

أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للشركات الكبيرة في مدينة
سحاب الصناعية (الأردن)

إعداد

امين احمد عبدالقادر كمال

إشراف

د. فايز احمد البدري

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
تخصّص إدارة الاعمال في جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2025



**The Impact of Transformational Leadership on Organizational
Commitment of Large Companies in Sahab Industrial City
(Jordan)**

Prepared by

Ameen Ahmed Abdulqader Kamal

Supervised by

Dr. Fayez Ahmad Albadri

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master's Business Administration at Middle East University

Jan, 2025

قرار لجنة المناقشة

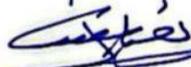
نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للشركات الكبيرة

في مدينة سحاب الصناعية (الأردن)

للباحث: امين احمد عبد القادر كمال

وأجيزت بتاريخ: 2025/1/22

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. فايز احمد البدري	مشرفا	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د. احمد علي صالح	عضوا من داخل الجامعة ورئيسا	جامعة الشرق الاوسط	
د. مراد سليم عطيانى	عضوا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د. سالم سفاح العون	عضوا من خارج الجامعة	جامعة ال البيت	

التفويض

أنا امين احمد عبدالقادر كمال ، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعينة بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: امين احمد عبد القادر كمال

التاريخ: 2025/1/22

التوقيع: 

شكر وتقدير

أود أن أعرب عن خالص شكري وتقديري لجميع من ساعدني في إتمام هذا البحث. أولاً، أوجه شكري إلى مشرفي العزيز الدكتور فايز احمد البدري، الذي قدم لي الدعم والإرشاد المستمر طوال فترة إعداد هذه الرسالة، وفتح أمامي آفاقاً جديدة في مجال البحث العلمي.

كما أود أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام وبالأخص الأستاذ الدكتور احمد علي صالح، الذين قدموا ملاحظاتهم البناءة واهتموا بتطوير هذه الدراسة، والجامعة التي وفرت لي بيئة علمية تشجع على البحث والاستكشاف.

أوجه أيضاً جزيل الشكر إلى عائلتي، على دعمهم المتواصل، وتحملهم الكثير من الصبر والتفهم طوال فترة الدراسة. لا يمكنني أن أنسى تشجيعهم الذي كان دائماً يشد من عزيمتي.

وأخيراً، أود أن أشكر جميع من ساهم في تقديم المساعدة بأي شكل من الأشكال، سواء من خلال توفير المواد البحثية أو بتقديم الدعم المعنوي.

الباحث

امين كمال

الإهداء

إلى أمي وأبي،

إلى من كانت تضحياتهما وحبهما لي هو دافعي نحو تحقيق أحلامي،

إلى من كانا دائماً مصدر إلهام لي، ومنهجاً في الصبر والعطاء.

إلى أمي التي علمتني معنى الحب والحنان، وأبي الذي زرع في قلبي قيمة الجد والاجتهاد،

إلى أكبر داعمين لي في الحياة، الذين قدموا لي كل شيء بلا حساب.

أهدي هذه الرسالة إليكما، عسى أن أكون قد حققت جزءاً من آمالكما التي لطالما حلمتم بها لي.

شكراً لكما على كل لحظة من الدعم، وعلى الثقة التي لا تنتهي.

أنتم سر نجاحي وسعادتي في كل خطوة.

الباحث

امين كمال

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ.....
قرار لجنة المناقشة	ب.....
التفويض	ج.....
شكر وتقدير	د.....
الإهداء	ه.....
قائمة المحتويات	و.....
قائمة الجداول	ح.....
قائمة الاشكال	ط.....
قائمة الملحقات	ي.....
الملخص باللغة العربية	ك.....
الملخص باللغة الانجليزية	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة	1.....
2-1 مشكلة الدراسة	4.....
3-1 اهداف الدراسة	5.....
4-1 أهمية الدراسة	6.....
5-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها	7.....
6-1 انموذج الدراسة	9.....
7-1 حدود الدراسة	9.....
8-1 محددات الدراسة	10.....
9-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية	10.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

1-2 المحور الأول: القيادة التحويلية	14.....
2-2 المحور الثاني: الالتزام لتنظيمي	29.....
3-2 الدراسات السابقة	44.....
4-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	53.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)

1-3 المقدمة	54
2-3 منهجية الدراسة	54
3-3 مجتمع وعينة الدراسة	55
4-3 أدوات الدراسة	55
5-3 صدق أداة الدراسة	57
6-3 التحقق من ثبات أداة الدراسة	61
7-3 لأساليب الإحصائية المستخدمة	62

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

1-4 تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات	63
2-4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات	73

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 مقدمة	80
2-5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضيات	80
3-5 التوصيات	90
قائمة المراجع	92
الملحقات	101

قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الفصل- رقم الجدول
56	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والشخصية	1-3
57	أداة الدراسة بصورتها النهائية	2-3
58	قيم المعاملات ارتباط بيرسون	3-3
60	احصائيات مطابقة النموذج للبيانات المتعلقة بالقيادة التحويلية	4-3
61	احصائيات مطابقة النموذج للبيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي	5-3
61	قيم معاملات ثبات كرونباخ الفا والتجزئة النصفية لأبعاد الدراسة	6-3
63	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد التأثير المثالي	7
64	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد التحفيز الالهامي	8
66	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الاستثارة الفكرية	9
67	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الاعتبارات الفردية	10
68	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الالتزام الاستمراري	11
69	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الالتزام المعياري	12
70	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الالتزام العاطفي	13
71	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	14
72	اختبار مدى التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة	15
73	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	16
75	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	17
76	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	18
78	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	19

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الفصل- رقم الشكل
9	نموذج الدراسة	1-1
59	نتائج التحليل الاحصائي المتعلقة بمتغيرات القيادة التحويلية	1-3
60	نتائج التحليل الاحصائي المتعلقة بمتغيرات الالتزام التنظيمي	2-3

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
102	الاستبانة	1
108	قائمة أسماء المحكمين	2

أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للشركات الكبيرة

في مدينة سحاب الصناعية (الأردن)

اعداد: امين احمد عبد القادر كمال

إشراف: الدكتور فايز البديري

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

تكون مجتمع الدراسة على عينة من الموظفين في الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية، والبالغ عددهم (807) موظفًا. أما عينة الدراسة، فقد اعتمدت على العينة الملائمة، حيث تكونت من (270) فردًا تم اختيارهم بناءً على سهولة الوصول إليهم وتوفيرهم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي التي تتمثل في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتم استخدام الانحدار المتعدد (Multiple Regression)؛ لاختبار أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

توصلت النتائج إلى وجود أثر مرتفع للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام التنظيمي المتمثلة بأبعادها (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي) لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

قدمت الدراسة الكثير من التوصيات أهمها تعزيز ممارسات القيادة التحويلية عبر تطوير برامج تدريبية تُنمي الاستثارة الفكرية (تشجيع الابتكار) والاعتبارات الفردية (خطط تنمية مهنية فردية)، مع قياس فاعليتها من خلال مؤشرات كمشاركة الموظفين في القرار ورضاهم الوظيفي. كما تُعزز الالتزام التنظيمي عبر ربط الحوافز المادية والترويجية بمستويات الولاء (العاطفي، المستمر، المعياري)، وتنفيذ منصات اتصال دائرية لضمان تبادل الآراء بين الإدارة والموظفين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

The Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Large Companies in Sahab Industrial City (Jordan)

Prepared by: Ameen Ahmed Abdulqader Kamal

Supervised by: Dr. Fayeze Albadri

Abstract

This study aimed to investigate the impact of transformational leadership on organizational commitment of large companies in Sahab Industrial City. The study population consisted of employees in large companies in Sahab Industrial City, totaling (807) individuals. A convenience sampling method was adopted, selecting (270) participants based on accessibility and availability. The study employed a descriptive-analytical approach, utilizing questionnaires as the primary data collection tool. Data were analyzed using descriptive statistics (mean, standard deviation) and inferential statistics, specifically multiple regression, to examine the effect of independent variables on the dependent variable.

The results demonstrated a significant positive impact of transformational leadership, across its four dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration), on organizational commitment represented by its three dimensions (continuance commitment, normative commitment, and affective commitment) in large companies within Sahab Industrial City.

The study provided several key recommendations, including enhancing transformational leadership practices through developing training programs that foster intellectual stimulation (e.g., encouraging innovation) and individualized consideration (e.g., personalized career development plans), while measuring effectiveness via indicators such as employee participation in decision-making and job satisfaction. Additionally, it emphasized strengthening organizational commitment by linking material and promotional incentives to loyalty levels (affective, continuance, normative) and implementing circular communication platforms to ensure continuous feedback exchange between management and employees.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Commitment, Large Companies in Sahab Industrial City

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

- 1-1: المقدمة
- 2-1: مشكلة الدراسة
- 4-1: أهداف الدراسة
- 4-1: أهمية الدراسة
- 5-1: أسئلة الدراسة وفرضياتها
- 6-1: نموذج الدراسة
- 7-1: حدود الدراسة
- 8-1: محددات الدراسة
- 9-1: مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة

في عالم الأعمال المتسارع والمتغير، تواجه المنظمات اليوم مجموعة من التحديات المعقدة التي تؤثر على قدرتها على تحقيق النجاح والاستدامة. من بين هذه التحديات التغيرات التكنولوجية السريعة، والمنافسة المتزايدة، وتطور توقعات العملاء، بالإضافة إلى التغيرات في سوق العمل وتوقعات الموظفين. هذه العوامل مجتمعة تفرض على المنظمات ضرورة تبني استراتيجيات إدارية فعّالة لتعزيز قدرتها على التكيف والبقاء في بيئة تتسم بعدم اليقين.

في هذا السياق، تُعد القيادة التحويلية من المفاهيم البارزة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث حظيت باهتمام كبير من الباحثين والممارسين على مدار العقود الماضية. تُعرّف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يعمل على تحفيز الأفراد وتطويرهم من خلال التأثير الإيجابي على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم، مما قد يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية. تتميز هذه القيادة بخصائص مثل الرؤية الملهمة، والدعم الفردي، والتحدي الفكري، والتي يُعتقد أنها قد تعزز من تفاعل الموظفين مع أهداف المنظمة.

من ناحية أخرى، يُعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الأساسية في الدراسات التنظيمية، حيث يشير إلى مدى ارتباط الفرد بالمنظمة واستعداده لبذل جهود إضافية لتحقيق أهدافها. تشير بعض الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي قد يرتبط بعدة نتائج إيجابية، مثل زيادة الاحتفاظ بالموظفين، وتحسين الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الإنتاجية (Mowday et al., 1979). ومع ذلك، فإن العلاقة

بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تظل موضوعًا يحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل، خاصة في ظل اختلاف السياقات التنظيمية والثقافية.

تُعد القيادة التحويلية أحد المفاهيم الرئيسية التي تعزز الابتكار والتفوق التنظيمي في بيئة الأعمال، وهي ذات أثر كبير على المنظمة، فقد تواجه بعض الشركات تحديات فريدة تستدعي تطوير نماذج إدارية متقدمة لضمان استمراريتها ونجاحها في مواجهة التحديات المتزايدة؛ حيث تقوم القيادة التحويلية على تحفيز الرؤية والإلهام، وتعزز تطوير القدرات الفردية والجماعية، وبالتالي تشكل إضافة فعّالة لتحقيق الالتزام التنظيمي (Covella et al., 2017).

حيث إن القيادة التحويلية تركز بالدرجة الأولى على إشباع الاحتياجات الأخلاقية والمهنية للأفراد والشركات؛ فهي نهج إداري يركز على إشراك الفرق وتحفيزها من خلال إيجاد رؤية مشتركة، وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف تتجاوز مجرد مصالحهم الشخصية، حيث تتضمن القدرة على الإلهام والتحفيز، وتوفير الدعم والتوجيه، وتعزيز التفاعل والتواصل الفعال داخل الفريق. يهدف هذا النوع من القيادة إلى خلق تأثير إيجابي يمتد إلى الأفراد والشركة بأكملها (Paul & Vincent, 2018).

ولا سيما بأن القيادة التحويلية من الأنماط الإدارية المناسبة لتحقيق الالتزام التنظيمي للشركة، عن طريق دعم قدرات العاملين وتحفيزهم والاهتمام بتنمية التفكير لديهم وخلق الابتكارات الإبداعية، فهذا النمط من القيادة يركز على الأهداف بعيدة الأجل وتكوين الرؤية الواضحة؛ فالقادة الذين يتسمون بسلوك تحويلي لديهم الإمكانية على منح المرؤوسين الإلهام والطاقة للعمل، والرؤية المستقبلية بدلاً من الارتكاز على نمط العقاب أو المكافآت الذي تعتمده معظم الشركات (جهاد، 2020).

ومن جانب آخر، فالالتزام التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي اهتم بها العديد من الباحثين، باعتباره سلوك منبثق من الفرد العامل، ويبرز وفق تصرفات وأعماله، وفي درجة انتمائه

وولائه للشركة، والقيام بالجهد المكثف للوصول للنجاح والتميز، والرغبة القوية في الاستمرارية، ويمثل العاملون الملتزمون نحو شركاتهم مصدر القوة، التي تساعد في بقاء الشركات وتحقيقها للتنافسية (الأقرع وعاشور، 2022).

وإن نجاح العامل في عمله يتوقف على مدى التزامه التنظيمي، كإشعاره بأهميته داخل الشركة، ومنحه الاستقلالية في أداء مهامه، ودعمه المعنوي، إذ يزيد الالتزام التنظيمي من علاقة العامل بمؤسسته، وجعله يبذل الجهود لإنجاحها، ويبدي رغبة في الاستمرارية والتميز في الأداء، ويقلل من السلوك السلبي في العمل كالإهمال والغياب أو التأخر، أو الاحساس بالإحباط، فعن طريق الالتزام التنظيمي للعاملين تحقق الشركة غاياتها بكفاءة، ولا سيما بأن تدني مستوى الالتزام ينجم عنه تدني في أداء الوظائف (Al Jabari & Ghazzawi, 2019).

ومن خلال ما سبق؛ فمن المعروف بأن العصر الحالي يواجه العديد من التحديات للشركات، أهمها التغيرات السريعة في مختلف المجالات التي تتطلب منها الاستمرار في التطوير وتعزيز كفاءتها التنظيمية، وفي ضوء ذلك تسعى الشركات جاهدة للتكيف مع هذه التحولات المستمرة، ليس فقط لتحقيق النتائج المرغوبة ولكن أيضاً لتحقيق معايير الأداء المثالي التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها، والقيادة التقليدية واجهت صعوبة في التكيف مع هذه التحديات والتغيرات الجديدة، مما دفع الشركات إلى الحاجة الملحة لإحداث تغيير إيجابي وهو الانتقال إلى القيادة التحويلية لاعتبارها الأسلوب الذي يمكن للشركات من خلاله تحقيق التغييرات اللازمة للتفوق والتنافس في هذا السياق المتغير.

تأتي هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على معرفة الأثر للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي للشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية (الأردن)، وجاءت هذه الدراسة لبحث

وهي " أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية(الأردن)".

1-2 مشكلة الدراسة

تعتبر مدينة سحاب الصناعية واحدة من أهم المناطق الصناعية في الأردن، ومع ذلك، فإنها تواجه تحديات مشابهة لتلك التي تواجهها المناطق الصناعية الأخرى في العالم، مثل التكيف مع التغيرات التكنولوجية وزيادة توقعات الموظفين. أشارت دراسة أجرتها غرفة صناعة الأردن إلى أن القطاع الصناعي يسجل أعلى معدلات دوران الموظفين مقارنة بقطاعات أخرى، مما يزيد تكاليف التدريب ويعطل الانتاج (الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وغرفة صناعة عمان، 2018).

في ظل هذه التحديات، أصبح تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين عاملاً حاسماً لضمان الاستدامة والنجاح التنظيمي. تشير الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية، من خلال خصائصها مثل الرؤية الملهمة والدعم الفردي والتحدي الفكري، يمكن أن تلعب دوراً محورياً في تعزيز ارتباط الموظفين بالمنظمة وزيادة استعدادهم لبذل جهود إضافية لتحقيق أهدافها (Bass & Avolio, 1994).

على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث في هذا المجال، خاصة في السياقات الصناعية المحلية. تشير الكثير من الدراسات الحديثة إلى أن تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي قد يختلف باختلاف السياقات التنظيمية والثقافية، مما يدعو إلى إجراء المزيد من الدراسات لفهم هذه العلاقة بشكل أفضل (الشوابكة والشلبي والحوالدة، 2018؛ قوال، 2021؛ مرتكوش، 2022؛ مخالفة وهولي، 2019؛ مسعودي وجاللي، 2019).

في ضوء ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ** "ما أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في الشركات الكبيرة بمدينة سحاب الصناعية؟" * * تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية من خلال اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في هذا السياق المحدد. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لصانعي السياسات والقيادة في هذه الشركات لتعزيز الالتزام التنظيمي.

ونظراً لأهمية القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الشركات الكبيرة؛ جاءت هذه الدراسة لقياس أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي للشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية(الأردن). وبالرجوع إلى الدراسات السابقة كدراسة (الوزان والعمري، 2020) فقد أوصت بدعم جميع ما يسهم في تطبيق الأنماط الملائمة لتفعيل القيادة التحويلية في الشركات، والاهتمام ببعد التأثير المثالي والتحفيز الالهامي والاعتبارات الفردية وتعزيز الثقة المتبادلة للتصدي للمشكلات، ودعم آلية الاتصال بين العاملين في الشركة، وأوصت دراسة (أرباب، 2022) إلى الاهتمام بنشر ثقافة القيادة التحويلية بين العاملين في الشركة، ووضع القواعد التي توفر الفرص للعاملين المتميزين للترقية. ونظراً لعدم وجود دراسة تناولت " أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي للشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية(الأردن)" على حد علم الباحث-، فشكل ذلك دافعاً قوياً لإجراء هذه الدراسة للتعرف إلى: " أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي للشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية(الأردن)"

3-1 اهداف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في تشخيص أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي للشركات

الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية، وذلك من خلال الاهداف الفرعية الاتية:

1. تحليل الادبيات والدراسات السابقة بخصوص مفاهيم وعلاقات المتغيرين (القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي)
2. التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.
3. التعرف على درجة توفر ابعاد الالتزام التنظيمي لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.
4. اختبار أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

1-4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي على النحو الآتي:

من الناحية النظرية، قد تساهم الدراسة الحالية في إثراء المعرفة حول علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي، خاصة في سياق الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية بحيث تضيف نتائج هذه الدراسة إضافة قيمة للأدبيات العلمية في مجال إدارة الأعمال، وقد توفر فهماً للباحثين المستقبليين حول اتجاهات البحث في مجال القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي،

من الناحية التطبيقية، قد تقدم هذه الدراسة توصيات قابلة للتطبيق لقيادات الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية، حيث يُمكن استخدامها لتصميم برامج تدريبية لقيادة هذه الشركات تعزز ممارسات القيادة التحويلية (كالتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية)، والتي بدورها قد تُقلل من معدلات دوران الموظفين وتُخفض تكاليف التدريب، مما يُحسِّن الإنتاجية ويُعزز الالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تُقدم الدراسة إطاراً عملياً لتعزيز ثقافة الثقة المتبادلة والاتصال الفعّال بين الإدارة والموظفين.

1-5 أسئلة الدراسة وفرضياتها

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على عدد من الأسئلة المهمة (المبينة أدناه)، وسيتم من خلال الإجابات استكشاف أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

السؤال الرئيسي

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية؟

السؤال الأول: ما أثر بعد القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام التنظيمي لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية؟

السؤال الثاني: ما أثر بعد القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام التنظيمي لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية؟

السؤال الثالث: ما أثر بعد القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام التنظيمي لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية؟

السؤال الرابع: ما أثر بعد القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام التنظيمي لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام التنظيمي

المتمثلة بأبعادها (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي) لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

HO1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام الاستمراري لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

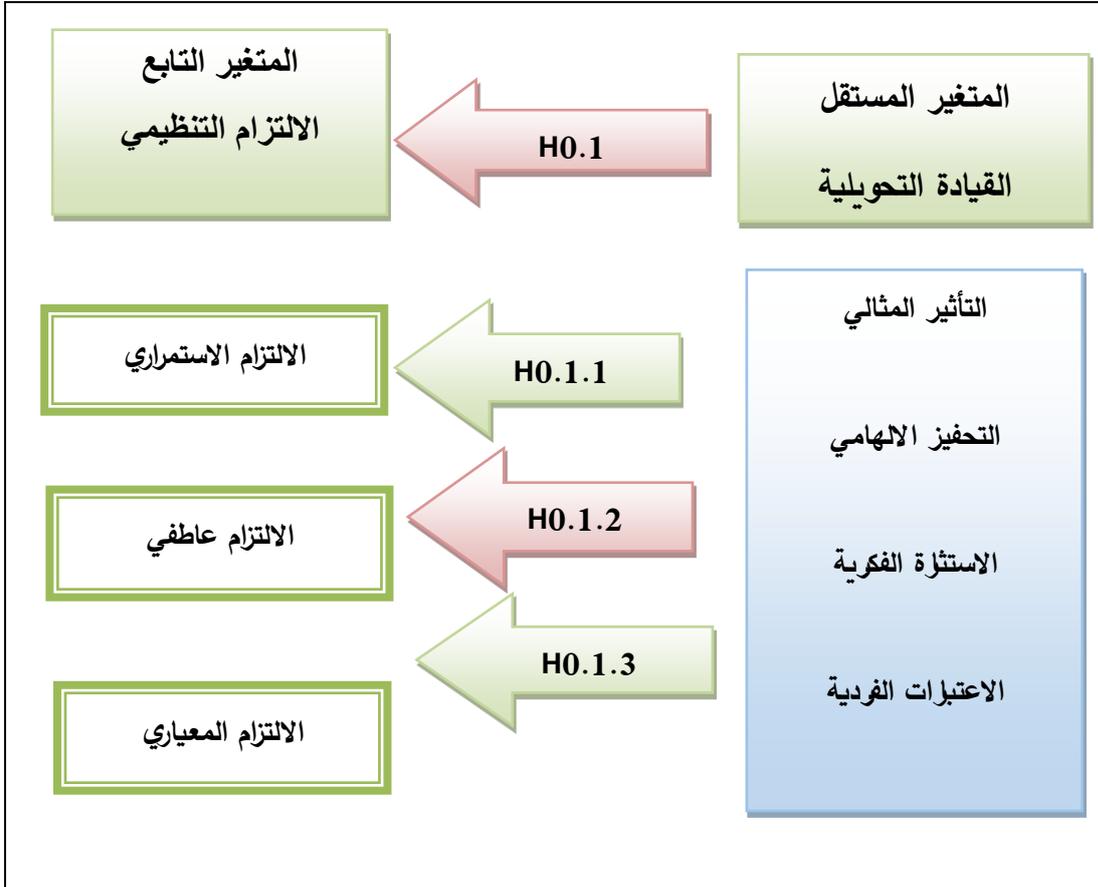
الفرضية الفرعية الثانية

HO1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام المعياري لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

الفرضية الفرعية الثالثة

HO1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام العاطفي لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

6-1 نموذج الدراسة



الشكل (1-1) أنموذج الدراسة (من إعداد الباحث).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المرفق أدناه:

- مصدر المتغير المستقل: (Bass & Avolio, 1994)؛ (قوال، 2021)؛ (مخالفة وهولي، 2019).
- مصدر المتغير التابع: (Mayer & Allen, 1997)؛ (قوال، 2021)؛ (مخالفة وهولي، 2019).

7-1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة من الموظفين في الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2025/2024م.

1-8 محددات الدراسة

تشمل القيود التي تحد من تعميم نتائج البحث على مجتمع الدراسة، حيث تتمثل قيود هذه الدراسة في حجم العينة المحدودة والقيود الزمنية القصيرة نوعاً ما وأية قيود أخرى تظهر على شكل تحديات أثناء جمع البيانات، حيث سيتم تحديد أية قيود أخرى أثناء الدراسة أهم المحددات الحالية: اقتصر هذه الدراسة على الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية (الأردن)؛ وبالتالي فإن التعميم سينحصر على هذه الشركات، كما تقتصر هذه الدراسة على العاملين في جميع المستويات في الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية (الأردن)، وارتباط دقة النتائج بمدى تعاون أفراد العينة ودقة تقديراتهم الذاتية واستجاباتهم للاستبانات الموزعة عليهم.

1-9 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية

تشتمل الدراسة التعريفات المفاهيمية والاجرائية وهي:

القيادة التحويلية: تشير إلى نمط قيادي يهدف إلى إلهام وتحفيز المتابعين لتحقيق نتائج استثنائية تعزز

النجاح المستدام وتشجع على التطور داخل الفرق أو المنظمات (Bass and Avolio, 1994)

وتتضمن أربعة أبعاد وتم تعريفها وفقاً ل (Bass and Avolio, 1994):

التأثير المثالي: هذا الجانب يتضمن قادة يظهرون سلوكيات تتناغم مع قيم وأهداف المنظمة.

يضعون معايير عالية للسلوك الأخلاقي، ويتصرفون بالنزاهة، ويظهرون التزاماً بالصالح

العام، مما يشجع الأتباع على الثقة ومتابعة قيادتهم.

التحفيز الإلهامي: يُعرّف هذا البعد بأنه قدرة القادة على صياغة رؤية استراتيجية واضحة ومُلهمة،

وربطها بأهداف قابلة للقياس، مع تحفيز الأفراد لتحقيقها عبر خطابٍ تواصلٍ فعّال. وفقاً

لنموذج القيادة التحويلية، يعتمد القادة هنا على تعزيز الحماس الجماعي من خلال توظيف

الرموز اللغوية والخطابات العاطفية الموجهة، والتي ترفع من مستوى التطلعات الفردية والجماعية.

الاستثارة الفكرية: يشير هذا البعد الى تبني القادة التشجيع على الإبداع والابتكار، ويتحدون الأنماط القائمة ويشجعون على حل المشكلات لاستكشاف حلول جديدة. القادة الذين يستخدمون التحفيز الفكري يشجعون أعضاء الفريق على التفكير بطرق جديدة وتحفيزهم لتحقيق إبداعات ومبتكرات في حل المشاكل والتحديات.

الاعتبارات الفردية: يتمثل هذا البعد في تبني منهجية قيادية تركز على احتياجات ونمو كل فرد في فريقهم. يقدم القادة الاهتمام الشخصي والدعم المباشر لكل فرد، ويسعون لفهم متطلباتهم وأهدافهم الشخصية. يقومون بتوجيه كل شخص بطريقة فردية تتناسب مع مواهبهم واحتياجاتهم الفردية، مما يعزز الشعور بالانتماء والتطور الشخصي لكل فرد في المجموعة.

الالتزام التنظيمي: " مجموعة من المشاعر والانفعالات الإيجابية التي يحملها الفرد العامل تجاه منظمته، والتي تؤدي إلى خلق التزامه بقيمها وأهدافها، وتقانيه بأداء عمله، ورغبته في الاستمرار وعدم ترك العمل فيها ". (Meyer and Allen, 1997)

ويتضمن ثلاثة أبعاد وتم تعريفها وفقاً ل (Meyer and Allen, 1997):

الالتزام الاستمراري: وهو الالتزام الذي يصف حاجة العاملين إلى البقاء في العمل مع التنظيم الحالي، كما يشير إلى درجة الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك العمل بالمنظمة، مثل فقدان الفوائد أو التقدم الوظيفي.

الالتزام العاطفي: هو الاندماج والتعلق العاطفي للعاملين بالمنظمة، فالعاملون الذين يظهرون التزاماً عاطفياً يشعرون بحاجتهم إلى الاستمرار في العمل مع التنظيم الحالي، وهذا ما يساهم في خلق الولاء للتنظيم.

الالتزام المعياري: وهو الشعور لدى الموظفين بالالتزام الأخلاقي بالبقاء في المنظمة. يشعرون بأن البقاء في المنظمة هو الخيار الأخلاقي الصحيح والملائم، ويتخذون هذا القرار بناءً على المعايير الأخلاقية التي يؤمنون بها.

تعرف الشركات الصناعية الكبيرة في الأردن وفقاً لغرفة صناعة الأردن والمؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية (Jordan Chamber of Industry, and Jordan Enterprise Cooperation) بأنها المنشآت التي تستوفي واحداً أو أكثر من المعايير التالية:

- حجم الاستثمار الرأسمالي: حيث يتجاوز إجمالي الاستثمارات في المنشأة 3 ملايين دينار أردني.
- حجم العمالة: تشغيل 100 عامل أو أكثر بشكل دائم.
- النشاط التصديري: تحقيق صادرات تشكل أكثر من 50% من إجمالي الإنتاج، مما يعزز أثرها الاقتصادي على المستوى الوطني والدولي (غرفة صناعة الأردن).

التعريفات الإجرائية

القيادة التحويلية هي نوع من أنواع القيادة يركز على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة. يعتمد هذا الأسلوب على قدرة القائد على تحويل الرؤية إلى واقع ملموس من خلال إلهام الفريق وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة ضمن أربعة أبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).

1- التأثير المثالي: مؤشرات قياسه (التوجه نحو الرؤية، القدرة على التحفيز، تمكين الفريق، الاتصال الفعال، القدرة على اتخاذ القرار).

2- الحافز الإلهامي: مؤشرات قياسه (توفير التحفيز والدعم الفردي، تشجيع الابتكار، تقديم الإشادة والتقدير، التفاؤل والإيجابية، التركيز على القيم الأخلاقية).

3- الاستثارة الفكرية: مؤشرات قياسه (تشجيع التفكير الإبداعي، خلق بيئة داعمة للإبداع، المرونة والتغيير، تحفيز الحوار وتبادل الأفكار، تقديم الفرص للتجربة والاختبار، الاستفادة من التنوع).

4- الاعتبارات الفردية: مؤشرات قياسه (فهم القدرات والمهارات الفردية، التوجيه نحو التطوير الشخصي، تشجيع الانخراط والمشاركة، مرونة التعامل، الاستماع الفعال).
الالتزام التنظيمي: يشير إلى الرابط الذي يربط الأفراد بالمنظمة التي يعملون فيها. يشمل هذا الالتزام المستوى العام للولاء والتفاني والرغبة في البقاء في المنظمة والمساهمة في نجاحها ويتضمن ثلاثة أبعاد لقياسها (الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري).

1- الالتزام الاستمراري: مؤشرات قياسه (مستوى الالتزام الشخصي، الانخراط والمشاركة، الثقة بالمنظمة والاستقرار الوظيفي، الولاء والانتماء، المرونة والتكيف، مستوى الرضا الوظيفي، التفاعل مع الزملاء).

2- الالتزام العاطفي: مؤشرات قياسه (المشاعر تجاه المنظمة، الانتماء والهوية الوظيفية، الاندماج والانسجام، الرضا العاطفي تجاه المنظمة).

3- الالتزام المعياري: مؤشرات قياسه (الالتزام للقواعد والسياسات، التقييم الذاتي للأداء، الالتزام بالجودة والتميز، الالتزام بالوقت والحضور، الالتزام بالسلامة والأمان، التطوير المهني والتعلم المستمر، الاحترام والتعامل الاحترافي).

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2: القيادة التحويلية

2-2: الالتزام التنظيمي

3-2: الدراسات السابقة

4-2: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة التحويلية (المتغير المستقل)، والالتزام التنظيمي (المتغير التابع)، فضلاً عن الدراسات السابقة لإثراء الدراسة، كما ويسلط الضوء على السمات التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، ووجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

أولاً: الأدب النظري

2-1 المحور الأول: القيادة التحويلية

إن القيادة تحتل دوراً بارزاً في الإدارة، ويتضح ذلك في الجانب الإنساني أكثر منه في الجوانب الأخرى، إذ تعمل القيادة على تحقيق التكامل والانسجام ما بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية القيادية، وارساء الفاعلية للإدارة من أجل مساعدتها على تحقيق أهدافها، بمعنى أن القيادة التحويلية من أكثر العمليات التي تؤثر على الدافعية والروح المعنوية لدى العاملين، ولها تأثير مباشر على أدائهم واتجاهاتهم النفسية ومدى رضاهم عن عملهم، وبهذا تعد القيادة محوراً رئيسياً للعلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولها تأثير على الإنتاجية بشكل مباشر تتطلع جميع الشركات إلى تحقيقه بأعلى كفاية ممكنة (جهاد، 2020).

ويتوجب أن تكون علاقة الإداري مع العاملين علاقة حيوية لنجاح أية شركة في تحقيق أهدافها، فالإداري الذي ينجح في توطيد علاقات إنسانية سليمة يتمكن من مساعدة المجتمع على إظهار الشعور بالغاية، وبهذا يتمكن من أن يحقق تنفيذاً أفضل للشركة، فنتائج أي شركة أو مرهونة بإدارتها،

والتي تمثل القيادة المسؤولة عن توجيه العمليات في الشركة على افتراض أن النجاح في أي عمل أو تنظيم يستند على الطريقة أو الأسلوب، الذي توجه به التنظيمات وقدرتها على توجيه الأعمال والنشاطات نحو الأهداف المرجوة؛ هذا فضلا أنه ينبغي على الإداري أن يتسم بالقدرة على تحديد مواطن الضعف والقوة للعاملين ومدى المهام التي يمكن أن توكل إليهم(الجنابي، 2019).

والقيادة التحويلية جاءت لأجل إضافة مفاهيم وأفكار حديثة للقيادة التربوية والتي تتصل برؤية ورسالة الشركة المستقبلية، والتي اعتبرت بأن المدير هو القائد الذي يؤثر بكافة العاملين ويجذبهم لثقافة غير معتاد عليها من قبل، وذلك من أجل العمل كفريق واحد وتحويل الرؤية المستقبلية إلى حقيقة؛ فتبدي القيادة التحويلية اهتمامها بالقيم المتمثلة بالحرية والعدالة والمساواة والصدق والأخوة، والتي تعمل على تحويل رؤى الأفراد وقيمهم من المصالح الذاتية إلى الغيرية، تتمثل القيادة التحويلية في تحفيز التفاعل التبادلي بين القائد والتابعين، حيث تنمي هذه القيادة قدرات التابعين ليتحولوا إلى قادة فاعلين، بينما يصبح القائد نفسه نموذجا أخلاقيا يجسد قيم المؤسسة ويعزز انتماء أفرادها(سعودي وبن امر وصد، 2022).

بناء على ما سبق تحظى القيادة التحويلية باهتمام واسع في الأدبيات القيادية، نظرا لاختلافها النوعي والهيكلية عن أنماط القيادة التقليدية، حيث تعرف بكونها قيادة ديناميكية موجهة نحو التغيير الجذري، لا تظهر الا في المنظمات التي تعيش تحولات استراتيجية او تواجه تحديات معقدة. فالقائد التحويلي لا يكتفي بالواقع الراهن، بل يتبنى رؤية استباقية لإعادة صياغة ثقافة المنظمة وادائها، عبر تحفيز التغيير المستمر الذي يتوافق مع تصوراته الاستشرافية لمستقبل الشركة. بذلك، تعد هذه القيادة استجابة ضرورية للبيئات غير المستقرة، التي تتطلب قيادة قادرة على توظيف التحديات كفرص للتطوير، وليس مجرد ادارة روتينية للحفاظ على الوضع القائم.

مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية (Transformational Leadership) أحد النظريات القيادية المعروفة لتحويل المنظمات، وهي نمط قيادي تتطلبه المنظمات ذات التحولات المتسارعة، حيث تستند على أحداث تحولات جوهرية من خلال اقناع العاملين بالنظر لما هو أبعد من مصالحهم الشخصية لتحقيق المصلحة العامة للمنظمة، وزيادة مدارك اهتمامات العاملين والاسهام في درجة فهمهم وتقبلهم لرؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها (مرتجى، 2019).

برز مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنز (Burns، 1978) في نهايات السبعينات من القرن الماضي، ضمن كتابه الذي يتناول "القيادة"، حيث ميز بين اشكال قيادية متنوعة كالقيادة التحويلية والتبادلية، مؤكدا انها مفهوم معاصر يستجيب للحاجة الى قيادة ابداعية تحل محل النمط التقليدي القائم على تبادل المنافع (Scheuerlein و Chládková و Bauer، 2018).

يعرف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية بانها: "عملية احداث تحولات رئيسية في رؤى افراد الشركة، وتكوين التزامهم نحو غاياتها الاستراتيجية" (Dappa و Bhatti و Aljarah، 2019).

بينما يرى نورثوس (Northouse) انها: "عملية تركز على قيم الافراد واخلاقياتهم، وتستهدف تحقيق غايات بعيدة المدى عبر تقييم دوافعهم وتلبية احتياجاتهم" (Stevi و Patiro، 2020).

من جهة اخرى، تعرف القيادة التحويلية بانها: "الانشطة التي تعزز مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لتعزيز التعاون التنظيمي" (غربي، 2017، 7)،

وعرفت أيضا بانها "اسلوب قيادي يركز على الاهداف الاستراتيجية، ويبني رؤية واضحة تحفز الموظفين على تنفيذها، مع تعديل الانظمة القائمة لتتلاءم معها" (مراد، 2018، 10).

كما تعرف بانها: "تفاعل قائم على القيم الاخلاقية بين القائد والمرؤوسين، يهدف الى تحقيق اهداف مشتركة عبر الهامهم وتعزيز عطائهم" (قحام وعوارطة، 2018، 7).

تركز هذه القيادة ايضا على: "خلق انظمة تنظيمية جديدة تتماشى مع متطلبات المستقبل" (مسعودي وجلالي، 2019، 6)،

وعرفت أيضا ب "استثارة وعي المرؤوسين بالقضايا الجوهرية، وتحويل اهتماماتهم من الذاتية الى الجماعية عبر الجاذبية الشخصية والالهام" (الاخضر، 2019، 58).

كما تعرف بانها: "عملية تحفيز المرؤوسين وتطويرهم، عبر استثارة قيمهم وعواطفهم لتحقيق اداء استثنائي" (جهاد، 2020، 39).

تُعرف القيادة التحويلية بأنها: تطوير وتشجيع المرؤوسين، واستخدام الرؤى المشتركة، والنهوض بالقائد والجماعة نحو أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، مع التركيز على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتحفيز الأفراد على تنفيذها، والعمل على تعديل الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية (أبو عيادة والعنزي، 2022، ص 299).

بناءً على التعريفات السابقة فالقيادة التحويلية نظرية قيادية يستخدمها القائد لتغيير الوضع القائم بتعريف التابعين بالتحديات القائمة في الشركة التي يعملون فيها، عن طريق الاقناع والالهام والاثارة ولتحقيق مستوى عالٍ من الرؤية للوصول إلى الغايات المرجوة.

أهمية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية فكرة ذات غايات جوهرية، فهي تعد عملية الهام للآخرين كم أجل أن يعملوا بأسلوب متلائم وذلك لتشكيل شركات ذات قاعدة قيمية، فالقيادة التحويلية تحدث تحولات جوهرية لدى الأفراد التابعين للقائد التحويلي (غربي، 2017).

تكمن أهمية القيادة التحويلية بأنها تعمل على دعم قيم المنظمة، واحداث التحولات في ثقافة المنظمة ومعتقداتها، اقامة معايير خاصة بالأداء التنظيمي وفق إطار متكامل ومتربط يمكنها من الاستجابة بشكل فعال للتحولات الداخلية والخارجية، وامكانياتها على تمكين العاملين وزيادة ثقتهم بالشركة وقيادتها وولائهم لها (مسعودي وجلالي، 2019).

وتتبع أهمية القيادة التحويلية من اهمية المسؤولية الأخلاقية التي تشكل مكوناً بارزاً في حث العاملين نحو القيام بالعمل للمستوى الذي يتخطى حدود المصالح الذاتية لأجل تحقيق المصلحة العامة للشركة، مما ييسر ذلك من اكتساب السلوك التشاركي داخل بيئة العمل (زهري وبالصوف، 2021).

تؤكد الدراسات على أهمية القيادة التحويلية في الشركات؛ لكونها تعزز الدافعية وتنشرها بين العاملين، مما يؤدي إلى بذل جهد أكبر لإحداث تغييرات هادفة، حيث تُحقّق التغييرات المنتظمة في الثقافة والقيم من خلالها، كما يتطلب الإعداد المهني الدائم للعاملين تطبيقاً عالي المهارة لعملياتها (Joao و Martins، 2016).

كما تُشير الأدبيات إلى ارتباط القيادة التحويلية إيجابياً بالتميز والرقي في الأداء المنظمي، حيث تعمل على زيادة مستوى الأداء، والاستجابة الفعالة لتحولات مناخ العمل، وتعزيز ثقة العاملين وانتمائهم، ورفع دافعيتهم لتحقيق أداء متميز (الوزان والعمرى، 2020).

أبعاد القيادة التحويلية

تحتوي القيادة التحويلية على أربعة أبعاد أساسية تكمن في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية)، والتي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة استناداً ل (Bass & Avolio, 1994) وهي:

البعد الأول: التأثير المثالي (Idealized influence)

حيث تبين سلوك القائد والذي يتمتع باحترام التابعين واحترامهم وتقديرهم، لاعتباره النموذج المثالي لديهم، ويستند هذا البعد على سلوكيات القائد وتصرفاته والتي تحفز التابعين على التحدي، وأن هذه السلوكيات تبين مدى توقعات التابعين وأسلوب التزامهم بالغايات التنظيمية، واستشارة دافعيتهم للعمل (الشنطي، 2016).

حيث يهتم التأثير المثالي بشكل رئيسي بتحسين الرؤية المعاصرة التي تعتبر نموذجاً للسلوكيات المشتركة بين العاملين، إذ يمارس القادة التحويليين السلوكيات التي تجعل منهم نماذج مثلى لأتباعهم، فيحضوا بالأعجاب والاحترام من قبل التابعين، ويحتاج ذلك الإسهام في المخاطر، وتقديم متطلبات العاملين قبل متطلباتهم الشخصية، والتصرف وفق السمات الأخلاقية (مسعودي وجلالي، 2019).

والقائد التحويلي في هذا البعد يمتلك القدرة على اكساب الثقة والاحترام والتقدير من قبل التابعين إليه، ويعتبرونه النموذج المثالي إذ يقوموا بتقليده واتباعه، ويستجيبوا لكافة مطالبه، ويظهرون سلوكاً اخلاقياً مستمد من المعايير الأخلاقية للقائد، ويمتلكون الثقة بالنفس والقوة ويتعدون عن القوة كطريق لكسب المصالح الفردية (الوزان والعمرى، 2020).

البعد الثاني: التحفيز الالهامي (Inspirational motivation)

يستند هذا البعد على سلوكيات القائد والتي تثير عند التابعين حب التحدي وتبين مدى الالتزام، حيث أن القائد يخلق الرؤية الواضحة للمستقبل، ويعمل على اقناع التابعين بها من أجل تحقيقها، بالإضافة إلى أنه يعمل على خلق رؤية مشتركة بينه وبين التابعين إليه بحيث يستخدم الرموز والصور الذهنية (الشنطي، 2016)، فالقائد التحويلي الملهم يستند على تحفيز الحماس لدى التابعين لديه نحو الانجاز والابداع، وتشجيعهم عن طريق اتاحة روح التحدي في العمل مع العاملين، وبناء العلاقات القوية معهم عن طريق الاتصالات الفعالة التي تزيد من الروابط وتؤدي الى التعاون وخلق القيم المشتركة (الجهني وآخرون، 2018).

وأكد مسعودي وجلالي (2019) بأن التحفيز الإلهامي يركز على سلوكيات القائد المثيرة للتحدي واستثارة العمل ضمن الفريق الواحد عن طريق الحماس، إذ تعمل تلك السلوكيات على بيان توقعات العاملين ودفعهم للمشاركة في توقع الحالات المستقبلية للشركة، والغايات والتطلعات المشتركة.

البعد الثالث: الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation)

في هذا البعد ينقب القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة ويحفز على حل المشكلات بأسلوب ابداعي ويدعم النماذج الحديثة والفعالة لأداء العمل (الشنطي، 2016).

كما وضع Rachmah, Sudiro & Juwita (2022) بأن الاستثارة الفكرية تعني قدرة القائد على قيادة العاملين وان يكون لديه الرغبة في التصدي للمشكلات اليومية بأساليب حديثة وتعليمهم مواجهتها على اعتبار انها مشكلات تتطلب الى حل، وذلك بأثارة التفكير لاتباعه بأساليب جديدة لحل المشكلات القديمة وتعليمهم النظر للتحديات وانها تتطلب الى حلول والتنقيب عن حلول منطقية لها.

وأضاف مسعودي وجلالي (2019) أن الاستثارة الفكرية هي استثارة جهود العاملين التفكيرية والتفسيرية لأجل أن تكون جهودًا خلاقة وأكثر ابتكارية، ورغبته في جعل العاملين يواجهون المشكلات السابقة بأساليب جديدة، وتدريبهم للنظر للصعوبات باعتبارها تحديات تتطلب حلول أكثر منطقية وهذا ما يحفز على الإبداع.

ومن وجهة نظر قحام وعوارطة (2018) فالقائد التحويلي يعمل على استثارة أفكار العاملين الابداعية، ويحفز على حل المشكلات بأساليب ابداعية، وحثهم على التنقيب عن أفكار مبدعة لتطوير أداء العاملين في الشركة وتعيين تطلعاتها.

البعد الرابع: الاعتبارات الفردية (Individualized consideration)

في هذا البعد يبين القائد مدى الاهتمام بمتطلبات العاملين الفردية وتوفير المناخ المحفز لاشباعها، ويدرك مشكلاتهم، ويبدل الجهد من أجل تقديم المساعدة وذلك لتحفيزهم على تحقيق التنمية المهنية لاتمام المهمات التعليمية المتعلقة بهم وبمستوى عال من الابداع (الشنطي، 2016).

وأضاف (Siddique and Nawaz, 2019) إلى أن الاعتبارات الفردية تبين للقائد التحويلي مدى تمكنه من تقديم الاهتمام الشخصي لكل عامل والتعرف على مستوى متطلباته ورغباته الفردية مع مراعاة الفروق بينهم، فالقائد في هذا البعد يهتم شخصيا في مرؤوسيه فيلاحظ بنفسه رغباتهم وبحالها ويتوقعها، ويعمل على الاستجابة لها وتوزيع المهام عليها تبعا لسماتهم واستعداداتهم الشخصية، وهذا النوع من القيادة يتضمن على تقديم الاهتمامات للحاجات التنموية والابداعية ويعمل على تدريبهم، وارشادهم من أجل الوصول الى مستوى النمو والرقى.

تعقيبًا على ما سبق فإن أبعاد القيادة التحويلية ركزت جميعًا على شخصية القائد التحويلي، باعتباره يتسم بمستوى عال من الاحترام والاعجاب والثقة المتبادلة من العاملين، وأن يكون متمكنًا

على استشارتهم وحثهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ووضع الرؤية المستقبلية للشركة، وتحفيزهم على التفكير والابداع في كافة الميادين، كما أنه يراعي الفروق الفردية بين العاملين وفقاً لقدراتهم ومعتقداتهم، ليكون متمكناً من الاستماع لهم وتلبية متطلباتهم وحل مشكلاتهم.

أهداف القيادة التحويلية

تسعى القيادة التحويلية في الشركات على تحقيق عدد من الأهداف الأساسية؛ والتي تتجلى في التطور المهني للعاملين ومساعدتهم على تحقيقه، والمحافظة على ثقافة تتسم بالمهنية والتشاركية، والحرية في التعبير، والتخطيط بصورة تعاونية، بالإضافة إلى رفع مستوى الدافعية للعمل للعاملين، والتي تحدث عندما يستطيع القائد من تحقيق غايات التطوير المهنية، ومنح العاملين دوراً في حل المشكلات التي تواجههم في الشركة بفاعلية، وحثهم للمشاركة في الأعمال والأنشطة الجديدة، وخلق الرغبة لبذل الكثير من الجهود، والعمل بصورة أكثر نكاهاً وفق جماعة متمكنة من التحسين لحلول فضلى مقارنة مع عمل القائد منفرداً (Rachmah, Sudiro & Juwita, 2022).

ومن الأهداف الخاصة بالقيادة التحويلية، والتي حفز القائد على الالتزام بها وتحقيقها والتي تكمن

فيما يلي (سعودي وبن امر وصد، 2022؛ Peng, Liao & Sun, 2020):

- تقديم المساعدة لفريق العمل على التطوير والتحسين من مستوى الثقافة المهنية في

الشركة: ويكون ذلك من خلال اقامة غاية تعاونية مشتركة تسعى الشركة الى تحقيقها،

واستخدام أساليب روتينية لتأييد التحولات الثقافية، والاتصال الفعال بالقيم والمعايير الثقافية،

ومشاركة القائد مع الآخرين وذلك من خلال تفويض السلطة والصلاحيات لعمل محدد في

الشركة قادر على التطوير المستمر.

- تقديم المساعدة للعاملين في الشركة على حل المشكلات الروتينية التي تواجههم بفاعلية عالية: فتؤدي المشاركة ما بين العاملين والقادة الإداريون الى تحليل المشكلات من أكثر من وجهة نظر وزوايا مختلفة، وإقامة الحلول البديلة مستندين فيها على المناقشات والحوارات الجماعية، والابتعاد عنه الحلول المحددة من قبل، ورؤى الاعتبارات الفردية، والانصات بأسلوب فعال للعديد من الآراء وبيانها وبيان المعلومات الأساسية في المشكلة وتلخيصها خلال الاجتماعات المنعقدة.
- العمل على تعزيز تنمية دافعية العاملين في الشركة، والتي تكون عن طريق امتلاكهم لعدد من الأهداف والغايات الداخلية الخاصة بالنمو المهني، ويكون تيسير هذه العملية عندما يرتبطون بشكل قوي بأهداف الشركة ويشعرون بالالتزام القوي اتجاهها.
- منح العاملين في الشركة الدور الايجابي في حل المشكلات غير الروتينية من أجل تحقيق الإصلاح والاقرار على وضع الاهداف ومدى واقعيته.

وعليه فإن القيادة التحويلية هدفها تنمية دافعية العاملين عبر تبني عدد من الغايات الداخلية للنمو المهني، واعطائهم الدور الايجابي في حل مشكلات الشركة بغاية تحقيق الاصلاح في التنظيم.

خصائص القيادة التحويلية

تستهدف القيادة التحويلية بصورة أساسية احداث تحول جوهري في الشركة أو المجتمع، وأيضًا في قيم العاملين واتجاهاتهم، واستنادًا عليه يصبح القائد التحويلي أكثر فعالية في فترة حدوث المشكلات، وذلك لأنه ينقب عن الأنماط جديدة للعمل وفرص التصدي للأزمات، كونها تقوم على التفاعل المتبادل بين القائد والعاملين والتي قد يكون لها تأثير ايجابي، ولا سيما بأن التحفيز والتأثير على العاملين يتخطى المصالح الشخصية إلى تحقيق المصلحة العامة (قحام وعوارطة، 2018).

إن للقيادة التحويلية خمس خصائص أساسية لا بد من توافرها في القائد التحويلي، والتي قدمها (Kouzes and Posner) كما جاءت عند (Abu-Tineh, Khasawneh & Omary, 2009) على النحو التالي:

1. **الإلهام والرؤية الجماعية (Inspiring A shared vision):** إذ ينظر القائد التحويلي بنظرة مستقبلية

نحو المستقبل، ويعتقد بأن العمل التشاركي والالتزام التنظيمي يحقق النجاح والتميز للشركة.

2. **تحدي العملية (Challenging the process):** ينقب القائد التحويلي باستمرار حول الفرص

الجديدة، ويكون دائم التأهب لحدوث أي تحويل في الحالة الراهنة، فيبتكرون أنماط حديثة ومعاصرة للعمل.

3. **النمذجة للأقوال والأفعال (Modeling The way):** بمعنى أن تكون القيم المتعلقة بالعمل

قيم في غاية الوضوح عند القائد التحويلي.

4. **تمكين الآخرين (Enabling Other to Act):** فالقائد التحويلي لديه ايمان بضرورة المشاركة

للعاملين والتعاون بكافة مجالات العمل.

5. **التحفيز (Encouraging):** يحث القائد التحويلي الآخرين بجميع الأنماط والطرق المادية والمعنوية.

كما حدد (Rahmawati & Tobing (2019) عدد من التي يتسم بها القادة التحويلين وهي:

1. الشجاعة، وتعني امكانيتهم على المواجهة والصمود لتحقيق مصالح الشركة.

2. التميز بدرجة عالية من الفهم والادراك، والايان بمبادئ معينة، والتعامل مع العاطفة والثقة والولاء للشركة، عن طريق اللجوء للمكافآت والعقاب.

3. الإمكانية على التعامل مع الأمور الغامضة والمعقدة، والقدرة على الانسجام والتعامل مع المشكلات المعقدة التي تتطلب لتنسيق وتفكير جيد.

ومن خلال ما سبق يتضح أن خصائص القادة التحويليين تتجلى في استحوادهم على الشجاعة والثقة والايمان بالعاملين وامكاناتهم، وأن يمتلكوا الرؤية المستقبلية للشركة، والإلهام حيث يوضح القائد التحويلي أهمية الأهداف بسلاسة وايصال التوقعات العالية والطموحة، بالإضافة للعقلانية والاحترافية وحل المشكلات التي يتعرضون لها.

مهام ووظائف القائد التحويلي

إن إعداد القائد التحويلي يبدأ من خلال اتاحة عدد من المتطلبات في القائد المرجو اعداده وتجهيزه لكي يكون قائداً تحويلياً مبدعاً، وأن توفر مثل هذه المتطلبات قد يعالج الضعف عند القادة، والتي تتطلب الى اعداد البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهم التدريبية من أجل أن يكونوا قادة تحويليين، ومن المتطلبات المتبعة لكيفية اعداد القائد التحويلي ما ذكرها (زهري وبالصوف، 2021) على النحو التالي:

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- التعامل مع الآخرين لأدراك ديناميكيات المحيطين به.
- إدراك احتياجات العولمة والتأقلم معها بصورة لا تؤثر على القيم.
- اتاحة مهارات التسهيلات، وتحسين أساليب الاتصالات.
- تدريب العاملين وتحفيزهم من أجل المساهمة في النمو والتقدم.
- القدرة على الابداع والابتكار، واتخاذ القرارات.
- القدرة على مواجهة الاحداث والمواقف المتغيرة.
- القدرة على التنفيذ بشكل فعال وبجودة عالية.
- القدرة على التقييم الذاتي المستمر للفرد والجماعة.

وللقائد التحويلي عدة وظائف ومهام تتمثل فيما يلي (بوطارفة ومسعي، 2020):

1. أن يعمل على ادارة التنافس، وإدارة العمليات المرتبطة بأعمال المنظمة وتنمية قدراتها للجوء لتلك المعلومات من أجل زيادة مستوى الميزة التنافسية.
2. أن يشرف على إدارة التعقيد وان يتعامل مع العديد من المتغيرات مرة واحدة بعيداً عن مستوى التغيير وتنوع الغايات.
3. أن يكون قادر على تحقيق التلائم في المنظمة مع التوجهات العالمية مساقاة الرؤية المستقبلية وتعيين رسالة الشركة وتحويل نسق القيم والسلوكيات لتناسب جميعها مع التوجهات العالمية.
4. أن يكون قادر على ادارة الفرق العالمية من أجل تحقيق التواصل العالمي المرجو اذ تمثل جميع التخصصات الادارية، وضرورة اتاحة المهارات الواجبة لاتمام تعامل الشركة مع المنظمات العالمية بنجاح.
5. أن يكون مشرفاً على إدارة المفاجآت، والتي لا بد من ان يعمل على تنمية مهارات التعامل مع المفاجآت الدائمة لاتخاذ القرارات الصائبة في الأحوال غير المستقرة.
6. أن يكون مديراً للتدريب الدائم وذلك من أجل كثرة التحولات التي تواجه الشركة والتي تحتاج إلى مهارة عالية من أجل التعامل معها.

وبين الأخضر (2019) بعض من الوظائف الخاصة بالقائد التحويلي متمثلة في ادراك الحاجة للتحويل، وتعيين الرؤية المستقبلية المرجو تحقيقها، وايصالها للتابعين، وتطبيق الرؤية، وزيادة مستوى التزام التابعين نحو الرؤية، وايجاد نموذج للتحويل والتغيير، والعمل على اعادة بناء ثقافة الشركة وإدارة الفترة الانتقالي.

يشير الوزان والعمري (2020) إلى أن القائد التحويلي يمارس عدد من المهام تحددت أبرزها

فيما يلي:

1. إدارة التنافسية؛ بمعنى أن إدارة العمليات المتعلقة بأعمال الشركة وأنشطتها وجمع المعلومات،

وتنمية القدرة على توظيفها لرفع مستوى الميزة التنافسية.

2. الإشراف على إدارة التعقيدات، والتي يقصد بها التعامل مع العديد من المتغيرات مرة واحدة

دون النظر لمستوى الغموض وتباين الغايات.

3. إدارة الفرق العالمية، ينبغي على القائد التحويلي تشكيل فرق لديها استطاعة على تحقيق

التواصل العالمي، بحيث تمثل جميع التخصصات والدرجات الإدارية، وأيضًا أهمية توفر

المهارات اللغوية الضرورية لنجاح الشركة عالميًا.

سمات القائد التحويلي

يمتلك القائد التحويلي عدة سمات تميزه عن غيره من القادة، حيث لديه الامكانية على التأثير

بقيم العاملين وأخلاقهم بشكل يوصل لأداء عال، وتوجيه للسلوك التنظيمي، والثقافة التنظيمية بصورة

تخدم رؤية الشركة ورسالتها، وفي معظم الأحيان قد يكون القائد التحويلي صاحب شخصية جذابة

ولديه تأثير استثنائي، ويحثهم على مشاركة رؤيته واتخاذ الاجراءات التي تتخطى مسؤولياتهم، كما

يبرز امكانات تنظيمية في غاية الروعة، ويمكنهم من مواءمة الطموحات والدوافع الفردية للعاملين مع

غايات الشركة (علالي، 2021).

ومن أجل أن يتمكن القائد من التحويل والتبديل في مؤسسته لتكون الأفضل لا بد من أن يتسم

بعدد من السمات (Peng, Liao & Sun, 2020):

1. أن يكون ذو رؤية مستقبلية وأن تكون مشوقة ومثيرة للأجل البعيد.
 2. أن يكون متمكن من التواصل مع الآخرين ومخاطبة العاملين.
 3. أن يتسم بالمصداقية والنزاهة والعدالة.
 4. أن يكون مصدراً للطاقة والتفاعلات الايجابية مع التابعين والاستجابة لاهتماماتهم.
- وفي هذا الصدد أشار عثمانى وغنتيوي (2020) إلى عدد من السمات التي يتمتع بها القائد التحويلي والمتمثلة فيما يلي: لا بد من أن يتمتع بالحضور القوي والنشاط البدني الفعال، وأن يعتبر نفسه وكيل للتغيير والتحويل وأن يكون همه الذاتي والمهني هو تمييز مؤسسته عن غيرها واحداث التغيير فيها، وأن يعمل بجهد من أجل تحقيق الانتاجية العالية في الشركة، وأن يكون قادر على التعامل مع المواقف والمشكلات المعقدة بعقلانية، ويتمتع بثقة وشخصية عالية يعيداً عن الصراعات الداخلية.
- وأضاف (Rahmawati & Tobing (2019) سمات أخرى للقائد التحويلي وهي:
1. الاهتمامات الشخصية: حيث يهتم القائد بمتطلبات المرؤوسين والتعامل معهم على المستوى الشخصي.
 2. الجاذبية: يمتلك القائد التحويلي القدرة على زرع الشعور بالقيمة والاحترام وبيان الرؤية.
 3. التشجيع الفكري: اذ يقوم القائد التحويلي على تقديم المساعدة للمرؤوسين وتحفيزهم على ان يكونوا مبتكرين.
- وأن القائد التحويلي يتسم بالعديد من السمات القيادية المختلفة ومنها: الجاذبية والتأثير بالآخرين والرؤية العميقة، والتفكير الإبداعي، ويتعامل مع المرؤوسين من منطلق سلوكيات مرتكزة على القيم والأسس والأخلاق، مع مراعاة الأبعاد الشخصية للعاملين، إذ لا يقدم مصلحة الشركة على مصالح

العاملين، ويستند بشكل كبير على دعم المشاعر الايجابية في الشركة، والتي تقود لتكوين الثقة وتعزيز التشارك ونشر التقدير والمكافآت (المبيضين، 2022).

وفي هذا الصدد؛ فالقائد التحويلي يعمل على تشجيع التابعين إليه، ويثير اهتمامهم عن طريق زيادة مستوى التوعية والادراك لديهم عن مدى أهمية رسالة الشركة وغاياتها وقيمها، وحثهم للاطلاع نحو المستقبل وهذا ما جعلهم يتعدون مستوى المصالح الشخصية لديهم إلى الاهتمام بالمصلحة العامة، حيث يتعلق التابعين برؤية الشركة وثقافتها بشكل كبير؛ مما يزيد من مستوى الدافعية والأداء في العمل، فالقائد يكون تحويليًا عندما يكون واضحًا في العمل وواعيًا ومحددًا لرؤية الشركة الاستراتيجية ونشرها ونمذجتها وتكوين الالتزام نحوها، كما أنه يشجع التابعين لديه لأجل أن يتعدوا المصالح الشخصية للمصالح العامة ويعزز من مستوى النضج الأخلاقي لديهم.

2-2 المحور الثاني: الالتزام لتنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي أحد المطالب الأساسية للشركات سواء العامة أو الخاصة، إذ يشكل زاوية أساسية في عملية الإدارة بكافة مستوياتها، وضرورة واجبة تحرص الشركات لتحقيقها لأجل التطور الدائم وفق بيئة مليئة بالتنافسية (الشوابكة وآخرون، 2018).

يرجع الاهتمام بالالتزام التنظيمي في أي شركة سواء صغيرة أو متوسطة إلى العاملين فيها كونه عنصرًا مهمًا من عناصر انتاجها، وفي ذات الوقت لديه الاتجاهات والعواطف والدوافع والتطلعات المستقبلية التي تعمل على توجيه سلوكيات العامل وتسيطر عليه، مما يوجد عدم قدرة في التحكم بنفسية الفرد، فلكل عامل ما يميزه عن غيره تبعًا للمواقف التي يواجهها وتؤثر في تفكيره ومدى التزامه نحو مؤسسته (سويدان وعلي والطحيطاح، 2023). وهذا ما يبين مدى ارتباط العامل الفرد بعمله وانتماءه وولائه له، فهو يقلل قدر الإمكان من السلوكيات السلبية في عمله كالتقصير بالعمل أو

الغياب المتكرر أو ترك العمل بشكل مفاجئ، أما قلة التزامه بعمله وعدم شعوره بالمسؤولية، وقد يؤثر سلبًا على سلوكياته وعلاقاته مع العاملين في الشركة (الليحاني، 2021).

والالتزام التنظيمي أحد صور العلاقة ما بين الشركات والعاملين فيها، والأكثر اهتماماً، فظهر كمفهوم من مبدأ الارتباط الحاصل بين العاملين وشركاتهم، فلا يمكن لأي شركة أن تتسم بأداء عالٍ في عالم مليء بالتنافسية؛ إلا إذا اتسم العاملين فيها بالالتزام بقيمتها وغاياتها (Radosavljevic, 2017). (Cilerdzic & Dragic, 2017).

إذاً الالتزام التنظيمي يُشكل أسلوباً فاعلاً لتحقيق تطلعات الشركة وغاياتها، ولا سيما بأنها تحفز العاملين على ابتكار كل ما هو جديد، ونشر الثقة بين الإدارة والعاملين فيها، لذا فهي نتاجاً تفاعلياً بين سمات الأفراد وشخصياتهم، وبين العوامل التنظيمية والمحددات الاجتماعية والبيئة العامة، والتكيف بين العاملين وأسهم مع غايات الشركة التي يسعون إليه، وذلك بهدف تحسين إمكانات الشركة ومساعدتها على البقاء في بيئة تحيطها التنافسية الشديدة (حمادي، 2016).

مفهوم الالتزام التنظيمي

تناول الكثير من الباحثين في الميدان الإداري تعريف الالتزام التنظيمي وفقاً لوجهات نظرهم الخاصة، حيث يعرف الالتزام التنظيمي عند بأنه: " مجموعة من المشاعر والانفعالات الإيجابية التي يحملها الفرد العامل تجاه منظمته، والتي تؤدي إلى خلق التزامه بقيمتها وأهدافها، وتفانيه بأداء عمله، ورغبته في الاستمرار وعدم ترك العمل فيها ". (الشوابكة وآخرون، 2018، 147).

ويعبر الالتزام التنظيمي عن سلوك العامل، الذي يظهر في جهودهم وأعمالهم نحو الشركة لأجل الديمومة فيها، ويظهر ذلك لمدى العلاقة العاطفية لديهم التي تربطهم بالشركة، وتوافقهم مع القيم والمعتقدات المؤسسية، وتحقيقها لطموحات العاملين المستقبلية (عبد الحي ومطر، 2018).

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه: اتجاهات العاملين النفسية وميولهم نحو مؤسستهم، ويُكون الصلة بين الفرد والشركة، حيث يستفيد كل من العاملين والشركات من الالتزام التنظيمي لدى العامل، واعتباره احساس بالمسؤولية التي يتحملها نحو مهام وأهداف الشركة (Al Zefeiti & Mohamad,2017).

بينما عرف عند حامد وبير (2021، 296) بأنه: " شعور داخلي يترجم في صورة سلوك ايجابي يجعل الفرد يبذل جهود عظيمة لصالح مؤسسته، بقناعة تامة دون أي إجبار بدافع الحب والولاء من أجل البقاء والاستمرار وتحقيق أهداف المنظمة".

أما الجابري وبرايم (2022، 473) عرفا الالتزام التنظيمي بأنه: " حالة وظيفية تعبر عن اندماج العاملين في شركاتهم، ورجبتهم القوية في البقاء والإصرار والاستمرار في العمل بها، والإيمان بأهدافها وقيمها، وبذل قصارى جهدهم لتحسين وتطوير أدائها، والمحافظة على سمعتها ومكانتها ومنزلتها في المجتمع، وتقديم مصالحها العامة على مصالحهم الشخصية، ويتمثلون القواعد السلوكية والأخلاقية التي تحدد سير العمل بها".

وعرف بلغيث وسماعل (2023، 7) بأنه: " مدى اهتمام وإيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى جهد لتحقيق تلك الأهداف ورجبته الشديدة في البقاء والاستمرارية".

وعند كودية وقيروود (2023، 9) يعرف بأنه: " شعور الفرد القوي بأهداف الشركة وقيم العمل فيها، والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها والرغبة القوية للبقاء فيها".

ومن خلال عرض التعريفات السابقة يتضح أن الالتزام التنظيمي يشكل شعور العاملين واتصالهم وعلاقتهم وولائهم بالشركة التي يعملون بها سواء شركة صغيرة أو متوسطة، والحرص المستمر لديهم على البقاء في العمل والتشاركية في الوصول للغايات والقيم والالتزام بها؛ لحثها نحو التنافسية

والوصول للنجاح والتميز. ويعرف الباحث الالتزام التنظيمي بأنه: " الرابط الذي يصل بين الأفراد بالشركة الصغيرة أو المتوسطة التي يعملون فيها، يشمل هذا الإلتزام المستوى العام للولاء والتفاني والرغبة في البقاء في الشركة، والمساهمة في نجاحها ويتضمن ثلاثة أبعاد (الإلتزام الإستمراري، الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري) ".

أهمية الإلتزام التنظيمي

تبرز أهمية الإلتزام التنظيمي في زيادة مستوى الإلتزام داخل الشركة، والذي ينبثق عنه تدني مستوى عدد الآثار السلبية وأهمها الغياب والتهرب من العمل، كما يجسد مكوناً بارزاً في الوصل بين الشركة والعمالين فيها، وخاصة في الأوقات التي لا تتمكن فيها الشركات من تقديم الحوافز المناسبة للعمالين فيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من العمل المنجز، وأيضاً التزام العمالين لشركاتهم يعد عاملاً بارزاً أكثر من الرضا عن العمل في التنبؤ باستمراريتهم في شركاتهم أو تركهم للعمل، كما أنه العنصر الرئيسي لقياس مدى التكيف بين العمالين والشركة؛ وبالتالي قد يؤثر إيجابياً على الشركة وزيادة إنتاجيتها والحد من التكاليف نتيجة تدني معدلات الغياب والتأخر عن العمل (Meixner, 2020).

تتجلى أهمية الإلتزام التنظيمي بالاهتمام بمفهومه؛ وذلك لأنه يُمثل أحد الدلائل الرئيسية للتنبؤ بالمظاهر السلوكية كمعدل دوران العمل، والتغيب عن العمل، وعدم الرضا والولاء للشركة، فالعمالين الملتزمون سيقفون لفترة أطول داخل الشركة وأكثر عملاً في تحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها، وقد يساعد الإلتزام التنظيمي على تفسير وتحليل كيفية قدرة العمالين على إيجاد رؤية لهم في الحياة المهنية (الكاديكي، 2021).

ووضح الرشيد (2020) أن أهمية الإلتزام التنظيمي تتجلى في احساس العمالين بروح المعنوية العالية؛ مما يجعلهم محبين لعملهم وللشركة المنتمين لها، ويعملون بحماس لتحقيق الغايات التنظيمي،

إذا فالروح المعنوية تحقق بصورة إيجابية عند شعور كل فرد بأنه يحقق غاياته في الوقت الذي يسهم في تحقيق غايات الشركة.

أضاف الزهراني (2020) أن أهمية الالتزام التنظيمي تبرز في ثبات العلاقة القوية بين العاملين والشركة، ولا سيما إلى أنه يمثل دليلاً لتغطية المتطلبات الأساسية للعاملين، وتكمن أهميته في درجة تأثيره الإيجابي على الشركة بشكل عام، ودوره في تعزيزها لتحقيق النجاح والتميز في العمل.

بينما أشار الغضوري (2020) بأن العاملون الذين يتوافر لديهم مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي في بيئة العمل يمتازون بالأداء الجيد؛ جراء حبهم لعملهم وولائهم وانتمائهم له، وتوافق أهدافهم مع أهداف الشركة التي يعملون بها.

ولكن بين (2017) Radosavljevic, Cilerdzic & Dragic بأن الالتزام التنظيمي يقلل من تسرب العاملين في الشركات أو تركهم للعمل؛ باعتباره ظاهرة تنظيمية توصف بالخطرة، وينجم عن هذا التسرب تكاليف عالية على الشركة كتكاليف الاعلان والتدريب والاختيار، وتعطيل الأداء في العمل.

بناء على ما سبق، تبين ان الالتزام التنظيمي ركيزةً أساسيةً لتعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المنظمات، عبر خفض معدلات الظواهر السلبية كالغياب ودوران العمل، مما يُقلل التكاليف التشغيلية المرتبطة باستبدال الموارد البشرية. كما يُعزز هذا الالتزام الروابط النفسية بين العاملين والمؤسسة، حتى في غياب الحوافز المادية، عبر توافق أهدافهم الفردية مع الرؤية الاستراتيجية للشركة. يُسهم الالتزام التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي والروح المعنوية، من خلال تعزيز الولاء والانتماء. بالإضافة إلى ذلك، يُقلل من مخاطر التسرب الوظيفي، ويُعزز الاستقرار عبر الحفاظ على الكوادر المؤهلة القادرة على التكيف مع التحديات. بذلك، يصبح مقياسًا حيويًا لفعالية التكيف بين العاملين وبيئة العمل، وينعكس إيجابيًا على الإنتاجية والربحية على المدى الطويل.

خصائص الالتزام التنظيمي

إن للالتزام التنظيمي عدة خصائص تكمن في اندماج العامل في الدور الوظيفي لديه وفق قيم الشركة وأهدافها والرغبة المستدامة في الشركة، لفترة أطول لأجل خدمة هذه القيم والأهداف، ولا سيما بأنه حالة نفسية تبين العلاقة بين العامل والشركة، ويؤثر على قرار العامل فيما يرتبط ببقائه في الشركة أو تركه لها، فهو بمثابة نتاج تفاعلي للكثير من العوامل الإنسانية والتنظيمية داخل الشركة (Radosavljevic, Cilerdzic & Dragic, 2017).

تطرق Meixner(2020) إلى أنّ الالتزام التنظيمي يمثل حالة نفسية وعاطفية تعكس العلاقة ما بين الشركة والعاملين فيها، ويحدد فترة استمرارية العامل فيها أو تركه لها، ويتم وصف العاملين الذين يتسمون بالالتزام تنظيمي بوجود حس وشعور لديهم بالمسؤولية تجاه شركاتهم؛ والسعي لتحقيق غاياتها المسطرة، وزيادة الثقة بها.

أضاف المخاريز والسعودي (2017) عدد من الخصائص التي يتميز بها الالتزام التنظيمي أبرزها مدى ترابط العامل بالعمل، والحرص على تحقيق أهداف الشركة وتحسينها، ورغبتهم في بذل الجهود اللازمة نيابةً عن الشركة، وحرصهم على السير على قيم ومبادئ الشركة، والتمسك بها على الأمد الطويل.

وفي هذا المنوال، ذكر (Peng, Liao & Sun, (2020) عدة خصائص للالتزام التنظيمي ومنها:

- أن الالتزام التنظيمي كسلوك يعبر عن مدى التمسك بغايات الشركة وقيمتها.
- لا بد أن يكون الالتزام التنظيمي سلوكاً دائماً ومتواصلًا ويتبعه الرغبة في الاستمرارية.
- ينبغي أن يتوافر في السلوك التنظيمي الرغبة القوية في تقديم النصح في التضحية للشركة وبذل الجهد لتحقيق غاياتها.

ويتبين من خلال ما سبق؛ أنّ من خصائص الالتزام التنظيمي أنه يعبر عن تجهيز العاملون وتهيئتهم لبذل جهودهم بشكل يخدم الشركة، ولأجل ضمان الاستمرارية فيها، ورغبتهم في التفاعل الاجتماعي لإعطاء الشركة الولاء والانتماء والنشاط والحيوية، وتوافر درجة عالية لدى العاملين للاندماج في الشركة أطول فترة ممكنة، وتقييمها بشكل ايجابي.

مقاييس الالتزام التنظيمي

تتمثل اهمية قياس الالتزام التنظيمي في كونه اداة استراتيجية تمكن المنظمات من تحقيق عدة فوائد جوهرية، أبرزها (جهاد، 2020):

1. تقييم الاداء الوظيفي وتوجيه القرارات: يوفر قياس الالتزام مؤشرات دقيقة عن اداء العاملين، مما يسهم في مقارنة الاداء عبر فترات زمنية مختلفة، او بين الادارات الداخلية، او مع شركات منافسة، لاتخاذ قرارات استباقية.
2. تحليل البعد الانساني: يمكن القياس من فهم مشاعر العاملين واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة، عبر التركيز على الابعاد المادية (كالحوافز) والمعنوية (كالولاء)، مما يساعد في تصميم سياسات تلبى احتياجاتهم.
3. تشخيص المشكلات ووضع الحلول: يعد القياس اداة تشخيصية فعالة لتحديد التحديات التي تؤثر على العلاقة بين العاملين والمنظمة، مثل تدني الروح المعنوية او ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي.

اما مقاييس الالتزام التنظيمي، فتنقسم الى نوعين رئيسيين وفقا لـ (بوغريغزة ولهزيل، 2016):

المقاييس الموضوعية

تعتمد على تحليل البيانات الكمية القابلة للرصد، مثل:

- معدل دوران العمل.
- تكرار الغياب او التأخير.
- عدد الحوادث الوظيفية.
- تقييمات الاداء المباشرة.

المقاييس الذاتية

تقيس التصورات الذاتية للعاملين عبر ادوات مثل الاستبانات، وتنقسم الى:

- اسئلة مباشرة: تقيم التزام الفرد من خلال اسئلة صريحة (مثال: "ما مدى رغبتك في البقاء بالشركة؟").
- اسئلة غير مباشرة: تستكشف الالتزام عبر فقرات مرتبطة بالبيئة التنظيمية وقيمها (مثال: "ما مدى اتفاقك مع رؤية الشركة؟").

العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

يتحقق الالتزام التنظيمي عن طريق جملة من المتطلبات التي تؤثر بشكل ايجابي على مستواه

في الشركة وأبرزها:

1. تغطية المتطلبات الإنسانية والمادية لدى العاملين: وذلك لتوليد الاحساس بالرضا والطمأنينة

والانتماء المؤسسي.

2. تجويد المناخ التنظيمي: وذلك لتحقيق التكيف بين مستوى الأداء والغايات والاهتمام

بالعاملين، والابتعاد عن التنظيم المتسلط المؤدي لتسرب العاملين عن العمل.

3. تعيين الأدوار: فالأدوار عندما تكون محددة بوضوح، فسيؤثر ذلك بشكل ايجابي على مستوى

الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة (القيسي، 2019).

إلا أن هنالك عدة عوامل مؤثرة على مستويات الالتزام التنظيمي، منها ما له علاقة بالبيئة

الخارجية للشركة، ومنها ما له علاقة بخصائص العامل وبالوظيفة، والعمر، والخبرة، وظروف العمل

وبيئة العمل، والعوامل التنظيمية، والتي ستوضح على النحو التالي:

العوامل الخارجية: تكمن في ظروف سوق العمل، وفرص الاختيار المؤثرة على اتجاهات العاملين،

وبالتالي على مستوى الالتزام التنظيمي، إذ يشكل العمل الفرص المثلى للاختيار لدى العامل، مما

يؤدي لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي عند البدء في العمل (بن معتوق، 2022).

العوامل الداخلية: وهي ترتبط بصورة ايجابية بالالتزام التنظيمي للعاملين، كسياسة التنظيم،

والأهداف، والأدوار، ونمط القيادة، والمناخ التنظيمي، ونظام الرواتب والحوافز، والترقية،

ونمط الإشراف، والعدالة، والثقافة التنظيمية، ولها تأثير مباشر على مستوى الالتزام التنظيمي

بأبعاده العاطفي والاستمراري والمعياري، مما يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو العمل

وولائهم وانتمائهم ورضاهم عن أهداف الشركة (Sangperm, 2017).

العوامل الشخصية: والتي تمثل عمر وجنس العامل، حيث يتعلق العمر ايجابياً بالالتزام التنظيمي

ويُعتقد أن العوامل المتعلقة بالعمر، على سبيل المثال طول فترة العمل في المهنة ترتبط

بالالتزام التنظيمي ايجابياً، وتحلل المكاسب المرتبطة بالعمل خلال دورة الحياة بدلاً من العمر

في حد ذاته، كما يُعد اكتساب العامل الخبرة القليلة في ميدان عمله من العوامل المؤثرة في

زيادة مستوى التزامه التنظيمي عندما يتم حثه على توظيف مواهبه ومهاراته الفردية، فكلما

انخفض مستوى خبرته ازدادت احتمالية رغبته في الالتحاق بالتنظيم، والحرص على الالتزام

بأعماله لضمان البقاء، وأيضًا تعد الرواتب من العوامل المؤثرة في احساس العاملين بالالتزام

التنظيمي، وحافز قوي يدفعهم تجاه العمل (Schulz, Martin, & Meyer, 2017).

العوامل ذات العلاقة بخصائص الوظيفة: من حيث مجالها ودرجة التوتر والصراع في الشركة،

حيث تؤثر على الالتزام التنظيمي، فالعوامل التي تتمثل في الاعتبار الوظيفي، وتوضيح

الدور، وصراع الدور، والتخصص في الوظيفة، وتتأثر بصورة كبيرة في الالتزام، حيث أن

صراع الدور يؤثر عكسيًا على الالتزام التنظيمي (بن معتوق، 2022).

ومن العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

1. **الصفات الشخصية:** والتي لها علاقة بالعاملين كخصائصهم الشخصية وامكانيته على تحمل

المهام والمسؤوليات، والتوقعات المهنية، والارتباط النفسي بالعمل والشركة، والعوامل المتصلة

بانثقائه للوظيفة (Sangperm, 2017).

2. **سياسات الشركة الداخلية:** إن من الواجب تبني سياسات داخلية في الشركة تسهم في تغطية

متطلبات العاملين فيها، فهذه الحاجات/ المتطلبات إذا اشبعت سينجم عن ذلك السير على

أسلوب قيادي سلوكي ذات ايجابية عالية، وبصورة تسهم في اشباعها، لتوليد الاحساس

بالرضا والطمأنينة والانتماء للشركة والولاء والالتزام (الوزان والعمري، 2020).

3. **وضوح الأهداف التنظيمية:** حيث تسهم وضوح الأهداف في تحقيق الالتزام التنظيمي العالي

للعاملين، فالأهداف كلما كانت واضحة وأكثر تحديدا كلما كانت عملية إدراك العاملين للالتزام

التنظيمي وفهمهم لها وللشركة أكبر، فوضوح العمليات التنظيمية ومهام الإدارة سيؤدي لزيادة

الولاء والالتزام التنظيمي والاخلاص للعمل المؤسسي (جهاد، 2020).

4. **تنمية مشاركة العاملين في الشركة:** إن التعاون والمشاركة من قبل العاملين تساهم بصورة ايجابية على تحقيق أهداف الشركة، فالعمل التعاوني هو المشاركة الفعلية والذهنية للعامل في موقف تعاوني يحثه على الاسهام للوصول للغايات الجماعية، والمشاركة في المسؤولية حول تحقيق الغايات (بلغيث وسماعل، 2023).
5. **تحسين المناخ التنظيمي:** يحفز المناخ الجيد على تكوين جو عمل فعال وايجابي لتحقيق الثبات للعاملين وجعلهم يشعرون بمدى أهميتهم في بيئة العمل من جانب المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسطير السياسات والاحساس بوجود مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة؛ لأنها تمنح العاملين الاتسام بمناخ تنظيمي مناسب من حيث العدالة والتشاركية والمساواة لتحقيق الغايات التنظيمية والفردية المعززة للثقة المتبادلة والروح المعنوية، وزيادة مستوى الرضا عن العمل والانتماء المؤسسي (Sangperm, 2017).
6. **تطبيق أنظمة حوافز ملائمة:** إن للحوافز دور بارز في دعم العلاقات بين العامل والشركة، فهي تحث القوة المعززة بهدف تحقيق أهداف الشركة، وقد تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية، جماعية أو فردية، وتأثيرها يركز على امكانياتها في إثارة دافعية العاملين ودعم حماسهم وثقتهم والتزامهم بالعمل، وذلك تحقيقاً للإحساس بالمسؤولية والشعور بتحقيق الذات والرضا عن العمل (جهاد، 2020).
7. **الثقافة التنظيمية:** إن للثقافة التنظيمية دور في التغيير والتطور التنظيمي الذي يعتبر أحد سمات العصر الحديث، فهي من أهم ما تحتاج إليه الشركات للتصدي للتحديات الناتجة عن التطورات الديناميكية لما تشتمل عليه من أبعاد سلوكية حيث أنه كلما كانت المعتقدات والقيم المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين في الشركة دل ذلك على قوة الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها الإيجابي على العاملين، لتحقيق الالتزام التنظيمي (زهرا، 2021).

8. **نمط القيادة:** إن القيادة الناجحة هي التي تتمكن من كسب تأييد العمل الجماعي لإتمام

الأنشطة والأعمال عبر تنمية مهارات العاملين الإدارية بتوظيف الأنظمة الملائمة من

الحوافز، مما يزيد من مستويات الالتزام للعاملين (الوزان والعمري، 2020)

9. **الثقة التنظيمية:** إن القصد بالثقة التنظيمية توافق وانسجام توقعات العاملين مع سلوكياتهم

بشكل يحقق المصالح المشتركة لديهم، بمعنى أنها توقع الفرد بتحقيق الوعود سواء الشفهية

أو المدونة الصادرة عن الآخرين سواء أفراد أو شركات، فالشركات المتميزة تعمل جاهدة في

توفير العديد من خدماتها للأفراد؛ لأنها تركز على المورد البشري في الوصول لكفاءة وفاعلية

التنظيم، وبالتالي تزيد من مستوى الثقة لديهم وتتمى من الالتزام التنظيمي والإبداع والابتكار

للعاملين (جهاد، 2020).

وفي هذا المنوال، يتضح بأن من أبرز العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين

في الشركات سواء الصغيرة أو المتوسطة، ما يكمن في الاهتمام الدائم في تحسين وتطوير المناخ

التنظيمي داخل بيئة الشركة، مما يسهم في زيادة الروح المعنوية لدى العاملين، وتوضيح الأهداف

والتطلعات ووضوح الأدوار، والثقة التنظيمية مما يسهم في مساعدة العاملين على الإدراك والاستيعاب

والابتعاد عن الصراعات الداخلية في الشركة، وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

أبعاد الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي من العوامل الهامة المؤدية لتحقيق نجاح الشركات أو فشلها، وتحددت في

العديد من الأدبيات الإدارية في ثلاث أبعاد أساسية للالتزام التنظيمي وفقاً لتقسيم ماير وألين (Meyer

& Allen) وهي:

الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment)

وهو الذي يوضح مدى حاجة العاملين في الشركة للاستمرارية في العمل، مع التنظيم الحالي، يعتبر من أكثر الأبعاد التي تعبر عن الرغبة القوية في الاصرار بالعمل في الشركة، وتحقيق غاياتها وقيمها وعدم الإمكانية على التضحية بها، ويشير لمستوى الوعي بالتكاليف المتزايدة الناجمة عن ترك العمل بالشركة، وذلك لاعتقاد العامل بأن ترك العمل سيكلفه فقدان فرص العمل، وتوقف دخله (العفيف، 2018).

ووضح جهاد (2020) بأن الالتزام الاستمراري يشير لإدراك العاملين للتكاليف ذات العلاقة بمغادرة الشركة، وبالتالي فالعاملين الذين لهم صلة بالشركة ارتكازاً على هذا الأسلوب من الالتزام يقومون بفعل ذلك لمدى حاجتهم للعمل والوعي لديهم للفوائد النسبية المتعلقة بالاستمرارية في الشركة أو الخروج منها، ومن الملاحظ بأن تقييم العامل لأهمية استمراريته في الشركة يتأثر بمدى الخبرة المهنية لديه والتقدم في السن.

وأكد (Hadi & Tentama 2020) على أن الالتزام الاستمراري يشير لرغبة العاملين القوية في البقاء بالشركة، وذلك اعتقاداً منهم أن ترك العمل سيكلفهم الكثير، فكلما زادت فرصة الخدمة في الشركة فإن تركهم لها سيفقدون الكثير مما قدم لها، بمعنى أن يكون التعلق بالشركة فقط لأجل الابتعاد عن التكاليف الناجمة عن ترك العمل، وليس تعلقاً عاطفياً أو معيارياً مع قيم ورؤية الشركة.

وهنا فالالتزام الاستمراري يشكل درجة من القناعة لدى العاملين في الشركات الكبرى تجاه القيم والسمات التي يحصل عليها، نتيجة استمرارية تأييده للشركة والعمل بها، مقارنة بافتقاده لتلك السمات عند تركه للعمل.

الالتزام العاطفي (Affective commitment)

وهو الانخراط العاطفي للعاملين وتعلقهم بالشركة، فالعاملون الذين يبرزون التزام عاطفي نحو مؤسستهم يشعرون بمدى الحاجة للاستمرارية في العمل، مما يسهم في تكوين الولاء التنظيمي (Hadi & Tentama, 2020).

أشار جهاد (2020) بأن الالتزام العاطفي يعبر عن التعلق العاطفي بالشركة والتوافق بين أهداف الفرد العامل وقيمه وغايات الشركة وقيمها، والانغماس في الأنشطة والمهام المؤسسية، وبالتالي فالعاملين ذوي الالتزام العاطفي العالي سيستمرون بالعمل في الشركة؛ لأنهم يرغبون بالفعل منح جهودهم وتكريسها لصالح العمل؛ وقد يكون هذا الأسلوب من الالتزام في معظم الأحيان بسبب السلوكيات والأعمال التي تخلق بها الشركة علاقات عاطفية ايجابية بينها وبين العاملين.

فالعاملون في الشركة يتأثرون بدرجة ادراكهم للسمات التي تميز طبيعة عملهم من استقلالية ومهارات عملية، وأن يحتوي الالتزام العاطفي عند العاملين أيضًا المعرفة للخصائص التي تميز عملهم ومستوى استقلاليتهم ونزاهتهم، بالإضافة إلى ذلك قد يتأثر العاملين بمستوى الإحساس بأن البيئة التنظيمية التي يعملون وفقها تتيح لهم المشاركة بفعالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل وغيره، واعتبار مشاكل الشركة مشاكلهم الشخصية، وينتج ذلك من شعورهم العاطفي تجاه الشركة (بن معتوق وحميدي، 2020).

الالتزام المعياري (Commitment Normative)

وهو احساس الفرد العامل بمدى أهمية الالتزام نحو العمل والبقاء في الشركة، وأيضًا الالتزام القائم على القيم؛ ومن خلال الالتزام المعياري يعبر العامل عن شعوره الأخلاقي للبقاء في الشركة،

كما ويعكس المستوى الذي يتكيف به اعتقادات العامل وقيمه مع قيم الشركة، ويكون ذلك ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والدينية والثقافية (جهاد، 2020).

وينبثق الالتزام المعياري على مدى صون العامل لمكانته في الشركة، للتمكن من الخروج بالشعور بالالتزام الأخلاقي نحوها، إذ يحافظ على سماته الأخلاقية نحو الإدارة العليا، مع إبراز الاحساس بالمسؤولية نحو الإدارة والشركة معًا (اللياني، 2021).

وأكد القراله (2018) بأن الالتزام المعياري يوضح مدى احساس بأنه ملتزم بالبقاء بعمله، بسبب مشكلات المحيطين به، فالأفراد الذي يكون لديهم التزام معياري عالي يأخذون بالحسبان ما سينتج عن الآخرين لو تركوا عملهم، لذا فهو التزامًا يوصف بأنه أدبي حتى وإن كان على حساب مصلحة العامل ذاته.

وفي هذا الجانب، فالالتزام المعياري يتحدد في إدراك العاملين في الشركات الكبرى حول البقاء فيها، والذي يدعم عبر ما تنتجه الشركة لهم، واعطاءهم المساحة لترسيخ الغايات ووضع الأطر العامة، وتنفيذ الإجراءات اللازمة، ويعبر هذا البعد من الالتزام باعتقاد العاملين أن الاستمرارية في العمل لدى الشركة ما هو إلا عمل أخلاقي سليم وصحيح يستوجب عليهم تطبيقه (Hadi & Tentama, 2020).

وبناءً على ما سبق يتبين بأن العاملين في الشركات الكبرى، والمتمتعين بالالتزام العاطفي العالي سيستمرون بالعمل؛ كونهم يرغبون بذلك، ولكن الذين لديهم التزام استمراري عالٍ يستمرون بعملهم لأنهم أكثر حاجة للعمل، أما الذين يتمتعون بالالتزام المعياري العالي فيستمرون بعملهم لأن لديهم احساس قوي بضرورة فعل ذلك.

أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي

إن للقيادة التحويلية أثرًا على تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث تشير دراسة كل من (Dappa, Bhatti & Aljarah, 2019)؛ و (Hadi & Tentama, 2020) إلى أن القيادة التحويلية تسهم لمستوى كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي، وهو ما ينجم عنه السرعة والكفاءة والدقة في اتمام العمل وبتكلفة قليلة.

كما أن القيادة التحويلية كنمط قيادي يسهم في دعم عملية الاتصال والتعاون ما بين العاملين في الشركة في جميع المستويات الإدارية، مما يسهم في تجويد العلاقات التنظيمية، وتجهيز الظروف وتهيئة الفرص لرفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين (Senjaya & Anindita, 2020).

أكدت دراسة الشوابكة وآخرون (2018) أن سعي الشركات نحو اكتساب ميزة تنافسية يدفعها لتبني القيادة التحويلية، التي تعتمد على تعزيز التدريب والتحسين المستمر لرفع الالتزام التنظيمي للعاملين. ويؤدي تطبيق هذه القيادة - عبر تحفيز الموظفين وتمكينهم - إلى تحسين الرضا الوظيفي، وزيادة الروح المعنوية، والارتقاء بجودة الإنتاجية وكميتها. كما أظهرت النتائج وجود علاقة تبادلية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية قائمة على مؤشرات قياس دقيقة لتعزيز هذا النموذج القيادي وفعالته.

2-3 ثانيًا: الدراسات السابقة

قام الباحث بعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، واشتملت على دراسات عربية وأجنبية ومحلية، وتم ترتيبها تصاعديًا من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي: هدفت دراسة (wiza & Hlanganipai (2014) التعرف على أثر أساليب القيادة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في شركات التعليم العالي، بجنوب إفريقيا. وتكونت عينة الدراسة

من (162) فرداً، وتوصلت الدراسة الى أن اسلوب القيادة التحويلية لها أثر ايجابي في الالتزام العاطفي والاستمراري فقط.

هدفت دراسة (2015) Daivid الى تحديد أثر أسلوب القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لموظفي الشركات التقنية في كينيا، وتكونت عينة الدراسة من (343) موظفاً وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية له أثر إيجابي في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

هدفت دراسة (2017) Marwa إلى تحديد أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي للموظفين في مطار مصر، وتكونت عينة الدراسة من (407) موظف وبينت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اسلوب القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للموظفين شركات الطيران بمصر .

هدفت دراسة الحراسي (2017) بعنوان " القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم". الى معرفة واقع القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الاساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، وبلغت عينة الدراسة (370) معلماً ومعلمة، كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لقياس القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية في مدارس المحافظة الداخلية بسلطنة عمان كانت بدرجة كبيرة في المتوسط العام، بمتوسط حسابي 2.34 كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال القيادة التحويلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجال الالتزام التنظيمي، ودلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية موجبه بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين بدرجة متوسطة بلغت 4.62.

ودراسة غربي (2017) بعنوان: " أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية CIVINCO بتقرت ". هدفت تعرف إلى أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي في شركة الهندسة المدنية بتقرت، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (50) عامل في الشركة، وتوصلت نتائجها إلى وجود تأثير نسبي للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي بشركة الهندسة المدنية بتقرت.

هدفت دراسة الشوابكة وآخرون(2018) بعنوان: " دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية التعرف 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 وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، فضلاً عن تميز العاملين في الدائرة بالالتزام التنظيمي، كما بينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة.

هدفت دراسة رزق الله وطبيبي (2019) بعنوان: "القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم -دراسة حالة لشركة مطاحن الغواط" إلى ابراز أهمية القيادة التحويلية في تبني ثقافة التعلم التنظيمي،

وتوضح مفهوم ثقافة التعلم التنظيمي كونه حديث النشأة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من (45) عامل وتوصلت الدراسة الى أن شركة مطاحن الأغواط في تتبني ثقافة التعلم التنظيمي وتطبيق القيادة التحويلية؛ وجود أثر للقيادة التحويلية على ثقافة التعلم التنظيمي في شركة مطاحن الأغواط.

وهدف دراسة مسعودي وجلالي (2019) بعنوان: " أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام

التنظيمي في الشركة الاقتصادية دراسة حالة بشركة الهياكل المعدنية المصنعة -BATICM وحدة المغير-الوادي". إلى تعرف أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في الشركة الاقتصادية حيث تم اسقاط الدراسة على شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة- baticim وحدة المغير-ولاية الوادي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم استبانة تكونت من (35) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المتمثلة في عمال وموظفين اداريين ورؤساء اقسام ورؤساء مصالح ورؤساء مكاتب في الشركة محل الدراسة، اذ تم توزيع (41) استبانة استرجع منها (41) أي كلها قابلة للتحليل الإحصائي، ومن بين أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، وأيضا وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة والالتزام التنظيمي.

هدفت دراسة (2019) Mansoor تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي وللتحقق من آلية

الوساطة للمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR). تم جمع البيانات الأولية من الموظفين باستخدام طريقة التصميم المقطعي. ويعمل الموظفون الذين شاركوا في الدراسة في شركات صغيرة ومتوسطة في باكستان. وتم توزيع ما مجموعه 300 استبيان، وتم استلام 130 منها، تم إجراء تحليل الانحدار لفحص ما إذا كانت المسؤولية الاجتماعية للشركات تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء

الوظيفي. وتشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تتنبأ بشكل إيجابي وكامل بالأداء الوظيفي. وعلى وجه الخصوص، وجدت الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية للشركات توسطت بشكل كبير في تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة (Tiaan 2019) إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالموظفين في

المنظمات الكبيرة الحجم، وتكشف الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) والدور المعتدل للاتصالات. تم جمع البيانات باستخدام عينات ملائمة من 505 موظفًا في الشركات الكبيرة تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الذكية (PLS-SEM) لتقدير العلاقات المختلفة. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية وبالمثل، وجدت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية وهامة للمواطنة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين. علاوة على ذلك، كان للمواطنة التنظيمية تأثير وسيط إيجابي على العلاقة بين انتقالات القيادة والاحتفاظ بالموظفين. كما يجب على القادة في الشركات الكبيرة أيضًا تنفيذ سمات القيادة التحويلية مثل تطوير رؤية مقنعة للموظفين، والتركيز على تحقيق الأهداف، وامتلاك تقنيات حل المشكلات، والشعور بالهدف، وقضاء الوقت في حل المشكلات والتدريب وتطوير الفريق لتعزيز المواطنة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين.

وأجرى (Rahmawati & Tobing 2019) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية

والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، باستخدام طريقة المسح الشامل، وتكونت عينة الدراسة من (39) عاملاً في مكتب خدمة الضرائب (KPP) في بانجراماسين، وأظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة التحويلية أثراً كبيراً على الالتزام التنظيمي، وأن للالتزام التنظيمي أثراً على الرضا الوظيفي للعاملين.

كما أجرى (Dappa, Bhatti & Aljarah, 2019) دراسة هدفت إلى تحسين فهم العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للموظفين، باعتبار الجنس وسيطا والسياسة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي كوسيط بين الشركات المصرفية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (400) موظف من موظفي القطاع في شمال قبرص. وتم توزيعها في خمس مناطق في شمال قبرص في عام 2018. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين. وأن السياسة التنظيمية والالتزام التنظيمي يلعبان دورًا وسيطًا في العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية ورضا الموظفين. وإن تصور السياسة التنظيمية والالتزام التنظيمي المتصور لهما تأثير على رضا الموظفين بشكل عام.

وأجرى جهاد (2020) دراسة بعنوان: " أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي-دراسة حالة: المقاطعة الإدارية- المديرية المنتدبة- أولاد جلال". هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المقاطعة الإدارية المنتدبة-أولاد جلال، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات وقسمت المحور الأول: القيادة التحويلية لأربعة أبعاد هي: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، والمحور الثاني: الالتزام التنظيمي فتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد هي: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي في المقاطعة الإدارية- المديرية المنتدبة أولاد جلال جاء متوسطًا، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

وأجرى الوزان والعمري (2020) دراسة بعنوان: " أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز-ورقلة". هدفت إلى تحديد أثر القيادة التحويلية

على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة، بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة لجمع البيانات، وزعت على (43) عاملاً في الشركة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية مستوى جيد لدى عمال شركة سونلغاز وهذا ما يعكسه المستوى الجيد لجميع أبعادها، وأيضاً للالتزام التنظيمي مستوى جيد للعمال، كما أظهرت النتائج هناك أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بمستوى مرتفع.

بينما هدفت دراسة (Senjaya & Anindita (2020) إلى تعرف على ما إذا كانت القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية يمكن أن تكون أساساً مناسباً لزيادة الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اجراء هذه الدراسة من خلال مسح شمل لعينة الدراسة التي تكونت من (320) موظفاً في صناعة التعدين في جاكرتا، إندونيسيا من خلال توزيع الاستبيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وبين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وبين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبين الالتزام التنظيمي والقيادة التحويلية، وأيضاً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في صناعة التعدين.

هدفت دراسة زغبوب وبولغب (2021) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية - جيجل- إلى تقصي أثر القيادة التحويلية بمختلف أبعادها: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية (في تحقيق التفوق التنظيمي بشركة الخزف الصحي بالميلية-جيجل. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة، والبالغ حجمها (68) عاملاً بشركة الخزف الصحي بالميلية،

خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق التفوق التنظيمي، ويرجع هذا الأثر إلى بعد التأثير المثالي، في حين أن الأبعاد (الدافعية الإلهامية، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) لم يكن لها أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق التفوق التنظيمي.

أما دراسة علالي (2021) بعنوان: " دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي -دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل". هدفت للكشف عن دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي في الوكالة الوطنية للتشغيل، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي،، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، ووصل عدد الاجوبة إلى (226) استبانة، وتوصلت نتائج الدراسة على وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على السلوك التنظيمي، وتأثير القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية يقدر بنسبة 59.7%، كما يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي قدر هذا الأثر بنسبة 52%، كما كشفت الدراسة ايضا على عدم وجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المنظمة المدروسة، ولا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.

وهدف دراسة أرياب (2022) بعنوان: " أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين (دراسة حالة: شركة كوفتي للمواد الغذائية-الخرطوم". إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية بابعادها (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين)، وأداء العاملين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية حيث تم توزيعه علي جميع العاملين وتوصلت الدراسة إلى أن شركة كوفتي للمواد الغذائية تمتلك قيادة تتميز بالأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين)، وهذا بناء على إجابات الباحثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الابعاد، توجد علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.

هدفت دراسة مرتكوش (2022) بعنوان: "أثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي" دراسة

ميدانية على عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق " الى التعرف على أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي البعد الذاتي، التحفيز العقلي، الدافعية الإلهامية) في الالتزام التنظيمي واختبر البحث عينة من عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق مكونة من (135) عامل، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها: تبني الإدارات في شركة سيرياتيل في مدينة دمشق القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، إذ كان أكثر الأبعاد تبنياً هو الدافعية الإلهامية، بمتوسط مقداره 3.93 وأظهرت النتائج أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز العقلي والبعد الذاتي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة سيرياتيل.

وهدفت دراسة (2022) Rachmah, Sudiro & Juwita إلى البحث في أثر القيادة التحويلية

على الالتزام التنظيمي الدور الوسيط لضغوط العمل والرضا الوظيفي في شركات خدمات البناء، PT ويجايا كاريا (بيرسيرو) Tbk، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والتحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (344) شخصاً من العاملين في الشركة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية دور في رفع الالتزام التنظيمي وتتحكم في ضغوطات العامل وتزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وأخيراً هدفت دراسة سويدان وعلي والطحيطاح (2023) بعنوان: " تأثير المناخ التنظيمي على

الالتزام التنظيمي دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظة غزة". إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في شركة توزيع كهرباء غزة. تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، استخدمت الدراسة أسلوب التحليلي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع (269) استبانة حيث تم استرداد (221) بنسبة إجابة 82.16%. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً مباشراً ضعيفاً وإيجابياً للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي بنسبة إجمالية (27.8%). كان لبعد الهيكل التنظيمي التأثير الأكبر على

الالتزام التنظيمي بنسبة (74.4%)، والبعد التالي كان اتخاذ القرار (69.7%)، بينما كان بُعد التكنولوجيا المتاحة هو الأقل تأثيراً على الالتزام التنظيمي بنسبة (44.5%).

2-4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

قام الباحث بجمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالبحث الحالي، جميعها بحثت في دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وقد تكون تميزت الدراسة الحالية ببحثها القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية؛ فجميع الدراسات التي تم استعراضها لم توجد أي دراسة اختصت ببحث ودراسة الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية، بالإضافة إلى اختلاف البيئة والمجتمع الذي ستطبق فيه الدراسة حجم العينة الذي سيتم اعتماده لتحقيق غايات الدراسة.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

1-3 المقدمة

2-3 منهجية الدراسة

3-3 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

4-3 ادوات الدراسة

5-3 صدق الأداة

6-3 ثبات الدراسة

8-3 متغيرات الدراسة

7-3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)

3-1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وكيفية اختيارها والمصادر المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات وكيفية إعدادها وتطويرها، وإجراءات التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة بطريقة إحصائية، بالإضافة إلى عرض المعالجات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

3-2 منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لأن هذا المنهج لا يقتصر على معرفة خصائص الظاهرة، بل يتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تسبب وجودها أي هدفه تشخيصي بالإضافة إلى كونه وصفي (غرايبة وآخرون، 2010)؛ من خلال الحصول على معلومات موضوعية تصف الحالة الراهنة ومن ثم تحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة مع تقديم توصيات أو اقتراحات من شأنها تعديل الواقع (النعيمي وآخرون، 2015).

ويقوم المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة بوضعها الحالي، وذلك بوصفها وصفاً دقيقاً، والذي يعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً، بحيث يعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً من خلال توضيح مقدار هذه الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. أما التعبير الكيفي فيصف الظاهرة ويوضح خصائصها، كما جرى استخدام المنهج التحليلي، إذ يعتمد هذا المنهج إلى تحليل البيانات والكشف عن العلاقات واختبار الفرضيات (ملحم، 2016).

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية بالأردن وعلى النحو الآتي: شركة سنيورة (230) موظف، شركة كراون (201) موظف، شركة الخليج للمواد الغذائية (106) موظف، شركة اتحاد النساجون العرب (120) موظف، شركة دهانات القدس (150) موظف.

أما عينة الدراسة، فقد اعتمدت على العينة الملائمة، حيث بلغ حجمها (270) فرداً، وتم تحديد هذا الحجم باستخدام معادلة سلوفين لضمان تمثيلها الإحصائي للمجتمع الأصلي، مع هامش خطأ مقبول (5%)، ليتبين أن حجم العينة المختار (270) يتوافق مع الحد الأدنى المطلوب إحصائياً.

جمع البيانات

قام الباحث بتوزيع الاستبانة الكترونياً على عينة الدراسة (270) فرداً، وبعد جمع الاستبانات، تم إعطاء كل فقرة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

- جرى تدرّج فقرات الاستبانة وفق التدرّج الخماسي على النحو الآتي:

الدرجة	1	2	3	4	5
التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة

- وتم الاعتماد على المعيار الآتي لغرض تقييم الأهمية النسبية للفقرات:

الفئة	2.33 – 1	3.67–2.34	5.00–3.68
التقييم	منخفض	متوسط	مرتفع

3-4 أدوات الدراسة

طُوّرت أداة الدراسة (الاستبانة) بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة والمقاييس المعتمدة في دراسات مماثلة. حيث تضمّنت الأداة (35) عبارة موزعة على محوري الدراسة: القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (20 عبارة)، والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (15 عبارة)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ويبين الجدول رقم (1-3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والشخصية:

الجدول رقم (1-3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والشخصية.

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	200	74.1
	أنثى	70	25.9
	المجموع	270	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	49	18.1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	42	15.6
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	71	26.3
	50 سنة فأكثر	108	40.0
	المجموع	270	100.0
المستوى التعليمي	ثانوية	42	15.6
	بكالوريوس	104	38.5
	دراسات عليا	124	45.9
	المجموع	270	100.0
المسمى الوظيفي	موظف	241	89.3
	رئيس قسم	22	8.1
	مدير	7	2.6
	المجموع	270	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 7 سنين	33	12.2
	من 7 إلى أقل من 14 سنة	77	28.5
	من 14 إلى أقل من 21 سنة	52	19.3
	21 سنة فأكثر	108	40.0
	المجموع	270	100.0

3-5 صدق أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

وللتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث باستخدام الصدق الظاهري Face Validity والصدق البنائي Construct Validity، من خلال استخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA؛ وذلك للتحقق من مطابقة البيانات لنموذج الدراسة، وفيما يلي الإجراءات التي استخدمها الباحث للتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها وعلى النحو الآتي:

أولاً: الصدق الظاهري

جرى عرض الصورة الأولية لأداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين في الجامعات الأردنية، وذلك لأخذ وجهات نظرهم في مدى صدق فقرات الاستبانة، واقتراح ما يروونه من تعديل. وبعد الأخذ بآراء المحكمين تم وضع الاستبانة على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-2) أداة الدراسة بصورتها النهائية.

عدد الفقرات	الأبعاد	المتغير
5	التأثير المثالي	المتغير المستقل: القيادة التحويلية
5	التحفيز الإلهامي	
5	الاستثارة الفكرية	
5	الاعتبارات الفردية	
5	الالتزام الاستمراري	المتغير التابع: الالتزام التنظيمي
5	الالتزام المعياري	
5	الالتزام العاطفي	
35	المجموع الكلي لفقرات أداة الدراسة	

معاملات ارتباط الفقرات بمحورها

وقام الباحث بحساب قيم معامل ارتباط بيرسون بين الأداء على الفقرة والعلامة الكلية للمحور الذي تتبع له كل فقرة. ويبين الجدول رقم (3-3) قيم معاملات ارتباط بيرسون لفقرات أداة الدراسة حسب ورودها في الصورة النهائية، والدلالة الإحصائية لكل منها:

الجدول رقم (3-3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور.

المتغير المستقل: القيادة التحويلية											
المحور الأول: التأثير المثالي			المحور الثاني: التحفيز الإلهامي			المحور الثالث: الاستشارة الفكرية			المحور الرابع: الاعتبارات الفردية		
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.925	0.00**	6	0.919	0.00**	11	0.937	0.00**	16	0.927	0.00**
2	0.936	0.00**	7	0.867	0.00**	12	0.908	0.00**	17	0.910	0.00**
3	0.911	0.00**	8	0.928	0.00**	13	0.922	0.00**	18	0.936	0.00**
4	0.958	0.00**	9	0.825	0.00**	14	0.899	0.00**	19	0.920	0.00**
5	0.884	0.00**	10	0.874	0.00**	15	0.919	0.00**	20	0.915	0.00**
المتغير التابع: الالتزام التنظيمي											
المحور الأول: الالتزام الاستمراري			المحور الثاني: الالتزام المعياري			المحور الثالث: الالتزام العاطفي					
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	0.873	0.00**	26	0.911	0.00**	31	0.940	0.00**			
22	0.870	0.00**	27	0.801	0.00**	32	0.942	0.00**			
23	0.877	0.00**	28	0.922	0.00**	33	0.883	0.00**			
24	0.912	0.00**	29	0.903	0.00**	34	0.914	0.00**			
25	0.847	0.00**	30	0.922	0.00**	35	0.948	0.00**			

** وتعني: ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

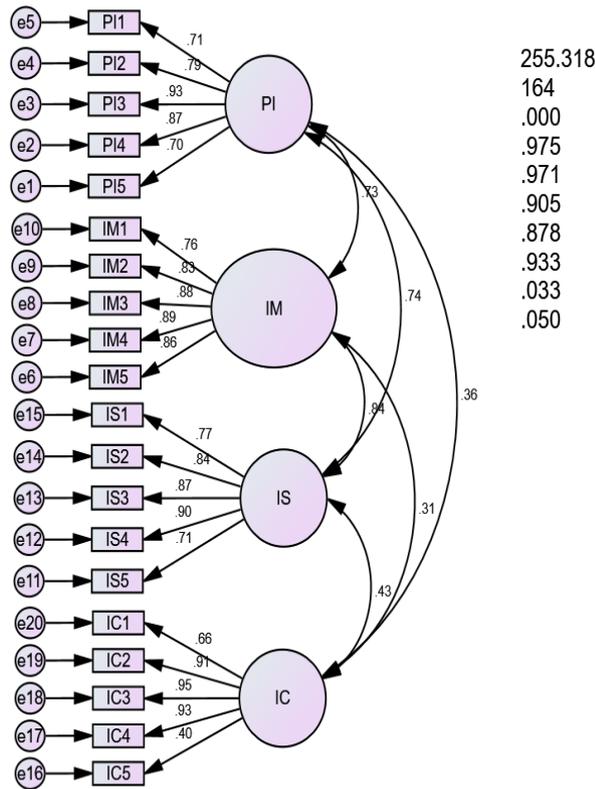
ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-3) سابق الذكر أن جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير على توافر درجة مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وقابليتها للتطبيق على عينة الدراسة بصورة نهائية.

التحليل العاملي التوكيدي CFA لمتغيرات الدراسة

ادخلت البيانات في ذاكرة الحاسوب واستخدم برنامج (AMOS V.23) لمعالجة هذه البيانات.

ويبين الشكل رقم (1-3) نتائج التحليل الاحصائي المتعلقة بمتغيرات القيادة التحويلية باستخدام

برنامج AMOS-V.23 :



الشكل رقم (1-3): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة التحويلية.

ويبين الجدول رقم (4-3) إحصائيات مطابقة النموذج للبيانات للمتغير المستقل (القيادة التحويلية):

الجدول رقم (4-3) إحصائيات مطابقة النموذج للبيانات المتعلقة بالقيادة التحويلية (Model Fit Summary)

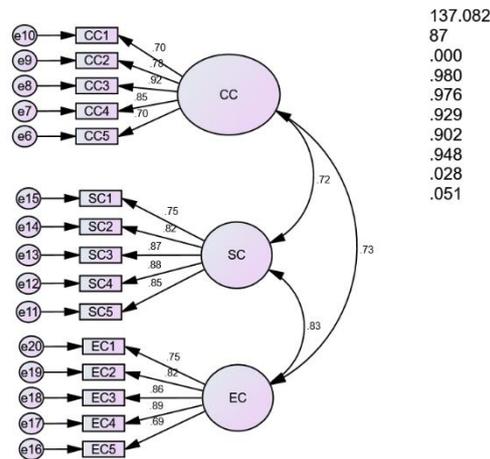
المؤشر الإحصائي	القيمة
CMIN	255.318
DF	164
P	0.00
CFI	0.975
TLI	0.970
GFI	0.905
AGFI	0.878
NFI	0.933
RMR	0.033
RMSEA	0.050

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (4-3) أن جميع مؤشرات المطابقة تشير على تمتع مقياس

القيادة التحويلية بدرجة عالية من الصدق.

ويبين الشكل رقم (2-3) نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بمتغيرات الالتزام التنظيمي باستخدام

برنامج AMOS-V.23



الشكل رقم (2-3): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الالتزام التنظيمي.

ويبين الجدول رقم (3-5) إحصائيات مطابقة النموذج لبيانات المتغير التابع (الالتزام التنظيمي):

الجدول رقم (3-5) إحصائيات مطابقة النموذج للبيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي (Model Fit)
(Summary)

المؤشر الإحصائي	القيمة
CMIN	137.082
DF	87
P	0.00
CFI	0.980
TLI	0.976
GFI	0.929
AGFI	0.902
NFI	0.948
RMR	0.028
RMSEA	0.051

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-5) أن جميع مؤشرات المطابقة تدل على تمتع مقياس الالتزام

التنظيمي بدرجة عالية من الصدق.

3-6 التحقق من ثبات أداة الدراسة

ويبين الجدول رقم (3-6) قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لأبعاد الدراسة

والأداة الكلية.

الجدول رقم (3-6) قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة.

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا
التأثير المثالي	5	0.956
التحفيز الإلهامي	5	0.929
الاستثارة الفكرية	5	0.952
الاعتبارات الفردية	5	0.956
المتغير المستقل: القيادة التحويلية	20	0.983
الالتزام الاستمراري	5	0.924
الالتزام المعياري	5	0.936
الالتزام العاطفي	5	0.958
المتغير التابع: الالتزام التنظيمي	15	0.975
الأداة الكلية	35	0.986

ويلاحظ من الجدول رقم (3-6) أن جميع قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة كانت مرتفعة، وقد بلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للأداة الكلية (0.986).

ويتضح من الجدول (3-6) سابق الذكر أن جميع قيم معاملات الثبات هي نسب مرتفعة ومقبولة لأنها أعلى من الحد المسموح به (0.70) (Pallant, 2005)، وبالتالي تشير هذه القيم على تمتع أداة الدراسة بمعاملات ثبات مرتفعة، وبالتالي مناسبة أداة الدراسة للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة والإجابة عن فرضياتها الإحصائية.

7-3 لأساليب الإحصائية المستخدمة

1. حساب قيم معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
2. معامل ثبات كرونباخ ألفا.
3. الإحصاء الوصفي: حساب التكرارات والنسب المئوية، وحساب قيم الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية للفقرات، وإيجاد الرتب.
4. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وحساب قيم الالتواء، وقيم التقلطح، واختبار Kolmogorov-Smirnov Test، وحساب معامل تضخم التباين (VIF).
5. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)؛ لاختبار أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1-4 تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

2-4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وابعادها، والاهمية النسبية

لفقراتها، ونتائج اختبار (t) لفقرات الدراسة، كذلك تعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة والتعليق عليها.

1-4 تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

أولاً: عرض قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

أولاً: أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

لوصف وتحليل أبعاد الدراسة، جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

ومستوى الأهمية (التقدير). ويبين الجدول رقم (1-4) نتائج التحليل المتعلقة ببعده التأثير المثالي:

الجدول رقم (1-4) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد التأثير المثالي.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يملك المدير في الشركة مهارات قيادة تدعم الثقة به.	4.02	1.09	15.403	0.00**	4	مرتفع
2	يلتزم المدير بقيم الشركة في سلوكياته.	4.14	1.03	18.122	0.00**	1	مرتفع
3	يمنح المدير العاملين المتميزين فرص للتطوير.	3.99	1.11	14.694	0.00**	5	مرتفع

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الرتبة	الأهمية النسبية
4	يمارس المدير سلوكيات يحتذى بها من قبل العاملين.	4.06	1.03	16.941	0.00**	3	مرتفع
5	يُحظى المدير بالاحترام من قبل جميع العاملين.	4.07	1.07	16.393	0.00**	2	مرتفع
	الأداء الكلي	4.06		22.68	0.00**		مرتفع

** (وتعني): دالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويلاحظ من الجدول (4-1) أن قيم الأوساط الحسابية تراوحت بين (3.99 – 4.14) بانحرافات معيارية بين (1.03 – 1.11)، وقد حصلت جميع الفقرات على درجة مرتفعة من التقدير. ويلاحظ من الجدول أن جميع قيم (ت) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

وبلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد التأثير المثالي (4.06) بدرجة مرتفعة من التقدير.

ويبين الجدول رقم (4-2) نتائج التحليل المتعلقة ببعد التحفيز الإلهامي:

الجدول رقم (4-2) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد التحفيز الإلهامي.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يقود المدير العاملين لتنفيذ رؤية الشركة بوضوح.	3.98	1.05	15.268	0.00**	2	مرتفع
2	يطلب المدير من العاملين الالتزام برسالة الشركة.	4.17	1.00	19.299	0.00**	1	مرتفع

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الرتبة	الأهمية النسبية
3	يوجه المدير العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة للشركة.	4.17	0.94	20.317	0.00**	1	مرتفع
4	يمنح المدير الحوافز التشجيعية للعاملين.	3.83	1.11	12.268	0.00**	3	مرتفع
5	يزود المدير العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى ادائهم.	3.82	1.15	11.722	0.00**	4	مرتفع
	الأداء الكلي	3.99		22.375	0.00**		مرتفع

** (وتعني): دالة احصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

ويلاحظ من الجدول (2-4) أن قيم الأوساط الحسابية تراوحت بين (3.82 – 4.17) بانحرافات معيارية بين (0.94 – 1.15)، وقد حصلت جميع الفقرات على درجة مرتفعة من التقدير. ويلاحظ من الجدول أن جميع قيم (ت) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وبلغت قيمة الوسط الحسابي لبعده التحفيز الإلهامي (3.99) بدرجة مرتفعة من التقدير.

ويبين الجدول رقم (3-4) نتائج التحليل المتعلقة ببعده الاستشارة الفكرية: 3-4

الجدول رقم (4-3) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الاستشارة الفكرية.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يحفز المدير العاملين على حل المشكلات بشكل مبتكر.	4.06	0.98	17.71	0.00**	2	مرتفع
2	يستثير المدير العاملين على التطوير المستمر.	3.84	1.12	12.43	0.00**	4	مرتفع
3	يحظى المدير بثقة عالية بقدرات العاملين.	3.76	1.13	11.07	0.00**	5	مرتفع
4	يعتبر المدير الأخطاء تجارب يُستفيد منها العاملين.	3.94	1.00	15.40	0.00**	3	مرتفع
5	يحفز المدير العاملين على تقديم الاقتراحات التطويرية.	4.18	0.99	19.67	0.00**	1	مرتفع
	الأداء الكلي	3.96		19.02	0.00**		مرتفع

** (وتعني): دالة احصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

ويلاحظ من الجدول (4-3) أن قيم الأوساط الحسابية تراوحت بين (3.76 – 4.18) بانحرافات

معيارية بين (0.98 – 1.13)، وقد حصلت جميع الفقرات على درجة مرتفعة من التقدير. ويلاحظ من

الجدول أن جميع قيم (ت) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

وبلغت قيمة الوسط الحسابي لبعده الاستشارة الفكرية (3.96) بدرجة مرتفعة من التقدير.

ويبين الجدول رقم (4-4) نتائج التحليل المتعلقة ببعده الاعتبارات الفردية:

الجدول رقم (4-4) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الاعتبارات الفردية.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يؤمن المدير بأهمية مشاركة العاملين في عملية التطوير.	4.09	0.99	18.03	0.00**	2	مرتفع
2	يراعي المدير الفروق الفردية بين العاملين.	3.98	1.01	15.98	0.00**	3	مرتفع
3	يهتم المدير بتحقيق متطلبات العاملين.	3.98	1.03	15.67	0.00**	3	مرتفع
4	يسعى المدير لتطوير المهارات الشخصية لدى العاملين.	3.91	1.10	13.61	0.00**	4	مرتفع
5	يراعي المدير مشاعر العاملين.	4.11	1.00	18.30	0.00**	1	مرتفع
	الأداء الكلي	4.01		21.13	0.00**		مرتفع

** (وتعني): دالة احصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

ويلاحظ من الجدول (4-4) أن قيم الأوساط الحسابية تراوحت بين (3.91 – 4.11) بانحرافات

معيارية بين (0.99 – 1.10)، وقد حصلت جميع الفقرات على درجة مرتفعة من التقدير. ويلاحظ من

الجدول أن جميع قيم (ت) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

وبلغت قيمة الوسط الحسابي لبعده الاعتبارات الفردية (4.01) بدرجة مرتفعة من التقدير.

ثانياً: أبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

ويبين الجدول رقم (4-5) نتائج التحليل المتعلقة ببعدها الالتزام الاستمراري:

الجدول رقم (4-5) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الالتزام الاستمراري.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يعتبر الموظف عمله في الشركة استثماراً وظيفياً جيداً.	3.76	1.11	11.31	0.00**	4	مرتفع
2	يرغب الموظف في استمرار العلاقة مع زملائه في الشركة.	4.01	1.02	16.32	0.00**	1	مرتفع
3	يقبل الموظف أي عمل تكلفه به الشركة.	3.87	1.08	13.16	0.00**	3	مرتفع
4	يدرك الموظف بأن تمسكه بالشركة سيكسبه الكثير بالمستقبل.	3.97	1.03	15.44	0.00**	2	مرتفع
5	يعتقد الموظف بأن استمراره بالعمل في الشركة رغبة أكثر من ضرورة.	3.69	1.08	10.51	0.00**	5	مرتفع
	الأداء الكلي	3.86		18.78	0.00**		مرتفع

** (وتعني): دالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

ويلاحظ من الجدول (4-5) أن قيم الأوساط الحسابية تراوحت بين (3.69 - 4.01) بانحرافات

معيارية بين (1.03 - 1.11)، وقد حصلت جميع الفقرات على درجة مرتفعة من التقدير. ويلاحظ من

الجدول أن جميع قيم (ت) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

وبلغت قيمة الوسط الحسابي لبعدها الالتزام الاستمراري (3.86) بدرجة مرتفعة من التقدير.

ويبين الجدول رقم (4-6) نتائج التحليل المتعلقة ببعء الالتزام المعياري:

الجدول رقم (4-6) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الالتزام المعياري.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يستثمر الموظف الوقت أثناء عمله بصورة مناسبة.	3.61	1.09	9.20	0.00**	4	متوسط
2	يقوم الموظف بتأدية واجباته ذاتياً دون الحاجة للإشراف.	3.49	1.15	6.92	0.00**	5	متوسط
3	يبدل الموظف جهداً كبيراً لتحقيق أهداف الشركة.	3.89	1.03	14.18	0.00**	2	مرتفع
4	يرى الموظف بأن الشركة التي يعمل بها تستحق الانتماء.	3.87	1.03	13.88	0.00**	3	مرتفع
5	يؤمن الموظف بأن الولاء للعمل قيمة أخلاقية.	4.10	0.99	18.20	0.00**	1	مرتفع
	الأداء الكلي	3.79		16.16	0.00**		مرتفع

** (وتعني): دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

ويلاحظ من الجدول (4-6) أن قيم الأوساط الحسابية تراوحت بين (3.49 – 4.10) بانحرافات معيارية بين (0.99 – 1.15)، وقد حصلت جميع الفقرات على درجة مرتفعة من التقدير. ويلاحظ من

الجدول أن جميع قيم (ت) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

وبلغت قيمة الوسط الحسابي لبعء الالتزام المعياري (3.79) بدرجة مرتفعة من التقدير.

ويبين الجدول رقم (7-4) نتائج التحليل المتعلقة ببعد الالتزام العاطفي:

الجدول رقم (7-4) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الالتزام العاطفي.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يفتخر الموظف بأنه أحد العاملين في الشركة.	3.93	1.13	13.55	0.00**	2	مرتفع
2	يستمتع الموظف عند الحديث عن عمله خارج الشركة.	3.86	1.13	12.58	0.00**	3	مرتفع
3	يعتبر الموظف مشاكل الشركة مشاكله الخاصة.	3.64	1.14	9.29	0.00**	4	متوسط
4	يجد الموظف بأن قيم الشركة تتوافق مع قيمه.	3.55	1.14	7.93	0.00**	5	متوسط
5	يشعر الموظف بالانتماء للشركة.	4.04	1.06	16.09	0.00**	1	مرتفع
	الأداء الكلي	3.81		14.77	0.00**		مرتفع

** (وتعني): دالة احصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

ويلاحظ من الجدول (7-4) أن قيم الأوساط الحسابية تراوحت بين (3.55 – 4.04) بانحرافات

معيارية بين (1.06 – 1.14)، وقد حصلت جميع الفقرات على درجة مرتفعة من التقدير. ويلاحظ من

الجدول أن جميع قيم (ت) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

وبلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد الالتزام العاطفي (3.81) بدرجة مرتفعة من التقدير.

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

قام الباحث بالتحقق فيما إذا كانت بيانات عينة الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، حيث جرى استخدام اختبار Kolmogorov – Smirnov. وتكون قاعدة القرار قبول الفرضية العدمية بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة الاحتمالية أكبر من $(\alpha = 0.05)$.

وجرى حساب قيم الالتواء حيث تتراوح بين (1) إلى (-1) ، كذلك حساب قيم التفلطح والتي يجب أن تقل عن (7)، فهذا يشير إلى أن جميع القيم تقترب من التوزيع الطبيعي. ويبين الجدول رقم (4-8) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (4-8) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

معاملات الالتواء	معاملات التفلطح	Kolmogorov – Smirnov		
		مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	أبعاد الدراسة/ المتغيرات
-0.533	-0.642	0.22	0.109	التأثير المثالي
-0.506	-0.492	0.18	0.141	التحفيز الإلهامي
-0.351	-0.948	0.13	0.111	الاستثارة الفكرية
-0.444	-0.602	0.16	0.113	الاعتبارات الفردية
			0.081	المتغير المستقل: القيادة
-0.300	-0.921	0.08		التحويلية
-0.154	-0.539	0.14	0.098	الالتزام الاستمراري
-0.225	-0.817	0.11	0.099	الالتزام المعياري
-0.293	-0.892	0.16	0.098	الالتزام العاطفي
			0.088	المتغير التابع: الالتزام
-0.03	-0.715	0.17		التنظيمي

ويلاحظ من الجدول رقم (4-8) أن جميع قيم مستوى الدلالة لاختبار Kolmogorov – Smirnov

كانت أكبر من (0.05) ، كما كانت جميع قيم معاملات الالتواء بين (1) و (-1) ، وكانت قيم معاملات

التفلطح تقل عن (7)، وهذه النتائج تدعم أن جميع قيم المتغيرات تقترب من التوزيع الطبيعي.

اختبار التداخل الخطي

وللتحقق من عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة؛ أي عدم وجود ارتباط عال وقوي جداً بين المتغيرات، حيث تعتمد قوة النموذج الخطي العام أساساً على افتراض استقلال كل متغير من المتغيرات المستقلة مجال الاهتمام.

وللتحقق من ذلك، جرى حساب قيم VIF والتي يجب أن تقل عن (10)، كذلك حساب قيم Tolerance والذي يعتبر مؤشراً على العلاقة الخطية بين المتغيرات الوسيطة، حيث يتم قبول قيمته إذا كانت أكبر من (0.50)، على اعتبار أنه يساوي مقلوب معامل تضخم التباين VIF، وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي (Gujarati & Porter, 2010).

ويبين الجدول رقم (4-9) نتائج التحليل:

الجدول رقم (4-9) اختبار مدى التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة.

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع: الالتزام التنظيمي
0.856	1.168	التأثير المثالي	
0.72	1.389	التحفيز الإلهامي	
0.522	1.916	الاستثارة الفكرية	
0.551	1.814	الاعتبارات الفردية	
0.613	1.631	المتغير المستقل: القيادة التحويلية	

ويلاحظ من الجدول رقم (4-9) عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي ما بين المتغيرات المستقلة،

حيث كانت جميع قيم VIF أقل من (10)، وبالتالي استقلال كل متغير من المتغيرات المستقلة.

ويلاحظ كذلك من نتائج التحليل أن جميع قيم Tolerance كانت أكبر من (0.50)؛ والذي يعتبر

مؤشراً على العلاقة الخطية بين المتغير الوسيط. وبالتالي لا يوجد مشكلة في النماذج الإحصائية أعلاه،

بمعنى عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي بين المتغيرات مدار الدراسة.

4-2 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها

(التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام

التنظيمي المتمثلة بأبعادها (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي) لدى

الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear

regression لكون هذه الفرضية تبحث في أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد

وهو الالتزام التنظيمي. ويبين الجدول رقم (4-10) نتائج التحليل:

جدول رقم (4-10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Adjusted R Square	R Square	R	مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	Std. Error	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.913	0.914	0.956	0.00**	53.385	0.956	0.019		القيادة التحويلية
0.965	0.966	0.983	0.00**	19.795	0.452	0.022	الالتزام التنظيمي	التأثير المثالي
			0.00**	7.416	0.201	0.026		التحفيز الإلهامي
			0.00**	4.297	0.108	0.022		الاستثارة الفكرية
			0.00**	9.401	0.283	0.028		الاعتبارات الفردية

** (وتعني): دالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويلاحظ من نتائج التحليل رقم (4-10) أن قيمة التأثير قد بلغت (0.452) لبعء التأثير المثالي، وبلغت (0.201) لبعء التحفيز الإلهامي، وبلغت (0.108) لبعء الاستثارة الفكرية، وبلغت (0.283) لبعء الاعتبارات الفردية. ويلاحظ أن جميع قيم (t) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أهمية ودلالة قيم التأثير التي تم التوصل إليها.

وبلغت قيمة التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي (0.956)، وكانت قيمة (t) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وبلغت نسبة ما تفسره القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي (91.4%)، وأن هذه النسبة قد بلغت (91.3%) من خلال قيمة مؤشر معامل التحديد المعدلة.

وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية؛ بمعنى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام التنظيمي المتمثلة بأبعادها (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي) لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

النتائج المتعلقة بفرضية الباحث الفرعية (1)

HO1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية

بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على

الالتزام الاستمراري لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

ولاختبار الفرضية الأولى جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple

Linear regression لكون هذه الفرضية تبحث في أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير

تابع واحد وهو الالتزام الاستمراري.

ويبين الجدول رقم (11-4) نتائج التحليل:

جدول رقم (11-4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

Adjusted R Square	R Square	R	مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	Std. Error	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.882	0.883	0.939	0.00**	44.872	0.939	0.023		القيادة التحويلية
0.938	0.939	0.969	0.00**	16.205	0.492	0.029	الالتزام الاستمراري	التأثير المثالي
			0.00**	3.871	0.139	0.036		التحفيز الإلهامي
			0.00**	2.922	0.111	0.03		الاستثارة الفكرية
			0.00**	8.23	0.330	0.038		الاعتبارات الفردية

** (وتعني): دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويلاحظ من نتائج التحليل رقم (11-4) أن قيمة التأثير قد بلغت (0.492) لبعده التأثير المثالي،

وبلغت (0.139) لبعده التحفيز الإلهامي، وبلغت (0.111) لبعده الاستثارة الفكرية، وبلغت (0.330)

لبعده الاعتبارات الفردية. ويلاحظ أن جميع قيم (t) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أهمية ودلالة قيم التأثير التي تم التوصل إليها.

وبلغت قيمة التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الالتزام الاستمراري (0.939)، وكانت قيمة (t)

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وبلغت نسبة ما تفسره القيادة التحويلية

في الالتزام الاستمراري (88.3%)، وأن هذه النسبة قد بلغت (88.2%) من خلال قيمة مؤشر معامل

التحديد المعدلة.

وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية؛ بمعنى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام الاستمراري لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

النتائج المتعلقة بفرضية الباحث الفرعية (2)

HO1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية

بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على

الالتزام المعياري لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple

Linear regression لكون هذه الفرضية تبحث في أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير

تابع واحد وهو الالتزام المعياري.

ويبين الجدول رقم (4-12) نتائج التحليل:

الجدول رقم (4-12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Adjusted R Square	R Square	R	مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	Std. Error	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.900	0.910	0.954	0.00**	52.088	0.954	0.020		القيادة التحويلية
0.960	0.961	0.980	0.00**	17.767	0.434	0.024	الالتزام المعياري	التأثير المثالي
			0.00**	7.927	0.23	0.029		التحفيز الإلهامي

Adjusted R Square	R Square	R	مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	Std. Error	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
			0.00**	4.613	0.124	0.024		الاستثارة الفكرية
			0.00**	7.914	0.255	0.031		الاعتبارات الفردية

** (وتعني): دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويلاحظ من نتائج التحليل رقم (4-12) أن قيمة التأثير قد بلغت (0.434) لبعده التأثير المثالي، وبلغت (0.230) لبعده التحفيز الإلهامي، وبلغت (0.124) لبعده الاستثارة الفكرية، وبلغت (0.255) لبعده الاعتبارات الفردية. ويلاحظ أن جميع قيم (t) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أهمية ودلالة قيم التأثير التي تم التوصل إليها.

وبلغت قيمة التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الالتزام المعياري (0.954)، وكانت قيمة (t) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وبلغت نسبة ما تفسره القيادة التحويلية في الالتزام المعياري (91.0%)، وأن هذه النسبة قد بلغت (90.0%) من خلال قيمة مؤشر معامل التحديد المعدلة.

وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية؛ بمعنى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام المعياري لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

النتائج المتعلقة بفرضية الباحث الفرعية (3)

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية

بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على

الالتزام العاطفي لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple

Linear regression لكون هذه الفرضية تبحث في أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير

تابع واحد وهو الالتزام العاطفي.

ويبين الجدول رقم (4-13) نتائج التحليل:

الجدول رقم (4-13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Adjusted R Square	R Square	R	مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	Std. Error	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.847	0.848	0.921	0.00**	38.652	0.921	0.026		القيادة التحويلية
0.890	0.892	0.944	0.00**	9.972	0.404	0.051	الالتزام العاطفي	التأثير المثالي
			0.00**	4.621	0.222	0.051		التحفيز الإلهامي
			0.004**	2.907	0.129	0.051		الاستثارة الفكرية
			0.00**	4.65	0.249	0.051		الاعتبارات الفردية

** (وتعني): دالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويلاحظ من نتائج التحليل رقم (20) أن قيمة التأثير قد بلغت (0.404) لبعء التأثير المثالي، وبلغت (0.222) لبعء التحفيز الإلهامي، وبلغت (0.129) لبعء الاستثارة الفكرية، وبلغت (0.249) لبعء الاعتبارات الفردية. ويلاحظ أن جميع قيم (t) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أهمية ودلالة قيم التأثير التي تم التوصل إليها.

وبلغت قيمة التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الالتزام العاطفي (0.921)، وكانت قيمة (t) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وبلغت نسبة ما تفسره القيادة التحويلية في الالتزام العاطفي (84.8%)، وأن هذه النسبة قد بلغت (84.7%) من خلال قيمة مؤشر معامل التحديد المعدلة.

وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية؛ بمعنى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام العاطفي لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 المقدمة

2-5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضيات

3-5 التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة مع تحليل وتفسير لهذه النتائج مدعماً بالأدب النظري والدراسات السابقة والتي تم الوصول إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة ومن ثم معالجة البيانات إحصائياً وتقديم عدد من التوصيات بناءً على النتائج، وفي ما يلي تفصيل وبيان ذلك.

2-5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضيات

1-2-5 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام التنظيمي المتمثلة بأبعادها (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي) لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

أشارت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام المستمر، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي) في الشركات الكبرى في مدينة سحاب الصناعية، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير الأبعاد الفردية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، حيث بلغ التأثير المثالي قيمة تأثيره (β)

(0.452) ودالة إحصائية، مما يعكس الدور البارز للقائد المثالي الذي يشكل قدوة للعاملين، مما يعزز الالتزام العاطفي والانتماء لدى الأفراد، والتحفيز الإلهامي بلغت قيمة تأثيرها ($\beta = 0.201$) ودالة إحصائية، مما يوضح أهمية الدافعية من خلال رؤى ملهمة تشجع العاملين على الالتزام بقيم وأهداف الشركة، وبلغ الاستثارة الفكري بلغت قيمة تأثيره ($\beta = 0.108$) ودالاً إحصائياً، مما يدل على أن تحفيز التفكير الإبداعي لدى العاملين يعزز الشعور بالمسؤولية التنظيمية. والاعتبارات الفردية بلغت قيمتها ($\beta = 0.283$) ودالة إحصائية، مما يدل على أهمية اهتمام القائد بقضايا واحتياجات العاملين الشخصية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

أما الأثر العام للقيادة التحويلية بلغت قيمة التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي ($\beta = 0.956$) ودالة إحصائية، مما يؤكد أهمية القيادة التحويلية كعامل رئيسي في تعزيز الالتزام التنظيمي. وهذا يشير إلى أن النسبة الأكبر من التغيرات في مستويات الالتزام التنظيمي يمكن تفسيرها بالقيادة التحويلية، وبالنظر إلى القيم ذات الدلالة الإحصائية، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما ذكره الوزان والعمري (2020) حول قدرة القيادة التحويلية على تعزيز الأداء والالتزام من خلال التفاعل العاطفي والمهني مع الموظفين. كما أوضح (الشنطي، 2016) أهمية القيادة التحويلية في تحسين الالتزام التنظيمي من خلال بناء الثقة والإلهام.

تدعم النتيجة دراسة الحراصي (2017) التي أشارت إلى تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي، ودراسة جهاد (2020)، ودراسة الوزان والعمري (2020)، ودراسة ديفيد (2015) Daivid، ودراسة مروه (2017) Marwa من خلال بناء ثقافة تنظيمية قوية. كما أنها تتفق مع دراسة الشوابكة وآخرون (2018) التي أكدت جميعها على دور القيادة التحويلية في تعزيز أبعاد الالتزام المختلفة.

أثبتت النتائج أهمية القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الشركات الكبرى في مدينة سحاب الصناعية، مما يعزز من قيمة الاستثمار في تنمية مهارات القيادة التحويلية لتحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

5-2-1-1 النتائج المتعلقة بفرضية الباحث الفرعية (1)

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية

بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على

الالتزام الاستمراري لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

تشير نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام الاستمراري لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية. جاءت نتيجة أثر الأبعاد الفردية للقيادة التحويلية على الالتزام الاستمراري في التأثير المثالي بلغت قيمة التأثير ($\beta = 0.492$) وكانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أهمية القائد كمصدر للثقة والاحترام، وهو ما يعزز الالتزام الاستمراري لدى الموظفين، و التحفيز الإلهامي كانت قيمة التأثير ($\beta = 0.139$) ودالة إحصائياً، مما يبرز دور التحفيز في تعزيز التزام الموظفين باستمرارهم في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة، و الاستشارة الفكرية درجة تأثيرها بلغ ($\beta = 0.111$) ودالة إحصائياً، مما يعكس أن إشراك الموظفين في التفكير الإبداعي يساهم في تقوية ارتباطهم بالعمل، و الاعتبارات الفردية كانت قيمتها ($\beta = 0.330$) ودالة إحصائياً، مما يوضح أن الاهتمام باحتياجات الموظفين الفردية يعزز التزامهم بالبقاء في الشركة.

وفي الأثر العام للقيادة التحويلية بلغ التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الالتزام الاستمراري (β = 0.939)، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يؤكد أن القيادة التحويلية تلعب دوراً كبيراً في تحفيز الموظفين للبقاء في الشركة وتحقيق الاستمرارية، وبلغت النسبة المفسرة (R Square = 88.3%)، مما يعني أن القيادة التحويلية تفسر معظم التغيرات في مستويات الالتزام الاستمراري، وبناءً على القيم الدالة إحصائياً، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام الاستمراري. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره جهاد (2020) حول أن القيادة التحويلية تعزز الالتزام الاستمراري من خلال بناء علاقات قوية مع الموظفين. كما أشار هادي وتنتامي (2020) Hadi & Tentama إلى أن القيادة التي تهتم بتطوير الأفراد على المستوى الشخصي تساهم في تعزيز ولائهم واستمرارهم، كما جاءت النتيجة متسقة مع دراسة تيام (2019) Tiaan التي أوضحت أن القيادة التي تركز على بناء الثقة والاهتمام الشخصي تسهم بشكل كبير في تحسين الالتزام الاستمراري. كما تدعمها دراسة تهماواتي وتوبينج (2019) Rahmawati & Tobing التي أشارت إلى أن القيادة التحويلية تعزز الاستمرارية من خلال توفير بيئة عمل تشجع على الالتزام طويل الأمد.

تؤكد النتائج أهمية القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تعزيز الالتزام الاستمراري لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية. توضح النسبة المرتفعة للتأثير أن الاستثمار في تطوير مهارات القيادة التحويلية يمكن أن يكون استراتيجية فعالة لتعزيز استمرارية الموظفين في الشركات.

تشير نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام المعياري لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

وفي إختبار أثر الأبعاد الفردية للقيادة التحويلية على الالتزام المعياري، جاءت نتيجة التأثير المثالي بلغت قيمة التأثير ($\beta = 0.434$) وكانت دالة إحصائياً، مما يعكس دور القائد كمصدر للإلهام في تعزيز الالتزام المعياري، الذي يرتبط بإحساس الموظفين بالواجب تجاه المنظمة، وفي التحفيز الإلهامي كانت قيمة التأثير ($\beta = 0.230$) ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أهمية رؤية القائد وقدرته على تحفيز الموظفين لتطوير التزامهم بمعايير الشركة وقيمها. وفي الاستثارة الفكرية تأثيرها بلغ ($\beta = 0.124$) ودالة إحصائياً، مما يدل على أن إشراك الموظفين في التفكير الإبداعي يدعم شعورهم بالمسؤولية تجاه الشركة. والاعتبارات الفردية بلغت قيمتها ($\beta = 0.255$) ودالة إحصائياً، مما يظهر أن الاهتمام باحتياجات الموظفين يسهم في تعزيز التزامهم بالمعايير التنظيمية.

وجاءت نتيجة اختيار الأثر العام للقيادة التحويلية، بلغ التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الالتزام المعياري ($\beta = 0.954$) ، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يؤكد أن القيادة التحويلية تعزز الالتزام المعياري بشكل كبير، وبلغت النسبة المفسرة ($R\ Square = 91.0\%$) ، مما يعني أن القيادة التحويلية تفسر معظم التغيرات في مستويات الالتزام المعياري؛ بناءً على القيم الدالة إحصائياً، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام المعياري. النتيجة تتسق مع ما أشار إليه (اللياني، 2021) بأن القيادة التحويلية تسهم في ترسيخ القيم التنظيمية وتعزيز الالتزام المعياري لدى الموظفين. كما ذكر القرالة (2018). أن القائد التحويلي يعزز الالتزام المعياري من خلال بناء ثقافة قائمة على المسؤولية المشتركة. تدعم هذه النتيجة نتيجة دراسة سويدان وعلي والطحيطاح (2023) التي أوضحت أن الالتزام المعياري يتأثر بقوة بأسلوب القيادة الذي يعزز القيم التنظيمية. كما أشارت دراسة أرباب (2022) ، ودراسة الوزان والعمري (2020) إلى أن التحفيز الإلهامي والاهتمام الفردي يرتبطان

مباشرة بزيادة التزام الموظفين بمعايير وقيم الشركة. تؤكد النتيجة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تمثل عاملاً رئيسياً في تعزيز الالتزام المعياري لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية. وتبرز النسبة المرتفعة للتأثير أهمية تبني استراتيجيات قيادية تركز على الإلهام والابتكار لتعزيز الالتزام بمعايير الشركة وقيمها.

5-2-1-2 النتائج المتعلقة بفرضية الباحث الفرعية (2)

HO1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية

بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على

الالتزام المعياري لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

أشارت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية،

الاعتبارات الفردية) على الالتزام المعياري لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

وجاءت نتيجة اختبار أثر الأبعاد الفردية للقيادة التحويلية على الالتزام المعياري، في التأثير

المثالي: بلغت قيمة التأثير ($\beta = 0.434$) وكانت دالة إحصائياً، مما يعكس دور القائد كمصدر للإلهام

في تعزيز الالتزام المعياري، الذي يرتبط بإحساس الموظفين بالواجب تجاه المنظمة، وفي التحفيز

الإلهامي: كانت قيمة التأثير ($\beta = 0.230$) ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أهمية رؤية القائد وقدرته

على تحفيز الموظفين لتطوير التزامهم بمعايير الشركة وقيمها، وفي الاستثارة الفكرية تأثيرها (بلغ β)

(0.124) ودالة إحصائياً، مما يدل على أن إشراك الموظفين في التفكير الإبداعي يدعم شعورهم

بالمسؤولية تجاه الشركة. وفي الاعتبارات الفردية: بلغت قيمتها ($\beta = 0.255$) ودالة إحصائياً، مما

يظهر أن الاهتمام باحتياجات الموظفين يسهم في تعزيز التزامهم بالمعايير التنظيمية.

أما الأثر العام للقيادة التحويلية، بلغ التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الالتزام المعياري ($\beta = 0.954$)، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يؤكد أن القيادة التحويلية تعزز الالتزام المعياري بشكل كبير، وبلغت النسبة المفسرة ($R\text{ Square} = 91.0\%$)، مما يعني أن القيادة التحويلية تفسر معظم التغيرات في مستويات الالتزام المعياري، وبناءً على القيم الدالة إحصائياً، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام المعياري وجاءت النتيجة متسقة مع ما أشار إليه (زهران، 2021) بأن القيادة التحويلية تسهم في ترسيخ القيم التنظيمية وتعزيز الالتزام المعياري لدى الموظفين. كما ذكر (البحاني، 2021) أن القائد التحويلي يعزز الالتزام المعياري من خلال بناء ثقافة قائمة على المسؤولية المشتركة، تدعم هذه النتيجة دراسة الشوابكة وآخرون (2018)، التي أوضحت أن الالتزام المعياري يتأثر بقوة بأسلوب القيادة الذي يعزز القيم التنظيمية. كما أشارت دراسة جهاد (2020) إلى أن التحفيز الإلهامي والاهتمام الفردي يرتبطان مباشرة بزيادة التزام الموظفين بمعايير وقيم الشركة.

تؤكد النتيجة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تمثل عاملاً رئيسياً في تعزيز الالتزام المعياري لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية. وتبرز النسبة المرتفعة للتأثير أهمية تبني استراتيجيات قيادية تركز على الإلهام والابتكار لتعزيز الالتزام بمعايير الشركة وقيمها.

كما تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) = α للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الالتزام العاطفي لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية

كما جاءت نتيجة أثر الأبعاد الفردية للقيادة التحويلية على الالتزام العاطفي، حيث التأثير المثالي بلغت قيمة التأثير ($\beta = 0.404$) وكانت دالة إحصائياً، مما يعكس دور القائد كنموذج يُحتذى به في

تعزيز شعور الموظفين بالارتباط العاطفي تجاه الشركة، أما التحفيز الإلهامي بلغت قيمة التأثير ($\beta = 0.222$) ودالة إحصائياً، مما يدل على أن تحفيز الموظفين بالإلهام يعزز ارتباطهم العاطفي بالشركة، والاستثارة الفكرية تأثيرها بلغ ($\beta = 0.129$) ودالة إحصائياً، مما يعكس أن تشجيع القائد على الابتكار والتفكير الإبداعي يسهم في تقوية الالتزام العاطفي، أما الاعتبارات الفردية بلغت قيمة التأثير ($\beta = 0.249$) ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أن اهتمام القائد باحتياجات الموظفين الشخصية يعزز ارتباطهم العاطفي بالشركة.

أما إختبار الأثر العام للقيادة التحويلية، وبلغ التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الالتزام العاطفي ($\beta = 0.921$) ، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يؤكد أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام العاطفي، وبلغت النسبة المفسرة ($R\ Square = 84.8\%$) ، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية تفسر معظم التغيرات في مستويات الالتزام العاطفي لدى الموظفين، وبناءً على النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على الالتزام العاطفي.

تتماشى هذه النتائج مع نموذج القيادة التحويلية الذي قدمه (Hadi & Tentama, 2020)، حيث أشار إلى أن القائد التحويلي يعزز الالتزام العاطفي من خلال بناء الثقة، الإلهام، وتعزيز شعور الموظفين بالانتماء، ودراسة جهاد (2020) أشارت إلى أن الالتزام العاطفي يتأثر بوضوح بأسلوب القيادة الذي يعزز العلاقة الإيجابية بين القائد والموظف، ودراسة مرتكوش (2022) بينت أن القادة الذين يظهرون تأثيراً مثالياً ويحفزون الموظفين بالإلهام يعززون مستويات الالتزام العاطفي لديهم.

تُظهر النتيجة أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة تعد محركاً أساسياً للالتزام العاطفي في الشركات الكبيرة بمدينة سحاب الصناعية. النسبة المرتفعة للتأثير تؤكد أن الموظفين يشعرون

بالارتباط العاطفي تجاه الشركة عندما يتعامل القادة بأسلوب يعتمد على الإلهام، التمكين، والاعتبارات الفردية. يتضح أن تبني القيادة التحويلية يمكن أن يعزز الشعور بالولاء والانتماء، مما يدعم الأداء التنظيمي بشكل عام.

3-1-2-5 النتائج المتعلقة بفرضية الباحث الفرعية (3)

HO1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية

بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على

الالتزام العاطفي لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 =$)

α للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات

الفردية) على الالتزام العاطفي لدى الشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية.

جاءت نتيجة أثر الأبعاد الفردية للقيادة التحويلية على الالتزام العاطفي، جاءت نتيجة التأثير

المثالي بلغت قيمة التأثير ($\beta = 0.404$) وكانت دالة إحصائياً، مما يعكس دور القائد كنموذج يُحتذى

به في تعزيز شعور الموظفين بالارتباط العاطفي تجاه الشركة، و التحفيز الإلهامي بلغت قيمة التأثير

($\beta = 0.222$) ودالة إحصائياً، مما يدل على أن تحفيز الموظفين بالإلهام يعزز ارتباطهم العاطفي

بالشركة، والاستشارة الفكرية تأثيرها بلغ ($\beta = 0.129$) ودالة إحصائياً، مما يعكس أن تشجيع القائد على

الابتكار والتفكير الإبداعي يسهم في تقوية الالتزام العاطفي. والاعتبارات الفردية بلغت قيمة التأثير

($\beta = 0.249$) ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أن اهتمام القائد باحتياجات الموظفين الشخصية يعزز

ارتباطهم العاطفي بالشركة.

وجاءت نتيجة إختبار الأثر العام للقيادة التحويلية، بأن بلغ التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الالتزام العاطفي ($\beta = 0.921$) ، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يؤكد أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام العاطفي، وبلغت النسبة المفسرة ($R \text{ Square} = 84.8\%$) ، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية تفسر معظم التغيرات في مستويات الالتزام العاطفي لدى الموظفين. وبناءً على النتيجة، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على الالتزام العاطفي.

تتماشى هذه النتيجة مع نموذج القيادة التحويلية الذي قدمه بن معتوق وحميدي (2020)، حيث أشار إلى أن القائد التحويلي يعزز الالتزام العاطفي من خلال بناء الثقة، الإلهام، وتعزيز شعور الموظفين بالانتماء.

وقد اتفقت مع نتيجة دراسة علالي (2021): أشارت إلى أن الالتزام العاطفي يتأثر بوضوح بأسلوب القيادة الذي يعزز العلاقة الإيجابية بين القائد والموظف. ودراسة (Tiaan, 2019) بينت أن القادة الذين يظهرون تأثيراً مثالياً ويحفزون الموظفين بالإلهام يعززون مستويات الالتزام العاطفي لديهم. تُظهر النتيجة أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة تعد محركاً أساسياً للالتزام العاطفي في الشركات الكبيرة بمدينة سحاب الصناعية. النسبة المرتفعة للتأثير تؤكد أن الموظفين يشعرون بالارتباط العاطفي تجاه الشركة عندما يتعامل القادة بأسلوب يعتمد على الإلهام، التمكين، والاعتبارات الفردية. يتضح أن تبني القيادة التحويلية يمكن أن يعزز الشعور بالولاء والانتماء، مما يدعم الأداء التنظيمي بشكل عام.

3-5 التوصيات

1. تعزيز ممارسات القيادة التحويلية:

- تطوير برامج تدريبية مكثفة للقادة الحاليين والمرشحين للقيادة، تركز على:
- تنمية بُعد "الاستثارة الفكرية" عبر تشجيع الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة.
- تعزيز بُعد "الاعتبار الفردي" من خلال تصميم خطط تطور فردية للموظفين.
- اعتماد مؤشرات قياسية لتقييم فاعلية القيادة التحويلية، مثل:
- نسبة مشاركة الموظفين في صنع القرار.
- مستوى الرضا الوظيفي المبلغ عنه ذاتياً.

2. تحفيز الالتزام التنظيمي:

- تصميم أنظمة حوافز ترتبط مباشرة بمستوى الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري)، مثل:
- مكافآت مالية للموظفين ذوي الولاء العالي.
- فرص ترويجية تستند إلى مشاركتهم في مبادرات الشركة.
- إنشاء منصات تواصل دائرية تسمح بتبادل الآراء بين الإدارة والموظفين بشكل دوري.

3. توسيع نطاق البحث:

- دراسة تأثير القيادة التحويلية على متغيرات أخرى مرتبطة (مثل الإبداع الوظيفي أو الأداء الاستراتيجي) في نفس السياق الصناعي.
- إجراء دراسات مقارنة بين شركات مدينة سحاب ومدن صناعية أخرى لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية المحلية.

4. تعميق التحليل السببي:

- استخدام منهجيات مُتقدمة مثل نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لفهم الآليات الوسيطة (مثل الثقة في القيادة أو الرضا الوظيفي) التي تعزز العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام.

- تحليل الاختلافات الديموغرافية (مثل الجنس أو الخبرة) في استجابة الموظفين للقيادة التحويلية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو عيادة، هبه، والعنزي، طلال (2022). القيادة التحويلية مبادئ وتحدياتها " دراسة تحليلية". مجلة
ابحث، 7(1)، 295-308.
- الأخضر، صياحي (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالشركة الاقتصادية
-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج-. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد
بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- أرباب، نهى (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين (دراسة حالة شركة كوفتي للمواد
الغذائية-الخرطوم). المجلة العربية للنشر العلمي، 2(45)، 105-129.
- الأقرع، عبده، وعاشور، علاء (2022). أثر الالتزام التنظيمي على الرضاقة التنظيمية في مديرية
التربية والتعليم في محافظة قفيلية، المجلة العربية للعلوم والنشر- مجلة العلوم الاقتصادية
والإدارية والقانونية، 6(17)، 69-98.
- بلغيث، ريان، وسماعل، هدى (2023). دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الابداع الاداري في الشركة
الاقتصادية -دراسة حالة: شركة الاسمنت-تبسة-. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة
العربي التبسي-تبسه، الجزائر.
- بن معتوق، حمزة (2022). "العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين - دراسة
ميدانية داخل المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة"، مجلة العلوم الاجتماعية، 16(1)، 679-
720.
- بن معتوق، حمزة، وحميدي، سامية (2020). "النمط القيادي الفوضوي كمنبئ بالالتزام التنظيمي
للمعلمين -دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة-"، مجلة دراسات نفسية
وتربوية، 13(3)، 272-291.
- بوطارفة، سامية، ومسعي، شيماء (2020). دور أسلوب القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي
بالشركة الاقتصادية دراسة حالة شركة سونلغاز-وحدة العينات-. [رسالة ماجستير غير
منشورة]، جامعة العربي التبسي - الجزائر.

بوغريغزة، زهية، ولهزيل، سارة (2016). أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية جيجل. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جيجل، الجزائر.

الجابري، هلال، وابراهيم، حسام الدين (2022). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(7)، 461-499.

الجنابي، عبد مرزوك. (2019). إستراتيجيات القيادة والإشراف. ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

جهاد، عفيصة (2020). أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي-دراسة حالة: المقاطعة الإدارية- المديرية المنتدبة- أولاد جلال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر.

الجهني، نعيم، والقحطاني، شائع، ومرسي، ميرفت، والشملان، خالد، والرشيدي، عائض (2018). نماذج معاصرة في القيادة، ط(1)، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.

حامد، بوبواولا، وبير، نور (2021). تصور مقترح لضمان تطوير الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية وصفية، المجلة العربية للنشر العلمي، 2(27)، 292-307.

حمادي، أحمد (2016). "الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(94)، 301-324.

رزق الله، عبد الرحمن ، وطبيبي، حمزة (2019). القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي: دراسة حالة لشركة مطاحن الأغواط. مجلة مجاميع المعرفة. 5(02)، 54-70.

الرشيدي، بدر (2020). "واقع تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، 3(3)، 288-323.

زغيب، هيام، وبولغب، يوسف (2021). أثر القيادة التحويلية في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-الجزائر.

زهران، إيمان (2021). الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية، (30)، 212-357.

الزهراني، علي (2020). سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، 20(1)، 189-214.

زهري، نهاد، وبوالصوف، برهان الدين (2021) دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة-. [رسالة ماجستير غير منشورة]. المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، الجزائر.

زيد، زاوي (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية (دراسة ميدانية في مقر وزارة الشباب والرياضة في الجزائر العاصمة). أطروحة دكتوراة. المسيلة: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

سعودي، الحيلانية، وبن امير، صليحة، وصيد، سهيلة (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى العاملين بالشركة -موظفي الجماعات الإقليمية بلدية جبل امساعد أنموذجًا-. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(1)، 112-137.

الشوابكة، زياد، والشليبي، فراس، والخوالدة، رياض (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 38(4)، 145-165.

عبد الحي، أسماء، ومطر، محمد (2018). الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي وعلاقته بالإبداع المؤسسي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 102(1)، 291-365.

عثماني، زين العابدين، وغنتيوي، ياسين (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار خلال الفترة (17 نوفمبر 2019 إلى 5 ماي 2020). [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أحمد دراس-أدرار-، الجزائر.

العفيف، أمجد (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية، *المجلة العربية للإدارة*، 38(4)، 73-102.

علالي، الزهراء (2021). دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي -دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العقيد أحمد دراسة بأدرار - الجزائر.

غرابية، فوزي ودهمش، نعيم والحسن، مرعي وعبد الله امين وابوجبارة،هاني. (2010). *اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية*. عمان: دار وائل للنشر.

غربي، سهيلة (2017). أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية *CIVINCO* بتقרת. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر.

الغضوري، حنان (2020). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين -دراسة ميدانية على المدارس الحكومية الكويتية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(28)، 1-20.

قحام، وردة، وعوارطة، سلمى (2019). أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد-جيجل-. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-، الجزائر.

القراله، علاء (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 2(5)، 1-23.

قوال، فاطمة (2021). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي. *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، 12(1)، 260-271.

القيسي، خليل (2019). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤوساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الكاديكي، فتحية (2021). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة بنغازي، *مجلة كلية التربية*، 9(9)، 21-60.

كودية، منال، وقيروود، مروة (2023). أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للترقية العقارية المديرية الجهوية جنوب ورقلة **ENPISUD**. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

الليحاني، سلطان (2021). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية، *المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط*، 37(12)، 267-288.

المبيضين، ديماء (2022). دور القيادة التحولية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 2(7)، 572-593.

المخاريز، لافي، والسعودي، موسى (2017). إدارة الصراعات والالتزام التنظيمي للمعلمين وتحديد استراتيجية ذلك لاستخدامها في التعليم، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 44(4)، 282-237.

مخالفة، آسيا، وهولي، صليحة (2019). أثر القيادة التحولية في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالمياية - جيجل. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - الجزائر.

مراد، فليون (2018). القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين. ط1، مركز الكتاب الأكاديمي.

مرتجي، حنين (2019). أثر ممارسة القيادة التحولية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

مرتكوش، نعيم (2022). أثر أبعاد القيادة التحولية في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*، 4(38).

مسعودي، ايناس، وجلالي، إكرام (2019). أثر أبعاد القيادة التحولية على الإلتزام التنظيمي في الشركة الاقتصادية دراسة حالة شركة الهياكل المعدنية المصنعة - **BATICM** وحدة المغير - الوادي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.

ملحم، سامي محمد (2016). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

النعمي، محمد والبياتي، عبد الجبار وخليفة، غازي (2015). *طرق ومناهج البحث العلمي*. عمان: دار الوراق.

الوزان، سعاد، والعمري، مريم (2020). أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز-سولغاز-ورقلة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

غرفة صناعة الأردن. (2021). *التصنيف القطاعي للمنشآت الصناعية*. عمان: JCI.

JEDCO. (2023). *دليل دعم الشركات الناشئة والكبيرة*. تم الاسترداد من [\[https://www.jedco.gov.jo\]](https://www.jedco.gov.jo)(<https://www.jedco.gov.jo>).

المراجع الأجنبية

- Abu-Tineh, A., Khasawneh, S., & Omary, A. (2009). Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools. *Journal of Leadership Education*, 7(3), 265-283.
- Al Zefeiti, S., & Mohamad, N. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.
- Arbuckle, James L. (2008). **Amos 7.0 Users Guide "Springhouse"**. PA: Amos Development Corporation.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Covella G., McCarthy V., Kaifi B., Cocoran D. (2017). Leadership's role in employee retention. *Bus. Manag. Dyn.* 7 1–15.
- Dappa,K. Bhatti, F & Aljarah,A. (2019). A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. *Management Science Letters*, (9), 823-834.
- David, Njoroge. (2015). Transformational Leadership style and Organizational commitment: The moderating Effect of employee participation. *Strategic Journal Of Business& Change Management.* (6), 94-107.
- Gujarati, D.N., and Porter, D.C. (2010). **Basic Econometrics (5th ed.)**. Mcgraw- Hill, International Edition, USA.
- Hadi, N., & Tentama, F. (2020). Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment in Reflecting Organizational Commitment. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 3(8), 148-156.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis: A global perspective** (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International, Prentice Hall.
- Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L. (2010). **Multivariate Data Analysis(7th edition)**. New York: Macmillan Publishing Company.
- Hughes, Tawney A. (2014). Idealized, Inspirational, and Intellectual Leaders in the Social Sector: Transformational Leadership and the Kravis Prize. CMC Senior Theses, Claremont McKenna College, USA.
- Mansoor, F. Wie, L. Nurunnabi, M. Subhan, Q. Shah, S.& Fallateh, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability Journal.* 11, 436.

- Martins, M., & Joao, M. (2019). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it?" *guadernos de getion* 16(1).
- Marwa, A. A., Toka, M. F., & Hamida, A. M. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employees Organizational Commitment in Egyptian Airlines. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*. 1 (2/1), 58-77.
- Mayer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* Sage Publication. International Educational Publisher, Thousand Oak.
- Meixner, T. (2020). Organizational Commitment: Re-structuring a Concept Crucial for Management and Leadership Using a Confirmatory Factor Analysis. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(2020), 77-92.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14(2), 224-247.
- Nikezic, S., Puric, S., & Puric, J. (2012). Transactional and transformational leadership: Development through changes. *International Journal for Quality Research*, 6(3), 285-296.
- Pallant, J.(2005). *SPSS survival manual: a Step-by-step guide to data analysis using SPSS for windows (Version 12) (2nd ed)*. Maidenhead: Open University Press.
- Park C., McQuaid R., Lee J., Kim S., Lee I. (2019). The impact of job retention on continuous growth of engineering and informational technology SMEs in South Korea.
- Patiro, S., & Stevi, W. (2020). Transformational Leadership, Trust, and Motivation (Study of Government's Human Resource Agencies in Indonesia). *Advances in Economics, Business and Management Research*, (143), 59-64.
- Paul A. K., Vincent T. N. (2018). Employee motivation and retention: issues and challenges in startup companies. *Int. J. Creat. Res. Thoughts* 6 2050–2056
- Peng, S. Liao, Y. & Sun, R. (2020). The Influence of Transformational Leadership on Employees' Affective Organizational Commitment in Public and Nonprofit Organizations: A Moderated Mediation Model. *Public Personnel Management*, 49(1), 30-56.
- Rachmah, A. Sudiro, A. & Juwita, H. (2022). The effect of transformational leadership on organizational commitment: Mediating role of job stress and job satisfaction. *International Journal Of Research In Business And Social Science*, 11(8), 102-112.
- Radosavljevic, Z., Cilerdzic, V., & Dragic, M. (2017). "Employee Organizational Commitment". *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship*, 1(2), 18-26.

- Rahmawati, R & Tobing, D. (2019). The Role Of Transformational Leadership On Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Tax Office Officers (KPP) In Banjarmasin. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 8(7), 11-17.
- Sangperm, N. (2017). Factors Affecting Organizational Commitment of Employees of Autonomous University. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 6(1), 58-66.
- Scheuerlein, J., Chládková, H., & Bauer, K. (2018). Transformational Leadership Qualities during the Financial Crisis - A Content Analysis of Ceos Letter to Shareholders. *International Journal for Quality Research*, 12(3) 551-572.
- Schulz, S., & Martin, T., Meyer, H. (2017) Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. *Journal of Management Development*, 36(10), 1294-1303.
- Senjaya, V., & Anindita, R. (2020). The Role Of Transformational Leadership And Organizational Culture Towards Organizational Commitment Through Job Satisfaction Among Mining Industry Employees. *Journal of Applied Management (JAM)*, 18(4), 767-782.
- Siddique, M, & Nawaz, A.(2019). The Mediation Of Transformational Leadership Between Transactional Leadership And Group Management Skills Of Academicians In Heis Of Kpk, Pakistan. *Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies* 10(8).
- Tian, H. Iqbal, S. Akhatr, S. Qalati, S. Anwar, F & Khan, M. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology Journal*. Volume 11: 314.
- Wiza, M., Hlanganipai, N. (2014). The impact of leadership styles on employee organizational commitment in higher learning institutions. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (4), 135-143.

الملحقات

الملحق رقم (1) الاستبانة

الدكتور/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

يجري الباحث دراسة تهدف الى: "أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للشركات الكبيرة في مدينة سحاب الصناعية (الأردن)"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول درجة الماجستير في تخصص الأعمال/ إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة وهي استبانة تكونت من محورين. المحور الأول: تناول أبعاد القيادة التحويلية وهي أربعة أبعاد: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، والمحور الثاني: الالتزام التنظيمي وتناول ثلاث أبعاد وهي: (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي). صممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية يأمل الباحث تحكيم أداة الدراسة وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات، صلاحية الفقرة، وأي تعديلات مقترحة، مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

شاكراً ومقدراً حُسن تعاونكم

الباحث: أمين كمال

اشراف: د. فايز البدري

الاسم	التخصص	
الرتبة الأكاديمية	جهة العمل	

الجزء الأول: البيانات الأولية (البيانات الديمغرافية):

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة.

من 30 إلى أقل من 40 سنة.

من 40 إلى أقل من 50 سنة.

50 سنة فأكثر.

3- المستوى التعليمي

ثانوية بكالوريوس دراسات عليا

4- المسمى الوظيفي

موظف رئيس قسم مدير

5- سنوات الخبرة

أقل من 7 سنين.

من 7 إلى أقل من 14 سنة.

من 14 إلى أقل من 21 سنة.

21 سنة فأكثر.

الجزء الثاني: الاستبانة:

رقم الفقرة	الفقرات	الانتماء للمجال		السلامة اللغوية		الصلاحية للقياس		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
<p>المحور الأول: القيادة التحويلية: هي نوع من أنواع القيادة الذي يركز على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة.</p>								
<p>البعد الأول: التأثير المثالي: مؤشرات قياسه (التوجيه نحو الرؤية، القدرة على التحفيز، تمكين الفريق، الاتصال الفعال، القدرة على اتخاذ القرار).</p>								
1	يملك المدير في الشركة مهارات قيادة تدعم الثقة به.							
2	يلتزم المدير بقيم الشركة في سلوكياته.							
3	يمنح المدير العاملين المتميزين فرص للتطوير.							
4	يمارس المدير سلوكيات يحتذى بها من قبل العاملين.							
5	يُحظى المدير بالاحترام من قبل جميع العاملين.							
رقم الفقرة	الفقرات	الانتماء للمجال		السلامة اللغوية		الصلاحية للقياس		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
<p>البعد الثاني: التحفيز الإلهامي: مؤشرات قياسه (توفير التحفيز والدعم الفردي، تشجيع الابتكار، تقديم الإشادة والتقدير، التفاؤل والإيجابية، التركيز على القيم الأخلاقية).</p>								
6	يقود المدير العاملين لتنفيذ رؤية الشركة بوضوح.							
7	يطلب المدير من العاملين الالتزام برسالة الشركة.							
8	يوجه المدير العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة للشركة.							
9	يمنح المدير الحوافز التشجيعية للعاملين.							

							يزود المدير العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى ادائهم.	10
التعديل المقترح	الصلاحية للقياس		السلامة اللغوية		الانتماء للمجال		الفقرات	رقم الفقرة
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم		
<p>البعد الثالث: الاستتارة الفكرية: مؤشرات قياسه (تشجيع التفكير الإبداعي، خلق بيئة داعمة للإبداع، المرونة والتغيير، تحفيز الحوار وتبادل الأفكار، تقديم الفرص للتجربة والاختبار، الاستفادة من التنوع).</p>								
							يحفز المدير العاملين على حل المشكلات بشكل مبتكر.	11
							يستثير المدير العاملين على التطوير المستمر.	12
							يحظى المدير بثقة عالية بقدرات العاملين.	13
							يعتبر المدير الأخطاء تجارب يُستفيد منها العاملين.	14
							يحفز المدير العاملين على تقديم الاقتراحات التطويرية.	15
التعديل المقترح	الصلاحية للقياس		السلامة اللغوية		الانتماء للمجال		الفقرات	رقم الفقرة
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم		
<p>البعد الرابع: الاعتبارات الفردية: مؤشرات قياسه (فهم القدرات والمهارات الفردية، التوجيه نحو التطوير الشخصي، تشجيع الانخراط والمشاركة، مرونة التعامل، الاستماع الفعال).</p>								
							يؤمن المدير بأهمية مشاركة العاملين في عملية التطوير.	16
							يراعي المدير الفروق الفردية بين العاملين.	17
							يهتم المدير بتحقيق متطلبات العاملين.	18
							يسعى المدير لتطوير المهارات الشخصية لدى العاملين.	19

							يراعي المدير مشاعر العاملين.	20
التعديل المقترح	الصلاحية للقياس		السلامة اللغوية		الانتماء للمجال		الفقرات	رقم الفقرة
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم		
<p>المحور الثاني: الالتزام التنظيمي: يشير إلى الرابط الذي يربط الأفراد بالمنظمة التي يعملون فيها. يشمل هذا الالتزام المستوى العام للولاء والتفاني والرغبة في البقاء في المنظمة والمساهمة في نجاحها.</p> <p>البعد الأول: الالتزام الاستمراري: مؤشرات قياسه (مستوى الالتزام الشخصي، الانخراط والمشاركة، الثقة بالمنظمة والاستقرار الوظيفي، الولاء والانتماء، المرونة والتكيف، مستوى الرضا الوظيفي، التفاعل مع الزملاء).</p>								
							يعتبر الموظف عمله في الشركة استثماراً وظيفياً جيداً.	1
							يرغب الموظف في استمرار العلاقة مع زملائه في الشركة.	2
							يقبل الموظف أي عمل تكلفه به الشركة.	3
							يدرك الموظف بأن تمسكه بالشركة سيكسبه الكثير بالمستقبل.	4
							يعتقد الموظف بأن استمراره بالعمل في الشركة رغبة أكثر من ضرورة.	5
التعديل المقترح	الصلاحية للقياس		السلامة اللغوية		الانتماء للمجال		الفقرات	رقم الفقرة
	نعم	لا	نعم	نعم	لا	نعم		
<p>البعد الثاني: الالتزام المعياري: مؤشرات قياسه (الالتزام للقواعد والسياسات، التقييم الذاتي للأداء، الالتزام بالجودة والتميز، الالتزام بالوقت والحضور، الالتزام بالسلامة والأمان، التطوير المهني والتعلم المستمر، الاحترام والتعامل الاحترافي).</p>								
							يستثمر الموظف الوقت أثناء عمله بصورة مناسبة.	6
							يقوم الموظف بتأدية واجباته ذاتياً دون الحاجة للإشراف.	7
							يبذل الموظف جهداً كبيراً لتحقيق أهداف الشركة.	8

							9 يرى الموظف بأن الشركة التي يعمل بها تستحق الانتماء.
							10 يؤمن الموظف بأن الولاء للعمل قيمة أخلاقية.
رقم الفقرة	الفقرات						التعديل المقترح
	الانتماء للمجال		السلامة اللغوية		الصلاحية للقياس		
	نعم	لا	نعم	نعم	لا	نعم	
البعد الثالث: الالتزام العاطفي: مؤشرات قياسه (المشاعر تجاه المنظمة، الانتماء والهوية الوظيفية، الاندماج والانسجام، الرضا العاطفي تجاه المنظمة).							
							11 يفخر الموظف بأنه أحد العاملين في الشركة.
							12 يستمتع الموظف عند الحديث عن عمله خارج الشركة.
							13 يعتبر الموظف مشاكل الشركة مشاكله الخاصة.
							14 يجد الموظف بأن قيم الشركة تتوافق مع قيمه.
							15 يشعر الموظف بالانتماء للشركة.

الملحق رقم (2) أسماء المحكمين

الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
أ.د احمد علي صالح	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الوسط
أ.د عبدالعزيز الشرباتي	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الوسط
أ.د علي العضايلة	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الوسط
د. دينا الخضري	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الوسط
أ.د شفيق حداد	أستاذ مشارك	جامعة الاميرة سمية
د. اديب العمري	أستاذ مساعد	جامعة الاسراء
د. محمد أبوقلة	أستاذ مساعد	جامعة الاسراء
د. محمد احمد عبدالقادر	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء
د. فرج حراحتة	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء
د. خالد البستجي	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء