



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية

أثر القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق

**The Impact Of Transformational Leadership On Enhancing
Organizational Commitment – A Field Study On Workers At The
University Of Damascus**

دراسة أُعدت لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الإدارة العامة

إعداد الطالبة :

هدى داود

إشراف الدكتورة:

ناريمان شوكي

العام الدراسي : ٢٠٢٠/٢٠٢١

الإهداء

إلى من هو بعيد عن عيني وساكناً قلبي ، إلى روح والدي الحبيب التي أمست نجماً يرقب
نجاتنا التي يعشق ، رحمه الله

إلى شجرة الزيتون المعطاءة ونبع الحنان والعتي الحبيبة ، أسأل العلي القدير أن يطيل
عمرها

إلى صديقي ورفيق دربي زوجي الحبيب ، أسأل الله أن يديمك سنداً لنا على طول الدرب

إلى ملائكتي ورياحين قلبي وأصدقائي أبنائي الاعزاء

إلى كل من كان وما زال جزء من ذاكرتنا وأيامنا وترك أثر في حياتنا (أخوتي
وأصدقائي)

إلى هديتي التي منحني النور إياها إلى إخوانة الحقول البرية ، الغيمة السكوب التي
أخذت بيدي في هذه الدروب ، صديقة الروح الهام (هيما)

شكر وتقدير

كل الحمد والشكر للنور الذي يسكننا ونسكنه ،الذي أماننا على تجاوز الصعاب والتمسك بالأمل ،كل الشكر والعرفان لأستاذتي الدكتورة ناريما شوكي التي تحملت مسؤولية الإشراف على هذا البحث المتواضع ،التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة ،لك أستاذتي كل الاحترام والتقدير .

كما أتقدم بخالص الشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة دراستي هذه ،وكذلك الشكر للدكتور محمد العلي والدكتور أحمد صهيوني والدكتور محمد فارس أبو سيف لتفضلهم بتكريم أداة الدراسة، ولا أنسى أن اشكر جميع أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الفنية والعاملين في المعهد العالي للتنمية الإدارية على كل ما قدموه من علم وجهد، لهم كل الشكر والامتنان.

كما لا يفوتنا أن نشكر زملائنا العاملين في جامعة دمشق في كافة المستويات الإدارية على لطفهم وحسن تعاونهم على ما قدموه من معلومات تخدم الدراسة.

الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	الأهداء
ب	شكر وتقدير
ت	الفهرس
ث	قائمة الجداول
ج	الملخص
	الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث
1	- المقدمة
1	1. الدراسات السابقة.....
5	2. مشكلة البحث.....
6	3. أهداف البحث.....
6	4. أهمية البحث.....
6	5. متغيرات الدراسة.....
6	6. نموذج البحث.....
7	7. فرضيات البحث.....
8	8. منهج البحث.....
8	9. مجتمع وعينة البحث.....
8	10. أدوات جمع البيانات.....
9	11. حدود البحث.....
9	12. مصطلحات البحث و التعاريف الإجرائية.....
	الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث
10	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية
10	أولاً: تعريف القيادة التحويلية.....
10	ثانياً: أهمية القيادة التحويلية.....
11	ثالثاً: أبعاد القيادة التحويلية.....
12	المبحث الثاني : الإطار النظري للالتزام التنظيمي
12	أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي.....
13	ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي.....
13	ثالثاً: أبعاد الالتزام التنظيمي.....
14	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي
16	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
16	لمحة عن مجتمع البحث (جامعة دمشق).....
16	الإجراءات المنهجية.....
17	أدوات التحليل الإحصائي.....
17	اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة).....
18	الدراسة الوصفية.....
19	تحليل إجابات أفراد عينة البحث على أسئلة الاستبانة.....
23	اختبار الفرضيات.....
31	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
31	أولاً: النتائج.....
33	ثانياً: التوصيات.....
34	المراجع.....

36	الملاحق.
36	الملحق رقم (1) أداة الدراسة الاستبانه.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
17	جدول رقم (1) معامل بيرسون.....
18	جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانه.....
18	جدول رقم (3) خصائص أفراد عينة الدراسة.....
19	جدول رقم (4) توزيع الفئات.....
20	جدول رقم (5) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم القيادة التحويلية.....
21	جدول رقم (6) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم واقع الالتزام التنظيمي.....
23	جدول رقم (7) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (التأثير المثالي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).....
23	جدول رقم (8) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (التأثير المثالي في الالتزام التنظيمي).....
24	جدول رقم (9) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (التأثير المثالي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).....
24	جدول رقم (10) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).....
25	جدول رقم (11) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (الاعتبارات الفردية في الالتزام التنظيمي).....
25	جدول رقم (12) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).....
26	جدول رقم (13) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).....
26	جدول رقم (14) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (التحفيز الإلهامي في الالتزام التنظيمي).....
26	جدول رقم (15) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).....
27	جدول رقم (16) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).....
28	جدول رقم (17) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي).....
28	جدول رقم (18) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).....
29	جدول رقم (19) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للنوع الاجتماعي.....
29	جدول رقم (20) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للفئة العمرية.....
30	جدول رقم (21) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمؤهل العلمي.....
30	جدول رقم (22) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً لسنوات الخبرة.....

المخلص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي ،التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة دمشق، ولهذا الغرض فقد تم تصميم استبانته تكونت من (26) عبارة، وتم استخدام المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي على مجتمع الدراسة المكون من العاملين في جامعة دمشق، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة البحث في مختلف المستويات الإدارية في الجامعة، حيث تم توزيع (100) استبانته، كانت منها (80) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي، تم إدخالها إلى الحاسب وتحليلها باستخدام برنامج spss ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، حيث تبين أن هناك درجة موافقة لأفراد عينة البحث على العبارات التي تقيس واقع القيادة التحويلية وواقع الالتزام التنظيمي، كما توصلت نتائج اختبار فرضيات البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ،التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة دمشق، وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث تجاه القيادة التحويلية ودرجة الالتزام التنظيمي للموظفين في جامعة دمشق تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين(النوع الاجتماعي -الفئة العمرية-المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعة بتبني العاملين الذين يمتلكون خصائص قيادية ، وأخذ هذه الخصائص بعين الاعتبار عند تعيين المدراء ، كما أوصت الدراسة بتوجيه سلوك القادة في الجامعة نحو تطبيق نمط القيادة التحويلية لما له من أثر كبير في سلوك المدراء وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة ، من خلال صقل مهاراتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار .

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية - التأثير المثالي -التحفيز الإلهامي - الاعتبارات الفردية- الالتزام التنظيمي.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث

- المقدمة:

شهدت العقود الأخيرة الماضية اهتماماً كبيراً بموضوع القيادة من قبل الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات، وقد أدى هذا الاهتمام الى ظهور عدد من النظريات الحديثة التي تضم في محتواها وأساليبها خصائص ومميزات تؤدي الى الإبداع والانسجام وكذلك التأقلم مع الحاضر والاستعداد لمتغيرات المستقبل.

ومن بين هذه النظريات الحديثة التي نالت اهتماماً كبيراً نظرية القيادة التحويلية هذه النظرية التي تسعى الى تمكين العاملين ورفع مستواهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالقادة التحويليون يستحدثون منظمات لها القدرة على التطوير والتعليم والإبداع والابتكار من خلال التركيز على المورد البشري المؤهل والمدرّب والملتزم.

وباعتبار الالتزام التنظيمي ركناً أساسياً من أركان العملية الإدارية في جميع مستوياتها وضرورة لتحقيق المنظمة أهدافها، فهو يعبر عن اندماج الموظف مع منظمته ودرجة ارتباطه بأهدافها وقيمتها وبذل أكبر جهد ممكن بسبب رغبته في استمرار هذه المنظمة بعملها.

وعليه فإن الفرد الذي يتمتع بمستويات عالية من الالتزام لمنظمته، ينعكس على سلوكه وتقبله لأهداف وقيم منظمته مما يؤدي إلى تحقيق إنتاجية كبيرة وأداء عالي، كما يُعد النمط القيادي أحد أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بالالتزام التنظيمي حيث أنها لا تصدر الأوامر والتعليمات فحسب بل توجد تأثيراً نابعاً من الأمانة والاستقامة ومن هذه الأنماط نمط القيادة التحويلية الذي يركز على تحفيز العاملين من خلال إشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور الذي يقومون به والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف منظمته.

من هنا جاءت هذه الدراسة لبحث وقياس أثر ودور القيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة (التأثير المثالي - الاعتبارية الفردية - التحفيز الإلهامي) في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة دمشق.

1- الدراسات السابقة.

الدراسات باللغة العربية

أ- دراسة (زاوي، 2020)¹ بعنوان "التشجيع الإبداعي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التشجيع الإبداعي "الاستثارة الفكرية" في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث أداة البحث (الاستبانة) وطبق على عينة مكونة من 41 موظف وموظفة بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وقد أوضحت النتائج المتوصل إليها أن التشجيع الإبداعي يلعب دوراً في تحقيق

¹ زاوي، زيد، زاوي، عبد الحليم. (2020). التشجيع الإبداعي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية. مجلة البحوث في علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي. 2(1)، ص 55-74.

الالتزام التنظيمي لدى عينة البحث، كما تبين ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، بالإضافة إلى أن التشجيع الإبداعي يعتبر من بين المتطلبات المهمة التي تسهم في ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي .

ب-دراسة (محمدي، بسود، 2020)² بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين": هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة، وبغية التوصل الى ذلك صممت استبانة وزعت على عينة قدرها (223) استرجع منها 156 استبانة وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج (spss) وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن القيادة التحويلية تعد عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي والمشاركة في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي و تبادل الأفكار والآراء المختلفة والتوفيق بينها، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المنظمة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $a=0.05$ ، كما قدمت الدراسة توصيات هامة أهمها: ضرورة تحلي القيادة في النقابة ببعض صفات القائد التحويلي التي من شأنها إيصال النقابة لأهدافها بتعزيز أبعاد القيادة التحويلية على غرار توحيد الفهم المشترك لدى المنخرطين بأهداف ورسالة النقابة.

ت-دراسة (بقلزي، كيال، 2020)³ بعنوان : "أثر الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بأدرار" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي وقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث أداة البحث (الاستبانة) لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 70 موظف وقد اختيرت بطريقة عشوائية ، وتم تحليل الاستبانات ببرنامج (SPSS) للوصول إلى النتائج وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية للإدارة بالمشاركة على الالتزام التعليمي، وأوصت الدراسة بالعمل على تهيئة مناخ تنظيمي داعم للإدارة التشاركية وتعزيز الالتزام التنظيمي مما ينعكس إيجاباً على أداء المديرية.

ث-دراسة (مرتجي، 2019)⁴ بعنوان "أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة تكونت من (٥٢٠) عاملاً

²محمدي، محمد، بسود، مبارك. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين. رسالة

ماجستير. جامعة أحمد دراية أدرار: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

³بقلزي، كلثوم، كيال، حفيظة. (2020). أثر الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بأدرار. رسالة ماجستير. جامعة أحمد دراية أدرار: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

⁴مرتجي، حنين. (2019). أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الأردن.

وعاملة حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($a \leq 0.05$) لممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($a \leq 0.05$) لممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية تُعزى إلى (الجنس) ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($a \leq 0.05$) لممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية تُعزى إلى (العمر)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين القيادة التحويلية في المنظمات وجعلها أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً لعمليات التغيير المطلوبة.

الدراسات باللغة الانكليزية:

ج- دراسة (Abu-Rumman,A.2021)⁵ بعنوان "

"Transformational leadership and human capital within the disruptive business
environment of academia"

القيادة التحويلية ورأس المال البشري في بيئة أعمال الأوساط الأكاديمية"

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير القيادة التحويلية على تنمية رأس المال البشري في بيئة أكاديمية من منظور موظفي الجامعة، تم جمع البيانات الكمية من مجموعة من الموظفين العاملين ضمن ثلاثة جامعات الموجودة في الأردن باستخدام استبيان عبر الإنترنت، 131 موظفاً قدموا استبياناً كاملاً، كان لدى المستجيبين عموماً فهم جيد لمفاهيم رأس المال البشري والقيادة التحويلية ، لكن الطريقة التي كان يُنظر بها إلى القيادة التحويلية للتأثير على رأس المال البشري اختلفت. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية ورأس المال البشري في سياق الأوساط الأكاديمية من وجهة نظر الموظفين. وقد أكدت الدراسة على الحاجة إلى القادة في الأوساط الأكاديمية للنظر في نهج القيادة الذي تم اعتماده لضمان دعم رأس المال البشري ، وهو أحد أصوله الرئيسية ، وتطويره بشكل مناسب .

ح- دراسة (Thomas,M,Hamid,S.2019)⁶ بعنوان:

"Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment:A

Quantitative Study at Higher Education Level in Karachi, Pakistan"

"تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: دراسة كمية على مستوى التعليم العالي في كراتشي ، باكستان"

⁵ Abu-Rumman,A.(2021). Transformational leadership and human capital within the disruptive business environment of academia. World Journal on Educational Technology: Current Issues.V(13). 178-187

⁶Thomas,M,Hamid,S.(2019). Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment:A Quantitative Study at Higher Education Level in Karachi Pakistan.Journal of Education & Social Sciences.Vol. 7(1).

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في تأثير أسلوب القيادة التحويلية للمديرين على الالتزام التنظيمي للمعلمين على مستوى التعليم العالي في كراتشي ، باكستان. تم استخدام استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ Form 5X) الذي طوره باس وأفوليو واستبيان الالتزام التنظيمي (OCS) الذي طوره ماير وألين كأدوات بحث لجمع البيانات من أجل الدراسة. تم استخدام طريقة المسح وتقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية لجمع البيانات من 310 معلم جامعي من كليات القطاع العام وتم تحليل البيانات باستخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام Smart (PLS). كشفت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية للمديرين له تأثير إيجابي وهام على الالتزام التنظيمي للمعلمين. ومن المستحسن لمديري الكليات أن يظهروا سلوكيات القيادة التحويلية لتعزيز الالتزام التنظيمي بين المعلمين من أجل تحسين المنظمة.

خ- دراسة (Waqas, A, Umair, A, Farrukh ,S, Mehnoor, A.2018) ⁷ بعنوان

"Impact of Transformation Leadership on Affective Employee's Commitment"

"تأثير القيادة التحويلية على التزام الموظف العاطفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أنه يمكن للموظفين ذوي الحافز العالي في المؤسسة إثبات فائدتهم، والتأكد من أن أسلوب المدير التحويلي يعد أحد الأدوات والطرق التي يمكن من خلالها تعزيز المستوى التحفيزي للموظفين، أجريت هذه الدراسة في لاهور حيث تم اختيار 11 مصرفاً (خاصاً وعامة) لأغراض البحث. تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، حيث تم توزيع /200 استبانة/ على مختلف الموظفين ، استرجع منها 150 استبانة صالحة للتحليل، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وهامة بين مستوى التزام الموظف بالمنظمة وأسلوب القيادة التحويلية، وأوصى الباحثون بأن المديرين يجب أن يستفيدوا على أفضل وجه من أساليب القيادة التحويلية الخاصة بهم في محاولة للحصول على الناتج الأمثل لموظفيهم.

د- دراسة (Duyan,m,Yildiz,s,2020) ⁸ بعنوان:

"The effect of transformational leadership on job satisfaction: An investigation on academic staffs at faculties of sports sciences in Turkey"

"تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي: تحقيق أكاديمي موظفي كليات العلوم الرياضية في تركيا"

⁷Waqas, A, Umair, A, Farrukh ,S, Mehnoor, A.(2018). Impact of Transformation Leadership on Affective Employee's Commitment. E European Online Journal of Natural and Social Sciences .Vol. 7, No.1(s) Special Issue on New Trends in Business, Economics and Management.

⁸Duyan,m,Yildiz,s.(2020). "The effect of transformational leadership on job satisfaction: An investigation on academic staffs at faculties of sports sciences in Turkey". European Journal of Education Studies. Volume 7 (2) .

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي، تم جمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات علوم الرياضة ضمن 6 جامعات في تركيا، حيث اعتمد الباحثون كأداة لجمع البيانات على استبيان القيادة متعدد العوامل لقياس القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي، حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 208/، وقد اعتمد الباحثون في التحليلات الإحصائية على الإحصاء الوصفي وتحليلات الارتباط والانحدار، أظهرت نتائج التحليل أن القيادة التحويلية لها تأثير مهم وإيجابي على الرضا الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين الإطار النظري ، وكذلك في كيفية تصميم عبارات الاستبانة.

مجال التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة التي ورد ذكرها موضوع الدراسة من جوانب مختلفة منها ما درسه بشكل أكثر شمولاً ومنها من تعمق في التخصيص، كما اختلفت البيئة التطبيقية التي تمت الدراسة في إطارها.

وقد تميزت هذه الدراسة من حيث مجتمع دراستها الذي تكون من جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في جامعة دمشق.

2- مشكلة البحث.

لقد شهدت الفترات الأخيرة تركيزاً كبيراً على مفهوم القيادة التحويلية، باعتبارها إحدى المتطلبات الأساسية لتحسين مستويات المنظمات، ومواكبة التطورات الكبيرة من خلال الاهتمام بطبيعة العلاقة والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يساهم في زيادة درجة الالتزام التنظيمي ويعمل على تعزيزها، ومن هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في محاولة التعرف على أثر القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة دمشق وذلك من خلال الإجابة على السؤال البحثي الآتي:

هل يوجد أثر للقيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة دمشق؟

ويتفرع عنه الأسئلة البحثية الآتية:

- هل يوجد أثر للتأثير المثالي (الكاريزما) في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة دمشق ؟

- هل يوجد أثر للاعتبارات الفردية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة دمشق ؟

- هل يوجد أثر للتحفيز الإلهامي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة دمشق ؟

3- أهداف البحث.

1. التعرف على مفهوم القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.
2. تبيان أهمية القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي .
3. التعرف على درجة التزام العاملين في جامعة دمشق.
4. توضيح دور وأثر القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة دمشق.

4- أهمية البحث.

أهمية علمية : تتجلى أهمية البحث فيما سيضيفه الى الحقل المعرفي في مجال تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ،الاعتبارات الفردية) في تعزيز الالتزام التنظيمي حيث يجسد هذا الأخير ركن أساسي لبلوغ الأهداف التنظيمية للمنظمة.

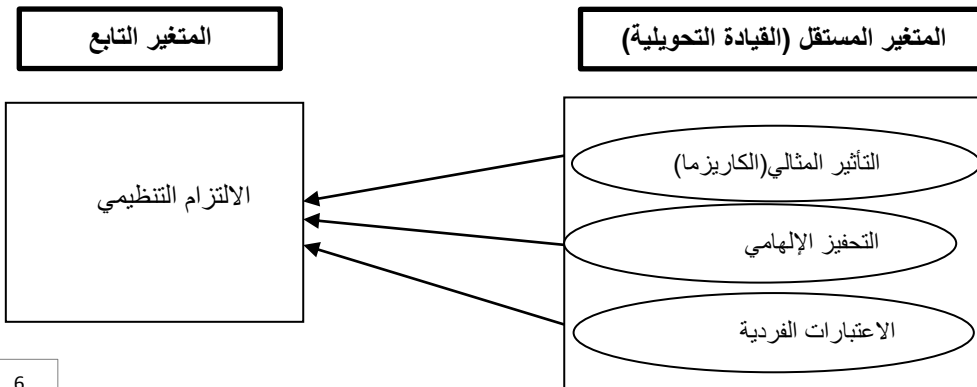
أهمية عملية: تتبع أهمية البحث العملية من أهمية متغيراته ، حيث أن لتأثير القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي- التحفيز الإلهامي-الاعتبارات الفردية) أهمية كبيرة في المؤسسات من حيث التعديلات التي تمس المؤسسة والانتقال الى وضع أفضل لتحسين مستواها ، كما أن لمتغير الالتزام التنظيمي أهمية من حيث شعور الموظفين بالتحفيز مما يدفعه لتقديم المزيد من الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وبذلك فإن معرفة أثر القيادة التحويلية على تعزيز الالتزام التنظيمي سيساعد المؤسسات على تحسن مستوى العمل وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المنظمات بأهمية القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمة الأمر الذي يمكن المنظمات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها ، وكذا معالجة نقاط الضعف والتخلص منها .

5- متغيرات البحث :

- المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي (الكاريزما) - التحفيز الإلهامي -الاعتبارات الفردية)
- المتغير التابع : الالتزام التنظيمي.

6- نموذج البحث



7- فرضيات البحث.

تم صياغة فرضيات البحث وقد جاءت كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة دمشق.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي (الكاريزما) في تعزيز الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تعزيز الالتزام التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث تجاه القيادة التحويلية ودرجة الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة دمشق تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين".

8- منهج البحث.

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي والذي يعد أكثر ملائمة وتناسباً مع طبيعة البحث، حيث استخدم المنهج الوصفي للتعريف بمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بالموضوع والدراسات السابقة، أما الأسلوب التحليلي فقد تمثل بدراسة عملية من خلال استبيان مصمم خصيصاً للبحث، وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

9- مجتمع وعينة البحث.

يتكون مجتمع البحث من العاملين في جامعة دمشق.

عينة البحث: فهي عينة عشوائية مكونة من 100/ موظف، تم اختيارها من مختلف المستويات الإدارية وتم توزيع الاستبانات عليهم بشكل مباشر ، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 80 / استبانته تم إدخالها الى الحاسب وتحليلها.

10- أدوات جمع البيانات.

تم جمع بيانات الدراسة من خلال :

البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال الاستبانات التي وزعت على عينة عشوائية من العاملين في جامعة دمشق في سورية.

البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية ذات الصلة.

11- حدود البحث.

حدود زمنية: الفترة الزمنية اللازمة لإعداد البحث (شهرين).

حدود مكانية: جامعة دمشق .

حدود بشرية: العاملين في جامعة دمشق .

حدود موضوعية: معرفة دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

12- مصطلحات البحث و التعاريف الإجرائية.

مصطلحات البحث:

القيادة التحويلية : "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة"⁹

التأثير المثالي: يصف هذا البعد الأفراد الذين يجعلون الآخرين يرغبون في اتباع الرؤى التي يطرحونها.¹⁰

الاعتبارات الفردية: يظهر هذا البعد من خلال أسلوب القائد الذي يستمع ويولي اهتمام خاص لاحتياجات المرؤوسين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني أفكارهم وتقديم الدعم لهم.¹¹

التحفيز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق.¹²

الالتزام التنظيمي: هو مستوى الشعور الداخلي لدى الأفراد العاملين تجاه المنظمات التي يعملون فيها، والالتزام بمبادئها وقيمتها وقوانينها والإخلاص في تحقيق أهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والاعتزاز بالانتماء إليها

⁹ عبد العال، خولة . (2016). درجة توافر السمات القيادية التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين. (9994)

¹⁰ مداني ، طوير طه. (2017). أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي. مجلة العلوم الاجتماعية. جامعة ورقلة الجزائر . (22). ص.10.

¹¹ المرجع نفسه. ص.10

¹² المرجع نفسه. ص.10

والرغبة القوية في بذل كافة الجهود الممكنة لصالح تحقيق الأداء الأفضل، والاستمرار والبقاء فيها مهما كانت الظروف.¹³

التعاريف الإجرائية:

- القيادة التحويلية Transformational leadership: هي إثارة الدافعية لدى المرؤوسين وتطوير وتعزيز قدراتهم التحويلية ومنحهم حرية التصرف لاتخاذ القرار لتحقيق المساهمة الفعلية لديهم في إدارة منظماتها.
- التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized Influence: وتشير إلى إعجاب وثقة المرؤوسين بالقائد باعتباره المثل الأعلى لهم.
- التحفيز الإلهامي Inspirational Influence: وتعني إثارة وتعزيز قدرات المرؤوسين وتقوية ثقتهم بإمكانية إنجازهم للمهام المطلوب تحقيقها.
- الاعتبار الفردية Individual consideration: هو اهتمام القائد بحاجات ورغبات المرؤوسين والأخذ بيدهم على تحقيقها مع مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم، فيما يتعلق بهذه الحاجات.
- الالتزام التنظيمي: مدى ارتباط واندماج العاملين وتوافقهم مع إدارة الجامعة التي يعملون فيها والتي يعبر فيها الموظفون عن رغبتهم في البقاء في العمل أو الاستمرار فيه، أو الوفاء له.

¹³ الشنطي، محمود. (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية و الاقتصادية. 7(2)، 8-104.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

سيتناول هذا الفصل التعريف بالإطار النظري للقيادة التحويلية، وكذلك الإطار النظري للالتزام التنظيمي، كما سيوضح العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

سيتناول هذا المبحث التعريف بمصطلح القيادة التحويلية، وأهميتها وأبعادها، وذلك كما يلي:

أولاً: تعريف القيادة التحويلية: يعتبر مفهوم القيادة التحويلية من بين المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن العشرين على يد برينز (burns) في كتابه "القيادة" سنة 1978 ، حيث وصف القيادة التحويلية بأنها عملية يقوم بها القائد والتابع بدعم كل منهما للآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية.¹⁴

وقد تباينت التعاريف التي تخص القيادة التحويلية باختلاف المنظور الفكري لها، ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- "هي التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة".¹⁵
- " أحد الأنماط القيادية التي تعطي صورة واضحة عن المستقبل والأهداف المحددة والتي تعمل على تشجيع العاملين للمشاركة في إيجاد رؤية طويلة الأمد وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة من خلال إحداث عمليات التغيير والتطوير والتنمية الإدارية، وتبني أساليب قيادة فعالة وتحقيق المشاركة لجميع المستويات الإدارية".¹⁶
- "هي النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة، أي أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم".¹⁷
- "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة".¹⁸

ثانياً: أهمية القيادة التحويلية: تبرز أهمية القيادة التحويلية بوصفها ظاهرة سيكولوجية، أي أن القائد هو من يمتلك الشخصية والاعتبارات الإنسانية المرغوب فيها، بينما أكد آخرون بأنها ظاهرة اجتماعية، أي أن القائد يأتي بهدف التأثير في الأفراد والجماعات وتلبية الاحتياجات التي تنشأ من مواجهة المواقف المختلفة، وتوجد القيادة حيثما توجد الجماعة، إذ

¹⁴ عياصرة، علي، محمد، محمود. (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص.158.

¹⁵ محمدي، محمد، بسود، مبارك. مرجع سبق ذكره. ص.21

¹⁶ العجمي، محمد. (2017). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص.20.

¹⁷ السلمي، علي. (1996). إدارة السلوك الإنساني. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع. ص.372.

¹⁸ Murphy, L. (2005), Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, Journal Of Nursing Management, vol. 13, no.1.

أن الوظيفة الأساسية لها هي العمل مع الجماعة لخدمة أهدافها بما يتوافق وأهداف المنظمة في تحقيقها لرؤاها ورسالتها. وتتبع أهمية القيادة، ومكانتها، ودورها من كونها على علاقة بكل مفاصل العملية الإدارية، فهي المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أية منظمة اجتماعية، وهي صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة لتحقيق أهدافها.¹⁹

كما تُعد القيادة التحويلية أكثر أنماط القيادة فاعلية بالمقارنة بالأنماط القيادية الأخرى، وترجع أهميتها إلى قدرتها على التكيف ومعالجة التغيرات التي تواجه بيئة العمل التي تتسم بشدة المنافسة.²⁰

بالإضافة إلى أن القيادة التحويلية تقوم بإشراك العاملين داخل المؤسسات في وضع الأهداف والرؤى المستقبلية، وكذلك اتخاذ القرارات، وتساعدهم على اتخاذ التفكير الإبداعي سبيل لحل المشكلات وإنجاز الأهداف،²¹ كما وتعمل على التعرف على احتياجات العاملين والعمل على إشباعها بالإضافة إلى أنها تقدم توضيحات مفصلة بمهام وواجبات جميع العاملين بالشركة.²²

ثالثاً: أبعاد القيادة التحويلية:

نتيجة الاهتمام الواسع بمفهوم القيادة التحويلية وتناوله من قبل عدد كبير من الباحثين، أدى إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعادها فمنهم من حددها بثلاثة أبعاد ومنهم من حددها بأربعة أو خمسة أبعاد، وسيكتفي هذا البحث بذكر ثلاثة من هذه الأبعاد التي وجدها الباحث أكثر ارتباطاً بموضوع البحث، وهي:

أ- **التأثير المثالي:** يعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام والاعتراف للقائد، تُعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقده.²³

في هذا البعد يسلك القادة طريقة تجعل منهم نموذج يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ويتصفوا بالمثالية ويأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين، كما يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية.²⁴

ب- **الاعتبارات الفردية:** وتعني اهتمام القائد بمروءوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، ويقصد بها قيام القائد بإيلاء

¹⁹ مرتجي، حنين. مرجع سبق ذكره. ص 29.

²⁰ Deinert, A. ; Homan, A.; Boer, D. ; Voelpel, S. and Gutermann, D. (2015) Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance, The Leadership Quarterly , 1-26.

²¹ الرميدي، بسام وطلحي، فاطمة. (2019). الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي لشركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، 2(1)، ص 134-117.

²² البواب، وسام. (2014). أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين "دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين. ص 88.

²³ مداني، طويهر طه. مرجع سبق ذكره. ص 208.

²⁴ برياوي، كمال. (2019). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه . مجلة اقتصاد المال والأعمال. 3(2)، ص 559-572.

الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين.²⁵

ت- **التحفيز الإلهامي:** ويقصد به تشجيع القائد بشكل مستمر للمرؤوسين من أجل أداء الأعمال بشكل جيد والعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى قدرته على نقل أفكاره لمرؤوسيه بطريقة سهلة وبسيطة، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد وتصرفاته التي تثير في المرؤوسين حب التحدي، واستثارة روح الفريق، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وإظهار التفاؤل في العمل والإشادة بالنتائج الإيجابية، بالإضافة إلى بناء العلاقات القوية بين القائد والمرؤوسين، ودفعهم للمشاركة في وضع الأهداف المستقبلية للمنظمة، مما يدفعهم إلى زيادة الجهد المبذول في العمل. ويركز القائد التحويلي الإلهامي على الأعمال الجيدة التي يمكن تحقيقها للمرؤوسين.²⁶

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي:

سيتناول هذا المبحث التعريف بمصطلح الالتزام التنظيمي، وأهميته وأبعاده، وذلك كما يلي:

أولاً: **تعريف الالتزام التنظيمي:** يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق هذا المفهوم من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي حاولت الكشف عن طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، وعلى الرغم من الاهتمام بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تستطع تقديم مفهوم واضح ومحدد نظراً لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى،²⁷ ومن أكثر التعاريف التي تناولت الالتزام التنظيمي نذكر ما يلي:

- "هو القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به."²⁸
- "هو الرابط الذي يجمع بين المنظمة والأفراد والمتمثل في المبادرات و نوعية الأداء، والسلوكيات و الأفعال و نظام المكافآت و التحفيزات، التي تعبر عن التزام الفرد نحو منظمته سواء كان هذا الالتزام إجباري عبر منطق الجزاء و العقوبة بمرجعية قانونية، أو طوعية يعبر عن شعور بالانتماء للمنظمة."²⁹
- "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."³⁰

²⁵ محمدي، محمد، بسود، مبارك. مرجع سبق ذكره. ص 24

²⁶ إمام، محمود. (2019). القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة. مجلة الاقتصاد والقانون جامعة محمد الشريف مساعديه. (4). ص 110.

1. ²⁷ العواودة، سامية. (2017). "القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط". رسالة

ماجستير. جامعة آل البيت: كلية إدارة المال والأعمال. الأردن. ص 41

²⁸ مكرم، عبد الستار. (2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة. رسالة ماجستير. الجلفة: جامعة زيان عاشور. ص 26.

²⁹ قويدر، حوة، بوتخيل، معطي. (2021). التمكين الإداري و دوره في الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة. مجلة إدارة

الأعمال والدراسات الاقتصادية. جامعة بليدة الجزائر. (17). ص 679-692.

³⁰ الشوايكة، زياد، الشلبي، فراس. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية

للإدارة. (4) 38. ص 145-167.

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي: يعد الالتزام التنظيمي من أكثر المتغيرات السلوكية التي تناولتها الأبحاث ،حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر مثل ظاهرة الغياب والتهرب من أداء العمل.

ويتميز الالتزام التنظيمي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات إيجابية على بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها، وتتجلى أهميته في ما يلي:

- يمثل عنصراً هاماً بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لهؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الدفع للإنجاز .
- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها.
- يعتبر عامل هام في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الإداريون كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة وتمكينها من الاستمرار، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.
- كونه يرتبط بعدد من العوامل منها :سلوك الفرد ونشاطه، ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة، ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف، ارتباطه بسمات ودور الموظف كالاستقلالية والمسؤولية، ومن كل ما سبق بعض الالتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها.³¹

ثالثاً: أبعاد الالتزام التنظيمي: ميز "ماير وألين " بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي كما يلي:

- 1- **الالتزام العاطفي:** يعبر عن الارتباط العاطفي بالمنظمة، والتطابق بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف وقيم المنظمة والانغماس أو الانهماك في أنشطة وأعمال المنظمة وبالتالي الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها.
- 2- **الالتزام المستمر:** يشير إلى إدراك الموظفين التكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، وبالتالي فالموظفين الذين يرتبطون بالمنظمة بناء على هذا النوع يفعلون ذلك لحاجتهم للعمل ووعيهم للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها، ويلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر .

³¹ بقلزي،كلثوم،كيال،حفيفة.مرجع سبق ذكره ص20

3- الالتزام المعياري: يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المنظمة، كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها اعتقادات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية³².

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي:

للقيادة التحويلية دوراً كبيراً في زيادة درجة إيمان الفرد بأهداف المنظمة، فالمهمة الرئيسية للقيادة التحويلية هي السعي للارتقاء بحاجات الأفراد العاملين إلى أعلى المستويات ودفعهم من أجل أن يتجاوزوا دائرة الاهتمامات الذاتية من أجل تحقيق المصلحة العليا للمنظمة، كما أن القيادة التحويلية هي الوسيلة التي يمكن من خلالها تطوير رؤية المنظمة بحيث تأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتكون قادرة على تحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاونهم من أجل تحقيق هذه الرؤية³³.

كما أن القيادة التحويلية تلعب دوراً كبيراً على مستوى المنظمات من خلال تأثيرها المباشر على رضا العمال في مناصبهم ومن ثم عن التزامهم للمنظمة ككل، من خلال علاقة أبعادها بمدى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمة، حيث يظهر 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 القادة التحويليون التوحيد مع رغبات تابعيهم في سبيل المشاركة في تحقيق غايات نبيلة، فالقائد الفعال هو من يستطيع أن يؤدي عمله بأسلوب أخلاقي يشكل قدوة للآخرين، وبالتالي فالقائد الذي يملك شخصية قوية وثقة بالنفس عالية يمكنه جذب أتباعه نحو تحقيق أفضل النتائج دون شعورهم بالملل .

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

ويظهر أثر الاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي من خلال سعي القائد التحويلي إلى بناء علاقات إيجابية طويلة الأجل مع تابعيه كما يدعم الاتصال المفتوح ويصغي جيداً ويتفهم احتياجات العاملين ويراعي مشاعرهم، حيث إن فهم القائد التحويلي حاجيات كل فرد يعمل عنده والبحث عن طريقة تلبي هذه الحاجيات أمر مهم لتعزيز الالتزام التنظيمي

³² قوال، فاطمة. (2020). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم القانونية والسياسية. 12(1). ص 261-271.

³³ العواودة، سامية. مرجع سبق ذكره ص 51

لدى الفرد، باختلاف الحاجيات والظروف بين الرئيس ومروؤسيه قد تؤدي إلى تعارض المصالح وبالتالي صعوبة تحقيق الأهداف المسطرة، فالقائد التحويلي يتوقف نجاحه على ضرورة مراعاته شعور كل فرد على حدى ومحاولة التنسيق بينها وبين متطلبات العمل بالمنظمة، فإحساس الفرد بالتحقيق الذاتي في مكان عمله يؤدي به إلى الشعور بالانتماء وتعمق التزامه وولائه للمنظمة.³⁴

يمكن أن نؤسس لطبيعة العلاقة ما بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي على النحو التالي³⁵:

1- تساهم القيادة التحويلية إلى حد كبير في دعم وتحقيق الالتزام التنظيمي، وهو ما يترتب عليه سرعة وكفاءة ودقة أكبر في إنجاز العمل وبأقل كلفة ممكنة

2- إن اهتمام المنظمات بالبحث عن الميزة التنافسية يدفعها نحو زيادة الاهتمام بتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية، وهو ما يتطلب زيادة الاهتمام بالبحث والتدريب والتطوير، الذي يساهم في بناء وتنمية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

3- إن استخدام نمط القيادة التحويلية يساهم في زيادة وتعزيز التعاون والاتصال ما بين الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية، مما يساعد في تحسين العلاقات التنظيمية وتهيئة الظروف والفرص لزيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

4- يمكن أن يساعد تطبيق أنماط القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي في المنظمات على تحسين معدلات الرضا الوظيفي وتحسين الروح المعنوية وزيادة جودة وكمية معدلات الإنتاجية والأداء في هذه المنظمات.

³⁴ قوال، فاطمة. مرجع سبق ذكره. ص 7

³⁵ الشوابكة، زياد، الشلبي، فراس. مرجع سبق ذكره. ص 148.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

لمحة عن مجتمع البحث (جامعة دمشق):

هي أقدم وأكبر جامعة في الجمهورية العربية السورية، تقع في العاصمة دمشق ولديها فروع في بعض المحافظات الأخرى، تعد أول جامعة حكومية في الوطن العربي، ترجع نواتها الأولى إلى العام 1903 من خلال المدرسة الطبية بفرعها الطب البشري والصيدلة، وفي عام 1923 تم دمج المدرسة الطبية مع مدرسة الحقوق (التي أسست عام 1913) لتكوين الجامعة السورية، وبقيت تحمل ذلك الاسم حتى عام 1958 حيث أصبحت تدعى جامعة دمشق .

تضم جامعة دمشق العديد من الكليات والمعاهد العليا والمعاهد التطبيقية بالإضافة لمدرسة التمريض، وهناك معهد متخصص لتعليم اللغة العربية للأجانب يعتبر الأكبر من نوعه في العالم العربي.

كما وتعد من أكبر الجامعات في العالم العربي من حيث عدد الطلاب.

كما أن جامعة دمشق بالإضافة لباقي الجامعات السورية الرسمية هي الجامعات الوحيدة في العالم التي تدرس كل علومها في كل فروعها باللغة العربية.

الإجراءات المنهجية:

- أداة الدراسة: تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، من أجل تحديد أبعادها وفقراتها، وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة والفقرات التي تقع ضمن كل محور، وبناءً على ذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية ومن ثم عرضها على الدكتورة المشرفة لتقديم النصائح والتعديلات التي تراها ضرورية لصحة الاستبانة، وفي ضوء ما أشارت إليه الدكتورة المشرفة تم تعديل بعض الفقرات من حذف وإضافة حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية وتم اعتمادها لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة كالآتي:

- **الجزء الأول:** اشتمل على بيانات شخصية للعاملين في الجامعة (أفراد عينة الدراسة) من حيث (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني :** اشتمل على إثني عشر عبارة لقياس القيادة التحويلية وذلك باستخدام أربع عبارات لكل بعد من أبعادها (التأثير المثالي - الاعتبارات الفردية - التحفيز الإلهامي).
- **الجزء الثالث:** اشتمل على عشرة عبارات لقياس درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة.

أدوات التحليل الإحصائية:

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعبارات الاستبانة والتوزيعات التكرارية النسبية.
2. معامل الثبات (Cronbach's Alpha) ومعامل الارتباط بيرسون.
3. المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة.
4. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى تشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
5. اختبار العبارات والابعاد باستعمال t-test
6. اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.
7. اختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للسمات الشخصية والوظيفية للعاملين.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

أ-صدق الأداة الظاهري: تم التأكد من صدق المقياس من خلال عرضه على محكمين وبناءً عليه تم تعديل بعض البنود.

حساب الاتساق الداخلي : تم حساب معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (1) معامل بيرسون					
		التحفيز الإلهامي	الاعتبارات الفردية	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.509**	.459**	.372**	.486**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000
	N	80	80	80	80

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل الرئيسي (القيادة التحويلية) والمتغيرات المستقلة الفرعية (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 و 0.001 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

ب- الثبات (معامل ألفا كرونباخ):

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0 - 1) وتعتبر القيمة المقبولة له (0.60) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيته للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة كالآتي:

جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة		
المحور	عدد العبارات	الثبات
القيادة التحويلية	12	0.941
التأثير المثالي	4	0.901
الاعتبارات الفردية	4	0.861
التحفيز الإلهامي	4	0.846
الالتزام التنظيمي	10	0.685
الإجمالي	22	0.913

بناءً على الجدول رقم (2) (كافة المحاور أكثر من 60 %) يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الدراسة الوصفية:

توزيع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (3) خصائص أفراد عينة الدراسة			
المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	18	22.5%
	أنثى	62	77.5%
العمر	أقل من 20 سنة	1	1.25%
	من 21-35 سنة	27	33.75%
	من 36-50 سنة	46	57.5%
	50 سنة فأكثر	6	7.5%
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية فما دون	10	12.5%
	معاهد متوسطة	23	28.8%
	إجازة جامعية	28	35%
	دراسات عليا	19	23.8%
سنوات الخبرة	من سنة لـ 5 سنوات	18	22.8%
	من 6-15 سنة	25	31.3%
	من 16 لـ 20 سنة	14	17.5%
	أكثر من 20 سنة	23	28.8%

يبين الجدول رقم(3) التوزيع النسبي لسمات أفراد عينة الدراسة:

من حيث النوع الاجتماعي عدد الذكور/18/ بنسبة /22.5% وعدد الإناث /62/ بنسبة /77.5%، ونلاحظ أن نسبة الإناث كانت أكبر في عينة الدراسة وذلك بسبب ظروف الحرب المفروضة على البلاد والتي جعلت الذكور يلتحقون بخدمة العلم مما أدى إلى انخفاض تواجدهم في الوظائف العامة، بالإضافة إلى صعوبة الوضع المعيشي الذي دفع الشباب للسفر من أجل العمل خارج البلد.

من حيث الفئة العمرية كان عدد من هم أقل من 20 سنة /1/ بنسبة /1.25%، وعدد من يتراوح عمرهم بين 21-35 سنة /27/ بنسبة /33.75%، وعدد من يتراوح عمرهم بين 36-50 سنة /46/ بنسبة /57.5%، وعدد الذين تجاوزوا الـ 50 /6/ بنسبة /7.5%، ونلاحظ زيادة توزيع الفئة الشابة الفتية في عينة الدراسة وذلك دليل على أن المجتمع السوري مجتمع فتي وأن الجهات العامة تعمل على استقطاب هذه الفئة لما لها من دور في التطوير والتحديث.

أما من حيث المؤهل العلمي بلغ عدد الحاصلين على شهادة ثانوية فما دون /10/ بنسبة /12.5%، وعدد الحاصلين على شهادة معاهد متوسطة /23/ بنسبة /28.8%، وعدد الحائزين على إجازة جامعية /28/ بنسبة /35% وعدد الحائزين على دراسات عليا /19/ بنسبة /23.8%، ونلاحظ أن الحائزين على شهادات جامعية كانت لهم النسبة الأكبر مما يدل على وجود إقبال في المجتمع السوري على التعلم والتطور.

أما من حيث سنوات الخبرة بلغ عدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين سنة -5 سنوات /18/ بنسبة /22.8%، وعدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين 6-15 سنوات /25/ بنسبة /31.3%، وعدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين 16-20 سنوات /14/ بنسبة /17.5%، وعدد من تزيد سنوات خبرتهم عن 20 سنة /23/ بنسبة /28.8%، نلاحظ وجود نسبة جيدة لمن تزيد سنوات خبرتهم عن 20 سنة مما يدل على رغبة الجامعة بالاحتفاظ بالخبرات لديها مما يساعد على المضي قدماً في التطوير والتحديث.

تقييم استجابة أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة:

- استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابة أفراد العينة لفقرات المستخدمة في أداة الدراسة :

جدول رقم (4) توزيع الفئات		
الفئة	طول الفئة	النتيجة
الأولى	1-1.8	غير موافق بشدة
الثانية	1.81 - 2.6	غير موافق
الثالثة	2.61 - 3.4	محايد
الرابعة	3.41 - 4.2	موافق
الخامسة	4.21 - 5	موافق بشدة

- تم حساب متوسطات الإجابات على الاستبانة والانحراف المعياري باستخدام برنامج spss ، لمعرفة مدى تقييم واقع القيادة التحويلية ودرجة الالتزام التنظيمي كما يلي:
- أ- تقييم القيادة التحويلية:

جدول رقم (5) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم القيادة التحويلية				
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	
				أ- التأثير المثالي:
1	3.66	1.124	موافق	يمتلك مديرك ثقة عالية بنفسه ويعمل على تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين والثقة المتبادلة التي تساعد في التغلب على صعوبات العمل.
2	3.48	1.125	موافق	يترفع مديرك عن استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية ويعمل على تحقيق المصلحة العامة.
3	3.42	1.076	موافق	يمتلك مديرك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.
4	3.57	1.076	موافق	يتمتع مديرك بمهارات قيادية ويلتزم بالقيم المُثلى في سلوكه.
				ب- الاعتبارات الفردية:
5	3.31	1.109	محايد	يعمل مديرك على تنمية مهارات العاملين من خلال البرامج التدريبية والتعليمية.
6	3.50	1.136	موافق	يراعي مديرك الفروق الفردية ويقدر إنجازات العاملين معه.
7	3.43	1.199	موافق	تعمل في بيئة عمل مناسبة ومريحة وتتلقى الدعم الكافي في حالة الظروف الطارئة.
8	3.55	1.210	موافق	يوجهك مديرك بشكل واضح ويسمح لك بطرح الأفكار الجديدة حتى لو تعارضت مع أفكاره
				ت- التحفيز الإلهامي:
9	3.40	1.097	محايد	يعمل مديرك على تعزيز أسلوب الحماس وروح العمل الجماعي لدى العاملين.
10	3.12	1.276	محايد	يتوفر لديك فرصة الحصول على حوافز مادية عند إنجازك للعمل بشكل جيد و عند العمل الإضافي.
11	3.61	1.130	موافق	تتلقى من مديرك حوافز معنوية مثل عبارات الشكر والثناء والتقدير.
12	3.50	1.031	موافق	يشجع مديرك روح المبادرة لدى العاملين وحل المشكلات بطرق مبتكرة

يُظهر الجدول رقم (5) آراء عينة العاملين في الجامعة تجاه واقع القيادة التحويلية حيث جاءت بدرجة تقييم جيدة تراوحت بين /3.12/ حيادي و/3.66/ موافق، حيث احتلت عبارة (يمتلك مديرك ثقة عالية بنفسه ويعمل على تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين والثقة المتبادلة التي تساعد في التغلب على صعوبات العمل) المرتبة الأولى بالتقييم بدرجة /3.66/ مما يشير إلى امتلاك المدراء في الجامعة ثقة عالية بأنفسهم وبمروئيتهم، وهذا مؤشر مهم لوجود القيادة التحويلية في الجامعة.

أما المرتبة الثانية كانت لعبارة (تتلقى من مديرك حوافز معنوية مثل عبارات الشكر والثناء والتقدير) بدرجة تقييم /3.61/ مما يدل على تقديم المدراء التحفيز المعنوي للعاملين، والذي يؤدي بدوره إلى تحفيز العاملين وزيادة مستوى ولائهم للعمل. أما المرتبة الثالثة كانت (يتمتع مديرك بمهارات قيادية ويلتزم بالقيم المُثلى في سلوكه) بدرجة تقييم /3.57/ مما يدل على تمتع المدراء في الجامعة بمهارات قيادية تؤهلهم لاستلام المواقع التي يشغلونها.

والمرتبة الرابعة كانت لعبارة (يوجهك مديرك بشكل واضح ويسمح لك بطرح الأفكار الجديدة حتى لو تعارضت مع أفكاره) بدرجة تقييم /3.55/، مما يشير إلى وصول الأوامر بشكل واضح للمرؤسين، بالإضافة إلى رضا العاملين عن مشاركتهم في اتخاذ القرار.

والمرتبة الخامسة كانت لعبارتي (يراعي مديرك الفروق الفردية ويقدر إنجازات العاملين معه) و(يشجع مديرك روح المبادرة لدى العاملين وحل المشكلات بطرق مبتكرة) بدرجة تقييم /3.50/ مما يشير إلى مراعاة المدراء للفروق الفردية وتقدير العاملين المتميزين وكذلك تشجيع روح المبادرة لديهم.

والمرتبة السادسة كانت لعبارة (يترفع مديرك عن استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية ويعمل على تحقيق المصلحة العامة) بدرجة تقييم /3.48/ وذلك يدل على حرص المدراء على المصلحة العامة وتفضيلها على مصلحتهم الشخصية. والمرتبة السابعة كانت لعبارة (تعمل في بيئة عمل مناسبة ومريحة وتتلقى الدعم الكافي في حالة الظروف الطارئة) بدرجة تقييم /3.43/ مما يدل على رضا العاملين عن البيئة التي يعملون بها.

والمرتبة الثامنة كانت لعبارة (يمتلك مديرك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة) بدرجة تقييم /3.42/ مما يدل على وجود رؤية مستقبلية لدى المدراء.

والمرتبة التاسعة كانت لعبارة (يعمل مديرك على تعزيز أسلوب الحماس وروح العمل الجماعي لدى العاملين) بدرجة تقييم /3.40/ مما يدل على حياد العاملين عن التعبير عن آرائهم تجاه تعزيز مدرائهم للعمل الجماعي.

والمرتبة العاشرة كانت لعبارة (يعمل مديرك على تنمية مهارات العاملين من خلال البرامج التدريبية والتعليمية) بدرجة تقييم /3.31/، مما يدل على حياد العاملين في التعبير عن آرائهم حول اهتمام مدرائهم في تنمية قدرات العاملين.

أما المرتبة الأخيرة كانت لعبارة (يتوفر لديك فرصة الحصول على حوافز مادية عند إنجازك للعمل بشكل جيد و عند العمل الإضافي) بدرجة تقييم /3.12/ مما يدل على حياد العاملين في التعبير عن آرائهم حول تلقيهم حوافز مادية.

2- تقييم واقع الالتزام التنظيمي:

جدول رقم (6) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم واقع الالتزام التنظيمي				
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	
1	0.753	4.20	تشعر بعلاقة قوية تجمعك مع زملائك في العمل	موافق
2	0.719	3.96	تتوافق قيمك وأهدافك مع قيم وأهداف مكان عملك.	موافق
3	0.911	3.56	تشعر بارتباط نفسي وعاطفي وثيق مع مديرك .	موافق
4	0.807	4.26	تشعر بأنك جزء فعال في مكان عملك.	موافق بشدة
5	0.989	3.58	تعتبر أن تركك لعملك في الجامعة سيفقدك مزايا كثيرة قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى.	موافق
6	0.665	4.01	تهتم جداً بالوضع الحالي والمستقبلي للجامعة.	موافق
7	0.763	4.00	تشعر بأن وجودك في عملك الحالي يشكل استثماراً وظيفياً	موافق
8	0.724	4.13	تطلع إلى بناء مسار مهني متميز في مكان عملك.	موافق
9	1.146	3.55	تريد البقاء في عملك الحالي حتى لو توفرت لك فرصة أفضل.	موافق
10	0.594	4.27	تشعر بالالتزام أخلاقي يدفعك للاستمرار في العمل.	موافق بشدة

يُظهر الجدول رقم (6) آراء عينة العاملين في الجامعة تجاه واقع الالتزام التنظيمي حيث جاءت بدرجة تقييم جيدة جداً تراوحت بين /3.55/ موافق و/4.27/ موافق بشدة، حيث احتلت عبارة (تشعر بالالتزام أخلاقي يدفعك للاستمرار في العمل) المرتبة الأولى بالتقييم بدرجة موافق بشدة/4.27/ مما يشير إلى تحلي العاملين في الجامعة بدرجة عالية من الأخلاق التي تدفعهم للاستمرار في العمل.

أما المرتبة الثانية كانت لعبارة (تشعر بأنك جزء فعال في مكان عملك) بدرجة موافق بشدة /4.26/ مما يدل على شعور العاملين بأهميتهم.

أما المرتبة الثالثة كانت (تشعر بعلاقة قوية تجمعك مع زملائك في العمل) بدرجة تقييم /4.20/ مما يدل على زيادة درجة الألفة والمحبة بين العاملين في الجامعة.

والمرتبة الرابعة كانت لعبارة (تطلع إلى بناء مسار مهني متميز في مكان عملك) بدرجة تقييم /4.13/، مما يدل على الطموح العالي لدى العاملين في الجامعة.

والمرتبة الخامسة كانت لعبارة (تهتم جداً بالوضع الحالي والمستقبلي للجامعة) بدرجة تقييم /4.01/ مما يشير إلى ارتفاع درجة الانتماء والولاء لدى العاملين ورغبتهم في تحقيق أعلى درجات التطور والنقد.

والمرتبة السادسة كانت لعبارة (تشعر بأن وجودك في عملك الحالي يشكل استثماراً وظيفياً) بدرجة تقييم /4.00/ مما يدل على رضا العاملين عن نتائج عملهم.

والمرتبة السابعة كانت لعبارة (تتوافق قيمك وأهدافك مع قيم وأهداف مكان عملك) بدرجة تقييم /3.96/ مما يشير إلى ارتفاع درجة التوافق بين مبادئ العاملين ومبادئ مؤسستهم.

والمرتبة الثامنة كانت لعبارة (تعتبر أن تركك لعملك في الجامعة سيفقدك مزايا كثيرة قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى) بدرجة تقييم /3.58/ مما يشير إلى رضا العاملين عن المزايا التي يكسبونها في عملهم.

والمرتبة التاسعة كانت لعبارة (تشعر بارتباط نفسي وعاطفي وثيق مع مديرك) بدرجة تقييم /3.56/ مما يدل على ارتفاع درجة الارتباط النفسي بين العاملين ومدرائهم.

والمرتبة العاشرة كانت لعبارة (تريد البقاء في عملك الحالي حتى لو توفرت لك فرصة أفضل) بدرجة تقييم /3.55/، مما يدل على شعور العاملين بالراحة في مكان عملهم وارتباطهم به وارتفاع درجة ولائهم.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة في تعزيز الالتزام التنظيمي."

ويتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية ومن ثم الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي (الكاريزما) في تعزيز الالتزام التنظيمي.

لإيجاد أثر التأثير المثالي (الكاريزما) على الالتزام التنظيمي تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (التأثير المثالي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

جدول رقم (7) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (التأثير المثالي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.372 ^a	.139	.128	.39234
a. Predictors: (Constant), التأثير المثالي				

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 37.2% وأن معامل التفسير هو 0.139 أي أن التأثير المثالي يفسر 0.139% من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (8) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (التأثير المثالي في الالتزام التنظيمي)						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.931	1	1.931	12.545	.001 ^a
	Residual	12.007	78	.154		
	Total	13.938	79			
a. Predictors: (Constant), التأثير المثالي						
b. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي						

يُظهر الجدول رقم (8) أن قيمة $f=12.545$ والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (9) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (التأثير المثالي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.383	.167		20.201	.000
	التأثير المثالي	.162	.046	.372	3.542	.001
a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي						

يشير الجدول رقم (9) إلى أن التأثير المثالي تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة $t=3.542$ والميل الذي يعبر عن تأثير التأثير المثالي هو 16.2 في الالتزام التنظيمي.

وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر للتأثير المثالي على الالتزام التنظيمي" وذلك وفق

$$y = 3.383 + 16.2x_1$$

حيث y : الالتزام التنظيمي x_1 : التأثير المثالي

أي أن تغييراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر التأثير المثالي سيسبب تغييراً بمقدار (16.2) بالمتوسط في مؤشر الالتزام التنظيمي لأفراد عينة البحث.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

لإيجاد أثر الاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (الاعتبارات

الفردية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

جدول رقم (10) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.459 ^a	.210	.200	.37564
a. Predictors: (Constant), الاعتبارات الفردية				

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 45.9% وأن معامل التفسير هو 0.210 أي أن الاعتبارات الفردية تفسر 0.210% من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (11) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (الاعتبارات الفردية في الالتزام التنظيمي)						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.932	1	2.932	20.777	.000 ^a
	Residual	11.006	78	.141		
	Total	13.938	79			
a. Predictors: (Constant), الاعتبارات الفردية						
b. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي						

يُظهر الجدول رقم (11) أن قيمة $f=20.777$ والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (12) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.276	.155		21.165	.000
	الاعتبارات الفردية	.197	.043	.459	4.558	.000
a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي						

يشير الجدول رقم (12) إلى أن الاعتبارات الفردية تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة $t=4.558$ والميل الذي يعبر عن تأثير الاعتبارات الفردية هو 19.7 في الالتزام التنظيمي.

وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر للاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي" وذلك وفق

$$y = 3.276 + 19.7x_2$$

حيث y : الالتزام التنظيمي x_2 : الاعتبارات الفردية

أي أن تغييراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر الاعتبارات الفردية سيسبب تغييراً بمقدار (19.7) بالمتوسط في مؤشر الالتزام التنظيمي لأفراد عينة البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تعزيز الالتزام التنظيمي.

لإيجاد أثر التحفيز الإلهامي على الالتزام التنظيمي تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

جدول رقم (13) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.509 ^a	.259	.249	.36398
a. Predictors: (Constant), التحفيز الإلهامي				

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 50.9% وأن معامل التفسير هو 0.259 أي أن التحفيز الإلهامي يفسر 0.259% من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (14) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (التحفيز الإلهامي في الالتزام التنظيمي)						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.605	1	3.605	27.208	.000 ^a
	Residual	10.333	78	.132		
	Total	13.938	79			
a. Predictors: (Constant), التحفيز الإلهامي						
b. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي						

يُظهر الجدول رقم (14) أن قيمة $f=27.208$ والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (15) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.181	.154		20.668	.000
	التحفيز الإلهامي	.227	.044	.509	5.216	.000
a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي						

يشير الجدول رقم (15) إلى أن التحفيز الإلهامي تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة $t=5.216$ والميل الذي يعبر عن تأثير التأثير المثالي هو 22.7 في الالتزام التنظيمي.

وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر للتحفيز الإلهامي على الالتزام التنظيمي" وذلك وفق

$$y = 3.181 + 22.7x_3$$

حيث y : الالتزام التنظيمي x_3 : للتحفيز الإلهامي

أي أن تغييراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر التحفيز الإلهامي سيسبب تغييراً بمقدار (22.7) بالمتوسط في مؤشر الالتزام التنظيمي لأفراد عينة البحث.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة في تعزيز الالتزام التنظيمي".

لإيجاد أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (القيادة

التحويلية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

جدول رقم (16) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.486 ^a	.236	.227	.36942
a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية				

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 48.6% وأن معامل التفسير هو 0.236 أي أن القيادة التحويلية يفسر 0.236% من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (17) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي)						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.293	1	3.293	24.133	.000 ^a
	Residual	10.645	78	.136		
	Total	13.938	79			
a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية						
b. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي						

يُظهر الجدول رقم (17) أن قيمة $f=24.133$ والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (18) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.153	.168		18.728	.000
	القيادة التحويلية	.231	.047	.486	4.913	.000
a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي						

يشير الجدول رقم (18) إلى أن القيادة التحويلية تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة $t=4.913$ والميل الذي يعبر عن تأثير القيادة التحويلية هو 23.1 في الالتزام التنظيمي.

وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي" وذلك وفق

$$y = 3.153 + 23.1x$$

حيث y : الالتزام التنظيمي x : القيادة التحويلية

أي أن تغييراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر القيادة التحويلية سيسبب تغييراً بمقدار (23.1) بالمتوسط في مؤشر الالتزام التنظيمي لأفراد عينة البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث تجاه القيادة التحويلية ودرجة الالتزام التنظيمي للموظفين في جامعة دمشق تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين"

1. من حيث النوع الاجتماعي: قامت الباحثة اختبار INDEPENDENT T TEST لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للنوع الاجتماعي وفق ما يلي:

جدول رقم (19) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للنوع الاجتماعي							
المحور	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	t	df	Sig
القيادة التحويلية	ذكر	18	3.5787	.90319	.615	78	.717
	أنثى	62	3.4328	.88112	.607		
الالتزام التنظيمي	ذكر	18	4.0556	.49256	1.156	78	.492
	أنثى	62	3.9258	.39627	1.025		

يبين الجدول رقم (19) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي) للعاملين في جامعة دمشق تبعاً للنوع الاجتماعي.

2- من حيث الفئة العمرية: قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للفئة العمرية كما يلي :

جدول رقم (20) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للفئة العمرية						
Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
.555	.700	.552	3	1.655	Btween GROUBS	القيادة التحويلية
		.788	76	59.868	WITHIN GROUPS	
			79	61.524	TOTAL	
.271	1.329	.232	3	.695	Btween GROUBS	الالتزام التنظيمي
		.174	76	13.243	WITHIN GROUPS	
			79	13.938	TOTAL	

يبين الجدول رقم (20) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي) للعاملين في جامعة دمشق تبعاً للفئة العمرية.

3- من حيث المؤهل العلمي : قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للمؤهل العلمي كما يلي :

جدول رقم (21) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمؤهل العلمي						
Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
.285	1.286	.991	3	2.973	Btween GROUBS	القيادة التحويلية
		.770	76	58.551	WITHIN GROUPS	
			79	61.524	TOTAL	
.350	1.112	.195	3	.586	Btween GROUBS	الالتزام التنظيمي
		.176	76	13.352	WITHIN GROUPS	
		.991	79	13.938	TOTAL	

يبين الجدول رقم (21) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي) للعاملين في جامعة دمشق تبعاً للمؤهل العلمي.

4- من حيث سنوات الخبرة : قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً لسنوات الخبرة كما يلي :

جدول رقم (22) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً لسنوات الخبرة						
Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
.441	.909	.710	3	2.131	Btween GROUBS	القيادة التحويلية
		.781	76	59.392	WITHIN GROUPS	
			79	61.524	TOTAL	
.350	1.112	.195	3	.586	BtweenGROUBS	الالتزام التنظيمي
		.176	76	13.352	WITHIN GROUPS	
		.710	79	13.938	TOTAL	

يبين الجدول رقم (22) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي) للعاملين في جامعة دمشق تبعاً لسنوات الخبرة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج: لقد توصلت الباحثة من خلال التحليل الإحصائي للاستبانات إلى النتائج التالية:

- فيما يخص نتائج تحليل الاستبيان:

1- فيما يخص الخصائص الشخصية لعينة أفراد الدراسة: تبين أن نسبة الإناث في عينة الدراسة كانت أكبر من نسبة الذكور، كما أن الفئة العمرية الغالبة كانت من يتراوح عمرهم بين 20-35 سنة، كما أن حملة الإجازة الجامعية هم الأعلى نسبةً بين أفراد عينة الدراسة، كما قد تبين وجود تقارب بين نسب توزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

2- فيما يخص آراء أفراد عينة الدراسة تجاه واقع القيادة التحويلية، جاءت بدرجة تقييم جيدة، حيث حصلت تسع عبارات على موافقة أفراد العينة وثلاث عبارات كانت بدرجة محايد، حيث احتلت عبارة (يمتلك مديرك ثقة عالية بنفسه ويعمل على تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين والثقة المتبادلة التي تساعد في التغلب على صعوبات العمل) المرتبة الأولى بالتقييم مما يشير إلى امتلاك المدراء في الجامعة ثقة عالية بأنفسهم وبمروسيهم، وهذا مؤشر مهم لوجود القيادة التحويلية في الجامعة، أما المرتبة الثانية كانت لعبارة (تتلقى من مديرك حوافز معنوية مثل عبارات الشكر والثناء والتقدير) مما يدل على تقديم المدراء التحفيز المعنوي للعاملين، والذي يؤدي بدوره إلى تحفيز العاملين وزيادة مستوى ولائهم للعمل، كما دلت موافقتهم على عبارة (يتمتع مديرك بمهارات قيادية ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه) على تمتع المدراء في الجامعة بمهارات قيادية تؤهلهم لاستلام المواقع التي يشغلونها، وكذلك عبارة (يوجهك مديرك بشكل واضح ويسمح لك بطرح الأفكار الجديدة حتى لو تعارضت مع أفكاره) إشارات إلى وصول الأوامر بشكل واضح للمرؤوسين، بالإضافة إلى رضا العاملين عن مشاركتهم في اتخاذ القرار، كما أشارت موافقتهم على عبارتي (يراعي مديرك الفروق الفردية ويقدر إنجازات العاملين معه) و(يشجع مديرك روح المبادرة لدى العاملين وحل المشكلات بطرق مبتكرة) إلى مراعاة المدراء للفروق الفردية وتقدير العاملين المتميزين وكذلك تشجيع روح المبادرة لديهم، أما بالنسبة لعبارة (يترفع مديرك عن استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية ويعمل على تحقيق المصلحة العامة) فقد دلت على حرص المدراء على المصلحة العامة وتفضيلها على مصلحتهم الشخصية، أما عبارة (تعمل في بيئة عمل مناسبة ومريحة وتتلقى الدعم الكافي في حالة الظروف الطارئة) فقد دلت على رضا العاملين عن البيئة التي يعملون بها، وكذلك عبارة (يمتلك مديرك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة) دلت على وجود رؤية مستقبلية لدى المدراء، أما عبارة (يعمل مديرك على تعزيز أسلوب الحماس وروح العمل الجماعي لدى العاملين) فقد جاءت بدرجة محايد مما يدل على حياد العاملين عن آرائهم تجاه تعزيز مدرائهم للعمل الجماعي، وكذلك عبارة (يعمل مديرك على تنمية مهارات العاملين من خلال البرامج التدريبية والتعليمية) مما يدل على حياد العاملين في التعبير عن آرائهم حول اهتمام مدرائهم في تنمية قدرات العاملين، بالإضافة إلى العبارة في المرتبة الأخيرة (يتوفر لديك فرصة الحصول على حوافز مادية عند إنجازك للعمل بشكل جيد و عند العمل الإضافي) مما يدل على حياد العاملين في التعبير عن آرائهم حول تلقيهم حوافز مادية.

3- فيما يخص آراء عينة العاملين في الجامعة تجاه الالتزام التنظيمي، جاءت بدرجة تقييم جيدة جداً تراوحت بين 3.55/ موافق و 4.27/ موافق بشدة، حيث احتلت عبارة (تشعر بالالتزام أخلاقي يدفعك للاستمرار في العمل) المرتبة الأولى بالتقييم بدرجة موافق بشدة مما يشير إلى تحلي العاملين في الجامعة بدرجة عالية من الأخلاق التي تدفعهم للاستمرار في العمل، أما المرتبة الثانية كانت لعبارة (تشعر بأنك جزء فعال في مكان عملك) بدرجة موافق بشدة مما يدل على شعور العاملين بأهميتهم، أما موافقتهم على عبارة (تشعر بعلاقة قوية تجمعك مع زملائك في العمل) دلت على زيادة درجة الألفة والمحبة بين العاملين في الجامعة، وكذلك عبارة (تطلع إلى بناء مسار مهني متميز في مكان عملك) دلت على الطموح العالي لدى العاملين في الجامعة، أما عبارة (تهتم جداً بالوضع الحالي والمستقبلي للجامعة) فقد أشارت إلى ارتفاع درجة الانتماء والولاء لدى العاملين ورغبتهم في تحقيق أعلى درجات التطور والتقدم، أما عبارة (تشعر بأن وجودك في عملك الحالي يشكل استثماراً وظيفياً) فقد دلت على رضا العاملين عن نتائج عملهم، أما عبارة (تتوافق قيمك وأهدافك مع قيم وأهداف مكان عملك) فقد أشارت إلى ارتفاع درجة التوافق بين مبادئ العاملين ومبادئ مؤسستهم. أما عبارة (تعتبر أن تركك لعملك في الجامعة سيفقدك مزايا كثيرة قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى) فقد أشارت إلى رضا العاملين عن المزايا التي يكسبونها في عملهم، أما عبارة (تشعر بارتباط نفسي وعاطفي وثيق مع مديرك) فقد دلت على ارتفاع درجة الارتباط النفسي بين العاملين ومدرائهم، أما عبارة (تريد البقاء في عملك الحالي حتى لو توفرت لك فرصة أفضل) فقد دلت على شعور العاملين بالراحة في مكان عملهم وارتباطهم به وارتفاع درجة ولائهم.

- نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة تم اختبار فرضيات البحث والتوصل إلى ما يلي:

1- فيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى: تبين أنه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في جامعة دمشق، وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الالتزام التنظيمي في جامعة دمشق، وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي في جامعة دمشق، وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الحافز الإلهامي على الالتزام التنظيمي في جامعة دمشق، وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

2- فيما يخص الفرضية الرئيسية الثانية: تبين أنه:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث تجاه القيادة التحويلية ودرجة الالتزام التنظيمي للموظفين في جامعة دمشق تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين (النوع الاجتماعي -الفئة العمرية- المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

ثانياً: التوصيات :

من خلال النظر في الدراسة الميدانية والنتائج التي توصلت إليها، هناك عدد من المقترحات من وجهة نظر الباحثة:

1. ضرورة قيام الجامعة بتبني العاملين الذين يمتلكون خصائص قيادية وشخصية كاريزمية ورؤية مستقبلية قادرة على تحفيز العاملين ، وأخذ هذه الخصائص بعين الاعتبار عند تعيين المدراء .
2. توجيه سلوك القادة في الجامعة نحو تطبيق نمط القيادة التحويلية لما له من أثر كبير في سلوك المدراء وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة ، من خلال صقل مهاراتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار .
3. زيادة الاهتمام باحتياجات العاملين في الجامعة وتبني استراتيجيات التقدير والتحفيز الإلهامي الذي سيؤدي الى شعور العاملين بالفخر كونهم يعملون مع قيادات تقدرهم وتهتم بهم وباحتياجاتهم الخاصة، مما يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي.
4. حث المدراء في الجامعة على تشجيع ودعم أسلوب العمل الجماعي في اتخاذ القرار ونشر ثقافة الحوار وتفعيل الآراء المختلفة والتوفيق بينها.
5. ضرورة الاستمرار في عقد الدورات التدريبية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية في الجامعة للتعريف بأهمية القيادة التحويلية، وللمساعدة في تنمية قدرات القيادة التحويلية لديهم.
6. تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة من خلال إشاعة ثقافة العمل الجماعي وخلق روح الانتماء ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب

1. السلمي، علي. (1996). إدارة السلوك الإنساني. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
2. العجمي، محمد. (2017). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. عياصرة، علي، محمد، محمود. (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المجلات

1. الرميدي، بسام وطلحي، فاطمة. (2019). الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي لشركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، 2(1).
2. الشنطي، محمود. (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. 7(2)، 8.
3. الشوابكة، زياد، الشلبي، فراس. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية للإدارة. 38(4).
4. إمام، محمود. (2019). القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة. مجلة الاقتصاد والقانون جامعة محمد الشريف مساعديه. (4).
5. برباوي، كمال. (2019). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه. مجلة اقتصاد المال والأعمال. 3(2).
6. زاوي، زيد، زاوي، عبد الحليم. (2020). التشجيع الإبداعي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية. مجلة البحوث في علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي. 2(1).
7. قوال، فاطمة. (2020). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم القانونية والسياسية. 12(1).
8. قويدر، حوة، بوتخيل، معطي. (2021). التمكين الإداري و دوره في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. جامعة بليدة الجزائر. 7(1).
9. مداني، طويهر طه. (2017). أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي. مجلة العلوم الاجتماعية. جامعة ورقلة الجزائر. (22).

رسائل وأبحاث

1. البواب، وسام. (2014). أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها علي حفز العاملين " دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين. ص 88
2. العواودة، سامية. (2017). "القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط". رسالة ماجستير. جامعة آل البيت: كلية إدارة المال والأعمال. الأردن.
3. بقلزي، كلثوم، كيال، حفيظة. (2020). أثر الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بأدرار. رسالة ماجستير. جامعة أحمد دراية أدرار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

4. عبد العال، خولة .(2016). درجة توافر السمات القيادية التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم.رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
5. مرتجي،حنين.(2019). أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية.رسالة ماجستير . جامعة آل البيت: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.الأردن.
6. مركمال،عبد الستار.(2014).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة.رسالة ماجستير.الجلفة:جامعة زيان عاشور .
7. محمدي،محمد،بسود،مبارك.(2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين. رسالة ماجستير.جامعة أحمد دراية أدرار:كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قائمة المراجع باللغة الاجنبية

المجلات

1. Abu-Rumman,A.(2021). Transformational leadership and human capital within the disruptive business environment of academia. World Journal on Educational Technology: Current Issues.V(13). 178-187
2. Deinert, A. ; Homan, A.; Boer, D. ; Voelpel, S. and Gutermann, D. (2015)Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance, The Leadership Quarterly , 1-26.
3. Duyan,m,Yildiz,s.(2020). "The effect of transformational leadership on job satisfaction: An investigation on academic staffs at faculties of sports sciences in Turkey". European Journal of Education Studies. Volume 7 (2).
4. Murphy, L. (2005), Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, Journal Of Nursing Management, vol. 13, no.1.
5. Thomas,M,Hamid,S.(2019). Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment:A Quantitative Study at Higher Education Level in Karachi Pakistan.Journal of Education & Social Sciences.Vol. 7(1).
6. Waqas, A, Umair, A, Farrukh ,S, Mehnoor, A.(2018). Impact of Transformation Leadership on Affective Employee's Commitment. E European Online Journal of Natural and Social Sciences .Vol. 7, No.1(s) Special Issue on New Trends in Business, Economics and Management.

الملاحق

الملحق رقم (1) أداة الدراسة الاستبانة



المعهد العالي للتنمية الإدارية
ماجستير التأهيل والتخصص في الإدارة العامة

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
سيدي، سيدتي: تحية طيبة وبعد،

نسعى من خلال البحث العلمي إلى إيجاد حلول لمشاكل في الواقع العملي، فلا قيمة للبحث العلمي إن كان في معزل عن الحياة الاقتصادية الفعلية، وفي هذا الإطار أنا بصدد التحضير لمشروع تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة العامة بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق".

لذلك سوف أقدم لكم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة وأرجو أن تتعاونوا معي وأن تكون إجاباتكم صادقة وموضوعية، حتى تكون النتائج التي سنحصل عليها موضوعية ويمكن أن تؤخذ كأساس لاتخاذ القرارات.

وأود أن أحيط بسيادتكم المحترمة علماً أن كل ما تدلون به من بيانات سيكون موضع السر، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وأشكركم على حسن تعاونكم ولكم فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الدكتورة: ناريمان شوكي

الباحثة الطالبة : هدى داود

الجزء الأول : البيانات الشخصية					(الرجاء وضع علامة (√) في المكان المناسب)				
النوع الاجتماعي		ذكر			أنثى				
العمر		أقل من 20 سنة	من 20-35 سنة	من 36-50 سنة	51 سنة فأكثر				
المؤهل العلمي		شهادة ثانوية فما دون	معاهد متوسطة	إجازة جامعية	دراسات عليا				
سنوات الخبرة		من سنة ل5 سنوات	من 6-15 سنة	من 16 ل20 سنة	أكثر من 20 سنة				
الجزء الثاني: القيادة التحويلية					إلى إي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع علامة (√) في مربع الخيار الذي يناسبك				
		أبداً	بقليل	باعتدال	بغالب	دائماً			
أ- التأثير المثالي:									
1	يملك مديرك ثقة عالية بنفسه ويعمل على تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين والثقة المتبادلة التي تساعد في التغلب على صعوبات العمل.								
2	يترفع مديرك عن استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية ويعمل على تحقيق المصلحة العامة.								
3	يملك مديرك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.								
4	يتمتع مديرك بمهارات قيادية ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.								

					ب- الاعتبارات الفردية:
					5 يعمل مديرك على تنمية مهارات العاملين من خلال البرامج التدريبية والتعليمية.
					6 يراعي مديرك الفروق الفردية ويقدر إنجازات العاملين معه.
					7 تعمل في بيئة عمل مناسبة ومريحة وتتلقى الدعم الكافي في حالة الظروف الطارئة.
					8 يوجهك مديرك بشكل واضح ويسمح لك بطرح الأفكار الجديدة حتى لو تعارضت مع أفكاره
					ت- التحفيز الإلهامي:
					9 يعمل مديرك على تعزيز أسلوب الحماس وروح العمل الجماعي لدى العاملين.
					10 يتوفر لديك فرصة الحصول على حوافز مادية عند إنجازك للعمل بشكل جيد و عند العمل الإضافي.
					11 تتلقى من مديرك حوافز معنوية مثل عبارات الشكر والثناء والتقدير .
					12 يشجع مديرك روح المبادرة لدى العاملين وحل المشكلات بطرق مبتكرة
رَمَ	رَقَ	رَبَ	رَبَ	رَبَ	الجزء الثالث: الالتزام التنظيمي
					13 تشعر بعلاقة قوية تجمعك مع زملائك في العمل
					14 تتوافق قيمك وأهدافك مع قيم وأهداف مكان عملك.
					15 تشعر بارتباط نفسي وعاطفي وثيق مع مديرك .
					16 تشعر بأنك جزء فعال في مكان عملك.
					17 تعتبر أن تركك لعملك في الجامعة سيفقدك قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى.
					18 تهتم جداً بالوضع الحالي والمستقبلي للجامعة.
					19 تشعر بأن وجودك في عملك الحالي يشكل استثماراً وظيفياً
					20 تطلع إلى بناء مسار مهني متميز في مكان عملك.
					21 تريد البقاء في عملك الحالي حتى لو توفرت لك فرصة أفضل.
					22 تشعر بالالتزام أخلاقي يدفعك للاستمرار في العمل

انتهت الأسئلة

شكراً لتعاونكم

وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل كل من الدكاترة الفاضلين الدكتور محمد العلي والدكتور أحمد صهيوني

والدكتور محمد فارس أبو سيف

Abstract:

This study aimed to identify the impact of transformational leadership with its various dimensions (ideal influence, inspirational motivation, individual considerations) in enhancing organizational commitment among workers at the University of Damascus. The study population consisted of workers at the University of Damascus, and the questionnaire was distributed to the research sample at the various administrative levels in the university, where (100) questionnaires were distributed, of which (80) were valid for statistical analysis, they were entered into the computer and analyzed using the spss program, The study reached a set of results, as it was found that there is a degree of agreement of the research sample members on the statements that measure the reality of transformational leadership and the reality of organizational commitment. Individual considerations) in enhancing organizational commitment at Damascus University, and that there is a statistical significance of the significance of the relationship between the dependent variable and the independent variable, and it was found that there are no statistically significant differences in the trends of the research sample towards transformational leadership and the degree of organizational commitment of employees at Damascus University due to personal and job characteristics. For employees (gender – age group – educational qualification – years of experience), The study recommended the need for the university to adopt workers who have leadership characteristics, and to take these characteristics into consideration when appointing managers. , by refining their skills and involving them in the decision-making process.

key words:

Transformational leadership – ideal influence – inspirational motivation – individual considerations – organizational commitment.

**Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education and
Scientific Researching
Damascus University
Higher Institute for Administrative
Development**



The Impact Of Transformational Leadership On Enhancing Organizational Commitment – A Field Study On Workers At The University Of Damascus

**A Research Submitted in Partial fulfilment of the Requirements for
the Master Degree in Public Administration**

**By:
Huda Dawd**

**Supervisor:
Dr. Nareman Shouki**

٢٠٢٠-٢٠٢١