

أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى إداريي المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة

سليم عبدربه محمود^{1*} زكريا عبدالله العوكلي^{2*} حسن عياد علي^{3*}

* قسم التخطيط والإدارة التربوية، كلية الآداب، جامعة عمر المختار

DOI: <https://doi.org/10.54172/mjssc.v40i2.1006>

المستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى تعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية المحسوسة على الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة، وفقاً للأدبيات، قبل "التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي" كأبعاد للقيادة التحويلية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات، واستخدم استبانة مكونة من (31) فقرة؛ تم توزيعها على عينة مكونة من (149) إدارياً، وتم استخدام الإحصاء الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أن المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، فضلاً عن تميز الإداريين بالالتزام التنظيمي، كما تبين أن القيادة التحويلية تسهم بشكل معنوي فعال في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الإداريين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الالتزام التنظيمي.

Dimensions of transformational leadership and its relationship to organizational commitment among the administrators of the public secondary schools in the city of Derna.

Saleem A . M Mustafa^{1*}, Zakarya Abdulla Elaokali², Hasan A . A . Argia³

^{1,2,3} Department of Educational Planning and Administration, faculty Arts, Omar Al-Mukhtar University

Abstract: This study aimed to know the extent of the contribution of transformational leadership in its various dimensions in achieving organizational commitment among the administrators of public secondary schools in the city of Derna. According to the literature, "idealized influence, Inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration" have accepted as dimensions of transformational leadership. The data, a questionnaire consisting of (31) items was used; A sample of (149) administrators was conducted, and descriptive statistics were used to

*Corresponding author: E-mail addresses:

answer the study's questions. The study reached a set of results, the most important of which is that public secondary schools in the city of Derna distinguished by the use of the transformational leadership style with its different dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration). As well as the excellence of administrators with organizational commitment, and it found that transformational leadership contributes in effectively morally in achieving organizational commitment among administrators.

Keywords: transformational leadership, idealized influence, inspirational motivation, intellectual arousal, individualized consideration, organizational commitment.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة: انطلاقاً مما توصلت إليه عدد من الدراسات السابقة فقد وقعت المشكلة موضوع البحث في مجال اهتمام الباحثين، ومن أهم تلك الدراسات دراسة الشوابكة وآخرين (2018) التي هدفت إلى التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بمختلف أبعادها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ودراسة أبو هويدي (2013) التي كان من أهدافها التعرف على مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديري التربية والتعليم، وغير ذلك من الدراسات التي ستذكر لاحقاً والتي ركزت أهدافها واهتمامها على القيادة التحويلية، وذلك على اعتبار أن العنصر البشري من أهم العناصر الداخلية في المنظمات والمؤسسات الربحية والخدمية، هذا العنصر يقوم بجميع العمليات وتدور حوله المدخلات والمخرجات في حلقة متواصلة من العطاء والعمل وبذل الجهد، ولا سيما في المؤسسات التعليمية التي تنصب أهدافها على تحسين جودة المخرجات التعليمية.

وتُعد البيئة الإدارية والمناخ الإداري المناسب للعمل عاملاً مهماً يساعد العاملين على أداء أعمالهم على الوجه المطلوب، ويساعدهم على الالتزام في العمل، وبالتالي الإسهام في إنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تتقارب الأهداف الخاصة مع أهداف المؤسسة؛ فيظهر ما يسمى بالالتزام التنظيمي؛ الذي يعد ظاهرة إدارية، ومرآة لمدى نجاح المنظمة ونموها، فالمنظمة الناجحة هي التي تمتلك أفراد لديهم درجة عالية من الالتزام، وهذا ما أكدته الدراسات والأبحاث في المجال الإداري.

وتعد نوعية ونمط القيادة من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فالموظف أو العامل يتأثر بمديره وبمن يقوده في العمل، فكلما كان القائد يعزز قدرات العاملين، ويشجع أفكارهم و يحفزهم و يهتم بتنميتهم و تطوير مهاراتهم فإن ذلك سينعكس على أدائهم في العمل، ومدى التزامهم، وبالتالي على المؤسسة ككل، فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي يمدون الموظفين بالنشاط والطاقة والحيوية المفعمة بالالتزام، والنظرة المستقبلية بعيدة المدى لأهداف تجمع الأفراد والمنظمة، فالقيادة التحويلية تسهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى

العاملين، وهذا ما أثبتته الدراسات الإدارية عن مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق الالتزام التنظيمي.

في الواقع؛ تواجه المنظمات المعاصرة تحديات داخلية وخارجية تتطلب منها أن تجري الكثير من التغييرات في أنظمتها الإدارية؛ تتجلى في التخلي عن بعض الأساليب التقليدية في الإدارة مثل المركزية الشديدة، و الفردية في اتخاذ القرارات، ومعالجة مشكلاتها بصورة صحيحة، أي أنها تعير اهتماماً مستمراً للالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، وانطلاقاً من الأهمية آنفة الذكر جاءت هذه الدراسة التي تبلورت فكرتها حول دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين أسلوب القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مستقلاً في تحقيق الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، وحددت مشكلة الدراسة في مدى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية في القطاع الحكومي لمدارس التعليم الثانوي في مدينة درنة وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر الإداريين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى سمات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس

التعليم الثانوي العام في مدينة درنة من وجهة نظر الإداريين؟

السؤال الثاني: هل هناك علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في مدارس

التعليم الثانوي العام في مدينة درنة من وجهة نظر الإداريين؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد القيادة

التحويلية والالتزام التنظيمي تُعزى إلى متغيرات النوع والخبرة والمؤهل العلمي؟

ثانياً: أهمية الدراسة: تسعى المنظمات التربوية إلى الحصول على أفراد مؤهلين، وتعمل

على تدريبهم وتطوير قدراتهم، واتباع أساليب القيادة الحديثة في التعامل معهم، وجعلهم شركاء

حقيقيين في إدارة مؤسساتهم، وخلق قدر كبير من الالتزام التنظيمي لديهم، بناء على ذلك

ستتناول هذه الدراسة موضوعاً مهماً وحيوياً، وهو أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي لدى الإداريين بالمدارس الثانوية العامة في مدينة درنة؛ وذلك من أجل محاولة تقديم

مقترحات بهدف الارتقاء بأداء الإداريين والنهوض بمستواهم، كما أن أهمية هذه الدراسة تتجلى

في المتغيرات التي تبحث فيها (القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي)، وذلك لما لهذه المفاهيم من

أثر مهم في تحسين أداء المنظمات وتطويرها، بالإضافة إلى قلة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات في المدارس العامة (في حدود علم الباحثين)، وإن هذه الدراسة يمكنها أن تسهم في تقديم إطار نظري يثري المكتبة الإدارية.

ثالثاً: أهداف الدراسة: لكل دراسة علمية أهداف تسعى لتحقيقها؛ لهذا فإن أهداف هذه الدراسة تتمحور حول التعرف على:

- بناء إطار نظري مفاهيمي حول القيادة التحويلية بمختلفة أبعادها (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الإثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، والالتزام التنظيمي، من أجل إدراك العلاقة بينهما.
- محاولة إدراك العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الإثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، والالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة من وجهة نظر الإداريين.
- تعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لمدى ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الإثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، والالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي والخبرة.

رابعاً: مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: هي ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم، وتحسين مهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون فيها، وهو ما يساعد في المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم (الشوابكة وآخرون: 2018).

وفي هذه الدراسة تُعرف **القيادة التحويلية** إجرائياً بأنها: قدرة مديري المدارس على النهوض بمدارسهم مهنيّاً وخلقياً واجتماعياً، من خلال ممارسة التأثير المثالي، والحفز الملهم، والإثارة الفكرية، والاعتبار الفردي التي تقاس باستجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المعتمدة في إجراءات الدراسة.

الالتزام التنظيمي: الذي يُعرف بأنه: "عاطفة وجدانية للفرد تجاه المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب مادية، وعُرف أيضاً بأنه: الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها والرغبة القوية بالاستمرار بها وعدم تركها" (درويش، 2008: 9). وفي هذه الدراسة يُعرف **الالتزام التنظيمي إجرائياً** بأنه: رغبة الإداريين في المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة بالمحافظة على عضويتهم واستمرارهم في عملهم، وبذل قصارى جهدهم في العمل الذي يقومون به، وارتباطهم عاطفياً بالمؤسسات التي يعملون فيها، التي تقاس باستجابات الباحثين على فقرات الاستبانة المعتمدة في إجراءات الدراسة.

خامساً: حدود الدراسة: اقتصرَت الدراسة الحالية على أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، والالتزام العاطفي)، وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من الإداريين العاملين في مدارس التعليم الثانوي في مدينة درنة خلال العام الدراسي 2020-2021.

المبحث الثاني: الإطار النظري:

أولاً: مفهوم وأهمية القيادة التحويلية: لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، ويعود السبب في ذلك لاختلاف النظرة حول مفهوم القيادة التحويلية، الأمر الذي ساعد في تعدد تعريفاتها ومنها: "أنها العملية التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين، وتنميتها وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة؛ من خلال التأثير في سلوكياتهم، وإلهامهم وتحفيزهم لطرح الأفكار الإيجابية من خلال تمكينهم وإشراكهم في منع القرارات" (الساعاتي وآخرون، 2010: 18). وهي أيضاً "القيادة التي تعتمد على القائد بدرجة كبيرة؛ في تحفيز المرؤوسين واستثارة قواهم الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة عبر التغيير الإيجابي الذي يتلاءم مع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في المؤسسة، التي تمنح المؤسسة قدرة أكبر على مواجهة وحل المشكلات بطرائق حديثة" (البواب، 2014: 39).

إذاً فالقيادة التحويلية هي التي يؤثر سلوك القائد فيها في سلوك المرؤوسين من خلال التأثير، والتحفيز الإلهامي والفكري، مراعيًا الاعتبارات الفردية، لتحويل التابعين بحيث يصبحوا أكثر وعياً بالمهام المطلوبة منهم والارتقاء بهم نحو مستويات أعلى من المهام والمسؤوليات؛ ليتجاوزوا بذلك اهتماماتهم الفردية، ويرتقوا إلى مستوى التفكير والأداء الجمعي.

إن القيادة التحويلية من أهم نظريات القيادة الحديثة التي أكسبتها قوة وأهمية، والقائد التحويلي هو صاحب الرؤية والرسالة، وينقل نفسه ومن حوله نقلة حضارية بأهداف عالية؛ فهو يتميز بالحب والاحترام والجادبية؛ لاعتماده على القيم والمعاني السامية، وعلى ذلك يمكننا تلخيص أهمية القيادة التحويلية في النقاط الآتية (زروقي: 2017):

- 1 - تسعى إلى تفويض السلطات، وتمكين الأفراد، وتطويرهم، وتعزيز ثقتهم في أنظمتهم.
 - 2 - إنها من الممكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، الذي يترك تأثيراً مهماً على التزامات وأداء العاملين في مختلف مستويات المنظمة.
 - 3 - إنها تحمل فكرة "المسؤولية الأخلاقية"؛ التي تشكل دورها عنصراً فعالاً في تحفيز التابعين على العمل؛ حتى يتجاوزوا حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة و المنظمة.
 - 4 - يمكن ممارستها في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، حيث إن ممارستها تكون أكثر وضوحاً في المنظمات الناجحة.
- ثانياً: أهداف ومبادئ القيادة التحويلية: حدد Lethwood ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية، وحث القائد التحويلي على الالتزام بها، وهي (حسون: 2016):

1. مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية: وذلك عن طريق وضع هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقلل عزلة المرؤوسين، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغيرات الثقافية نحو الأفضل، وتفعيل القيم والمعتقدات والمعايير بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين بتفويض السلطة لفريق عمل قادر على التحسين والتطوير.
2. مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية: فالمشاركة بين العاملين والمديرين تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة؛ وبالتالي وضع الحلول

البديلة بناء على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسة عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

3. تعزيز تنمية العامل: فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنيتهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المنظمة، ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي، وبالتالي تنمية وتعزيز العاملين تكون من خلال إعطائهم دوراً إيجابياً في حل مشاكل المنظمة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الأهداف.

لقد أورد بانكوسكي (Pankowski) مجموعة من المبادئ للقيادة التحويلية يمكننا استعراضها على النحو الآتي (الشنطي: 2015):

أ. النظر للمنظمة كنظام: فالمنظمة كنظام تحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة، فالفائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينص على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تطوير نظم إدارية فعالة، وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

ب. إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين: والاستراتيجية هنا تعني خطة المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة؛ لذلك فالفائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي للأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سراً.

ج. تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات التقليدية السائدة والمتناقضة مع مبادئ القيادة التحويلية.

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

ثالثاً: أبعاد القيادة التحويلية: تقوم القيادة التحويلية بدور جوهري في إنجاح المؤسسات من خلال مواكبتها للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة المنظمة (الدرويش: 2008). والقيادة التحويلية كغيرها من الأنماط تعتمد على أبعاد ومبادئ تحدد ملامحها، ومن خلال مراجعتنا لكتابات الباحثين والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، فإننا سنتناول أربعة أبعاد رئيسة للقيادة التحويلية وهي:

البعد الأول: التأثير المثالي: يقصد به الأساليب والوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في سياسات الآخرين، فالقائد التحويلي هو من يمتلك قدرات فائقة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يصبح أنموذجاً يقتدى به، يخلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل لدى المرؤوسين، ما يجعله يحوز على احترامهم وثقتهم وإعجابهم به، فيعمل المرؤوسون على محاكات سلوك قائدهم (الغامدي: 2000).

البعد الثاني: التحفيز الإلهامي: ويُعرف التحفيز على أنه إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والرؤية وعقيدة القائد وإيمانه، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تكون الروابط الثقافية بين المشاركين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة، فهناك بعض الأدوات التي يتعين على القائد المحفز الإلهامي القيام بها، وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين وهي (الرقب: 2010):

أ. اللغة: وهي طريقة الاتصال التي تؤثر بين القائد والتابعين.

ب. الرموز: وهي المشاعر والأحكام التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.

ج. الصور الذهنية: وهي الانطباعات والصور الذهنية عن الأشياء.

البعد الثالث: الاستشارة الفكرية: هي مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الاتباع فكرياً ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم شكلات العمل، والبحث عن الأفكار الجديدة و تشجيع حل المشكلات بالطرائق الإبداعية من قبل المرؤوسين، وهنا تبرز قدرة القائد على بناء وعي عال بالمشاكل وحلها، وهذا يجعل المرؤوسين أشخاصاً مبدعين من خلال تحفيز الإبداع والابتكار لديهم، أي أن الاستشارة العقلية أو

الفكرية هي قدرة القائد على جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق بحث جديدة، والنظر إلى الصعوبات والمشكلات والبحث عن حلول منطقية لها.

والقادة هنا يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع من خلال تحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة، مما يطلق الطاقات ويوسع الأفق، ويعطي أفكاراً جديدة ومبدعة لحل المشكلات من قبل الأتباع، فالقائد التحويلي يدفع أتباعه للتجديد والابتكار عبر التفكير الخلاق وزيادة الوعي بواقع المشكلات والتحديات التي يجابهونها، وتبني طرق ومداخل وآليات جديدة لحل المشكلات بأساليب جديدة ووجهات نظر حديثة ومبتكرة، وهو يشجع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية والأفكار الجديدة والمبدعة لحل المشكلات، وتشجيع روح الابتكار مع عدم السماح بالنقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله للأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

البعد الرابع: الاعتبارات الفردية: وهي اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم والعمل على تدريبهم لتحقيق مزيد من التطور، ويعطي اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة، ويسهم في حل مشكلاتهم والوقوف إلى جانبهم، والاعتراف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، والحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين الأفراد، ويصغي جيداً إليهم ويمارس أسلوب الإدارة بالحضور، أي أنه يبقى قريباً من العاملين ليسهل رجوعهم إليه عند الحاجة، ويفوض مهامه لتنمية قدراتهم؛ ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة؛ مع عدم جعلهم يشعرون بأنهم تحت الرقابة (الشنطي: 2015).

القائد التحويلي يعمل على إثارة وتطوير أفكار مرؤوسيه، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه على تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين، وعلى هذا هناك مجموعة من المؤشرات للاعتبارات الفردية وهي (الرقب: 2010):

1- الاستماع الجيد للمرؤوسين وتشجيعهم على تبادل وجهات النظر.

2- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.

3- الترويج لفكرة التطوير الذاتي.

رابعاً: مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي: يعد الالتزام التنظيمي أحد المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً في الدراسات الإدارية في السنوات الأخيرة، وذلك لما له من علاقة مهمة بدرجات إنجاز العمل وفعالية المنظمة، كونه يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته، ويشتمل على الرغبة القوية في البقاء ضمن أعضائها، ويظهر هذا الالتزام التنظيمي في محاولات العاملين بذل الجهود الإضافية في العمل، حيث يعد هؤلاء العاملون هم مصادر القوة التي تساعد المنظمة على المنافسة والبقاء.

ظهر مفهوم الالتزام التنظيمي في منتصف القرن العشرين وحظي باهتمام العديد من العلماء والباحثين، ومحاولة دراسة أسبابه ومحدداته والنتائج المترتبة عليه والمنعكسة على التابعين والمؤسسة وكذلك دراسة آثاره على تحقيق فاعلية وكفاءة الأهداف الموضوعية، والالتزام التنظيمي في أسهل معانيه، يعني حرص الموظف على القيام بمهام عمله، وإنجاز مهامه اليومية يعني حرص الموظف على القيام بمهام عمله وإنجاز مهامه اليومية دون تعطيل، والالتزام بأداء وإنجاز تلك المهام وإن كانت صعبة، فالالتزام التنظيمي هو شعور إيجابي غير محسوس نابع من الداخل باتجاه شخص أو فكرة أو عقيدة.

تتفاعل العديد من المواقف والمتغيرات والعوامل السلوكية التي توضح آثار الالتزام التنظيمي، ومن هذا التفاعل والتعدد تنوعت التعريفات لمفهوم الالتزام التنظيمي، حيث عُرف بأنه اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها ويشعر أنه جزء أساسي ومؤثر فيها؛ مما يدفعه إلى بذل الجهود الإضافية من شأنها إنجاز المنظمة وتقدمها ورفاهيتها (الوزان: 2006). كذلك عُرف بأنه مجموعة من السلوكيات تظهر في استمرارية إقناع الفرد بالمنظمة، وقيمتها وأهدافها، واستعداده لبذل مجهودات إضافية من شأنها أن تسهم في إنجاز المنظمة وتقدمها ورفاهيتها (العمرى: 2017)، كما يمكن النظر إلى الالتزام التنظيمي بأنه الشعور الإيجابي المتولد عن الموظف تجاه منظمته، والارتباط بها والإخلاص لها، والتوافق مع قيمها وأهدافها، والحرص على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد وتفضيلها على ما سواها، مع الافتخار بالمنظمة مما يعزز نجاحها (فلمبان: 2007).

تكمُن أهمية دراسة الالتزام التنظيمي في كونه يسهم بشكل كبير في تحقيق الولاء التنظيمي، وهو عامل محفز لاتجاه المنظمة نحو العمل على إحداث تغييرات تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، ويعد التزام الأفراد تجاه المنظمة عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعليتها، حيث يعد التزام الأفراد مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار العاملين في أماكن عملهم وممارسة مهامهم، والالتزام التنظيمي يعبر عن الرابط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وإبراز الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز لرفع مستوى أداء العاملين في المنظمة، وباعتباره أحد أهم المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالتصرفات السلوكية كمعدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون أكثر بقاءً واستمراراً في المنظمة، وكذلك جذب لكل من المديرين والمهتمين بالسلوك الإنساني نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً فيه من قبل المنظمات (نعساني: 2001).

خامساً: مراحل الالتزام التنظيمي: يؤكد الفهيدى (2009) أن هناك ثلاث مراحل أساسية في تشكيل الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وهي:

المرحلة الأولى: التجربة: هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد فقط؛ يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، وفي هذه الفترة يكون الاهتمام منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ككل ومن هذه المواقف تحديات العمل وتضارب الولاء، وعدم وضوح الدور وظهور الجماعة المتلاحمة وإدراك التوقعات والشعور بالصدمة ونمو الاتجاه نحو المنظمة.

المرحلة الثانية: العمل والإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين السنتين والأربع سنوات، وخلال هذه الفترة يحاول كل فرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور في هذه المرحلة الولاء للعمل والمنظمة.

المرحلة الثالثة: الثقة بالمنظمة: تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية إذا ازداد ولاء الفرد، وتقوي علاقته بالمنظمة والانتقال إلى مرحلة النضج.

ومن جانب آخر نجد أن الوزان (2006) يصنف مراحل للالتزام التنظيمي، داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى:

أ. مرحلة الإذعان: أي أن التزام الفرد مبني على ما يحصل عليه من المنظمة من فوائد؛ لذا نرى الفرد يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.

ب. مرحلة التطابق أو التماثل مع المنظمة: نجد أن الفرد في هذه المرحلة يتقبل سلطة الآخرين من أجل الاستمرار بالعمل وإشباع حاجاته، والشعور بالفخر والرضا لإنتمائه للمنظمة التي يعمل بها.

ج. مرحلة التبني: في هذه المرحلة يكون الفرد قد اعتبر أهداف وقيم المنظمة هي ذات أهدافه وقيمه، فالالتزام هنا نتيجة لتطابق أهداف المنظمة وقيمها ومع أهدافه.

سادساً: أبعاد وخصائص الالتزام التنظيمي: تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي هي:

البعد الأول: الالتزام العاطفي: إن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين و توجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، حيث يرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

البعد الثاني: الالتزام المعياري: هو إحساس الفرد بالالتزام والبقاء في المنظمة، وهذا الشعور يعزز دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، ويسمح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في تنفيذ إجراءات العمل، والإسهام في وضع الأهداف والخطط، ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (عاشوري: 2020)

البعد الثالث: الالتزام المستمر: ينبثق هذا البعد من أن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فكلما كانت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى كلما استمر الارتباط بها، فإذا حصل الفرد على عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر (القنيطير: 2019).

ومن جانب آخر يرى العديد من الكتاب والباحثين أن للالتزام التنظيمي مجموعة من الخصائص؛ التي تجعله يؤثر في المنظمة والعاملين فيها؛ وهي (فلمان: 2007):

1. إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية شعورية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها.

2. يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة، حيث يتصف الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي عال بالصفات الآتية:

- أ. قبول أهداف وقيم المنظمة، والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
- ب. وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة والميل لتقويم المنظمة إيجابياً.

سابعاً: العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي: القيادة التحويلية لها

قدرة على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات، وذلك من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين، وتنمية قدراتهم الإبداعية ومبادراتهم الابتكارية، وفتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، الأمر الذي يساعد في زيادة الالتزام لدى الموظفين في المنظمة، إضافة إلى ذلك أنها تركز على مبدأ التغيير الجذري في فكر وثقافة المنظمة عن طريق إقناع الأفراد وتوجيه اهتمامهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية، وتعميق مستوى إدراكهم ووعيهم بضرورة تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً ومكوناً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة، كما أنها تهدف إلى تحقيق التفاهم والتناسق والانسجام بين العمال فيما بينهم من

جهة، وبين رؤسائهم من جهة أخرى، مما يدفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم إلى مستويات أعلى، والذي بدوره يزيد من معدلات الالتزام الوظيفي.

وللقادة التحويلية أيضاً دورٌ كبيرٌ على مستوى المؤسسات من خلال تأثيرها المباشر على رضا العمال في مناصبهم، ومن ثم عن التزامهم للمؤسسة ككل، من خلال علاقة كل بُعد من أبعادها بمدى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة، وعلى ذلك يمكننا التعرف على علاقة كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي على النحو الآتي:

1. التأثير المثالي والالتزام التنظيمي: يعبر التأثير المثالي على درجة انجذاب المرؤوسين في القيام بمهامهم التي يطلبها منهم القائد، إذ تعد الشخصية أو الكاريزما الخاصة بالقائد عجلة تدفع المرؤوسين لتقديم أكبر مستويات الأداء من خلال شعورهم بالأمان داخل المؤسسة (الفهيدى: 2009). وهو ما يضمن عدم تخوفهم من الرؤية المستقبلية للمؤسسة. ويظهر أثر التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي عندما يمثل سلوكهم، وإنجازاتهم الشخصية قدوة لتابعيهم، فالقادة الذين يعملون وفق معايير أخلاقية يسهمون في خلق مناخ أخلاقي، وذلك لكونهم يدركون أن حياة العمل تعتمد في جوهرها على العاطفة، وتبنى على القيم، وعلى هذا الأساس يستطيع القائد التحويلي التوحد مع رغبات تابعيه في سبيل المشاركة في تحقيق الأهداف.

فالقائد الذي يملك شخصية قوية، وثقة بالنفس عالية يمكنه جذب أتباعه نحو تحقيق أفضل النتائج دون شعورهم بالملل، فرضى العامل عن منصبه يسهم في رفع كفاءته، وتعزيز ولائه للمؤسسة التي يعمل بها (الفهيدى: 2009)، وأشار بعض الباحثين إلى عدد من الممارسات التي يمارسها أولئك القادة من أجل تحقيق الغايات النبيلة منها: النزاهة، والعدل حيث يوصف القائد بالنزاهة حينما يكون صادقاً وأميناً، ويتصرف بعدل وبحسن نية في جميع تعاملاته مع الآخرين داخل المؤسسة، كما أنه يتصرف بحكمة مع المواقف الطارئة التي تمر بالمؤسسة من خلال معرفته الكافية بطبيعة مهنته (الحربي: 2012).

2. الحافز الإلهامي والالتزام التنظيمي: يعني الحافز الإلهامي قدرة القادة التحويليين على التصرف بطريقة تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين، من تغليب روح الجماعة

وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويتابعون حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك تستخدم الرموز والشعارات لتوجيه جهود تابعيهم، والقادة التحويليون يستميلون مرؤوسيهـم ويثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة، ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المؤسسة المستقبلية سوف تنجز (البواب: 2014).

ويظهر أثر الحافز الإلهامي على الالتزام التنظيمي من خلال معرفة القائد العميقة بكافة الأساليب، والطرق الممكنة التي تحفز العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم، فيستطيع بناء قوة عمل محفزة من خلال معرفته بأن الناس يتحفزون للقيام بما هو في مصلحتهم، فيسعى القائد التحويلي إلى إيجاد دافع يلهم من خلاله تابعيه للإنجاز، وهدفه من ذلك مساعدة العاملين على ربط مصالحهم بمصالح المؤسسة، وتوجيههم إلى عمل الأشياء المهمة، كما أنه يقوم بدور المدرب، والناصح للعاملين فيساعدهم على ترتيب أولوياتهم،

3. الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي: تعبر الاستثارة الفكرية على قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها (الغامدي: 2011). ويظهر أثر الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي عندما يثق القائد في قدرات العاملين، ويسعى إلى تمكينهم والدفاع عنهم، وتفويض جزء من صلاحياته، فهذه الثقة ترسخ في أذهان العاملين أنهم يعملون في ظل بيئة ريادية تسعى إلى التميز، وترفع من مستوى الروح المعنوية الأمر الذي ينتج عنه إثارة دافعية الأفراد، وتعزيز ثقتهم في أنفسهم ورضاهم عن المؤسسة، والتزامهم تجاهها، وبالتالي تتزايد رغبتهم في تحمل المسؤولية، والبحث عن التميز.

وكذلك يظهر أثر الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز العمل بروح الفريق الواحد، وإشاعة ثقافة الحوار الهادف أثناء الاجتماعات ليكون جزءاً من ثقافة المؤسسة، كما أن القائد يثير في تابعيه حب التحدي، والمغامرة المحسوبة، ويذكي فيهم

الحماس، وينمي لديهم القدرة على حل المشاكل بطرق ابتكاريه، فيضع أمامهم المشكلات، ويحفزهم على تحويلها إلى فرص تساعد على النمو، ويستطيع القائد التحويلي تحفيز تابعيه فكرياً من خلال تزويدهم بأفكار جديدة فيها نوع من التحدي، وتدريبهم على التفكير الخلاق، وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار (الحربي:2012).

4. الاعتبار الفردي والالتزام التنظيمي يعني الاعتبار الفردي اهتمام القائد بمؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية، والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تناسب واهتماماته، لأن حاجات المؤوسين تتسم بالخصوصية، وفي الوقت نفسه يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء المؤوسين والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (الغزالي:2012).

ويظهر أثر الاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي من خلال قدرة القادة الناجحين على التواصل مع العاملين وإقناعهم، وهم في ذلك يعتمدون على ما لديهم من سمات شخصية، وفكرية من خلال استخدامهم المبدع للكلمات التي ترسم منظراً قوياً الجاذبية لمستقبل المؤسسة أو مجموعة العمل أو من خلال اليقين والتأكيد اللذين يقدم القائد فيهما مهام المؤسسة، وخططها الاستراتيجية لتحقيق هذه المهمة، فالقادة التحويليون يدركون أهمية العلاقات، وأثرها على تعميق ارتباط العامل بالمؤسسة؛ لذا يسعى القائد التحويلي إلى بناء علاقات إيجابية طويلة الأجل مع تابعيه، كما أنه يدعم الاتصال المفتوح ويصغي جيداً، ويتفهم احتياجات العاملين، ويراعي مشاعرهم (الحربي:2012).

ثامناً: الدراسات السابقة: من خلال المسح الذي أجراه الباحثون، تم التوصل إلى مجموعة من الأدبيات التي بحثت في موضوع الدراسة يمكن عرضها على النحو الآتي:

الدراسة الأولى: الشوابكة وآخرون (2018)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في ضريبة الدخل والمبيعات. وتوصلت الدراسة إلى أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية

بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وأن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تسهم بشكل معنوي فيتحقق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة.

الدراسة الثانية: أبو هويدي (2013)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وبدرجة متوسطة بين درجة ممارسة السلوك القيادي الكلي ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي والخبرة.

الدراسة الثالثة: عبدالعال ومساعد (2016)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني للمعلمين، ومعرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين متوسطات درجات تقدير المعلمين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، توصلت إلى أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الكلية (3.76)، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي والخبرة.

الدراسة الرابعة: بنوناس (2016)، حيث سعت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في عملية ترسيخ الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي، ويليه نمط القيادة التبادلية، ثم نمط قيادة عدم التدخل، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة كان مرتفعاً، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة.

الدراسة الخامسة: عواد، قدرى (2015)، هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي، والفاعلية التنظيمية في الشركة العامة لكهرباء دمشق، وتقصي

العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها، توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية مرتفعة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي متوسط والفاعلية التنظيمية متوسطة. أشارت النتائج أيضاً إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

الدراسة السادسة: الحراشة (2014)، التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق الأردن من وجهة نظر العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (183) فرداً، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين كانت متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الدراسة السابعة: Gao (2013)، بعنوان أثر سلوكيات القيادة التحويلية لمالكي منظمات الأعمال العائلية في الصين على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في تلك المنظمات، وقد توصلت الدراسة إلى أن مالكي المنظمات العائلية في الصين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة عالية، وأن لهذه السلوكيات أثراً إيجابياً في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المنظمات.

الدراسة الثامنة: عابدين (2010)، التي هدفت إلى معرفة أثر النمط القيادي (التحويلي، الإجرائي، والبيروقراطي) في الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي) في شركات الاتصالات الكويتية، وتمثل مجتمع الدراسة بشركات الاتصالات الكويتية وعددها (3) شركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي والإجرائي والالتزام التنظيمي، وبينت أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في الإحساس بالالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين.

الدراسة التاسعة: الخشالي (2003)، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة وأبعاد الالتزام التنظيمي، والتعرف على مدى علاقة الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الالتزام بشكل عام لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، كما يوجد تفاوت في استخدام

أنماط القيادة من قبل رؤساء الأقسام، حيث تبين أن أكثر الأنماط القيادية استخداماً هو النمط الديمقراطي، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والخصائص الشخصية مثل: (الدرجة العلمية، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب، مدة الخدمة، النوع).

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عملية دراسة وتحليل الدراسات السابقة، وما استخدمته من أدوات، والنتائج التي توصلت إليها، تمت الاستفادة منها في عدة جوانب من أهمها:

1. أسهمت هذه الدراسات في بناء وتعزيز الخلفية النظرية (للباحثين) حول الموضوع محل البحث، كما أسهمت بشكل مباشر في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
2. ساعدت في تحديد محاور الدراسة ومنهجها، وتوجيه الباحثين إلى أفضل الوسائل التي ساعدت في الوصول إلى النتائج المرجوة.
3. أسهمت في بناء وتطوير أداة الدراسة وتحديد المتغيرات والأبعاد التي تم تسليط الضوء عليها.
4. ربط نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، من حيث التشابه والاختلاف وتفسير النتائج.

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة: منهجية الدراسة هي مجموعة من الطرق التي توجه الباحث وبالتالي وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها واستخلاص النتائج والوقوف على ثوابت الظاهرة المدروسة (رشيد: 2004)، وقد وجد الباحثون أن أنسب أسلوب لتحقيق أهداف الدراسة، والأداة المستخدمة في جمع البيانات هو أسلوب المنهج الوصفي، الذي عن طريقه يتم التعرف على آراء واتجاهات ومعتقدات وقيم ودوافع سلوك أفراد المجتمع تجاه قضية ما، أو حدث معين.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع إداريي المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة للعام الدراسي 2020-2021 وعددهم (170)، وبعد تطبيق أداة البحث تم استبعاد عدد (21) لعدة أسباب مثل: عدم استرجاع الاستبانة، عدم صلاحية الاستبانة للتحليل

...إلخ حيث أصبحت عينة الدراسة (149)، والجدول الآتي رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1): خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغيرات الدراسة	التكرار	النسبة (%)
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12
	من 5 إلى 10 سنوات	32
	أكثر من 10 سنوات	105
	المجموع	149
المؤهل العلمي	متوسط	10.1
	عالي	89.9
	المجموع	100.0
النوع	ذكور	32.9
	إناث	67.1
	المجموع	100.0

ثالثاً: أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة والاسترشاد بأدواتها في جمع البيانات قام الباحثون بإعداد وتصميم الاستبانة ليكون أكثر ملائمة للدراسة الحالية، حيث يتكون من ثلاثة أجزاء، صُمم الجزء الأول الخصائص الديموغرافية للمشاركين مثل النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، وتم تطوير الجزء الثاني لقياس سلوكيات القيادة التحويلية المتصورة، وتم تصميم هذا الجزء من الاستبانة مع الأخذ في الاعتبار استبانة القيادة متعدد العوامل (MLQ-6S) (Bass And Avolio:1992). حيث إنه مقياس قيادي معياري مستخدم على نطاق واسع يستخدم لجمع البيانات لثلاث طرق للقيادة (قيادة المعاملات والتحويلية وقيادة عدم التدخل)؛ لذلك تم استخدام أجزاء القيادة التحويلية لأداة القياس هذه في هذه الدراسة، تم تطوير الجزء الثالث لقياس الالتزام التنظيمي للإداريين، ويتكون المقياس في هذا الجزء من خمسة عشر (15) عنصراً.

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة (validity) من خلال عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على (10) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع

الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظاتهم، بعد التأكد من صدق أداة الدراسة تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) والجدول الآتي رقم (2) بين معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (2): معاملات الثبات لأداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	القيادة التحويلية	16	0.798
2	الالتزام التنظيمي	15	0.788
3	الأداة ككل	31	0.885

تم إجراء تحليل الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتم قياس قيمة معامل ألفا كرونباخ على أنها (0.798) للقيادة التحويلية و(0.788) للالتزام التنظيمي و(0.885) لعموم المقياس، هذه القيم أعلى بكثير من حد القبول الشائع بين الباحثين والمقدر بنحو (0.600) من أجل الموثوقية؛ لذلك تشير النتائج إلى أن المقياس بمختلف أبعاده لديه درجة جيدة من الاتساق الداخلي.

وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمن الأسئلة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية للمبحوثين (الخبرة، المؤهل العلمي، النوع)، والقسم الثاني يتألف من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، والقسم الثالث يتكون من مجموعة أسئلة متعلقة بالمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي. حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة (31) فقرة وضعت أمام كل فقرة خمسة بدائل.

وبعد أن تم استرجاع الاستبانة التي وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (149) استمارة، تم التأكد من سلامتها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، أعطيت لها أرقاماً متسلسلة، فرغت بعد ذلك وفقاً لبرنامج (SPSS) وأعطيت قيم رقمية من (1-5) لكل بديل من بدائل الإجابة، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في مجالات الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسمها على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (5/4 = 0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في

القياس وهي الواحد صحيح؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، والجدول الآتي رقم (3) يوضح ميزان درجات مقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (3): ميزان درجات مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	التقدير اللفظي
من 1 إلى أقل من 1.8	منخفض جداً
من 1,80 إلى أقل من 2,60	منخفض
من 2,60 إلى أقل من 3,40	متوسط
من 3,40 إلى أقل من 4,20	مرتفع
من 4,20 إلى 5	مرتفع جداً

رابعاً: الوسائل الإحصائية: استخدم الإحصاء الوصفي لغرض تحليل البيانات وتفسيرها وتقديمها في شكل أرقام بحيث يسهل فهمها، بالإضافة إلى وصف وتوضيح المتغيرات الشخصية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية ومعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في الآراء بين أفراد المجتمع وفقاً للمتغيرات المدروسة، ولتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها تم استخدام برنامج (SPSS) الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل بيانات هذه الدراسة.

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

السؤال الأول: ما مستوى سمات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة درنة من وجهة نظر الإداريين؟ ومن أجل التعرف على مستوى سمات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة درنة من وجهة نظر الإداريين، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ ومقارنتها بقيم ميزان ليكرت الخماسي، والجدولان الآتيان رقماً (4)، و(5) يوضحان ذلك:

جدول رقم (4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على أبعاد القيادة التحويلية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التأثير المثالي	4.37	0.52
2	الحافز الملهم	4.39	0.50
3	الإثارة الفكرية	4.28	0.47
4	الاعتبار الفردي	4.26	0.57
5	الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية	4.33	0.41

وبالاعتماد على ما ورد في الجدول رقم (3) الخاص بميزان مقياس ليكرت الخماسي، يتضح من الجدول السابق رقم (4) أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة درنة من وجهة نظر الإداريين كانت بمتوسط (4.33) وبانحراف معياري (0.41) على الدرجة الكلية للأبعاد، وهذا يدل على مستوى مرتفع جداً من القيادة التحويلية، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد ما بين (4.26) و(4.39)، وهي متوسطات تدل على مستوى مرتفع جداً في جميع الأبعاد، مما يشير إلى أهمية القيادة التحويلية في تحسين وتطوير قدرات الإداريين في المدارس الثانوية العامة وفقاً لهذه النتائج، تميل القيم المتوسطة لجميع عناصر القيادة التحويلية إلى أن تكون فوق الدرجة المحايدة؛ لذلك يمكن القول بوضوح: إن جميع البنود المتعلقة بالقيادة التحويلية تحظى بقبول المستجيبين بصفة عامة، كما يمكن القول: إن سلوكيات القيادة التحويلية في المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة عالية من وجهة نظر الإداريين، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (عبدالعال ومساعد: 2016) ودراسة (الحراشة: 2014) ودراسة (يونس وقدري: 2015).

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على أبعاد الالتزام التنظيمي

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الالتزام العاطفي	4.21	0.47
2	الالتزام الأخلاقي	4.14	0.68
3	الالتزام المستمر	4.27	0.68
4	الدرجة الكلية لأبعاد الالتزام التنظيمي	4.21	0.52

يتضح من الجدول رقم (5) أن درجة توفر سمات الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة درنة من وجهة نظر الإداريين، كانت بمتوسط (4.21) وبانحراف

معياري (0.52) على الدرجة الكلية للأبعاد، وهذا يدل على مستوى مرتفع جداً من الالتزام التنظيمي، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على الأبعاد ما بين (4.14)، و(4.27) وهي متوسطات تدل أيضاً على مستوى يتراوح ما بين مرتفع ومرتفع جداً من الالتزام التنظيمي في جميع الأبعاد.

وفقاً لهذه النتائج، تميل القيم المتوسطة لجميع عناصر الالتزام التنظيمي إلى أن تكون فوق الدرجة المحايدة؛ لذلك يمكن القول بوضوح: إن جميع البنود المتعلقة بالالتزام التنظيمي تحظى بقبول المستجيبين، وهو ما يؤكد على المستوى المرتفع من الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة (العاطفي، والمعياري، والمستمر) لدى الإداريين في المدارس الثانوية العامة، وهو دليل على قوة انتمائهم والتزامهم، وهو ما يساهم إلى حد كبير في خلق الولاء التنظيمي لديهم، وهو ما يشير إلى الدور الكبير الذي يلعبه القادة في المدارس الثانوية العامة في خلق الشعور الإيجابي لدى الأفراد العاملين معهم بأهمية بقائهم واستمرارهم في أعمالهم وعدم تفكيرهم بترك عملهم الحالي بشكل عام، يمكن رؤية درجة الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة عالية من وجهة نظر الإداريين، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بنوناس: 2016).

السؤال الثاني: هل هناك علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة درنة من وجهة نظر الإداريين؟ ولمعرفة مستوى هذه العلاقة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون؛ كما هو موضح في الجدولين (6)، و (7).

جدول رقم (6): معامل ارتباط كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

الارتباط					متغيرات الدراسة
5	4	3	2	1	
				1	1. التأثير المثالي
			1	.568**	2. الحافز الملهم
		1	.427**	.435**	3. الاعتبار الفردي
	1	.482**	.563**	.545**	4. الإثارة الفكرية
1	.434**	.328**	.325**	.401**	5. الالتزام التنظيمي

** p<0.01; *p<0.05

من الجدول السابق رقم (6) يتضح أن معدلات الدلالة المعنوية لكل معاملات بيرسون على مستوى كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية مع متغير الالتزام التنظيمي ذات دلالة معنوية عند

مستوى (0.01) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية ومتغير الالتزام التنظيمي، ولتأكيد النتيجة السابقة تم احتساب معامل الارتباط بين القيادة التحويلية ككل والالتزام التنظيمي، والجدول الآتي رقم (7) يوضح ذلك:

جدول رقم (7) معامل ارتباط القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

الارتباط	الرقم	متغيرات الدراسة
.468**	1	القيادة التحويلية
1	2	الالتزام التنظيمي

** p<0.01; *p<0.05

من خلال الجدول السابق رقم (7) نلاحظ وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة من خلال معدل بيرسون بقيمة (0.468) بين متغير القيادة التحويلية ككل والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (1%) مما يعني أنه كلما زادت القيادة التحويلية زاد الالتزام التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Gao (2013)، ودراسة عابدين، (2010)، ودراسة أبو هويدي (2018)، ودراسة الشوابكة وآخرين (2018).

السؤال الثالث: السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تعزى إلى متغيرات النوع والخبرة والمؤهل العلمي؟
(1): متغير النوع: لمعرفة إذا ما كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير نوع المبحوثين، فقد تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وذلك كما هو موضح بالجدول الآتي رقم (8):

جدول رقم (8): اختبار (T) لمعرفة الفروق وفق متغير نوع المبحوثين

متغيرات الدراسة	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة *
القيادة التحويلية	ذكور	49	4.40	0.33	1.55	0.145
	إناث	100	4.29	0.44		
	المجموع	149	4.33	0.41		
الالتزام التنظيمي	ذكور	49	4.37	0.36	0.60	0.008
	إناث	100	4.13	0.56		
	المجموع	149	4.21	0.52		

* دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول السابق رقم (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إدراك مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تُعزى إلى متغير نوع المبحوثين، وهذا يشير إلى أن كل من الذكور والإناث ينظرون إلى القيادة التحويلية من المنطلقات نفسها تقريباً.

ومن ذات الجدول تلاحظ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إدراك العلاقة بين أفراد العينة لأبعاد الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير نوع المبحوثين، وأن هذه الفروق لصالح الذكور لكون متوسط استجاباتهم هو الأعلى، إذ بلغ (4.37)، وهذا يشير إلى أن للذكور وجهات نظر مختلفة عن الإناث في إدراكهم لأبعاد الالتزام التنظيمي.

(2): متغير الخبرة: لمعرفة ما إذا كان هنالك اختلاف في متوسطات استجابة أفراد العينة في إدراك مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي رقم (9):

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة

البيان	الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	أقل من 5 سنوات	12	4.23	0.45644
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	32	4.17	0.57625
	من 10 سنوات فأكثر	105	4.39	0.32790
	المجموع	149	4.33	0.41222
الالتزام التنظيمي	أقل من 5 سنوات	12	4.05	0.56065
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	32	4.19	0.60501
	من 10 سنوات فأكثر	105	4.24	0.49123
	المجموع	149	4.21	0.52188

ولمعرفة إذا ما كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير نوع المبحوثين، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي رقم (10):

جدول رقم (10): تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وفق متغير خبرة المبحوثين

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة *
القيادة التحويلية	بين المجموعات	1.382	2	0.691	4.244	0.016
	داخل المجموعات	23.767	146	0.163		
	المجموع	25.149	148			
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	0.409	2	0.204	7.48	0.475
	داخل المجموعات	39.901	146	0.273		
	المجموع	40.310	148			

من الجدول السابق رقم (10) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات أفراد العينة في إدراك مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة، وهنا يمكننا إرجاع هذه الفروق لصالح الفئة (من 10 سنوات فأكثر)، لكونها تحصلت على متوسط حسابي قدره (4.39)، وهو الأعلى بين فئات الخبرة كما هو موضح في الجدول السابق رقم (9).

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين، وهذا يدل على عدم تأثير متغير المؤهل العلمي على إدراك المبحوثين لمستوى ممارسة مديري المدارس لأبعاد الالتزام التنظيمي، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي والسواط (1997) التي كشفت عن تأثير سنوات الخبرة على الالتزام التنظيمي، وتتفق مع دراسة كل من: أبو هويدي (2013)، ودراسة عبد العال (2016)، ودراسة الحراشة (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير الخبرة.

(3): متغير المؤهل العلمي: لمعرفة إذا ما كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمبحوثين، فقد تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وذلك كما هو موضح بالجدول الآتي رقم (11):

جدول رقم(11): اختبار (T) لمعرفة الفروق وفق متغير المؤهل العلمي للمبحوثين

متغيرات الدراسة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة *
القيادة التحويلية	متوسط	15	4.22	0.61	1.55	0.280
	عال	134	4.34	0.38		
	المجموع	149	4.33	0.41		
الالتزام التنظيمي	متوسط	15	4.05	0.57	0.73	0.214
	عال	134	4.32	0.51		
	المجموع	149	4.21	0.52		

* غير دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول السابق رقم (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إدراك أفراد العينة لمدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمبحوثين، وهذا يشير إلى أن المؤهل العلمي لم يكن ذا أثر واضح في توجيه آراء المبحوثين حول مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شاكر (2003) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: ملخص النتائج والتوصيات: أسفرت نتائج الدراسة الحالية عن:

1. سلوكيات القيادة التحويلية في المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة عالية من وجهة نظر الإداريين؛ ذلك بسبب سعي القادة العاملين في المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة إلى إشباع حاجات مرؤوسهم، وهو ما يساهم إلى حد كبير في تحقيق رضاهم وولائهم لمدارسهم، وخلق الالتزام الوظيفي لديهم.
2. درجة الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة عالية من وجهة نظر الإداريين، وهو ما يشير إلى رغبة العاملين في المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة في المحافظة على عضويتهم واستمرارهم في مدارسهم، وعدم التفكير بترك العمل والانتقال.

3. هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية ومتغير الالتزام التنظيمي.

4. توجد علاقة ارتباط طردية بين متغير القيادة التحويلية ككل والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (0.01) مما يعني أنه كلما زادت القيادة التحويلية زاد الالتزام التنظيمي.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات متغير القيادة التحويلية تعزى للنوع، بينما توجد فروق دالة إحصائية حول متوسطات متغير الالتزام التنظيمي تعزى للنوع لفئة الذكور.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات متغير القيادة التحويلية تعزى للخبرة لصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات متغير الالتزام التنظيمي تعزى للخبرة.

7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات متغير القيادة التحويلية تعزى للمؤهل العلمي كما لا توجد أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات متغير الالتزام التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.

وبناءً على النتائج التي تم الوصول إليها من خلال تحليل البيانات التي جُمعت، فإن هذه الدراسة توصي بما يأتي:

- ضرورة تبني القيادات الإدارية العاملة في المدارس الثانوية العامة لخصائص القيادة التحويلية، لما لها من أثر مهم في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.
- التأكيد على توافر خصائص القيادة التحويلية المختلفة عند اختيار وتعيين القيادات الجديدة، قادرة على استثارة وحفز الإداريين.
- الاهتمام بالدورات التدريبية للإداريين في المدارس الثانوية العامة، لتعريفهم بأهمية القيادة التحويلية، وللمساعدة في تطوير قدرات القيادة التحويلية لديهم.
- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى إداريي المدارس الثانوية العامة، من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، والتركيز على ثقافة العمل الجماعي، وخلق روح الانتماء،

وإجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على المفاهيم الإدارية الأخرى كالعادلة التنظيمية واتخاذ القرار والاتصال.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية:

- البواب، وسام (2014). أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحراحشة، محمد عبود (2014)، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن، (مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 29، العدد 3).
- الحربي، سلطان نايف (2012)، درجة ممارسة مديري التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة. قسم إدارة تربوية.
- الخشالي، شاكِر جَار اللّهُ (2003)، أثر الانماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيم لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، (المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 1).
- الدرويش، محمد أحمد، (2008)، نظرية الالتزام التنظيمي، دار علم الكتب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- الرقب، احمد صادق محمد (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.

- الساعاتي، عفاف حسن هادي وآخرون (2010)، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، (مجلة جامعة بابل لعلوم الصرافة التطبيقية، المجلد 23، عدد 3).
- الشنطي، محمود عبد الرحمن (2015)، دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية، الشق المدني، قطاع غزة.
- العمري، إسماعيل (2017)، علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المحروقات بمنطقة ورقلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- الغامدي، سعيد بن محمد صالح (2011)، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، (اطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية بمكة المكرمة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية.
- الغامدي، عبدالمحسن بن عبدالله بن علي (2000)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012)، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار بشركات التأمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الفهيد، عبدالله محمد (2009)، أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

- القربوني، محمد قاسم (1994)، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي الجماعي في التنظيمات الإدارية، الطبعة 2، مكتبة الشرف، عمان.
- القنيطير، مجاد (2019)، مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة الزلفي من وجهة نظرهم، (مجلة كلية التربية، أسيوط، المجلد 35، العدد 2-10).
- الوزان، محمد أحمد (2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والدراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- بنوناس، صباح (2016)، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي "دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، بسكرة، الجزائر.
- حسون، محمد ياسين (2016)، أثر النمط القيادي في سلوك الموظف التنظيمية درات مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، دمشق.
- زروقي، سمية (2017)، أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أم البواقي.
- عاشوري، ابتسام (2020). نمط القيادة في المدرسة ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين، (Doctoral dissertation, Faculté des sciences humaines et sociales)
- عبدالعال، يوسف ومساعد، خولة (2016)، درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم.
- عواد. يونس وقدرى، عثمان إبراهيم (2015)، العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية، من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق، (Journal-Economic and Legal Sciences Series, (2), 37).

- فلمان، ايناس فؤاد (2007)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بدائرة التربية والتعليم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة.
- نعلساني، عبدالمحسن (2001)، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Bass، B. M. & Avolio، B. J. (1992). *Multifactor Leadership Questionnaire-Short Form 6S*. Binghamton، NY: Center for Leadership Studies، State University of New York.
- Gao، F. (2013). « The Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business»، International Conference on Economics Singapore، Trade and Development. 7. (43-48).