مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية (من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق)
اسم الكاتب: د. يونس عواد، قدري عثمان إبراهيم
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4661
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 16:28 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (2) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (2) 2015

العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية (من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق)

الدكتور يونس عواد*
قدري عثمان إبراهيم **

(تاريخ الإيداع 28 / 12 / 2014. قُبِل للنشر في 1 / 4 / 2015)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى معرفة مستوى القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي، والفاعلية التنظيمية في الشركة العامة لكهرباء دمشق، وتقصي العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وتحديد أثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها.

وفي سبيل تحقيق ذلك استُخدم المنهج الارتباطي، وصممت استبانه لجمع البيانات تكونت من (45) فقرة، وزعت (82) استبانة،استرداد منها (51) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

بينت النتائج أن القيادة التحويلية درجتها مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.696). وأن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.50).والمتوسط الحسابي للفاعلية التنظيمية (3.48) ويدل على درجة متوسطة.

أشارت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، كما تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل منهما في الفاعلية التنظيمية.

أوصى الباحث بتعزيز ممارسة القيادة التحويلية في الشركة المدروسة لما لها من دور في خلق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وذلك من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية للشركة، الأمر الذي يمكن أن يرفع مستوى أداءها الاقتصادي والاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، الفاعلية التنظيمية، الشركة العامة لكهرباء دمشق.

* أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد– جامعة دمشق– سورية.
** طالب دراسات عليا (دكتوراه)– قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق– سورية .

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (2) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (2) 2015

The relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment and Their Impact on Organizational Effectiveness

(from the perspective of workers in Damascus Electricity General Company)

Dr. Younes Awad*
Kadri Osman Ibrahim**

(Received 28 / 12 / 2014. Accepted 1 / 4 / 2015)

□ ABSTRACT □

The aim of this study was to identify the level of transformational leadership, organizational commitment, and organizational effectiveness. The study examines the effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Organizational Effectiveness from the perspective of workers in Damascus Electricity General Company.

In order to achieve these objectives the researcher used the Correlational Research approach. Questionnaire consisted of (45) items has designed to collect the primary data, it has been distributed to a sample of (82) employees, a (51) Questionnaires were analyzed by using the statistical program (SPSS).

Findings indicated a high level of transformational leadership where the average (4.69), a medium degree of organizational commitment of workers where the mean value reached (3.50), the ratings of a sample of organizational effectiveness was medium where the average (3.48).The study concludes that there is a statistically significant effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Organizational Effectiveness.

The study recommended to increase the practice of Transformational Leadership. Because of its role in creating the organizational commitment of employees, in order to increase the level of organizational effectiveness of company, which will reflected on raising the level of company' economic and social performance.

Key words: Transformational Leadership, Organizational Commitment, Organizational Effectiveness, Damascus Electricity General Company.

*Professor, Business Administration Department, Faculty of Economy, Damascus University, Syria.
**Postgraduate Student, Business Administration Department, Faculty of Economy, Damascus University, Syria.

مقدمة:

يفترض على قيادة أي منظمة العمل على تحفيز الموظفين وإلهامهم وجعلهم يتبنون أهدافها ورسالتها، وهذا ما تسعى إلية القيادة التحويلية في محاولة للتأثير على الالتزام التنظيمي للموظفين وحثهم على بذل أقصى ما يستطيعون من جهود لتحقيق أهداف المنظمة وجعلهم يؤمنون بقيمها وثقافتها وأهدافها،الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق المنظمة أو وصولها لأهدافها المنشودة بأفضل شكل ممكن وتقديم أقصى ما تستطيع من مخرجات في ظل ما هو متاح لها من موارد وإمكانات تشكل مدخلاتها التي تستمدها من البيئة المحيطة بها، وهذا ما يدعى بمفهوم الفاعلية التنظيمية، والتي ستحاول هذه الدراسة تقصي الأثر الواقع عليها نتيجة ممارسة القيادة التحويلية من خلال متغير ثالث هو الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال عينة من العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق.التي تلعب دوراً هاماً يؤثر على المجتمع بشكل عام من خلال الخدمات التي تقدمها وبشكل خاص في الظروف الحالية، حيثُ يقع على عاتقها المسؤولية الأكبر في إيصال الكهرباء إلى كل بيت ومؤسسة، واصلاح كافة الأعطال والأضرار التي تلحق بالشبكة نتيجة الظروف التي يمر بها البلد، وبالتالي فإن دراسة مدى وجود القيادة التي ترفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين يكتسب أهمية خاصة بما يمكن أن يكون لهُ من دور في تحقيق الشركة لأهدافها ورسالتها الاجتماعية.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وما هو أثرهما في الفاعلية التنظيمية للمنظمة من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق؟ والذي يمكن تقسيمه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1-ما مستوى كل من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في الشركة العامة لكهرباء دمشق؟

2-ما أثر القيادة التحويلية في الفاعلية التنظيمية؟

3-ما أثر الالتزام التنظيمي للعاملين في الفاعلية التنظيمية؟

4-ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للعاملين؟

5-ما أثر العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من فائدته المرجوة للقائمين على الشركة العامة لكهرباء دمشق بوضع استراتيجيات وسياسات من شأنها الارتقاء بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها ومن ثم رفع مستوى أدائهم الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها وبالتالي زيادة فاعليتها التنظيمية. وتتجلى أهمية البحث من الدور الهام الذي تقوم بهِ الشركة العامة لكهرباء دمشق في الحياة الاجتماعية والاقتصادية للمواطنين وللبلد بشكل عام. كما تبرز أهمية البحث أيضاً في محاولته تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للعاملين بهدف رفع الفاعلية التنظيمية للشركة، إذ قد يمثل هذا الربط مساهمة علمية متواضعة جديرة بالاهتمام.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

1-معرفة مستوى كل من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في الشركة العامة لكهرباء دمشق.

2-قياس أثر كل من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية.

3-معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويليةوالالتزام التنظيمي.

فرضيات البحث

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائيًا للقيادة التحويلية في الفاعلية التنظيمية.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائيًا للالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر تفاعلي متبادل ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية.

حدود البحث:

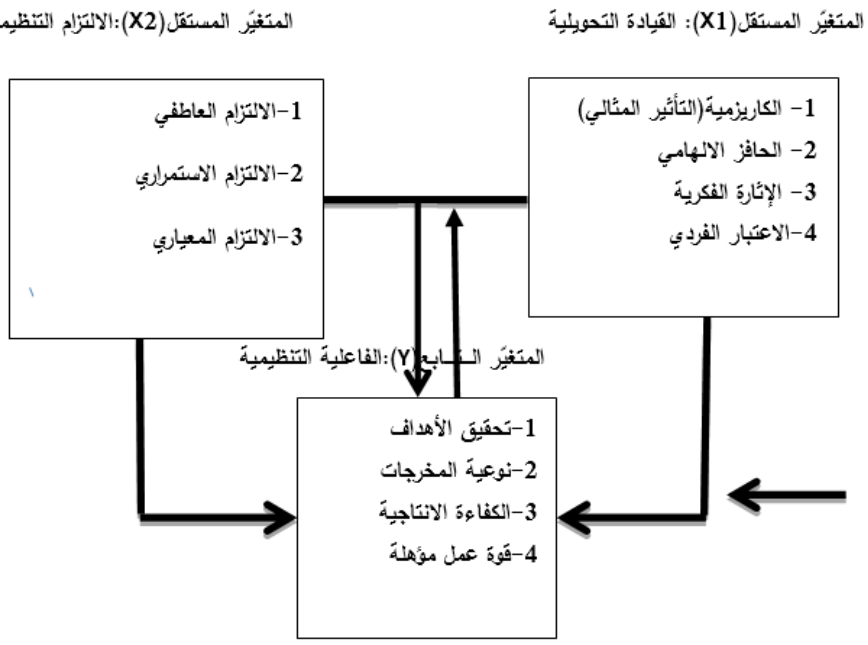
الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في النصف الثاني من عام 2014 م.

الحدود المكانية: تم إجراء البحث في مدينة دمشق.

الحدود البشرية: تم إجراء البحث على العاملين في مديرية التشغيل والاستثمار في شركة كهرباء دمشق.

إطار ومتغيرات البحث

يبين الشكل رقم(1) إطارالبحثومتغيراته المستقلة والتابعة وهي كما يلي:



الشكل رقم (1): إطار البحث ومتغيراته المدروسة

المتغير المستقل(القيادة التحويلية):ويتكون هذا المتغير من عدة أبعاد وهي الكاريزمية(التأثير المثالي) والحافز الالهامي والإثارة الفكرية والاعتبار الفردي. حيثُ تم قياس هذا المتغير من خلال اداة البحثوالتيتم تصميمها بالاعتماد على الجانب النظري وبعض الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقةكدراسة(خلف، 2010).

المتغير المستقل(الالتزام التنظيمي):تم قياس هذا المتغير من خلال عدة فقرات تضمنتها اداة البحث توزعت على ثلاثة أبعاد وهي الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري واستخدم الباحث الاستبانات الموجودة في الدراسات السابقة لتطوير الفقرات المستخدمة في اداة البحث، وبشكل خاص دراسة(ال قاسم، 2012).

المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية): بعد الاطلاع على الدراسات التي تناولت الفاعلية التنظيمية ومنها دراسة(المحمدي، 2011) ودراسة (الصانع، 2013) أُعتمد الباحث مقياس للفاعلية التنظيمية يتكون من فقرات موزعة على أربعة أبعاد وهي (تحقيق الأهداف، ونوعية المخرجات، والكفاءة الانتاجية، وقوة عمل مؤهلة).

منهجية البحث:

اتبع البحث المنهج الارتباطي (Correlational Research) وهو المنهج الأكثر شيوعاً في مناقشة الأثر والعلاقة التي تربط مجموعة من المتغيّرات بأخرى والإجابة عن الأسئلة المتعلّقة بها (Salkind, 2008). وقام الباحث بمراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات البحث، كما أُستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، واستخدمت الطرق الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات المجمعة من الاستبانات المستردة وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS).

مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث العام من العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق، الذي بلغ عددهم (3000) عامل تقريباً، لكن لدى سؤال الباحث عن القسم أو المديرية المعنية بشكل فعلي بتصليح الأعطال ومعالجة المشاكل التي تصيب الشبكة الكهربائية تبين أنها مديرية التشغيل والاستثمار في الشركة، وبذلك يتكون المجتمع الخاص بالبحث من العاملين بمديرية التشغيل والاستثمار في الشركة العامة لكهرباء دمشق، والبالغ عددهم (1100) عامل موزعين على النحو التالي: (200) سائق و(20) مهندس و(880) عامل وفني. حيث جرى اختيار عينة تعادل (7.46%) من المجتمع الخاص، وهي نسبة جيدة في الدراسات الاجتماعية، وتعتبر النسبة المقبولة في مثل هذه الدراسات (5%) فأكثر، (دويدري، 2000) و(الحسنية، 2009)، أي (82) عامل وزعت عليهم الاستبانة، واسترد منها (51) استبانه خضعت للمعالجة الإحصائية النهائية.

أداة البحث:

جرى تطوير استبانة من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع تضمنت(45) فقرة على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للخيارات المتعددة. وقد توزعت الفقرات ال(45) لتشمل متغيرات البحث المستقلة والتابعة. وأُستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم أسئلة كل متغير من متغيرات البحث، وحُسبت درجات مقياس ليكرت على النحو التالي: حيث أنّ معدومة تبدأ من الواحد وليس من الصفر، وعندها تصبح لدينا أربع فئات هي (1–2)، (2–3)، (3–4)، (4–5)، وعند تقسيم عدد الفئات على درجات الإجابة الخمس: (0.8=5÷4) أي قيمة كل فئة هي: (0.8) وليس (1).كما جرى حساب الأهمية النسبية لكل سؤال بتقسيم المتوسط الحسابي على عدد درجات مقياس ليكرت(أي على 5)، ووُضِعَ تقدير لكل سؤال بناء على الأهمية النسبية لهُ كالآتي:

الجدول رقم (1) المتوسطات والأهمية النسبية والتقديرات لأسئلة الاستبيان

المتوسط	الأهمية النسبية	التقدير
أقل من(2.60)	أقل من 52%	متدني
ما بين(2.60) وأقل من(3.40)	من 52% وأقل من 68%	منخفض
ما بين(3.40) وأقل من(4.20)	من 68% وأقل من 84%	متوسط
من(4.20) فأكثر	من 84% فأكثر	مرتفع

المصدر(دره، 2011: 123)

صدق أداة البحث

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة. وجرى الأخذ بملاحظاتهم المقدمة ضمن إطارالصدق الظاهري، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة من تعديل وحذف وإضافة، بشكل دقيق يحّقق الّتوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

ثبات أداة البحث

جرى استخراج معامل الّثبات، طبقًا لكرونباخ ألفا(Cronbach Alpha) للاّتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كاّفة، ولفقرات كلّ متغير من متغيرات البحث، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(2).

جدول (2) يبيّن الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

متغيرات البحث ودرجتها الكلية	القيادة التحويلية	الالتزام التنظيمي	الفاعلية التنظيمية	الدرجة الكلية
ألفا كرونباخ	0.678	0.826	0.765	0.885

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يَظهر من الجدول رقم(2) أن قيم ألفا تراوحت بين(0.678–0.826).وهي قيم يمكن اعتبارها مقبولة وتدلّ على ثبات أداة البحث. حيثُ تُعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (60%) فأكثر(Sekaran, 2003).

الدراسات السابقة:

1–دراسة(**بني عيسى،2006**) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن. كما هدفت إلى معرفة مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات ومعرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على أداء المؤسسات العامة، تم تطوير استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (450) عاملا في أربع مؤسسات عامة أردنية واستنتجت الدراسة: تتمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية. ووجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية على أداء المؤسسات العامة الأردنية. وعدم وجود فروق في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى إلى متغيرات(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

2-دراسة(**كريدي، 2010**): الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية. هدف البحث إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية المتمثلة بـ (الديمقراطي والأوتوقراطي والحر) على الالتزام التنظيمي المتمثل بـ (المعياري والعاطفي والمستمر) أجريت الدراسة في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية في الكويت. اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات وتم توزيع (52) استبانة وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تم التوصل إلى مجموعة استنتاجات من بينها وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والإلتزام العاطفي ورفض الفرضيات الأخرى.

3-دراسة (**Otto, 1993**)بعنوان: "العلاقة بين القيادة التحويلية وولاء الموظف: الالتزام التنظيمي وإدراك الموظف للعدالة التنظيمية"، تقصت الدراسة العلاقة بين السلوك القيادي وكل من ولاء الموظفين والتزامهم التنظيمي وإحساسهم بالعدالة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من شركتين أمريكيتين. بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك القيادي للمدير من جهة وبين كل من ولاء الموظفين وإحساسهم بعدالة التوزيع وعدالة التعاملات من جهة أخرى. وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقات بين السلوك القيادي وكل من الإحساس بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

4-دراسة(**خضير وزملاءه، 1996**) بعنوان:"الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد" حاولت الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة وتقصي الفروق المعنوية بين الكليات العلمية والإنسانية في أبعاد الالتزام التنظيمي. تمثلت عينة الدراسة بـ (128) مدرس ومساعد مدرس موزعين على (9) كليات ذات تخصصات إنسانية و(10) كليات ذات تخصصات علمية في جامعة بغداد، وتم استخدام الاستبيان وقد خلصت الدراسة إلي النتائج التالية: أ- انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية. ب- وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والفاعلية.

5-دراسة(**يوسف، 1999**) بعنوان: "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي الخصائص الفردية" والتي حاولت التعرف على مستويات دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الإمارات، ومعرفة طبيعة العلاقة بين دافعية العمل الداخلية وكلاً من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في البيئة الإماراتية. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من (750) موظف في (25) مؤسسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية وبين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى دافعية الفرد الداخلية وبين أداءه في وظيفته. ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والأداء الوظيفي.

6-دراسة(**Erkutlu, 2008**) بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على فاعلية القيادة والفاعلية التنظيمية" الحالة التركية". هدفت هذه الدراسة فحص تأثير سلوكيات القيادة على كلاً من فاعلية القيادة والفاعلية التنظيمية في عينة من الفنادق التركية بلغت(60) فندق وشملت (60) مدير و(662) موظف، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بكافة المتغيرات، وتبين من نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة وكل من فاعلية القيادة والفاعلية التنظيمية.

7-دراسة(**yang, 2012**) بعنوان: القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لقطاع العلاقات العامة التايواني.هدفت الدراسة فحص تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في عينة من موظفي (159) شركة علاقات عامة عاملة في تايوان بلغ عددهم(600) موظف.

اجرت الدراسة تحليل الانحدار الذي أظهر أن أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير ذو دلالة معنوية على الرضا الوظيفي لموظفي الشركات المدروسة. وتبين أيضاً أن الرضا الوظيفي يكون متغير وسيط لتأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للموظفين.

ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة

1-اجري البحث الحالي في البيئة المحلية والتي تختلف عن البيئات التي تمت فيها الدراسات السابقة.

2-يُلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة قامت بدراسة أنماط القيادة بشكل عام، بينما ركز البحث الحالي على نمط القيادة التحويلية فقط.

3-تميز هذا البحث عن الدراسات السابقة من حيث الأبعاد التي تم التركيز عليها.

4-تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة من خلال ربطه بين ثلاثة متغيرات وهي القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وهذا الربط لم يتم التطرق إلية في الدراسات السابقة، حيثُ استخدم الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة كمتغير ثالث بالإضافة إلى القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية.

الجانب النظري

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية(Transformational Leadership)

تعرف القيادة التحويلية على أنها العملية التي تُحدث تأثيرات ينتج عنها تغييرات رئيسية في اتجاهات وافتراضات أعضاء المنظمة وتخلق لديهم الالتزام بأهدافها ورسالتها (kent& chelladurai, 2001, p 136).

كما تُعرف بأنها أسلوب القيادة الذي يحفز المرؤوسين للارتقاء فوق مصالحهم الشخصية وذلك بتكييف أو تغيير اهتماماتهم وأفكارهم ومصالحهم وقيمهم ورفع روحهم المعنوية، ويدفعهم للأداء بشكل أفضل من المتوقع (Pieterse et al, 2010). كما يُنظر إلى القيادة التحويلية على أنها العملية التي ينشأ بواسطتها الالتزام التنظيمي لدى الموظفين من خلال إعطائهم حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم(Veiseh et al, 2014).

طور مفهوم القيادة التحويلية ليصف القادة اللذين يحولون شؤون العمل ويطورونها نحو الأفضل بما لديهم من قدرة على الإبداع وتقديم أفكار مبتكرة تُحدث تغييرات رئيسية في أداء العمل(Pieterse et al, 2010).

القيادة التحويلية مفهوم يشتمل على مكونات أو أبعاد مختلفة من أهمها:

1-التأثير المثالي (Idealized Influence):والذي يُظهر القائد التحويلي كنموذج يحتذى وذلك بالتضحية بالمكاسب الشخصية لأجل مصلحة المنظمة، الأمر الذي يحفز المرؤوسين لفعل نفس الأمر (Pieterse et al, 2010).

2-الحافز الالهامي(Inspiration Motivation):يُعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وقدرته في ايضاح وايصال توقعاته لهم، ويصف اسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثاره روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (Walumbwa and Hartnell, 2011).

3-التحفيز الفكري (Intellectual Simulation):ويقصد به مقدرة القائد على استثارة مرؤوسيه وجعلهم يواجهون المشاكل بطرق جديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات والبحث عن الحلول المنطقية لها (Bass, 1994) .

4-الاعتبار الفردي(Individualized Consideration):ويعني توفير الدعم اللازم من قبل القائد لاحتياجات التنمية الفردية للمرؤوسين الأمر الذي يساهم في تطوير قوتهم الكامنة وتدريبهم وتحقيق المزيد من النمو والتطوير لهم(Bass, 1994). والقادة التحويليين يتمتعون بعدد من الصفات التي تمكنهم من نقل منظماتهم من الحالة

الراهنة إلى الوضع الذي ينشدونهُ بما لهذه الصفات من أثر كبير على الأتباع، ومن أهم هذه الصفات قدرة القائد على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصالها إلى الأتباع بطريقة تستثيرهم وتحفزهم على تبنيها وبذل كل ما يستطيعون من أجل تحقيقها، فالقائد التحويلي يتحلى بالثقة العالية ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية بما يحمله ويجسده من قيم ورؤى تستطيع التعامل مع الغموض والتعقيدات التي تظهر خلال تأدية العمل، إضافة إلى ثقتهم بمرؤوسيهم وتمكينهم من أجل إنجاز العمل المطلوب منهم، فالقائد التحويلي شخص شجاع يحب المغامرة المحسوبة ولا يتردد في إبداء الحقائق أو اتخاذ القرار، ويعمل على الاستفادة من التجارب ويراها بمثابة فرص للتعلم المستمر(Veiseh et al, 2014).

ثانياً: مفهوم الالتزام التنظيمي(Organizational Commitment):

عرف (Mathieu and Zajac, 1990) الالتزام التنظيمي على أنه إيمان الفرد وقبوله القوي بأهداف وقيم المنظمة، والإرادة في بذل الجهد الكبير في إنجاز أعمالها، والرغبة القوية للبقاء فيها.

ويتضمن الالتزام التنظيمي انخراط العاملين في مجموعة من السلوكيات المثالية التي تخلق القيمة للمنظمة مثل الأداء العالي والدافعية المرتفعة للعمل (Meyer et al, 2002). ويرى (Still, 1983) الالتزام التنظيمي كرباط نفسي يشد الفرد إلى المنظمة، وبالعمل، وبالمسار الوظيفي داخلها، وهذا الرباط يتضمن العمل بشكل مؤثر لصالح المنظمة والاستمرار فيها.

أبعاد الالتزام التنظيمي

حددها ماير وألين (Meyer and Allen, 1991)كما يلي:

أ-الالتزام العاطفي(Affective Commitment):

يعبر عن الارتباط العاطفي بالمنظمة، والتطابق (identification) بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف وقيم المنظمة، والانغماس أو الانهماك (involvement) في أنشطة وأعمال المنظمة، وبالتالي الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها.

وهذا النوع من الالتزام يكون غالباً نتيجة للأحداث والسلوكيات والأعمال والسياسات التي تخلق بها المنظمة روابط عاطفية إيجابية بينها وبين العاملين لديها.

ب-الالتزام المستمر(Continuance Commitment):

يشير إلى إدراك الموظفين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، وبالتالي الموظفين الذين يرتبطون بالمنظمة بناءً على هذا النوع من الالتزام يفعلون ذلك لحاجتهم للعمل ووعيهم للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها. ويلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

ج-الالتزام المعياري(Normative Commitment):

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 التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

يؤدي الالتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج أكبر لدى العاملين، بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي. ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشرها داخل المؤسسة، وخفض معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات الحضور ويصبح لدى العاملين فرص أكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم (Liou, 2008).

ثالثاً: مفهوم الفاعلية التنظيمية(Organizational Effectiveness):

يعرف (zahar, 1989, p298) الفاعلية التنظيمية على أنها النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية للمؤسسة على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبلها في تحقيق أهدافها.

فيما ينظر (Miller& Bromiley, 1990, p757) للفاعلية باعتبارها محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

أما (أبو قحف، 1995، ص25) فيعرف الفاعلية على أنها محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر في هذا الأداء من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

وبهذا تعني الفعالية التنظيمية مدى نجاح المنظمة في إنجاز رسالتها أو أهدافها من خلال استراتيجياتها الرئيسية(Joseph,2005).

وعبر(الشيخ الداوي، 2010) عن الفاعلية بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} * 100$$

وفي البيئة المعقدة التي تعمل بها المنظمات الآن، المنظمة التي تحقق التلاؤم أو التناسق بين البيئة التي تعمل بها، وبين إستراتيجيتها العامة، وتصميمها التنظيمي يمكن أن تتفوق بأدائها على المنافسين، وبذلك تكون أكثر فعالية(Joseph,2005).

مؤشرات الفاعلية التنظيمية

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن أن تستخدم لقياس الفاعلية التنظيمية للمؤسسة، علماً أن بعض هذه المؤشرات يمتاز بصعوبة حسابه ويحتاج لوقت وجهد كبيرين لذلك سوف يستخدم الباحث بعض هذه المؤشرات فقط أو يدمج بعضها ببعض بحسب مناسبتها لطبيعة الشركة المدروسة في الجانب العملي للدراسة:

1-القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة بشكل ملموس.

2-الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

3-مقارنة التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات مشابهة في النشاط.

4-الروح المعنوية: تتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير العمل في المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء لها.

5-مؤشرات ترتبط بقوة العمل مثل: دوران العمل ومعدل الغياب والرضا الوظيفي وحوادث العمل.

6-برامج التدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

7-التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة.

8-المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغييرات التي تحدث على مستوى البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال إعادة صياغة أهداف المؤسسة بما يتوافق والظروف المحيطة بها.

9-التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التي تصدرها بحكم المصالح التي تربطهم مع المؤسسة.

10-الجودة: وتتمثل بجودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

11-الربحية

12-الرقابة: والتي تمارس لضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة.

13-إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بدقة ووضوح بين مختلف الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة (سويسي، 2004، ص 11).

عرض النتائج وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بأسئلة البحث:يتضمن هذا الجزء تحليل بيانات البحث والإجابة عن أسئلته.

أولاً:ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركة العامة لكهرباء محافظة دمشق؟

الجدول رقم(3) يبين التكرارات والمتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والأهمية النسبية لفقرات القيادة التحويلية

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية	التقدير
		النسبة%	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	معدومة						
1	يحوز على احترام الأخرين وثقتهم واعجابهم به.	ك	35	16	0	0	0	4.69	.46	.066	9.8	93.8	مرتفع
		%	68.6	31.4	0	0	0						
2	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.	ك	40	11	0	0	0	4.78	.41	.058	8.6	95.6	مرتفع
		%	78.4	21.6	0	0	0						
3	يتمتع بثقة ذاتية عالية.	ك	35	16	0	0	0	4.69	.46	.066	9.8	93.8	مرتفع
		%	68.6	31.4	0	0	0						
4	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به.	ك	41	10	0	0	0	4.80	.40	.056	8.3	96	مرتفع
		%	80.4	19.6	0	0	0						
5	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	ك	36	15	0	0	0	4.71	.46	.064	9.8	94.2	مرتفع
		%	70.6	29.4	0	0	0						
6	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.	ك	32	19	0	0	0	4.63	.48	.068	10.4	92.6	مرتفع
		%	62.7	37.3	0	0	0						

7	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	ك	39	12	0	0	0	0	4.76	.42	.060	8.8	95.2	مرتفع
		%	76.5	23.5	0	0	0	0						
8	يفوض العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة.	ك	30	21	0	0	0	0	4.59	.49	.070	10.7	91.8	مرتفع
		%	58.8	41.2	0	0	0	0						
9	يغرس الحماس ولالتزام والثقة لدى المرؤوسين.	ك	34	17	0	0	0	0	4.67	.47	.067	10	93.4	مرتفع
		%	66.7	33.3	0	0	0	0						
10	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين	ك	38	13	0	0	0	0	4.75	.44	.062	9.3	95	مرتفع
		%	74.5	25.5	0	0	0	0						
11	يقدر مجهودات الأخرين ويعترف بها	ك	37	14	0	0	0	0	4.73	.45	.063	9.5	94.6	مرتفع
		%	72.5	27.5	0	0	0	0						
12	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين	ك	28	23	0	0	0	0	4.55	.50	.070	11	91	مرتفع
		%	54.9	45.1	0	0	0	0						
13	يزيد من التفاؤل بالمستقبل	ك	36	15	0	0	0	0	4.71	.46	.064	9.8	94.2	مرتفع
		%	70.6	29.4	0	0	0	0						
14	يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد.	ك	37	14	0	0	0	0	4.73	.45	.063	9.5	94.6	مرتفع
		%	72.5	27.5	0	0	0	0						
15	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	ك	35	16	0	0	0	0	4.69	.46	.066	9.8	93.8	مرتفع
		%	68.6	31.4	0	0	0	0						
16	يحس بمشاعر العاملين معه.	ك	35	16	0	0	0	0	4.69	.46	.066	9.8	93.8	مرتفع
		%	68.6	31.4	0	0	0	0						
المقياس الكلي للقيادة التحويلية									4.69	.19	.027	4.04	93.9	مرتفع

يتضح من الجدول رقم(3) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارسة القيادة في الشركة للسلوك القيادي التحويلي بمتوسط حسابي كلي (4.696) ويشير إلى درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره(0.19)، وحققت العينة أهمية نسبية قدرها(93.9%)، وجاءت جميع الإجابات ضمن درجتي الموافقة الكبيرة والكبيرة جداً مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قادتهم يمارسون أسلوب القيادة التحويلية بمستوى مرتفع.

كما يتضح أنه لا يوجد تفاوت كبير في موافقة أفراد العينة على ممارسة القيادة التحويلية إذ أن قيمة المتوسطات الحسابية تراوحت بين(4.55) و(4.80)، وبانحرافات معيارية بين (0.40–0.50)، وبمعاملات اختلاف بين

(8.3-11)%. جاءت موافقة إفراد العينة على محتوى الفقرة (12) بأقل متوسط حسابي (4.55)، وهي درجة مرتفعة، وهذا يدل على محاولة القيادة الدائمة لتلبية احتياجات الموظفين ولكن ضمن الإمكانات المتوفرة.بينما كانت أكبر نسبة موافقة على محتوى العبارة رقم (4) وهي (يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به)، حيثُ جاءت إجابات أفراد العينة ضمن درجة الموافقة الكبيرة جداً بنسبة (80.4%)،وبلغ متوسطها الحسابي(4.80)، وهي درجة مرتفعة، وهذا يدل على ثقة العاملين الكبيرة بالقيادة في الشركة المدروسة نتيجة لما تتمتع به من مهارات قيادية.

ثانياً:ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة العامة لكهرباء محافظة دمشق؟

الجدول رقم(4) يبين التكرارات والمتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والأهمية النسبية لفقرات الالتزام التنظيمي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية	التقدير
		النسبة%	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	معدومة						
1	اعتبر أن الحديث عن المؤسسة خارج نطاق العمل ممتع.	ك	0	8	38	5	0	3.06	.50	.071	16.3	61.2	منخفض
		%	0	15.7	74.5	9.8	0						
2	اعتبر أن مشاكل المؤسسة هي مشكلتي الخاصة.	ك	0	12	28	6	5	2.92	.86	.122	29.5	58.4	منخفض
		%	0	23.5	54.9	11.8	9.8						
3	اعتبر نفسي إنني عضو فعال داخل المؤسسة.	ك	0	4	45	2	0	3.04	.34	.048	11.2	60.8	منخفض
		%	0	7.8	88.2	3.9	0						
4	إن ارتباطي بالمؤسسة هو ارتباط نفسي.	ك	0	8	37	1	5	2.94	.75	.106	25.5	58.8	منخفض
		%	0	15.7	72.5	2	9.8						
5	لا ارغب بالعمل في المؤسسات الأخرى.	ك	16	5	15	14	1	3.41	1.2	.175	36.7	68.2	متوسط
		%	31.4	9.8	29.4	27.5	2						
6	أنتمي لمكان عملي وليس لدي الرغبة في مغادرته.	ك	3	11	37	0	0	3.33	.58	.082	17.4	66.6	منخفض
		%	5.9	21.6	72.5	0	0						
7	يسبب تركي العمل في المؤسسة مشاكل في حياتي.	ك	3	22	26	0	0	3.55	.61	.085	17.2	71	متوسط
		%	5.9	43.1	51	0	0						
8	يعكس عملي في المؤسسة مدى اضطراري للعمل.	ك	9	8	34	0	0	3.51	.78	.110	22.2	70.2	متوسط
		%	17.6	15.7	66.7	0	0						
9	اعتبر إن وظيفتي الحالية ربما لا تتوافر في منظمات الأخرى.	ك	8	11	32	0	0	3.53	.75	.106	21.2	70.6	متوسط
		%	15.7	21.6	62.7	0	0						
10	اشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في	ك	2	17	29	0	3	3.29	.80	.113	24.3	65.8	منخفض
		%	3.9	33.3	56.9	0	5.9						

	منظمات أخرى في حال تركي للعمل.											
11	اعتبر أن التنقل من مؤسسة إلى أخرى عملاً غير لائق.	ك	14	34	3	0	0	4.22	.54	.076	12.8	84.4	مرتفع
		%	27.5	66.7	5.9	0	0						
12	اعتبر أن التزامي مع المؤسسة هو التزام أخلاقياً.	ك	11	36	2	2	0	4.10	.64	.090	15.6	82	متوسط
		%	21.6	70.6	3.9	3.9	0						
13	اعتبر أنه ليس من الصواب ترك عملي حتى لو حصلت على عروض أفضل.	ك	8	40	2	0	1	4.06	.61	.086	15	81.2	متوسط
		%	15.7	78.4	3.9	0	2						
14	الولاء المستمر يعتبر قيمة أخلاقية.	ك	15	29	7	0	0	4.16	.64	.090	15.4	83.2	متوسط
		%	29.4	56.9	13.7	0	0						
	المقياس الكلي للالتزام التنظيمي							3.5	.38	.054	10.9	70	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم(4) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الالتزام التنظيمي جاءت بمتوسط حسابي كلي (3.50) ويشير إلى درجة موافقة متوسطةوبانحراف معياري قدره(0.38)، وحققت العينة أهمية نسبية قدرها(70%)، وجاءت معظم الإجابات ضمن درجة الموافقة المتوسطة متمثلة بالفقرات(1-3-4-6-8-9-10)بنسب مئوية (74.5-88.2-72.5-72.5-66.7-62.7-56.9) % على الترتيب والكبيرة (11-12-13-14)بنسب مئوية (66.7-70.6-78.4-56.9) % على الترتيب مما يعني أن هناك مستوى متوسط للالتزام التنظيمي في الشركة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.كما يتبين أنه يوجد تفاوت كبير في موافقة أفراد العينة على الفقرات التي تقيس الالتزام التنظيمي إذأن قيمة المتوسطات الحسابيةتراوحت بين(2.92) و(4.22)، وبانحرافات معيارية بين (0.34-1.25)، وبمعاملات اختلاف بين (11.2-36.7) %.كانت موافقة إفراد العينة على محتوى الفقرة(2) بين القليلة والمعدومة بنسبة(21.6%) بأقل متوسط حسابي (2.92) وهي درجة منخفضة، وهذا قد يدل على قدرة العاملين على الفصل بين مشاكلهم الخاصة ومشاكل العمل في الشركة.بينما كانت أكبر نسبة موافقة على محتوى العبارة رقم (11) حيثُ جاءت إجابات أفراد العينة ضمن درجة الموافقة الكبيرة والكبيرة جداًبنسبة (94.2%)، وبلغ متوسطها الحسابي(4.22)، وهي درجة مرتفعة، وهذا يدل على الالتزام الأخلاقي للعاملين للبقاء في الشركة رغم الصعوبات الناتجة عن العمل في الظروف الحالية وكبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم والضغوط التي يتعرضون لها، وهذا ما دعمته الموافقة الكبيرة أيضاًلأفراد العينة على الفقرتين (12-13) بنسبة (92.2%-94.1%) على الترتيب.

ثالثاً:ما مستوى الفاعلية التنظيميةفي الشركة العامة لكهرباء محافظة دمشق؟

الجدول رقم (5)يبين التكرارات والمتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والأهمية النسبية لفقرات الفاعلية التنظيمية

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية	التقدير
		النسبة %	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	معدومة						
1	الأهداف واضحة لكل المستويات في الشركة.	ك	6	22	18	5	0	3.57	.83	.116	23.2	71.4	متوسط
		%	11.8	43.1	35.3	9.8	0						
2	توجه الشركة سلوك أفرادها نحو تحقيق الأهداف.	ك	3	21	22	5	0	3.43	.75	.106	21.9	68.6	متوسط
		%	5.9	41.2	43.1	9.8	0						
3	تعتمد صياغة الأهداف العامة للشركة على رسالة المؤسسة.	ك	8	9	25	9	0	3.31	.94	.133	28.4	66.2	منخفض
		%	15.7	17.6	49	17.6	0						
4	تركز أهداف الشركة على أن تكون قادرة في مجال عملها.	ك	21	19	11	0	0	4.20	.77	.109	18.3	84	مرتفع
		%	41.2	37.3	21.6	0	0						
5	تهتم الشركة بزيادة انتاجية العاملين.	ك	2	32	17	0	0	3.71	.54	.076	14.6	74.2	متوسط
		%	3.9	62.7	33.3	0	0						
6	قدرة الشركة على الاستجابة السريعة.	ك	8	14	23	6	0	3.47	.90	.126	26	69.4	متوسط
		%	15.7	27.5	45.1	11.8	0						
7	هناك نمو في عدد ونوعية الخدمات.	ك	6	24	10	11	0	3.49	.96	.135	27.5	69.8	متوسط
		%	11.8	47.1	19.6	21.6	0						
8	الانسجام والثقة المشتركة بين العاملين والإدارة هي من سمات شركتنا.	ك	1	28	16	5	1	3.45	.78	.11	22.6	69	متوسط
		%	2	54.9	31.4	9.8	2						
9	للشركة المقدرة العالية على تحقيق النمو والتطور.	ك	0	33	13	5	0	3.55	.67	.094	18.9	71	متوسط
		%	0	64.7	25.5	9.8	0						
10	هناك نمو في الإبداع وتطوير	ك	3	6	32	10	0	3.04	.74	.105	24.3	60.8	منخفض
		%	5.9	11.8	62.7	19.	0						

	الأفكار.						6					
11	هناك تحديث تكنولوجي في الآت العمل.	ك	3	15	32	1	0	3.39	.63	.089	18.6	67.8	منخفض
		%	5.9	29.4	62.7	2	0					
12	تبذل الشركة جهدًا كبيرًا لتوفير فرص لتنمية العاملين.	ك	15	4	20	12	0	3.43	1.15	.162	33.5	68.6	متوسط
		%	29.4	7.8	39.2	23.5	0					
13	هناك تجديد وتطوير في مختلف المهارات باستمرار بما ينسجم مع مستجدات العمل.	ك	2	19	23	7	0	3.31	.76	.107	23	66.2	منخفض
		%	3.9	37.3	45.1	13.7	0					
14	يتمتع أفراد الشركة بروح معنوية مرتفعة.	ك	9	5	35	2	0	3.41	.82	.116	24	68.2	متوسط
		%	17.6	9.8	68.6	3.9	0					
15	لدى أفراد الشركة فهم عالٍ لمعايير الأداء بسبب شعورهم العالي بالانتماء.	ك	2	27	12	10	0	3.41	.85	.119	25	68.2	متوسط
		%	3.9	52.9	23.5	19.6	0					
	المقياس الكلي للفاعلية التنظيمية							3.48	.41	.058	11.8	69.6	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

يتضح من الجدول رقم(5) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الفاعلية التنظيمية جاءت بمتوسط حسابي كلي (3.48) ويشير إلى درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قدره (0.41)، وحققت العينة أهمية نسبية قدرها (69.6%)، وجاءت معظم الإجابات ضمن درجة الموافقة المتوسطة متمثلة بالفقرات (2–3–10–11–12–13–14)بنسب مئوية (43.1–49–62.7–62.7–39.2–45.1–68.6) % على الترتيب والكبيرة (5–8–9) بنسب مئوية (62.7–54.9–64.7) % على الترتيب مما يعني أن هناك مستوى متوسط للفاعلية التنظيمية في الشركة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. كما يظهر وجود تفاوت في موافقة أفراد العينة على الفقرات التي تقيس الفاعلية التنظيمية إذأن قيمة المتوسطات الحسابيةتراوحت بين(3.04) و(4.20)، وبانحرافات معيارية بين (0.54–1.15)، وبمعاملات اختلاف بين (14.6–33.5) %.

كانت موافقة إفراد العينة على محتوى الفقرة(6) بين القليلة والمتوسطة بنسبة (56.9%) مما يؤكد ضرورة رفع سرعة استجابة الشركة لحل وإصلاح المشاكل والاعطال في الشبكة، رغم تأكيد نسبة (43.1%) أن استجابة الشركة كبيرة. وجاءت موافقة إفراد العينة على محتوى الفقرة (7) بين القليلة والمتوسطة بنسبة (41.2%) وهذا ممكن أن يدل

إلى ضرورة تقديم خدمات جديدة أو زيادة مستوى الخدمات المقدمة حالياً وهذا قد يكون بسبب ظهور مشاكل جديدة لم تكن موجودة في الظروف الطبيعية. كما أن نسبة (35.3%) فقط من أفراد العينة وافقت على أن هناك تحديث تكنولوجي لآلات العمل مما يشير إلى ضرورة الاهتمام بهذا الجانب. ودلت الإجابات على ضرورة بذل الشركة جهدًا أكبرفي تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم باستمرار بما ينسجم مع مستجدات العمل إذ رأى (23.5%) و(13.7%)من الأفراد في إجاباتهم عن الفقرتين(12–13) أن جهود الشركة قليلة في هذا المجال، وهذا ممكن أن يحسن فهم العاملين لمعايير الأداء المطلوبة إذ تبين أن نسبة (19.6%) لديهم مشكلة في هذا الجانب. كانت موافقة إفراد العينة على محتوى الفقرة(10) بين القليلة والمتوسطة بنسبة(82.3%) بأقل متوسط حسابي(3.04)، وهي درجة منخفضة، وهذا يمكن أن يفسر بتركيز الجهود حالياً على إصلاح الأعطال والعمل الميداني ومتابعة مشاكل الشبكة وعدم إيلاء الاهتمام للبحث والتطوير.بينما كانت اكبر نسبة موافقة على محتوى العبارةرقم (4) بنسبة (41.2%) حيث بلغ متوسطها الحسابي(4.20)، وهي درجة مرتفعة، وهذا يدل على حرص الشركة المدروسة على تنفيذ عملها وتحقيق أهدافها بأفضل شكل ممكن.

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى:لا يوجد تأثير دال إحصائيًا للقيادة التحويلية في الفاعلية التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر القيادة التحويلية في الفاعلية التنظيمية، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم(6) تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية في الفاعلية التنظيمية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة	ß معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
الفاعلية التنظيمية	0.449	0.202	12.368	1	0.001	0.981	3.517	0.001	رفض
				49					
				50					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم(6) وجود أثر للقيادة التحويلية في الفاعلية التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط R= 0.449 عند مستوى(0.05) وأما معامل التحديد(R^2) فقد بلغ(0.202). أي أن ما قيمته(20%) من المتغير التابع الفاعلية التنظيمية ناتج عن متغير القيادة التحويلية، كما بلغت قيمة درجة التأثيرß (0.981). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى القيادة التحويلية يؤدي إلى الزيادة في الفاعلية التنظيمية بقيمة(0.981). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت(12.368) وهي أكبر من قيمتها الجدولية(4.03)، كما أن مستوى الدلالة(0.001) أقل من مستوى الدلالة المقبول(0.05). كما بلغت t المحسوبة(3.517) وهي أكبر من قيمتها الجدولية(1.676). وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنهُ: يوجد تأثير دال إحصائيًا عند مستوى(0.05) للقيادة التحويلية في الفاعلية التنظيمية.وهذا يتفق مع دراسة (Erkutlu, 2008)التي تؤكد على أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة وكل من فاعلية القيادة والفاعلية التنظيمية.

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائيًا للالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم(7) تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة	ß معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
الفاعلية التنظيمية	0.611	0.374	29.256	1 49 50	0.000	0.664	5.409	0.000	رفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم(7) وجود تأثير للالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط R= 0.611 عند مستوى(0.05) وأما معامل التحديد(R^2) فقد بلغ (0.374). أي أن ما قيمته (37%) من المتغير التابع الفاعلية التنظيميةناتج عن متغير الالتزام التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير ß(0.664). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام التنظيمي يؤدي إلى الزيادة في مستوى الفاعلية التنظيمية بقيمة (0.664).ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (29.256) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.03)، كما أن مستوى الدلالة(0.000) أقل من مستوى الدلالة المقبول (0.05). كما بلغت t المحسوبة (3.517) وهي أكبر من قيمتها الجدولية(1.676).وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنهُ:

يوجد تأثير دال إحصائيًا عند مستوى(0.05) للالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية.

وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (خضير وزملاءه، 1996) التي تشير إلىوجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الارتباط (Pearson) لمعرفة إن كان هناك علاقة ارتباطية ومدى قوة تلك العلاقة، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين القيادة التحويليةوالالتزام التنظيمي

المتغير		الالتزام التنظيمي		
القيادة التحويلية	قيمة معامل الارتباط Pearson	(R^2) معامل التحديد	Sigقيمة	نتيجة الفرضية العدمية
	0.828**	0.686	0.000	رفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم(8) أن قيمة معامل الارتباط(0.828) وهي قيمة موجبة، أي توجد علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، أي أنهُ كلما زادت ممارسة القيادة التحويلية ازداد مستوى الالتزام التنظيمي.

لمعرفة جوهرية العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(9) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

المتغيرات	الالتزام التنظيمي			
	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
الثوابت	−4.312	−5.694	0.000	رفض
القيادة التحويلية	1.665	10.335	0.000	
معامل التحديد R2 =0.686 ، الخطأ المعياري = 0.216				
قيمة F المحسوبة = 106.812 ، المعنوية = 0.000				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم(9) أن قيمة Sig(0.000) وهي أصغر من(0.05)، مما يعني أن هناك تأثير جوهري للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي، حيث تؤثر القيادة التحويلية بما قيمته(1.665) في الالتزام التنظيمي في حال ثبات باقي العوامل وتفسر القيادة التحويلية(68%) من التغيرات التي تحصل على الالتزام التنظيمي فقط،وبالاستناد إلى ما سبق تم صياغة النموذج التالي:y= −4.312 +1.665x1.وبناء على ما سبق نرفض فرضية العدم القائلة" لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة(0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن هناك علاقة بين المتغيرين.وتتفق هذه النتيجة معدراسة (Lawler et al, 2005) التي أظهرت أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي قوي علىالالتزام التنظيمي.

اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر تفاعلي متبادل ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في الفاعلية عند مستوى(0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم(10) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية

المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة	ß معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي	0.620	0.384	14.980	2 48 50	0.000	0.828	3.775	0.000	رفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجاتSPSS

نلاحظ من الجدول رقم(10) وجود تأثير للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط R= 0.620 عند مستوى(0.05) وأما معامل التحديد(R^2) فقد بلغ(0.384). أي أن ما قيمته(38%) من المتغير التابع الفاعلية التنظيمية ناتج عن متغيري القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير ß (0.828). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالقيادة التحويلية والالتزام التنظيميؤدي إلى الزيادة في الفاعلية بقيمة(0.828) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمةF المحسوبة والتي بلغت(14.980)وهي أكبر من قيمتها الجدولية(3.18)، كما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المقبول(0.05). كما بلغت t المحسوبة(3.517) وهي أكبر من قيمتها الجدولية(1.676).وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنهُ: يوجد أثر تفاعلي متبادل ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويليةوالالتزام التنظيميفيالفاعلية عند مستوى(0.05).

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

اعتماداً على تحليل بيانات البحث واختبار فرضياته والإجابة على أسئلته، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1-حرص الشركة المدروسة على تنفيذ عملها وتحقيق أهدافها بأفضل شكل ممكن.

2-هناك مستوى مرتفع من الالتزام الأخلاقي لدى العاملين للبقاء في الشركة رغم الصعوبات الناتجة عن العمل في الظروف الحالية وكبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم والضغوط التي يتعرضون لها.

3-هناك مستوى بين المتوسط والمنخفض لسرعة استجابة الشركة لحل وإصلاح المشاكل والاعطال في الشبكة.

4-تبين أن هناك مستوى بين المتوسط والمنخفض فيما يتعلق بتقديم خدمات جديدة ومستوى الخدمات المقدمة حالياً.

5-نسبة قليلة من أفراد العينة وافقت على أن هناك تحديث تكنولوجي لألات العمل.

6-بينت النتائج أن جهود الشركة قليلة في مجال تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.

7-بينت النتائج قلة اهتمام الشركة في مجال البحث والتطوير.

8-تُمارس القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة في الشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للقيادة التحويلية (4.696).

9-هناك مستوى متوسط للالتزام التنظيمي للعاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للالتزام التنظيمي (3.50).

10-هناك مستوى متوسط للفاعلية التنظيمية في الشركة، حيث بلغ متوسطها الحسابي الكلي (3.48).

11-يوجد أثردالإحصائيًا عند مستوى(0.05) للقيادة التحويلية في الفاعلية التنظيمية للشركة.

12-يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى(0.05) للالتزام التنظيميفي الفاعلية التنظيميةللشركة.

13-توجد علاقة ذات دلالة معنوية بينالقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة(0.05).

14-يوجد أثر تفاعلي متبادل ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05).

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يقترح الباحث ما يلي:

1-إيلاء الاهتمام المناسب للبحث والتطوير في الشركة، إذ تبيَّنَ عدم التركيز على الإبداع وتطوير الأفكار.

2-العمل على زيادة تدريب العاملين في الشركة لاكتساب مهارات تنسجم مع المستجدات في ظروف العمل.

3-العمل على التحديث التكنولوجي لآلات العمل في الشركة لما لها من دور في إنجاز العمل المطلوب.

4- أن تعمل الإدارة بشكل أكبر على إشعار العاملين بالأهمية والإنجاز لكي يشعروا بفاعليتهم في الشركة.

5-العمل على رفع سرعة استجابة الشركة لحل وإصلاح المشاكل والاعطال في الشبكة.

6-تقديم خدمات جديدة أو زيادة مستوى الخدمات المقدمة حالياً تماشياً مع المستجدات في ظروف العمل.

7-زيادة ممارسة القيادة التحويلية لأثرها الكبير على الفاعلية التنظيمية والالتزام التنظيمي.

8-العمل على خلق الظروف المساعدة على الالتزام التنظيمي لأثره الإيجابي في رفع الفاعلية التنظيمية للشركة.

9- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وعلاقتهما بالفاعلية التنظيمية، حيث تبين أن هناك نقص واضح في تناول هذا الموضوع في الدراسات المحلية، مع التركيز على زيادة حجم العيّنة، أو استخدام منهجيّة مختلفة عما تم استخدامه في هذا البحث.

10-إجراء دراسات حول القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في أنواع أخرى من المنظّمات كالشركات الصناعية والشركات المساهمة والمؤسسات الحكوميّة الأخرى.

المراجع :

أبو قحف، عبد السلام. أساسيات الإدارة. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،1995، 341.

أل قاسم، رؤى سعيد.أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية(دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية). رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

بني عيسى، أحمد. أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2006.

الحسنيه، سليم إبراهيم.مدى رِضا طلبة كلية الاقتصاد في جامعة حلب عن مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكليتهم: دراسة مسحية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، 285-312.

الخشالي، شاكر جاد الله. أثر الانماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئةالتدريس في الجامعات الاردنية الخاصة. المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد الاول، 2003، 124-158.

خضير، نعمة عباس. النعيمي، عدنان تايه. والنعيمي، فلاح تاية. الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد. مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996، 74-105.

خلف، محمد كريم حسني.علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستيرغير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

دره، عمر محمد. استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، سورية، 2011.

دويدري، رجاء وحيد. البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارساته العملية. دمشق،دار الفكر، 2000، 504.

سويسي، عبد الوهاب.الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة. أطروحة دكتوراهغير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

الشيخ، الداوي. تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، عدد 2010،7، 217– 227.

الصانع، إيمان سالم. أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية(دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج). رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة الشرق الأوسط،الأردن، 2013.

كريدي، باسم عباس. الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3، 2010، 22–43.

المحمدي، سعد علي ريحان. العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة".أطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2011.

يوسف، درويش عبد الرحمن.العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 39، العدد 3، 1999، 493–528.

المراجع الأجنبية

BASS, B. M; AVOLIO, B. J. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1994, 238.

ERKUTLU, E.The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness The Turkish case. Journal of Management Development, Vol. 27, No. 7. 2008, 708-726.

JOSEPH, M. Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments. Human Resource Planning, 2005, 42- 50.

KENT, A;CHELLADURAI, P. Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in Intercollegiate Athletics. Journal of sport management, 15,2001, 135- 159.

LAWLER, J; WANG, P; ORWA, B; WALUMBWA, F. Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. Human Resource Development Quarterly, Vol. 16, No. 2. 2005, 235- 256.

LIOU, S. R. An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. Nursing Forum, Vol. 43, No. 3, 2008, 116- 125.

MATHIEU, J. E; ZAJAC, D. M.A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, Vol. 108, No. 2, 1990, 171-194.

MEYER, J. P;ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 1991, 61-89.

MEYER, J. P; STANLEY, D. J; HERSCOVITCH. L. I; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61, 2002, 20–52.

MILLER, k; BROMILEY, P. strategic risk and corporate performance, An analysis of alternative risk measures. Academy of management Journal, Vol. 33, No. 4, 1990, 756-779.

OTTO, A. The Relationship Between Transformational Leadership Employee Loyalty: Commitment and Employee Perception Of Organizational Justice. Dissertation Abstracts International, Vol.1, No. 55, 1993.

PIETERSE, A. N; KNIPPENBERG, D; LA SCHIPPERS, M; STAM, D.Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. Journal of Organizational Behavior, 31, 2010, 609–623.

SALKIND, N. J. Exploring Research. 7th edition, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 2008, 336.

SEKARAN, U. Research Methods for Business: A Skill Building Approach. Fourth edition, John Wiley and Sons Inc, New York, USA, 2003, 464.

STILL, L. V. Part-time versus full-time salespeople: Individual attributes, organizational commitment, and work attitudes. Journal of Retailing, 59, 1983,55–79.

VEISEH, S; MOHAMMADI, E; PIRZADIAN, M; SHARAFI, V. The Relation between Transformational Leadership and Organizational Culture (Case study: Medical school of Ilam). Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 5, No. 3, 2014, 113-124.

WALUMBWA, F. O; HARTELL, C. A. Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84, 2011, 153- 172.

YANG, M. L. Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. Social Behavior and Personality, Vol. 40, No.1, 2012, 31-46.

ZAHAR, S; PEARCE, J.Board of Directors and corporate financial performance: A Review and integrative model. Journal of management, Vol. 15, No. 2, 1989, 291-334.