزام العاطفي
منخفض	3	120	0,41	1,07	الإلتزام المستمر
منخفض	2	120	0,28	1,04	الإلتزام المعياري
منخفضة		120	0,41	1,13	الدرجة الكلية للاستبيان

المصدر : من إعداد الباحث

شكل رقم(04): يوضح مستوى الإلتزام التنظيمي



يظهر من خلال الجدول رقم(17) والشكل رقم(04) أن أكثر بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي

استجابة من قبل موظفي البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو بعد الإلتزام العاطفي.

- فقد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(1,29) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وانحراف

معياره قدره(0,56)، وفي المرتبة الثانية بعد الإلتزام المستمر بمتوسط حسابي (1,07) وانحراف معياري

قدره(0,41)، وأقل بعد استجابة من قبل عينة الدراسة هو بعد الإلتزام المعياري بمتوسط حسابي(1,04)

وانحراف معياري قدره(0,28).

- وأن مستوى الإلتزام التنظيمي من قبل موظفي البلدية جاء منخفضا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1,13) وبإنحراف معياري قدره (0,41).

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية القائلة بأن: مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة متوسط. لم تتحقق، وأن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة منخفض.

- تحليل ومناقشة نتائج إستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام التنظيمي :

من خلال نتائج الجدول رقم (17) والشكل رقم (04) فإننا نلاحظ أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي جاءت جميعها بدرجات منخفضة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل الأبعاد والتي تتراوح بين (1,04 - 1,29) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين (0,28 - 0,56) والمتوسط الحسابي العام لاستبيان الإلتزام التنظيمي (1,13) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1,67]، الأمر الذي يؤكد أن مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي كان منخفضا. وقد تم ترتيب الأبعاد الثلاث ترتيبا تنازليا حسب المستوى.

فجاء بالمرتبة الأولى بعد الإلتزام العاطفي، بمتوسط حسابي (1,29) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1,67] وإنحراف معياري قدره (0,56)، ويعود ذلك لكون موظفي البلدية لايشعرون بأنهم في وظيفة جيدة داخل البلدية، ولا يشعرون بأن قرارهم كان صائبا حينما اختاروا البلدية، وكونهم لن يستمروا في العمل بالبلدية لأنهم لايشعرون بالراحة فيها، لايدافعون عنها إذا تكلم عنها بسوء، ولا يلتزمون بشكل دائم بأوقات بدء ونهاية العمل، ويتغيبون عن العمل، ولا يطمحون للحصول على وظائف أعلى لتقديم إضافة للبلدية، ولا يشعرون بالحماس أثناء أداء عملهم في البلدية.

وجاء في المرتبة الثانية بعد الإلتزام المستمر، بمتوسط حسابي (1,07) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1,67] وإنحراف معياري قدره (0,41)، ويعود ذلك لكون موظفي البلدية لا يشعرون بالفعل بأنهم جزء من البلدية، ولا تتشابه قيمهم مع القيم الموجودة في هذه البلدية، وكونهم ليسوا مهتمين بمصير البلدية ولن يبذلوا قصارى جهدهم للحفاظ على سمعة البلدية.

وجاء في المرتبة الثالثة بعد الإلتزام المعياري بمتوسط حسابي (1,04) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1,67] وإنحراف معياري قدره (0,28) ويعود ذلك لكون موظفي البلدية يتركون مكان عملهم بدون إنجاز كافة المهام المطلوبة منهم، وليسوا على استعداد لبذل مجهود أكبر في العمل، وكونهم لايعتبرون أن ترك البلدية بدون أسباب وجيهة تصرف خاطئ، ولن يتقبلوا أية انتقادات في سبيل بقائهم في هذه

البلدية ولا يشعرون أنه من واجبهم بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف البلدية، ولا يسرهم أن يمضوا بقية حياتهم المهنية في هذه البلدية.

إن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي جاءت جميعها بدرجات منخفضة ويعود ذلك لكون موظفي البلدية يفتقدون:

- للإلتزام العاطفي الذي يمثل مؤشر يعكس توجه ايجابيا أو شعور تعاطفيا من قبل العامل نحو التنظيم وتعبير عن قوة ورغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في المنظمة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

- وللإلتزام الإستمراري الذي يشير إلى مدى إدراك الفرد للتكاليف المصاحبة لتركه المنظمة، و لكونه يعتبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة اكثر من كونها عملية عاطفية أو اخلاقية.

- وللإلتزام المعياري(الأخلاقي) والذي يعبر عن الإلتزام الأدبي، أو الأخلاقي، الذي يظهر من خلال تمسك العامل بقيم وأهداف المؤسسة، ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

وإختلفت هذه الدراسة مع دراسة باسم عبد الحسين(2012)، بعنوان:أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي، بحيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات المبحوثين في المنظمة المبحوثة نحو مستوى أبعاد الإلتزام التنظيمي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت كذلك مع دراسة محمد الجماسي (2016)، بعنوان: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، والتي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى كبير من الإلتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ودراسة أحمد عباس حمادي(2019)، بعنوان: الإلتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين (بحث اسطلاعي لأراء عينة من المدراء والعاملين في الشركات العامة لمنتجات الألبان)، والتي أشارت نتائجها إلى أن اتجاه العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان نحو الإلتزام التنظيمي ايجابية.

3.1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

لاختبار صدق الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين (R) وتحصلنا على النتائج الموجودة في الجدول التالي:

جدول (18): يوضح معامل الارتباط بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي.

المتغيرين	معامل الارتباط بين المتغيرين (R)	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة الاحصائية
التأثير المثالي	0,73**	0,00	دال
الالتزام التنظيمي			

المصدر : من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي هو (R= 0,73)، وقيمة (Sig= 0,00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0,05)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الدراسة، فكلما توفرت سمات التأثير المثالي في رئيس البلدية كان مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة مرتفعا والعكس صحيح.

وبالتالي يمكننا القول بأنه: توجد علاقة إرتباطية موجبة وقوية دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0,05) بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0,05) بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

يؤكد على أنه كلما توفرت سمات التأثير المثالي في رئيس البلدية كان مستوى الالتزام التنظيمي

لدى عينة الدراسة مرتفعا والعكس صحيح، ويعزو الباحث ذلك لكون رئيس البلدية لا يهدف لتحقيق

مصلحة البلدية قبل مصالحه الخاصة، ولا يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر، ولا يمتلك

قوة الحضور إتجاه المواقف الطارئة في العمل، وليس لديه القدرة على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب

في المواقف الحرجة، ولا يمتلك القدرة على إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية، ولا يمتلك قدرة التسيير

التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة، ولا يتمتع بحسن السلوك.

4.1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين التحفيز الالهامي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة. لاختبار صدق الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين (R) وتحصلنا على النتائج الموجودة في الجدول التالي:

جدول(19): يوضح معامل الارتباط بين التحفيز الالهامي والالتزام التنظيمي.

المتغيرين	معامل الارتباط بين المتغيرين (R)	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة الاحصائية
التحفيز الالهامي	0,75**	0,00	دال
الالتزام التنظيمي			

المصدر : من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم(19) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز الالهامي والالتزام التنظيمي هو (R= 0,75)، وقيمة (Sig= 0,00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0,05)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الدراسة، فكلما توفرت سمات التحفيز الالهامي في رئيس البلدية كان مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة مرتفعا والعكس صحيح.

وبالتالي يمكننا القول بأنه: توجد علاقة إرتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى

الدلالة (0,05) بين التحفيز الالهامي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0,05) بين التحفيز الالهامي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

يؤكد على أنه كلما توفرت سمات التحفيز الالهامي في رئيس البلدية كان مستوى الالتزام

التنظيمي لدى عينة الدراسة مرتفعا والعكس صحيح، ويعزو الباحث ذلك لكون رئيس البلدية لايعمل على تشجيع وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف العمل، ولا يشجع العاملين على إكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة، ولا يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين، ولا يعمل على الإهتمام برغبات وحاجات العاملين، ولا يتمتع بشخصية طموحة وتفاؤلية ولا يحث العاملين في البلدية على العمل بروح الجماعة.

5.1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

لاختبار صدق الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين (R) وتحصلنا على النتائج الموجودة في الجدول التالي:

جدول (20): يوضح معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي.

المتغيرين	معامل الارتباط بين المتغيرين (R)	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة الاحصائية
الاستثارة الفكرية	0,77**	0,00	دال
الالتزام التنظيمي			

المصدر : من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي هو (R= 0,77)، وقيمة (Sig= 0,00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0,05)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الدراسة، فكلما توفرت سمات الاستثارة الفكرية في رئيس البلدية كان مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة مرتفعا والعكس صحيح.

وبالتالي يمكننا القول بأنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0,05) بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0,05) بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

يؤكد على أنه كلما توفرت سمات الاستثارة الفكرية في رئيس البلدية كان مستوى الالتزام التنظيمي

لدى عينة الدراسة مرتفعا والعكس صحيح، ويعزو الباحث ذلك لكون رئيس البلدية لا يحاول التعرف باستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية، ولا يسيطر الأهداف المستقبلية للبلدية بالإشتراك مع أعضاء فريق العمل، ويرى دائما أنه ليس لكل مشكل حل، ولا يشرك العاملين في عملية صناعة القرار، ولا يتجنب النقد العلني للعاملين عند ارتكابهم للأخطاء، ولا يستمع باهتمام لأراء العاملين ولا يحترم قناعاتهم، ولا يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم أعضاء في جماعة عمل.

6.1 اختبار وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

جدول (21): يوضح معامل الارتباط بين سمات القيادة التحويلية مجتمعة والالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي			السمات
الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة "Sig"	معامل الارتباط بين المتغيرين (R)	
دال	0,00	0,77**	الاستثارة الفكرية
		0,75**	التحفيز الإلهامي
		0,73**	التأثير المثالي
		0,75**	الدرجة الكلية القيادة التحويلية

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(21) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون جاءت كلها موجبة وقوية

ومتقاربة جدا، كما جاءت قيمة (Sig) بين كل المتغيرات هي (0,00)، وهي أقل من مستوى الدلالة

(0.05) والتي تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الدراسة حيث كان أكبر معامل

للاارتباط بين سمة الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي بقيمة (R= 0,77)، ثم يليه معامل الارتباط بين سمة

التحفيز الإلهامي والالتزام التنظيمي بقيمة (R= 0,75)، وفي الأخير معامل الارتباط بين سمة التأثير

المثالي والالتزام التنظيمي بقيمة (R=0,73)، كما دل معامل الارتباط بين متغيري الدراسة (سمات القيادة

التحويلية) و(الالتزام التنظيمي) على قيمة (R= 0,75)، كل هاته القيم تدل على وجود علاقة ارتباطية

موجبة وقوية بين متغيري الدراسة، فكلما توافرت سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية كان مستوى

الالتزام التنظيمي لموظفي البلدية مرتفعا والعكس صحيح، وعليه ومما سبق يمكننا القول بأنه :

- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) بين التحفيز الإلهامي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

وبالتالي يمكننا القول بأنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) بين سمات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

- تحليل ومناقشة نتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

إن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) بين سمات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، يعود إلى أن من أهم سمات القائد التحويلي العمل على تصميم رؤية واضحة وإشراك العاملين في صياغتها، كما يركز على تحليل مشكلات العمل وتطوير مهارات العاملين وإثراء أفكارهم لإيجاد حلول إبداعية لهذه المشكلات، ويعمل على الرفع من حاجات العاملين ووعيهم لجعلهم أكثر حساسية بأهداف المنظمة ورسالتها، ويربط العاملين بأهداف وأهداف منظماتهم، وهو ما يفسر المستوى المنخفض للالتزام التنظيمي لدى العاملين في البلدية.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة زياد علي الشواكبة وآخرون (2018)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. والتي أشارت نتائجها إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة؛ ودراسة سناق والخوالدة الطاهر زاوي زيد (2020)، بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؛ ودراسة محمد عبد الله محمد معمر (2019)، بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) بالجامعات الفلسطينية العاملة في المحافظات الجنوبية من الوطن

2. الاستنتاج العام للدراسة :

- من خلال معالجة البيانات إحصائياً فقد توصلنا إلى ما يلي :
- مستوى توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة كان منخفضاً.
 - مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة منخفض.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة احصائياً عند مستوى المعنوية (0,05) بين التأثير المثالي والإلتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة احصائياً عند مستوى المعنوية (0,05) بين التحفيز الإلهامي والإلتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة احصائياً عند مستوى المعنوية (0,05) بين الاستثارة الفكرية والإلتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

3. الخاتمة :

ونخلص إلى إن القيادة التحويلية هي قيادة إنتقالية تضع رؤية واضحة للمنظمات، وتسعى لإحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف وتعزز الإلتزام التنظيمي للأفراد، فهي بذلك تحقق نتائج أفضل عن طريق إعتماها على التطوير وعلى قادة قادرين على المخاطرة من أجل التغيير وأن القيادة هي حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة، فهي الوظيفة التي تعمل على توحيد جهودهم والسيطرة على مشكلات العمل التي تواجههم، لهذا لاقى إهتمام الكثير من الباحثين في الفكر الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزه وجود علاقة إرتباطية قوية وموجبة بين سمات القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي وهو ما يؤكد ما جاءت به النظريات والدراسات السابقة، الأمر الذي يستدعي دراسات وأبحاث جديدة ومتنوعة حول هذا الموضوع.

4. مقترحات الدراسة:

من خلال ما تم عرضه وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يقدم الباحث مجموعة من

المقترحات يمكن أن تكون منطلقاً آخر لبحوث ودراسات أخرى تتمثل فيما يلي :

- التأكيد على ضرورة تبني القيادة التحويلية في البلدية، لما له من أثر على التزام الافراد في المنظمة.
- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية للتعرف عليها أكثر ودورها في زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي للموظفين والعمل على نشر ثقافتها لإحداث تغيير حقيقي على مستوى الوطن.
- زيادة الاهتمام بحاجات ورغبات الموظفين والتقدير والتعزيز الإيجابي لهم، وبالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي.
- تشجيع العاملين وإستشارتهم لخلق مناخ تنافسي يحرك طاقاتهم الكامنة.
- ضرورة الإهتمام بزيادة الإلتزام التنظيمي من خلال إشراك العاملين في عملية صنع القرار وتعزيز شعورهم بالإنتماء للمؤسسة.
- إدراك حاجات العاملين و طموحاتهم و مساعدتهم على تطوير نقاط القوة لديهم.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للكشف عن علاقة سمات القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية مناعة ولاية المسيلة، وتم الإعتماد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي وشملت هذه الدراسة عينة تتكون من (178) موظف تم إختيارهم بطريقة المسح الشامل لكون مجتمع الدراسة مساويا لعينة الدراسة حيث تم إعتقاد (120) إستمارة صالحة للمعالجة الإحصائية، كما تم الإعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة للكشف عن سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المنظمات مثل دراسة المعاينة (2019) و دراسة الجماسي (2016)، ودراسة حمادي (2019) والتي تبنت في مجملها نموذج: (Allen & Meyer 1996) الذي يقيس ثلاثة أبعاد متمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، وتم التحقق من الصدق والثبات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية والإنسانية (spss23) وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- مستوى توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة منخفض.
 - مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة منخفض.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,05) بين التأثير المثالي والإلتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,05) بين التحفيز الإلهامي والإلتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,05) بين الاستثارة الفكرية والإلتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.
- الكلمات المفتاحية:** التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، القيادة التحويلية، الإلتزام التنظيمي الموظف، البلدية.

Résumé :

Cette étude visait à révéler la relation entre les traits de leadership transformationnel et l'engagement organisationnel parmi les employés de la municipalité Menaa de l'État de Messila, et était basée dans cette étude sur l'approche descriptive et comprenait cette étude un échantillon composé de (178) employés ont été sélectionnés par la méthode d'enquête complète parce que la population étudiée est égale à l'échantillon d'étude où (120) forme a été adoptée valide pour le traitement statistique, comme cela a été adopté dans cette étude sur un ensemble d'études antérieures pour révéler les traits de leadership transformationnel chez les gestionnaires d'organisations telles que l'étude d'Al-Maaytah (2019), l'étude d'Al-Jamasi (2016) et l'étude de Hammadi (2019), qui a adopté dans son intégralité un modèle: (Allen & Meyer 1996), qui mesure trois dimensions représentées dans (engagement émotionnel, engagement normatif et engagement continu), et l'honnêteté et la stabilité ont été vérifiées à l'aide du programme de progiciel statistique pour les sciences sociales et humaines (spss23) et le chercheur a atteint les résultats suivants:

- Le niveau d'engagement organisationnel parmi les membres de l'échantillon de l'étude est faible.
- Il existe une corrélation positive et forte statistiquement significative au niveau moral (0,05) entre l'effet idéal et l'engagement organisationnel parmi les membres de l'échantillon de l'étude.
- Il existe une corrélation positive et forte statistiquement significative au niveau moral (0,05) entre la motivation inspirante et l'engagement organisationnel parmi les membres de l'échantillon de l'étude.
- L'existence d'une corrélation positive et forte statistiquement significative au niveau moral (0,05) entre l'excitation intellectuelle et l'engagement organisationnel parmi les membres de l'échantillon de l'étude.

Mots-clés : impact idéal, motivation inspirante, stimulation intellectuelle, leadership transformationnel, engagement organisationnel, employé, municipalité.

Abstract:

This study aimed to reveal the relationship of transformational leadership traits to organizational commitment among the employees of the municipality of Mena of the state of Messila, and was based in this study on the descriptive approach and included this study a sample consisting of (178) employees were selected by the comprehensive survey method because the study population is equal to the study sample where (120) form was adopted valid for statistical processing, as was adopted in this study on a set of previous studies to reveal the traits of transformational leadership among managers of organizations such as the study of Al-Maaytah (2019), the study of Al-Jamasi (2016), and the study of Hammadi (2019), which adopted in its entirety a model: (Allen & Meyer 1996), which measures three dimensions represented in (emotional commitment, normative commitment and continuous commitment), and the honesty and stability were verified using the statistical package program for social sciences and humanities (spss23) and the researcher reached the following results:

- The level of availability of transformational leadership traits in the mayor from the point of view of the study sample is low.
- The level of organizational commitment among the study sample members is low.
- There is a positive and strong correlation statistically significant at the level of moral (0.05) between the ideal effect and organizational commitment among the members of the study sample.
- There is a positive and strong correlation statistically significant at the level of moral (0.05) between inspirational motivation and organizational commitment among the members of the study sample.
- The existence of a positive and strong correlation statistically significant at the level of moral (0.05) between intellectual arousal and organizational commitment among the members of the study sample.

Keywords: ideal impact, inspirational motivation, intellectual stimulation, transformational leadership, organizational commitment, employee, municipality.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

- أبو النصر، مدحت محمد (2009)، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة 02، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر .
- آل قماش، عبير حسين (2020)، نظريات القيادة واتخاذ القرارات، مجلة كلية التربية، المجلد 36، العدد 12.
- الجهني، أريج مكي (2020)، نظريات القيادة واتخاذ القرار، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط المجلد 32، العدد 12.
- العثمان، عبد الله خضر (2013)، أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- أبا الخيل، جوهرة بنت محمد (2022)، القيادة الإدارية الهدامة في المنظمات، مكتبة الملك فهد الوطنية السعودية.
- الغالبي، طاهر محسن منصور (2018)، القيادة كتاب الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة 08، الأردن.
- السليمان، محمد عبد الله (2020)، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحريري، رافدة (2008)، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الوقداني، عبد الله بن مسفر (2018)، القيادة البروقراطية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 20.
- المعاينة، ختام زعل محمد (2019)، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت الأردن.
- العطوي، عايد عويض (2011)، أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الذبياني، منى سليمان (2015)، القيادة التحويلية مدخل لإصلاح مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية "مجلة كلية التربية"، جامعة الأزهر، العدد 164.

- الزهراني، سعدى بنت سعد الزهراني(2019)، درجة ممارسة القيادة التحولية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة وعلاقتها بمشاركة المعلمات في صنع القرار، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد20 الجزء13.
- الزعبي، خلود فواز(2013)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- آل منصور، علي بن إسماعيل بن إبراهيم(2019)، درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، السعودية.
- الغامدي، محمد سلمان عبد الله(2017)، اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحولية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد174.
- الزعبي، خلود فواز(2013)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الزهراني، رحمة شريم(2019)، ممارسة القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد20.
- الغامدي، جمعان بن خلف جمعان(2012)، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية .
- الغزالي، حافظ عبد الكريم(2012)، أثر القيادة الحولية على فاعلية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العيادي، عزالدين أحمد(2015)، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة، فلسطين.
- الحضرمي(2019)، النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة كلية التربية، العدد183.
- العواودة، سامية عبد الله(2017)، القيادة التحولية وأثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

- الشايب، خولة(2019)، مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة "ورقلة" لأسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر مرؤوسيهـم، المجلة التربوية الاجتماعية،الجلد06.
- إشراقه، عبد الله محمد شيخ إدريس(2019)، أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني، مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE،المجلد03، العدد03.
- أفنان، العوفي(2019)، دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة جاك ويليش في جنرال الكرتك، مجلة أوراق إقتصادية،المجلد03، العدد01.
- الغامدي، سعيد بن محمد بن صالح(2006)، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الغامدي، محمد بن فوزي(2021)، القيادة التحويلية ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، السعودية.
- أبو غوش، رانية غازي(2015)، نموذج مقترح للقيادة التحويلية في الجامعة الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات القيادية المعاصرة، رسالة ماجستير،كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية الأردن.
- العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلي(2006)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- العطوي عايد العويض(2011)،أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة- قسم الإدارة العامة جامعة مؤتة، تبوك، السعودية.
- الجماسي، محمد اسماعيل داود (2016)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير فالقيادة والادارة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى فلسطين.
- الجماسي،محمد اسماعيل داود (2016)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى،غزة، فلسطين.
- آل قاسم، رؤى رشيد سعيد(2012)، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- أبو جياب، محمد محمد مصطفى(2014)، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- إبراهيم، إبراهيم صديق الشريف(2019)، الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنين التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- العياشي، سالم(2019)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، رسالة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر.
- العمري، إسماعيل(2017)، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد28.
- النويقه، عطا الله بشير عبود(2015)، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية- الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد42، العدد01.
- الصلاحين، أسامة سليمان علي، العطار، عبد الإلاه(2019)، واقع الإلتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، العدد01.
- الجماسي، محمد(2016)، العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى فلسطين.
- أبو جياب، محمد محمد مصطفى(2014)، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشوابكة زياد علي وآخرون(2018)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد38، العدد04.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، 2011(37).
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، قانون الجماعات الإقليمية،(2012).
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد37، يوليو2011.
- الشوابكة زياد علي وآخرون(2018)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد38، العدد04.

- بنوناس صباح(2016)، أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- بن عصمان، خيرية محمد(2018)، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، مجلة كلية التربية بنها، العدد 130.
- بن عبد الرحمان ، الطاهر(2017)، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 01.
- بلحمو، خديجة(2020)، دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة: حالة مؤسسة سونغاز فرع معسكر، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02.
- بوراس، نور الدين(2014)، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بني عيسى، ايمان متعب(2018)، أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة الأكاديميين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- بريك الأكلبي، عايض مسعود(2021)، القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 35.
- بن وهيبة، نورة(2018)، أهمية القيادة والتغيير داخل المؤسسة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد 03.
- بنوناس، صباح(2016)، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، الجزائر.
- بوقندورة ، يمينة(2019)، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد الرابع، العدد 02.
- بوخلخال، عبد الرحيم(2013)، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06.
- بن زيادي، أسماء(2020)، دور القيادة التحويلية في تبنى إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

- بوطرفة، صورية (2015)، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بوخلخال، عبد الرحيم (2013)، القيادة الادارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، المجلد 06.
- بن صافية، فاطمة الزهراء (2014)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 03.
- بلصباغ، محمود وأخرون (2022)، أثر الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، المجلد 08، العدد 04.
- بن صافية، فاطمة الزهراء (2020)، أثر السلوك القيادي على الإلتزام التنظيمي، مجلة أفكار وأفاق المجلد 08، العدد 02.
- بن عصمان، خيرية محمد (2018)، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
- بن يونس، طاهر وأخرون (2023)، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد 01.
- بوقندورة، يمينة، إبريغم، سامية (2019)، واقع الإلتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 06، العدد 01.
- بن معتوق، حمزة (2022)، العوامل المؤثرة في مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 16، العدد 01.
- بكرابي، عبد العالي (2021)، مستوى الإلتزام التنظيمي في العمل، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 20، العدد 02.
- بن معتوق، حمزة (2017)، أثر الأنماط القيادية على مستويات الإلتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 05، العدد 11.
- بشتة، حنان، بوعموشة، نعيم (2020)، الصدق والثبات في البحوث الإجتماعية، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع - جامعة جيجل، المجلد 03، العدد 02.

- بشير معمريه(2007)، القياس النفسي وتصميم أدواته للطلاب والباحثين في علم النفس والتربية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
- تمام، ياسر محمد(2020)، المداخل النظرية في دراسة القيادة التنظيمية، مجلة كلية الأدب- جامعة بني يوسف، المجلد 01، العدد 57.
- ترعاني، صباح أحمد سليم(2010)، علاقة خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن بالتزام المعلمين المهني وبأدائهم الوظيفي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- جاد الرب، سيد محمد(2008)، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، المكتبة نت، الاسماعيلية، مصر
- جاسم، محمد يوسف (2017)، الأنماط القيادية وأثرها في الإستقرار الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- جبر، مدين عبد الوهاب، جميل، إسراء رياض(2019)، الأداء الالمركزي وتأثيره في تعزيز الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 118.
- حسين جوهر، عبد الله (2021)، الجدارة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة الحبر الالكترونية مكتبة العرب العصرية، عمان.
- حجار مرهون، إيمان(2017)، حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 03.
- حلاق، بطرس(2020)، القيادة الإدارية، الجامعة الإقتراضية السورية، سوريا.
- حويحي ، محمد أحمد غريب السيد(2016)، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية ، جامعة الأزهر كلية التربية، المجلد: 35 العدد 170.
- حسن، هبة بدران عبد الحميد(2022)، تفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة، بحث مستل من أطروحة دكتوراه، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر.
- حنوحة، سامي إبراهيم حمادة(2006)، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة ، فلسطين.

- حسين، إيمان السيد محمد(2017)، فعالية برنامج إرشادي معرفي سلوكي في تنمية الوعي بالحرية الشخصية والمسؤولية الاجتماعية لدى طالب المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مدينة السادات مصر .
- خضر العثمان، عبد الله(2013)، أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية،الأردن
- خلف، بلال(2009)، القيادة الإدارية الفعالة ، ط01، دار الميسرة للنشر والتوزيع،عمان
- درويش، توفيق(2007)، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر
- دفي، أحم (2021)، سلوكيات القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الوعي والتثقيف الصحي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية،المجلد07، العدد01.
- دليبي، لحسن(2020)، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث فالعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد12.
- رزق الله، عبد الرحمان(2021)، واقع القيادة التحويلية في منظمات الرعاية الصحية، جملة الريادة الإقتصادية الأعمال المجلد07، العدد02.
- زاوي، زيد(2019)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر
- سلمان، هادي عذاب(2013)، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كلمنتس، ادليد، أستراليا.
- سوداني، نوردين(2022)، الموظف العام وعلاقته مع الإدارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائري ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد01.
- شايب، يوسف آدم محمد(2020)، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان
- صبي، عماد محمد وآخرون(2017)، أثر القيادة التحويلية على القدرات الإبداعية لرؤساء الأقسام لدى بعض الجامعات السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

- صبري، ماهر (2009)، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير، مجلة الإدارة والإقتصاد العدد78.
- طلحة، عبد القادر وقادة، يزيد(2021)، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد08، العدد02.
- طالب، حسينة(2018)، المسار الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02.
- عثمان عبد المجيد محمد أرياب نهى، (2022)، أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين ، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد خمسة وأربعون.
- عبد الحميد علي، حماده محمدي.(2021)، القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة . مجلة تطبيقات علوم الرياضة ، العدد مائة وثمانية.
- عبد الرحمان الشنطي محمود (2016)، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة، المجلد02، العدد07.
- عباس، شريف أحمد حسن(2010)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،الأردن.
- عبد العال، محمد إبراهيم الضو(2020)، الدور الوسيط للتفكري الإستراتيجي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان.
- عبد العال، محمد إبراهيم الضو(2020)، الدور الوسيط للتفكري الإستراتيجي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عاشوري، إبتسام(2015)، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
- عدي، أحمد صالح علي(2020)، الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عمراوي، ربيع، سمايل، عيسى(2022)، أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد08، العدد01.

- فلمبان، إيناس فؤاد نواوي(2009)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، السعودية.
- فيصل يونس (2014)، القيادة والسلوك الإداري - مبادئ أولية، مجلة العلوم النفسية، العدد 21.
- قوال، فاطمة(2021)، القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 02، العدد 01.
- قعودة، نصر الدين، سلامي، منيرة(2020)، أثر القيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04.
- لرقم، عز الدين(2017)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مجلة التكامل، العدد 01.
- محمد معمر، محمد عبد الله (2019)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- محمد، مها ضمهر عبد الكريم(2019)، الإلتزام التنظيمي وأثره على نية ترك العمل، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- مخامرة، كمال خليل، عجوة، محمد عبد الفتاح(2020)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم والإجتماعية، المجلد 06، العدد 02.
- محمد، مبارك أحمد آدم(2018)، الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- معمري، حمزة(2022)، تحليل مستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، المجلد 11، العدد 02.
- معمر، محمد عبد الله محمد(2019)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين

- محمد شهاب، شهرزاد(2010)، القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد11.

- ملياني، عبد الكريم(2017)، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية أطروحة دكتوراه، كلية العلوم النسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
- محمود، لمياء بكري وآخرون(2019)، دور عناصر القيادة التحويمية على أداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد20.

- ملياني، عبد الكريم(2017)، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية أطروحة دكتوراه، كلية العلوم النسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- معمر، محمد عبد الله محمد(2019)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين
- مداني، طوهر طه(2017)، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد22.

- مرتجي، حنين سامي عبد الهادي(2019)، أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن

- هبال، عبد الحق(2016) دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر

- واعر وسيلة، موسي عبد الناصر(2009)، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، بسكرة، الجزائر

- يوسف العدوان، هديل محمد(2017)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة

وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان

رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الملاحق

الملحق (01) : القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
جامعة زيان عاشور بالجلفة	أستاذ التعليم العالي	حري سليم	1
جامعة زيان عاشور بالجلفة	استاذ محاضر أ	بلول أحمد	2
جامعة زيان عاشور بالجلفة	استاذ محاضر أ	فحقوح عامر	3

الملحق (02) : أداة الدراسة في صورتها الأولية:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس والفلسفة

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .

يشرفني أن أضع بن أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها في إطار مجال البحث العلمي، والتحضير لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، بعنوان : سمات القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية (دراسة ميدانية ببلدية مناعة ولاية المسيلة).

تهدف هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجوا منكم الإجابة على جميع عبارات هذا الإستبيان فنتأجه تعتمد على جدية ودقة إجاباتكم، علما أن هاته الإجابات سوف تبقى سرية ولا تستعمل إلا في أغراض البحث العلمي.

شكرا

على تعاونكم العلمي الطيب

إشراف الأستاذ الدكتور :

حربي سليم

اعداد الباحث :

ناصر بن لقريشي

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان كأداة أساسية من أدوات جمع البيانات وقسم الباحث الإستبيان الى :

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية :

- الجنس : ذكر أنثى

- المؤهل العلمي : متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

ملاحظة : الرجاء قراءة كل عبارة بدقة ثم الإجابة عليها بوضع علامة (x) في كل خانة .

القسم الثاني : محاور الإستبيان

المحور الاول : القيادة التحويلية: في هذا المحور إعتدنا على مجموعة من الدراسات السابقة للكشف

عن سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المنظمات، دراسة الغزالي(2012)، ودراسة المعاينة(2019)

والتي تناولت متغير القيادة التحويلية وتبنت في مجملها نموذج :

(Avolio et al,1999) و (Griffin & Rafferty,2004) الذي يقيس ثلاثة أبعاد متمثلة في(التأثير المثالي،

التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية)، قمنا بتعديل بنود مقياس هاته الدراسات حسب خصائص عينة

الدراسة بتكييف الأسئلة لتتلاءم مع أهداف بحثنا، بعد إختصار بدائل الإجابة من خمسة إلى ثلاثة:

(موافق، محايد، معارض)، على غرار مقياس ليكرت الثلاثي وعلى سلم تنقيط يتراوح من (01 إلى 03 نقاط):

موافق(03 نقاط)، محايد(02 نقطة)، معارض(01 نقطة) كعلامات للبنود الإيجابية، وفي حالة ما تكون

البنود سلبية فتكون العلامات: موافق (01 نقطة)، محايد(02 نقطة)، معارض(03 نقاط).

وتكون الإستبيان من (20) بندا

- التأثير المثالي : تمثله العبارات (من 01 الى 07)

- التحفيز الالهامي: تمثله العبارات(من 08 الى 13)

- الإستثارة الفكرية: تمثله العبارات(من 14 الى 20)

لا يقيس	يقيس	العبارات	الرقم	السمات
		يهدف رئيس البلدية لتحقيق مصلحة البلدية قبل مصالحه الخاصة.	1	التأثير المثالي (الكاريزما)
		يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر.	2	
		يملك قوة الحضور إتجاه المواقف الطارئة في العمل	3	
		يتمتع بالقدرة على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة.	4	
		يملك القدرة على إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية	5	
		يملك قدرة التسيير التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة	6	
		يتمتع بسلوك أخلاقي عالي.	7	
		يعمل على تشجيع وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف العمل	8	التحفيز الالهامي
		يشجع العاملين على إكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة	9	
		يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين	10	
		يعمل على الإهتمام برغبات وحاجات العاملين.	11	
		يتمتع بشخصية تفاؤلية للمستقبل المنشود	12	
		يحث العاملين على العمل بروح الفريق	13	
		يحاول التعرف باستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية.	14	الإستشارة الفكرية
		يعطي رؤيته عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين	15	
		يكرر دائما لا وجود لمشكلة ليس لها حل	16	
		يشرك العاملين في عملية صناعة القرار.	17	
		يتجنب النقد العلني للعاملين عند ارتكابهم للأخطاء	18	
		يستمع بإهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم	19	
		يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم أعضاء في جماعة عمل	20	

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي : كذلك في هذا المحور إعتدنا على مجموعة من الدراسات السابقة للكشف عن ابعاد الالتزام التنظيمي، دراسة الجماصي(2016)، ودراسة حمادي(2019) والتي تناولت متغير الالتزام التنظيمي وتبنت في مجملها نموذج : (Allen & Meyer ,1996) الذي يقيس ثلاثة أبعاد متمثلة في(الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، قمنا بتعديل بنود مقاييس هاته الدراسات حسب خصائص عينة الدراسة بتكييف الأسئلة لتتلاءم مع أهداف بحثنا، بعد إختصار بدائل الإجابة من خمسة إلى ثلاثة: (موافق، محايد، معارض)، على غرار مقياس ليكرت الثلاثي وعلى سلم تنقيط يتراوح من(01 إلى 03 نقاط): موافق(03 نقاط)، محايد(02 نقطة)، معارض(01 نقطة) كعلامات للبنود الإيجابية، وفي حالة ما تكون البنود سلبية فتكون العلامات: موافق (01 نقطة)، محايد(02 نقطة)، معارض(03 نقاط). وتكون الإستبيان من(20) بندا:

- الالتزام العاطفي: تمثله العبارات (من 01 إلى 08)
- الالتزام المعياري: تمثله العبارات(من 09 إلى 13)
- الالتزام المستمر: تمثله العبارات(من 14 إلى 20)

الأبعاد	الرقم	العبارات	يقيس	لا يقيس
الالتزام العاطفي	1	أشعر بأنني في وظيفة جيدة داخل هذه المؤسسة.		
	2	أشعر بأن قراري كان صائبا حينما اخترت هذه المؤسسة		
	3	سأستمر في العمل بهذه المؤسسة لأنني أشعر بالراحة فيها.		
	4	أدافع عن المؤسسة إذا تكلم عنها بسوء.		
	5	ألتزم بشكل دائم بأوقات بدء و نهاية العمل.		
	6	لا أتغيب عن العمل إلا في حالات الضرورة القصوى		
	7	أطمح للحصول على وظيفة أعلى لأقدم إضافة للمؤسسة		
الالتزام المعياري (الاخلاقي)	8	أشعر بالحماس اثناء أداء عملي في هذه المؤسسة		
	9	أشعر بالفعل أنني جزء من هذه المؤسسة		
	10	تتشابه قيمي مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة		
	11	أنا مهتم بمصير هذه المؤسسة.		
	12	سأبذل قصارى جهدي للحفاظ على سمعة هذه المؤسسة.		
الالتزام المستمر	13	أشعر بالفعل أنني جزء من هذه المؤسسة		
	14	لا أترك مكان عملي إلا إذا أنجزت كافة المهام المطلوبة مني.		
	15	أنا على استعداد لبذل مجهود أكبر في العمل.		
	16	أعتبر أن ترك المؤسسة بدون أسباب وجيهة تصرف خاطئ.		
	17	سأقبل أية واجبات في سبيل بقائي في هذه المؤسسة.		
	18	أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.		
	19	يسرنني أن أمضي بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة.		
	20	أنا على استعداد لبذل مجهود أكبر في العمل.		

الملحق (03): أداة الدراسة في صورتها النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس والفلسفة

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .

يشرفني أن أضع بن أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها في إطار مجال البحث العلمي، والتحضير لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، بعنوان : سمات القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية (دراسة ميدانية ببلدية مناعة ولاية المسيلة).

تهدف هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجوا منكم الإجابة على جميع عبارات هذا الإستبيان فنتأجه تعتمد على جدية ودقة إجاباتكم، علما أن هاته الإجابات سوف تبقى سرية ولا تستعمل إلا في أغراض البحث العلمي.

شكرا

على تعاونكم العلمي الطيب

إشراف الأستاذ الدكتور :

حربي سليم

اعداد الباحث :

ناصر بن لقريشي

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان كأداة أساسية من أدوات جمع البيانات وقسم الباحث الإستبيان الى :

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية :

- الجنس : ذكر أنثى

- المؤهل العلمي : متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

ملاحظة : الرجاء قراءة كل عبارة بدقة ثم الإجابة عليها بوضع علامة (x) في كل خانة .

القسم الثاني : محاور الإستبيان

المحور الاول : القيادة التحويلية: في هذا المحور إعتدنا على مجموعة من الدراسات السابقة للكشف

عن سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المنظمات، دراسة الغزالي(2012)، ودراسة المعاينة(2019)

والتي تناولت متغير القيادة التحويلية وتبنت في مجملها نموذج :

(Avolio et al,1999) و (Griffin & Rafferty,2004) الذي يقيس ثلاثة أبعاد متمثلة في(التأثير المثالي،

التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية)، قمنا بتعديل بنود مقياس هاته الدراسات حسب خصائص عينة

الدراسة بتكييف الأسئلة لتتلاءم مع أهداف بحثنا، بعد إختصار بدائل الإجابة من خمسة إلى ثلاثة:

(موافق، محايد، معارض)، على غرار مقياس ليكرت الثلاثي وعلى سلم تنقيط يتراوح من(01 إلى 03 نقاط):

موافق(03 نقاط)، محايد(02 نقطة)، غيرموافق(01 نقطة) كعلامات للبنود الإيجابية، وفي حالة ما تكون

البنود سلبية فتكون العلامات: موافق (01 نقطة)، محايد(02 نقطة)، غيرموافق(03 نقاط).

وتكون الإستبيان من(20) بندا:

- التأثير المثالي : تمثله العبارات (من 01 الى 07)

- التحفيز الالهامي: تمثله العبارات(من 08 الى 13)

- الإستثارة الفكرية: تمثله العبارات(من 14 الى 20)

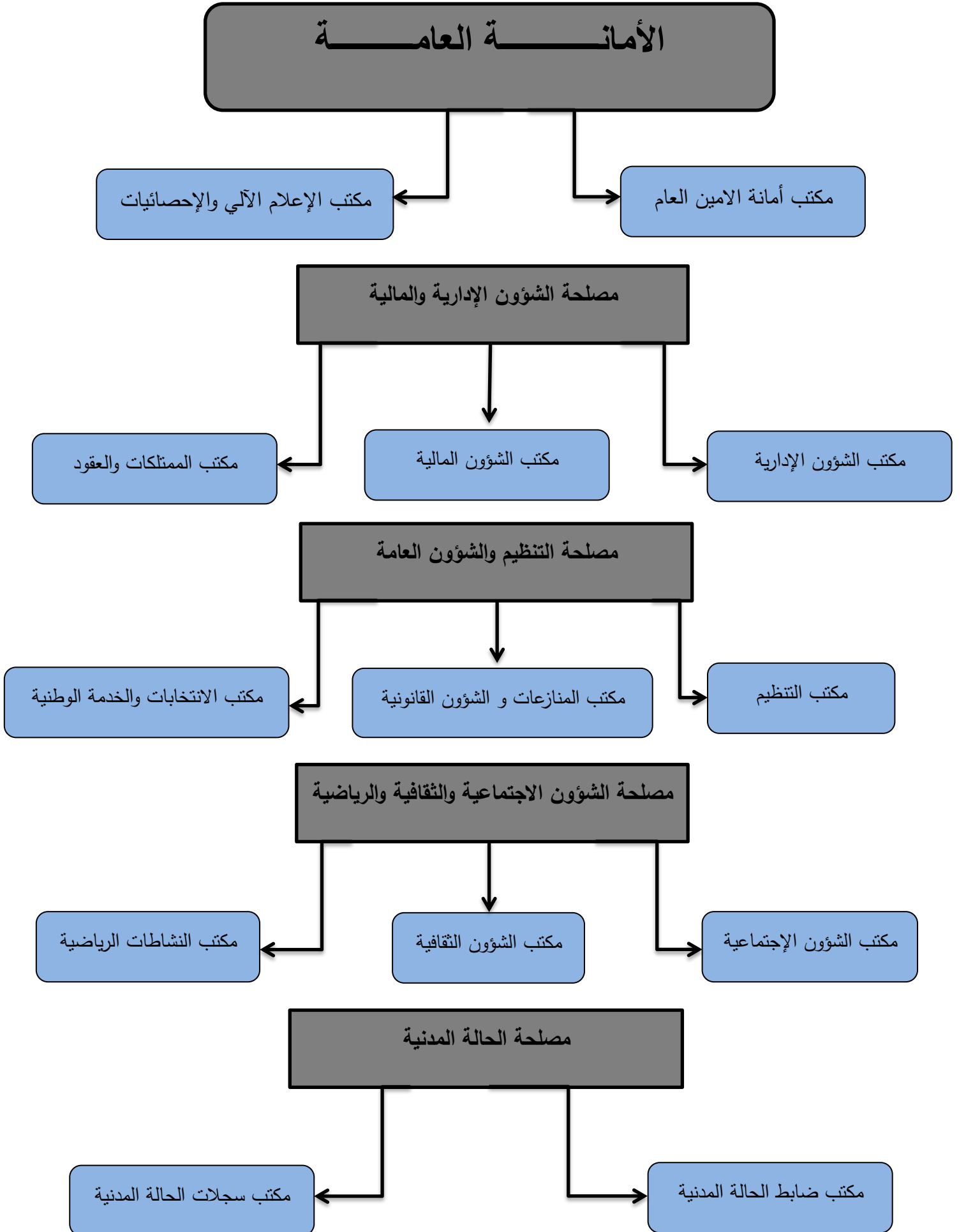
السمات	الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
التأثير المثالي (الكاريزما)	1	يهدف رئيس البلدية لتحقيق مصلحة البلدية قبل مصالحه الخاصة.			
	2	يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر.			
	3	يملك قوة الحضور إتجاه المواقف الطارئة في العمل .			
	4	يتمتع بالقدرة على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة.			
	5	يملك القدرة على إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية .			
	6	يملك قدرة التسيير التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة .			
	7	يتمتع رئيس البلدية بحسن السلوك.			
التحفيز الالهامي	8	يعمل على تشجيع وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف العمل .			
	9	يشجع العاملين على إكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة .			
	10	يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين .			
	11	يعمل على الإهتمام برغبات وحاجات العاملين.			
	12	يتمتع بشخصية طموحة و تفاؤلية.			
	13	يحث العاملين في البلدية على العمل بروح الجماعة.			
الإستشارة الفكرية	14	يحاول التعرف بإستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية.			
	15	يسطر الأهداف المستقبلية للبلدية بالإشتراك مع أعضاء فريق العمل.			
	16	يكرر دائما نفس الجملة كل مشكل له حل.			
	17	يشرك العاملين في عملية صناعة القرار.			
	18	يتجنب النقد العلني للعاملين عند إرتكابهم للأخطاء .			
	19	يستمع بإهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم .			
	20	يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم أعضاء في جماعة عمل .			

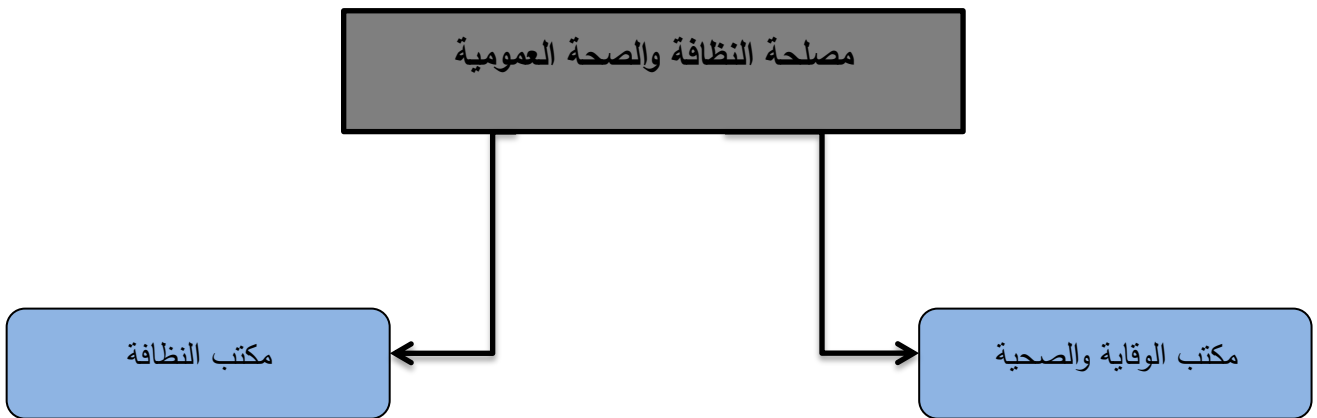
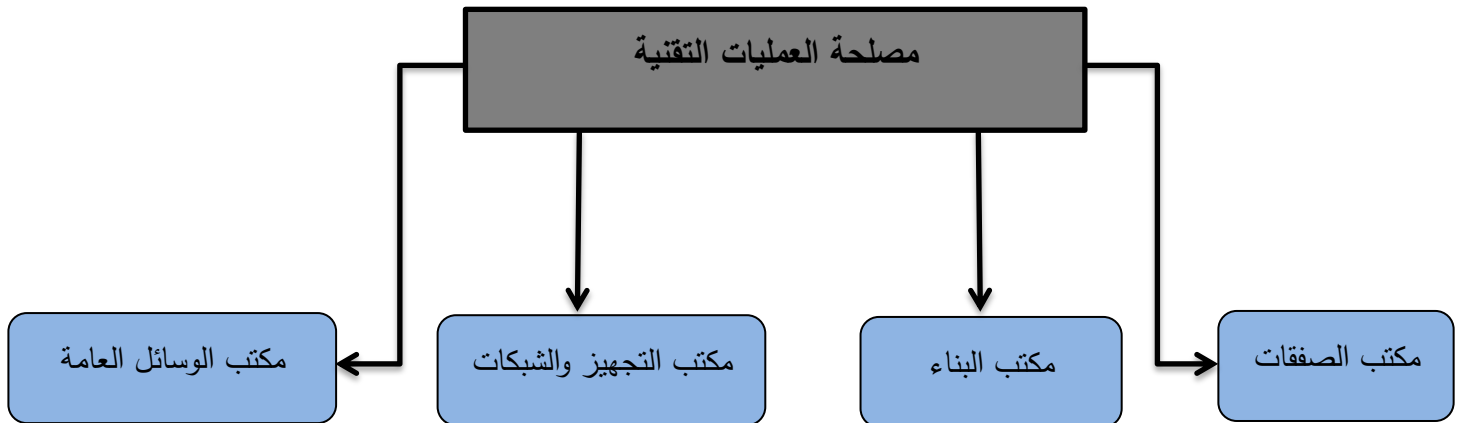
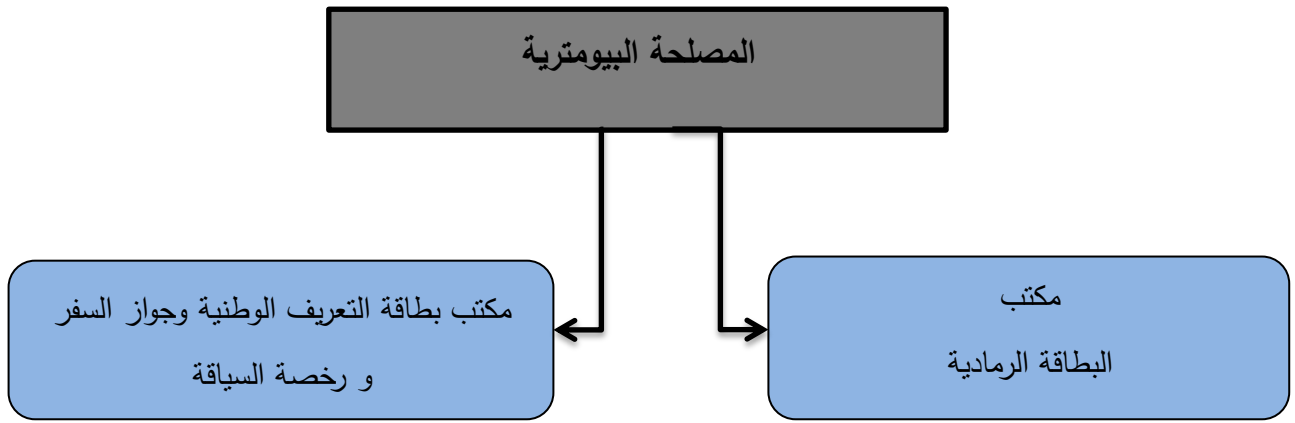
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي : كذلك في هذا المحور إعتدنا على مجموعة من الدراسات السابقة للكشف عن ابعاد الالتزام التنظيمي، دراسة الجماصي(2016)، ودراسة حمادي(2019) والتي تناولت متغير الالتزام التنظيمي وتبنت في مجملها نموذج: (Allen & Meyer,1996) الذي يقيس ثلاثة أبعاد متمثلة في(الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، قمنا بتعديل بنود مقاييس هاته الدراسات حسب خصائص عينة الدراسة بتكييف الأسئلة لتتلاءم مع أهداف بحثنا، بعد إختصار بدائل الإجابة من خمسة إلى ثلاثة:(موافق، محايد، معارض)،على غرار مقياس ليكرت الثلاثي وعلى سلم تنقيط يتراوح من(01 إلى 03 نقاط): موافق(03 نقاط)، محايد(02 نقطة)، غيرموافق(01 نقطة) كعلامات للبنود الإيجابية، وفي حالة ما تكون البنود سلبية فتكون العلامات:موافق (01 نقطة)، محايد(02 نقطة)، غيرموافق(03 نقاط). وتكون الإستبيان من(18) بندا:

- الالتزام العاطفي: تمثله العبارات (من 01 الى 08)
- الالتزام المعياري: تمثله العبارات(من 09 الى 12)
- الالتزام المستمر: تمثله العبارات(من 13 الى 18)

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
الالتزام العاطفي	1	أشعر بأنني في وظيفة جيدة داخل البلدية.			
	2	أشعر بأن قراري كان صائبا حينما اخترت البلدية .			
	3	سأستمر في العمل بالبلدية لأنني أشعر بالراحة فيها.			
	4	أدافع عن البلدية إذا تكلم عنها بسوء.			
	5	ألتزم بشكل دائم بأوقات بدء و نهاية العمل.			
	6	لا أتغيب عن العمل إلا في حالات الضرورة القصوى			
	7	أطمح للحصول على وظيفة أعلى لأقدم إضافة للبلدية.			
	8	اشعر بالحماس أثناء أداء عملي فالبلدية			
الالتزام المعياري (الأخلاقي)	9	أشعر بالفعل أنني جزء من البلدية.			
	10	تتشابه قلبي مع القيم الموجودة في هذه البلدية.			
	11	أنا مهتم بمصير البلدية.			
	12	سأبذل قصارى جهدي للحفاظ على سمعة البلدية.			
الالتزام المستمر	13	لا أترك مكان عملي إلا إذا أنجزت كافة المهام المطلوبة مني.			
	14	أنا على استعداد لبذل مجهود أكبر في العمل.			
	15	أعتبر أن ترك البلدية بدون أسباب وجيهة تصرف خاطئ.			
	16	سأقبل أية انتقادات في سبيل بقائي في هذه البلدية .			
	17	أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف البلدية.			
	18	يسرني أن أمضي بقية حياتي المهنية في هذه البلدية.			

الملحق (04): الهيكل التنظيمي للبلدية





Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,765	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يهدف رئيس البلدية لتحقيق مصلحة البلدية قبل مصالحه الخاصة.	20,61	263,512	,771	,768
يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر.	20,68	263,514	,772	,769
يملك قوة الحضور إتجاه المواقف الطارئة في العمل .	20,70	263,499	,774	,766
يتمتع بالقدرة على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة.	20,67	263,478	,772	,765
يملك القدرة على إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية .	20,69	263,511	,770	,769
يملك قدرة التسيير التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة .	20,39	265,509	,769	,770
يتمتع رئيس البلدية بحسن السلوك.	20,40	263,508	,771	,764
يعمل على تشجيع وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف العمل .	20,65	263,506	,772	,766
يشجع العاملين على إكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة .	20,66	263,509	,771	,765
يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين .	20,62	263,511	,773	,763
يعمل على الإهتمام برغبات وحاجات العاملين.	20,68	263,505	,769	,768
يتمتع بشخصية طموحة و تفاؤلية.	20,67	263,586	,771	,766
يحث العاملين في المؤسسة على العمل بروح الجماعة	20,64	263,502	,774	,765
يحاول التعرف بإستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية..	20,65	263,504	,768	,762
يسطر الأهداف المستقبلية للبلدية بالإشتراك مع أعضاء فريق العمل.	20,63	263,484	,771	,767
يكرر دائما نفس الجملة كل مشكل له حل	20,70	263,503	,767	,765
يشرك العاملين في عملية صناعة القرار.	20,69	263,496	,774	,768
يتجنب النقد العلني للعاملين عند ارتكابهم للأخطاء .	20,62	263,511	,771	,764
يستمتع بإهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم .	20,65	263,585	,770	,761
يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم أعضاء في جماعة عمل .	20,61	263,479	,769	,764

الثبات عن طريق ألفا كرومباخ لاستبيان الالتزام التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,767	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
أشعر بأنني في وظيفة جيدة داخل البلدية.	19,70	165,017	,754	,761
أشعر بأن قراري كان صائبا حينما اخترت البلدية .	19,63	164,526	,743	,769
سأستمر في العمل بالبلدية لأنني أشعر بالراحة فيها.	19,60	165,552	,705	,768
أدافع عن البلدية إذا تكلم عنها بسوء .	19,64	163,545	,709	,767
الآن لم أشعر بالرضا عن العمل .	19,62	162,735	,711	,785
لا أتغيب عن العمل إلا في حالات الضرورة القصوى	19,59	160,645	,703	,764
أطمح للحصول على وظيفة أعلى لأقدم إضافة للبلدية.	19,69	159,735	,707	,762
أشعر بالحماس أثناء أداء عملي بالبلدية	19,67	165,015	,744	,761
أشعر بالفعل أنني جزء من البلدية.	19,63	168,486	,706	,763
أشعر بالتشابه قيمي مع القيم الموجودة في هذه البلدية.	19,68	169,857	,712	,767
أنا مهتم بمصير البلدية.	18,05	179,745	,689	,799
سأبذل قصارى جهدي للحفاظ على سمعة البلدية.	18,07	178,635	,710	,761
لا أترك مكان عملي إلا إذا أنجزت كافة المهام المطلوبة مني.	19,38	165,017	,754	,764
أنا على استعداد لبذل مجهود أكبر في العمل.	19,55	159,022	,742	,762
أعتبر أن ترك البلدية بدون أسباب وجيهة تصرف خاطئ.	19,59	169,042	,733	,760
سأقبل أية انتقادات في سبيل بقائي في هذه البلدية .	19,70	161,114	,776	,779
أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف البلدية.	19,65	166,145	,777	,768
يسرني أن أمضي بقية حياتي المهنية في هذه البلدية.	19,66	165,178	,754	,761

الثبات بالتجزئة النصفية (معامل الاتساق الداخلي) استبيان القيادة التحويلية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,765
		N of Items	10 ^a
	Part 2	Value	,766
		N of Items	10 ^b
Total N of Items		20	
Correlation Between Forms			,751
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,780
	Unequal Length		,780
Guttman Split-Half Coefficient			,780

الثبات بالتجزئة النصفية (معامل الاتساق الداخلي) استبيان الالتزام التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,767
		N of Items	09 ^a
	Part 2	Value	,768
		N of Items	09 ^b
Total N of Items		18	
Correlation Between Forms			,721
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,762
	Unequal Length		,762
Guttman Split-Half Coefficient			,760

الملحق (06) : الدراسة الأساسية

البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة الأساسية

Statistics

نوع جنس + المؤهل العلمي

الأقدمية في العمل + الرتبة في العمل

N	Valid	120
	Missing	0

نوع جنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	107	89,17	89,17	89,17
أنثى	13	10,83	10,83	100,0
Total	120	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	38	31,67	31,67	31,67
ثانوي	55	45,83	45,83	77,5
جامعي	25	20,83	20,83	98,33
دراسات عليا	2	1,67	1,67	100,0
Total	120	100,0	100,0	

استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمات القيادة التحولية

Statistics

استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمة التأثير المثالي

	1 - يهدف رئيس البلدية لتحقيق مصلحة البلدية قبل مصالحه الخاصة.	2 - يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر.	3 - يمتلك قوة الحضور إتجاه المواقف الطارئة في العمل	4 - يتمتع بالقدرة على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة.	5 - يمتلك القدرة على إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية .	6 - يمتلك قدرة التسيير التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة .	7 - يتمتع رئيس البلدية بحسن السلوك .	بعد التأثير المثالي (الكاريزما)
N	Valid Missing	120 0	120 0	120 0	120 0	120 0	120 0	120 0
	Mean	1,18	1,14	1,1	1,09	1,07	1,08	7,71
	Std. Deviation	,645	,634	,369	,362	,336	,307	2,969

Statistics

استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمة التحفيز الالهامي

	8- يعمل على تشجيع وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف العمل .	9 - يشجع العاملين على إكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة .	10 - يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين .	11 - يعمل على الإهتمام برغبات وحاجات العاملين.	12 - يتمتع بشخصية طموحة و تفاؤلية.	13 - يحث العاملين في البلدية على العمل بروح الجماعة.	بعد التحفيز الالهامي
N	Valid Missing	120 0	120 0	120 0	120 0	120 0	120 0
	Mean	1,11	1,07	1,05	1,02	1,03	6,29
	Std. Deviation	,652	,641	,375	,369	,341	2,666

Statistics

استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمة الاستشارة الفكرية

	14- يحاول التعرف بإستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية.	15- يسطر الأهداف المستقبلية للبلدية بالإشتراك مع أعضاء فريق العمل.	16- يكرر دائما نفس الجملة كل مشكل له حل.	17- يشرك العاملين في عملية صناعة القرار .	18- يتجنب النقد العلني للعاملين عند ارتكابهم للأخطاء .	19- يستمتع بإهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم.	20- يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم أعضاء في جماعة عمل .	بعد الاستشارة الفكرية
N	Valid Missing	120 0	120 0	120 0	120 0	120 0	120 0	120 0
	Mean	1,11	1,12	1,08	1,13	1,26	1,17	8,05
	Std. Deviation	,381	,385	,362	,366	,664	,642	3,449

Statistics

استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمات القيادة التحولية

	التأثير المثالي (الكاريزما)	التحفيز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الدرجة الكلية لسمات القيادة التحولية
N	Valid Missing	120 0	120 0	120 0
	Mean	7,71	6,29	8,05
	Std. Deviation	2,969	2,666	3,449
				9,084

استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي

Statistics
استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد الالتزام العاطفي

	1 - أشعر بأنني في وظيفة جيدة داخل البلدية..	2 - أشعر بأن قراري كان صائباً حينما اخترت البلدية .	3 - سأستمر في العمل بالبلدية لأنني أشعر بالراحة فيها.	4 - أدافع عن البلدية إذا تكلم عنها بسوء.	5 - ألتزم بشكل دائم بأوقات بدء و نهاية العمل.	6 - لا أتغيب عن العمل إلا في حالات الضرورة القصوى	7 - أطمح للحصول على وظيفة أعلى لأقدم إضافة للبلدية.	8 - أشعر بالحماس أثناء أداء عملي فالبلدية	بعد الالتزام العاطفي
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	1,08	1,19	1,16	1,07	1,06	1,18	1,15	10,37
	Std. Deviation	,363	,651	,642	,361	,362	,651	,645	4,526

Statistics
استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد الالتزام المعياري (الاخلاقي)

	9 - أشعر بالفعل أنني جزء من البلدية.	10 - تتشابه قيمي مع القيم الموجودة في هذه البلدية.	11 - أنا مهتم بمصير البلدية.	12 - سأبذل قصارى جهدي للحفاظ على سمعة البلدية.	بعد الالتزام المعياري (الاخلاقي)
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
	Mean	1,08	1,02	1,05	1,04
	Std. Deviation	,363	,314	,361	,309

Statistics
استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد الالتزام المستمر

	13 - لا أترك مكان عملي إلا إذا أنجزت كافة المهام المطلوبة مني.	14 - أنا على استعداد لبذل مجهود أكبر في العمل.	15 - أعتبر أن ترك البلدية بدون أسباب وجيهة تصرف خاطئ.	16 - سأقبل أية انتقادات في سبيل بقائي في هذه البلدية .	17 - أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف البلدية.	18 - يسرنى أن أمضى بقية حياتي المهنية في هذه البلدية..	بعد الالتزام المستمر
N	Valid	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	1,06	1,01	1,15	1,17	,91	1,13
	Std. Deviation	,316	,321	,639	,643	,279	,309

Statistics
استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي

	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري (الاخلاقي)	الالتزام المستمر	الدرجة الكلية للاللتزام التنظيمي
N	Valid	120	120	120
	Missing	0	0	0
	Mean	10,37	4,19	6,43
	Std. Deviation	4,526	1,347	2,507

معامل الارتباط بين سمات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

Correlations

معامل الارتباط بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي

		الدرجة الكلية للاللتزام التنظيمي	التأثير المثالي (الكاريزما)
الدرجة الكلية للاللتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	,73
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
التأثير المثالي (الكاريزما)	Pearson Correlation	,73	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

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

Correlations

معامل الارتباط بين التحفيز الإلهامي والالتزام التنظيمي

		الدرجة الكلية للاللتزام التنظيمي	التحفيز الإلهامي
الدرجة الكلية للاللتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	,75
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
التحفيز الإلهامي	Pearson Correlation	,75	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

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

Correlations

معامل الارتباط بين الاستشارة الفكرية والالتزام التنظيمي

		الدرجة الكلية للاللتزام التنظيمي	الاستشارة الفكرية
الدرجة الكلية للاللتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	,77
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
الاستشارة الفكرية	Pearson Correlation	,77	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

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

Correlations

معامل الارتباط بين سمات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

		الدرجة الكلية للاللتزام التنظيمي	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية
الدرجة الكلية للاللتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	,75
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	Pearson Correlation	,75	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120