مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية (دراسة ميدانية على جامعة تشرين)
اسم الكاتب: د. كندة علي ديب، د. جميل عيسى، وائل صيوح
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5682
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 20:33 +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.

The Role Of Transformational Leadership In Achieving Organizational Commitment Among Workers In Syrian Universities (Field Study On Tishreen University)

Dr. Kinda Ali Deeb [*]
Dr. Jamil Issa [**]
Wael Sayouh [***]

(Received 4 / 7 / 2021. Accepted 16 / 11 / 2021)

□ ABSTRACT □

The study aimed to identify the contribution of transformational leadership in its four dimensions (ideal influence of leadership - inspirational motivation - intellectual arousal - individual consideration) in achieving organizational commitment among workers in Syrian universities.

The researcher followed the descriptive approach in his study, and to achieve the objectives of the study, the researcher made a questionnaire that was designed and distributed to an easy sample consisting of (150) respondents, from which (144) were recovered, and (140) questionnaires were valid for analysis, and the research community consisted of the staff of Tishreen University, Hence, the SPSS23 program was relied upon to analyze the available data.

The study reached a set of results, the most important of which are: that transformational leadership in its various dimensions contributes to achieving organizational commitment among workers, and the need to take into account the strengthening of organizational commitment among workers in Syrian universities by involving them in the decision-making process.

Key words: transformational leadership - the ideal effect of leadership - inspiring motivation - intellectual arousal - individual consideration - organizational commitment - emotional commitment - continuous commitment - normative commitment - Syrian universities.

[*]**Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. (kindae.deeb77@gmail.com)**

[**]**Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. jamil.Issa87@yahoo.com**

[***] **Postgraduate student (Master) - Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University, Lattakia, Syria. Wael.sayyoh.95@gmail.com**

دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية (دراسة ميدانية على جامعة تشرين)

الدكتورة كندة علي ديب*

الدكتور جميل عيسى**

وائل صيوح***

(تاريخ الإيداع 4 / 7 / 2021. قُبِل للنشر في 16 / 11 / 2021)

□ ملخّص □

هدفت الدِّراسة التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي للقيادة– التحفيز الملهم– الاستثارة الفكرية– الاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية.

اتَّبع الباحث المنهج الوصفي في دراسته، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستبانة تم تصميمها وتوزيعها على عينة ميسرة مؤلفة من **(150)** مبحوث، استرد منها **(144)**، وكانت **(140)** استبانة صالحة للتَّحليل، وتكوَّن مجتمع البحث من كادر العاملين في جامعة تشرين، ومن ثم تمَّ الاعتماد على برنامج الـ **SPSS**23 لتحليل البيانات المتوَّفرة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وضرورة الأخذ بالاعتبار تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحيَّة: القيادة التحويلية–التأثير المثالي للقيادة– التحفيز الملهم– الاستثارة الفكرية– الاعتبار الفردي – الالتزام التنظيمي – الالتزام العاطفي– الالتزام المستمر –الالتزام المعياري–الجامعات السورية.

* أستاذ مساعد ـ قسم إدارة الأعمال ـ كلية الاقتصاد ـ جامعة تشرين ـ اللَّاذقية ـ سورية. (kindae.deeb77@gmail.com)

** مدرس ـ قسم إدارة الأعمال ـ كلية الاقتصاد ـ جامعة تشرين ـ اللَّاذقية ـ سورية. (jamil.Issa87@yahoo.com)

*** طالب دراسات عليا (ماجستير)–قسم إدارة الأعمال –كلية الاقتصاد – جامعة تشرين ـ اللَّاذقية ـ سورية.
(Wael.sayyoh.95@gmail.com)

مقدمة:

إن التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم ترافق مع الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري فركز الباحثين على دراسته من خلال رصد سلوك العاملين في مختلف المنظمات ومحاولة التعرف على الدوافع الكامنة وراء هذا السلوك، وكان الالتزام التنظيمي بوصفه ظاهرة سلوكية من الأبحاث التي لاقت اهتماما لدى الباحثين في الحقل الإداري في العقود الأخيرة، لما لهذه الظاهرة من دور في تحقيق النجاح للمنظمة، وقدرتها على الاستمرار في عالم يزدحم بالمنافسين. وأكد العديد من الكتاب والباحثين بأن القيادة التحويلية من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الالتزام التنظيمي. تبرز أهمية وجود القائد التحويلي والذي يعدُ بمثابة وكيل التغيير من خلال التأثير في سلوك وأفعال الأفراد. فالقيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المؤسسات خاصة ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم نحو المستقبل والعمل الجماعي من أجل تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

مما سبق إن الغاية من الدِّراسة الحاليَّة هو التعرف على مدى مساهمة دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة– التحفيز الملهم– الاستثارة الفكرية– الاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين

الدِّراسات العربية:

1–دراسة (سليمان، 2016)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين (دراسة مسحية على العاملين ضمن المصارف العاملة في محافظة اللاذقية)

هدف الدراسة: تناول هذا البحث دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين، من خلال دراسة مسحية على العاملين ضمن المصارف العاملة في محافظة اللاذقية. يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في دراسة أبعاد القيادة التحويلية، والتعرف على مستوى الروح المعنوية السائدة بين العاملين في المصارف المدروسة، ودراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في المصارف المدروسة. **منهجية الدراسة:** كانت عينة البحث (276) مفردة، وقد تم الاعتماد على مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ Form X5) لقياس القيادة التحويلية، وعلى مقياسي (Linz et al,2006) و(الخالدي،2008) لقياس الروح المعنوية، وبلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان المعد ككل (96.6%)، وبالاعتماد على الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، و اختبار (t) لعينة واحدة، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. **نتائج الدراسة:** توصل الباحث إلى النتائج الأتية: _ إن القيادات الإدارية في المصارف المدروسة تمارس القيادة التحويلية. _ إن مستوى الروح المعنوية مرتفع إلى حد ما في المصارف المدروسة. _ توجد علاقة إيجابية معنوية بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة. _ توجد علاقة إيجابية معنوية بين التأثير المثالي ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة. _ توجد علاقة إيجابية معنوية بين التشجيع الابداعي ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة. _ توجد علاقة إيجابية معنوية بين التحفيز الإلهامي ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة. _ توجد علاقة إيجابية معنوية بين الاهتمام الفردي ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة.

2–دراسة (رشيد ومزهر، 2018): " دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام في كليات جامعة القادسية والكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية.

منهجية الدراسة: اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على (287) فردا.

نتائج الدراسة: توصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية بمعنى أن القيادات الجامعية التي يكون لديها مستوى عال من مهارات القيادة التحويلية يمكن أن تتنبأ بوجود مستوى عال من الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في أقسامهم المختلفة.

3-دراسة (الشوابكة وآخرون، 2018)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

منهجية الدراسة: تم تصميم قائمة استبيان تكونت من (92) عبارة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع قائمة الاستبيان على جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشراقية في هذه الدائرة، حيث تم توزيع (142) استبيانا استرد منها (129) استبياناً، كان منها (121) صالحا للتحليل الإحصائي أي ما نسبته (85.2%) من حجم المجتمع الكلي. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة إتمامها، وتم الاعتماد على البرمجية الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لعرض أسئلة الدراسة، كما تم استخدام اختبارات التوزيع الطبيعي وتحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضياتها.

نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) فضلاً عن تميز العاملين في الدائرة بالالتزام التنظيمي، كما بينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة .

4-دراسة (عطافي، 2020)، بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة صنعاء.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

منهجية الدراسة: وقد بلغت عينة الدراسة (191) عضو هيئة تدريس بجامعة صنعاء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتم معالجة البيانات ببرنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS .

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (05) حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية بحسب المتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، التخصص، بلد الحصول على الدكتوراه، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) باستثناء ما يأتي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) حول درجة ممارسة سلوك الدافعية الإلهامية تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح الأستاذ والأستاذ المشارك، كما أن هناك فروق دالة إحصائياً حول درجة ممارسة سلوك

الاعتبارية الفردية تعزى لمتغير التخصص لصالح العلوم الإنسانية، وأن هناك فروق دالة إحصائياً حول درجة ممارسة سلوك التمكين تعزى لمتغير بلد الحصول على شهادة الدكتوراه لصالح الحاصلين على شهادة دكتوراه من بلد أجنبي، وأثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة التحويلية بشكل عام تعزى لمتغير الوظيفة الحالية لصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) حول تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، تُعزى للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، بلد الحصول على الدكتوراه، سنوات الخبرة.

توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) حول تحديد درجة مستوى الولاء التنظيمي تُعزى لمتغير التخصص لصالح العلوم الإنسانية ، وتُعزى لمتغير الوظيفة الحالية لصالح أعضاء هيئة التدريس.

لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة باستثناء مجال التأثير المثالي حيثُ أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين سلوك التأثير المثالي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بلغت.049.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (**Berberoglu, 2018**) بعنوان:

Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals.

تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي الملحوظ: دليل تجريبي من المستشفيات العامة.

هدف الدراسة: :كان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم تصورات موظفي الرعاية الصحية عن المناخ التنظيمي واختبار التأثير المفترض للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي المدرك.

منهجية الدراسة :اعتمدت الدراسة نهجاً كمياً، من خلال جمع البيانات من العاملين في مجال الرعاية الصحية الذين يعملون في المستشفيات العامة في شمال قبرص، باستخدام استبيان. تم تحليل البيانات التي تم جمعها بمساعدة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتم استخدام تحليلات التباين والانحدار الخطي.

نتائج الدراسة: كشفت النتائج أن المناخ التنظيمي مرتبط ارتباطاً كبيراً بالالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي المتوقع. أشارت نتائج الانحدار الخطي البسيطة إلى أن المناخ التنظيمي مهم في التنبؤ بالالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي المدرك.

2-دراسة (Hui Li *et al* ,2019) بعنوان:

Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainabl Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes:

تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر للموظفين في المنظمات المستدامة: اختبار عمليات الوساطة والاعتدال:

<u>أهداف الدراسة:</u> هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية تعزيز قادة التحول سلوك العمل المبتكر للمتابعين من خلال الثقة في القائد والتمكين والمشاركة في العمل..

<u>منهجية الدراسة:</u> تم جمع البيانات من **281** موظف منظمة متعددة الجنسيات في الصين. الإحصائي تم استخدام حزمة العملية الكلية للعلوم الاجتماعية (**SPSS**) لاختبار الفرضية المقترحة.

نتائج الدراسة: كشفت النتائج أن القيادة التحويلية والمشاركة في العمل كانت بشكل ملحوظ متعلقة بسلوك العمل المبتكر، أظهرت النتائج أيضا الأثر الكبير للقيادة التحويلية على الثقة في القائد، وتأثيرها الإيجابي اللاحق على العمل إشراك الموظفين.

مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث بسؤال محوري أساسي **هل هناك أثر للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين** ؟ ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1-ما مدى مساهمة **التأثير المثالي للقيادة كأحد أبعاد** القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين؟

2- ما مدى مساهمة **التحفيز الملهم كأحد أبعاد** القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين؟

3- ما مدى مساهمة **الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد** القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين؟

4- ما مدى مساهمة **الاعتبار الفردي كأحد أبعاد** القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين؟

أهمية البحث و أهدافه:

تظهر أهميَّة الدِّراسة من ناحيتين نظريَّة وعمليَّة: **فمن الناحية النظرية**: تستمد الدراسة **أهميتها النظرية** من اهتمام الإداريين والباحثين بنمط القيادة التحويلية وخاصة في الجامعات باعتبارها منظمات أكاديمية تقوم بدور رائد في تطوير المجتمع وتقدمه والاهتمام بالموارد البشرية وصياغة الرؤى المستقبلية و رسم السياسات والأهداف التي تحقق تواكب الأقسام الأكاديمية مع المتغيرات التاريخية التي نشهدها في الجامعات السورية **ومن الناحية العمليَّة** في النتائج والتوصيات؛ التي يمكن من خلال الأخذ بها من قبل إدارة الجامعة، أن يستفيد القادة الجامعيون منها في تعزيز ممارساتهم للجوانب الإنسانية والتنظيمية، من خلال الربط بين القيادة التحويلية وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، من خلال القرارات الرشيدة ذات المساس بمشاعر الأتباع.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في **الهدف الرئيس الآتي:**

دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين؟

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

الهدف الفرعي الأول التعرف على دور **التأثير المثالي للقيادة كأحد أبعاد** القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين.

الهدف الفرعي الثاني: التعرف على دور **التحفيز الملهم كأحد أبعاد** القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين.

الهدف الفرعي الثالث: التعرف على دور **الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد** القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين.

الهدف الفرعي الرابع: التعرف على دور **الاعتبار الفردي كأحد أبعاد** القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين.

فرضيَّات البحث:

فرضيَّة البحث الرَّئيسة: ينطلق البحث من فرضيَّة رئيسة مفادها **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين.** حيث يمكن يتفرع عنها الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

1-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين **التأثير المثالي للقيادة كأحد أبعاد** القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين؟

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين **التحفيز الملهم كأحد أبعاد** القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين؟

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين **الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد** القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين؟

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين **الاعتبار الفردي كأحد أبعاد** القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين؟

منهجيَّة البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، والذي يقوم على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وتحليلها للإجابة على أهداف الدراسة ومناقشة فرضياتها، أما أدوات جميع البيانات فتتمثل:

الجانب النظري: اعتمد الباحثون في تغطية الجانب النظري على المصادر العربية والأجنبية التي تشتمل على الكتب والدوريات والرسائل الجامعية، كما تمّ الاستفادة من شبكة الإنترنت لجمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وصولاً إلى إطار علمي واضح لمعالجة مشكلة الدراسة.

الجانب الميداني: اعتمد الباحث على الاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات والمعلومات، كما استخدم الباحثون في معالجة البيانات البرنامج الإحصائي SPSS معتمداً الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار الثبات، معامل الارتباط بيرسون.

مجتمع وعينة البحث: مجتمع وعينة البحث: إطار البحث الجامعات السورية، وتمثل مجتمع البحث بجامعة تشرين، أما عينة البحث تمثلت بعينة ميسرة من العاملون في جامعة تشرين في كليات (الآداب، الاقتصاد) (الامتحانات، شؤون الطلاب، الدراسات العليا)، تم توزيع (150) استبانة، استرد منها (144)، وكانت (140) استبانة صالحة للتَّحليل الإحصائي.

حدود البحث: زمانيَّة: فترة توزيع الاستبانة في أذار 2021، **ومكانيَّة:** العاملين في(كلية الآداب والاقتصاد) في جامعة تشرين.

<u>الإطار النظري للبحث:</u>

<u>مفهوم القيادة التحويلية:</u>

تعددت وكثرت التعريفات التي تدور حول القيادة التحويلية وبرز العديد من العلماء الذين قام كل واحد منهم بوضع تعريف يتناسب مع الأفكار والمعلومات التي تشكلت ويمتلكها حول القيادة التحويلية ومن بين هؤلاء العلماء "العالم بيرنز (**Burns**)"، الذي يعتبر أول من قام بتعريف القيادة التحويلية، حيث قال بأنها: بأنها أسلوب أو استراتيجية تهدف

إلى تشكيل رغبة لدى العاملين وزيادة نشاطهم تجاه "تحقيق الأهداف" عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم والقيم بمختلف أشكالها "والوصول إلى مرتبة القيادة" **(غزواية، 2017، ص18).**

كما يشير (الهواري،1999) إلى أن القيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم. وهي قيادة تسعى إلى رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، وتروج لعملية تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات، وتستثير في العاملين الهمم العالية، والوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي تعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم.

وبناءاً على ما جاء من تعريفات حول القيادة التحويلية على يد العالمين "بيرنز وليثوود" فإنه تم التوصل إلى أن الهدف العام للقيادة التحويلية هو: تعزيز الفرد، والقدرات التعاونية في حل المشاكل لدى أفراد المؤسسة، وهذه القدرات بدورها تحدد الاستراتيجيات، والممارسات التي ستستخدم في تحقيق هذه الأهداف مما تنعكس على مستوى العاملين وسلوكهم في المؤسسة.

أما **اوينز (Owens، 1999)** فيعرف القيادة التحويلية بأنها استخدام الثقافة التي تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة وموحدة، التي يمكن تحقيقها عن طريق بذل جهود مشركة من جميع الأفراد التي تعنى بتحقيق هذه الأهداف **(أبو شعبان، أبو سمرة، الطيطي، 2006، ص4).**

وقد عرف "**ترفينو (Trofino، 2000)**" القائد التحويلي بأنه الشخص القادر على صياغة "رؤية" مستقبلية دقيقة لمؤسساته، وتعمل على مواكبة كافة التطورات التي تطرأ في مجال عملها وتعمل على تطوير مؤسساتها بما يتناسب مع ذلك. **إذاً يمكننا القول بأنهُ:** تسعى القيادة التحويلية إلى دفع الأفراد إلى التجديد ومواكبة التطورات الحاصلة بما يتناسب مع كافة جوانب وأمور المؤسسات التعليمية.

انطلاقاً لما تم عرضه من مفاهيم حول القيادة التحويلية يرى الباحث بأنه حتى يتمكن القائد التحويلي في مهمته يجب أن يراعي كافة جوانب الحياة التي واكبت ورافقت القيادة التحويلية منذ ولادتها وحتى اللحظة وهي "المفاهيم الأخلاقية، والقيمية".

أبعاد القيادة التحويلية:

وعمل كل من"باس وأفوليو" **(Bass and Avolio,1994)** على تطوير نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف**(I)**، وعرفت بـ**(4Is)** وهي:

1. التأثير المثالي (Idealized influence): هي قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك **(أفوليو، 2003، ص73).**

2. الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): هي قدرة القائد على إيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز، لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول **(العامري، 2002، ص22).**

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، حيث تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية، ويستمر هذا الأثر حتى بعد انتهاء الأثر القيادي، لتحفز الدوافع وتوجهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي، والإدراك الذهني تجاه العمل **(عواد وآخرون،2013).**

4. **الاعتبارية الفردية(Individualized consideration)**: هي اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور **(أفوليو، 2003، ص90)**.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعّد الالتزام التنظيمي(**Organizational commitment**) من المفاهيم السلوكية والتّنظيمية الّتي أخذت أبعاداً واتجاهات واسعة، وخضعت لوجهات نظر متباينة، وعلى الّرغم من وجود أدبيات إدارية واسعة تناولت موضوع الالتزام التّنظيمي إلا أنو لم يظهر تعريف شامل لمصطلح ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، فقد عرف(**Decotiis& Summers,1987**) الإلتزام التّنظيمي بأّنه امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظّمة مع توجهات الموظف وأهدافه بشكل يساهم في تحقيق هذه الأهداف والقيم **(الجميلي، 2012، ص 296)** ويرّكز(**Oreiilly & Catmans, 1987**) في تعريفهما على المنظور النفسي حيث عرفا الالتزام التّنظيمي بأّنه الّربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظّمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة **(العوفي، 2005، ص 33)** ويعد (**Porter**) وزملاءه من أبرز الباحثين الذين تصدوا لدارسة الالتزام التّنظيمي عبر سلسلة من البحوث، إذ عرفوا الالتزام التّنظيمي بأّنه ارتباط قوي وتطابق واندماج أفراد في منظمة معينة ويمكن تشخيص الفرد الملتزم من خلال الإيمان القوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها والاستعداد القوي لبذل قصارى جده لصالحها ورغبته القوية لاستمرار عضويته فيها(**عمران وغدير، 2015، ص 539)**

ويعرف على أنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها (**Vandenberg ,R. J. and Lance, C. E., 1992**)، وفي تعريف آخر هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة (**أبو العلا، 2009) يرى الباحث من التعريفات السابقة** إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها.

أبعاد الالتزام التنظيمي: تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم – وعلى العموم – تشير الأدبيات إلى أن هناك، أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام ،إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

1-الالتزام العاطفي: ويشير إلى الارتباط أو التمسك العاطفي أو التطابق أو الاندماج بقيم وأهداف المنظمة **(Felt,2003,p2)** ، أما (**Muthuveloo and Rose ,2005,p108**)يصف الالتزام الشعوري بأنه يقترب من مفهوم الالتزام القيمي من حيث تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة من خلال جملة من المشاعر مثل (الولاء والانتماء والتعلق بالمنظمة) أما **(التك،2010، ص 79)** فقد أشارت إلى مفهوم . الالتزام الشعوري بأنه الارتباط العاطفي الشعوري بقيم وأهداف المنظمة من خلال عدد من الأسس (المشاركة، والتدخل في المنظمة، والتطابق معها) ومن يمتلكه من العاملين يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يرغبون شعورياً بذلك، أي أن الالتزام الشعوري للفرد يتطور اعتماداً على الأسس الأنفة الذكر، وقد بينت دراسة (**Humphreys et.al, 2005, p 120**) أن العدالة في توزيع المكافآت ووضوح الدور والتحرر من الصراعات أو النزاعات والمكافآت المستندة إلى الأداء المتميز والمشاركة في صنع القرارات تلعب دوراً كبيراً بالتزام الفرد شعورياً بالمنظمة، وذكر **(الزيباري ، 2010، ص 35)** أن هذا النوع

من الالتزام يؤثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من درجة استقلالية، والأهمية ، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجهيهم له، كما يؤثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أما **(الطائي، 2007، ص 87)** فقد أشارت بأن الأفراد الذي يكون ارتباطهم الرئيس بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فإنهم يستمرون في ذلك العمل. وأشار **(موسى خير الدين وآخرون، 2010، ص 12)** إلى أن الالتزام العاطفي يبنى على أساس الشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المنظمة، والموظف سيطور انتمائه العاطفي بمنظمة ما عندما يتعرف على أهدافها، وعندما تتطابق قيم الموظف مع قيم المنظمة عندها يصبح هناك اندماج نفسي في المنظمة وافتخار بالانتساب إليها والارتباط بها، وبالتالي فإن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يظلون في أعمالهم لأنهم يريدون ذلك.

2-الالتزام المعياري: أشار **(Ugboro, 2006, p23)** الالتزام المعياري بأنه شعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه المنظمي) مثل التكاليف المصاحبة لتدريبه على العمل وتكاليف الزواج والدارسة. كما أن هذا الالتزام يتركز على حالة الالتزام القانوني للاستمرار بالعمل، ويشعر الأفراد الذين يمتلكون مستوى عالي منه بأن عليهم البقاء في المنظمة، وهم ملتزمون التزاماً طوعياً بذلك نتيجة للتقمص الذاتي للضغوط المعيارية التي تسلط على الأفراد قبل دخولهم في المنظمة، وقد يتطور هذا النوع من الالتزام عندما يحصل العاملون على مكافآت مقدماً؛ فالإحساس بقيمة هذه الأنواع من المكافآت والاستثمارات تُشعر العاملين بالتزامهم تجاه المنظمة **(التك، 2010، ص 83)**، أما **(جيرنج وبارون، 2009،ص 217)** فقد أشاروا إلى مفهوم الالتزام المعياري بأنه شعور الفرد بأن يلتزم البقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن لهم الآخرون لو ترك أحدهم العمل بالمنظمة فيه لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل فهو التزام أدبي إن كان على حسابه.

3-الالتزام المستمر: يصف **(جيرنج وبارون، 2009، ص 216)** إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير وقد تكون هذه الكلف مادية أو معنوية، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط المعاشات والتقاعد، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد)؛ فكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور فمثل هؤلاء الأفراد يقال عنهم أن درجة ولائهم الاستمراري عالية، أما **(التك، 2010، ص 80)** أشارت إلى إدراك الحقيقة أن الكلف المرتبطة بترك المنظمة هي كلف عالية تشمل (خطورة هدر الوقت، والوقت والجهد المبذولين لاكتساب المهارات غير القابلة للنقل وخسارة المكاسب الجاذبة، وانهيار العلاقات الشخصية أو العائلية بسبب ترك العمل)، ويمكن التوصل إلى أن الفرد يكون ارتباطه الرئيسي في المنظمة قائماً على الالتزام المستمر والذي يعد وسيلة لتحقيق أهدافه الشخصية التي لا يستطيع تحقيقها في منظمة أخرى.

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة:

لتحقيق أغراض دراسته قام الباحث باستخدام مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي من خلال برنامج **spss** بغية الحصول على البيانات اللازمة لبحثه؛ فقد اعتمد على الاستبانة الورقية، واستخدام الملاحظة، والاستبانات الإلكترونية مع عدد من أفراد عينة البحث، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي في محاولة منه للحصول على بيانات تتعلق بتأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال29عبارة، فقام الباحث باختبار ثبات وصدق المقياس وفق ما يلي:

اختبار ثبات المقياس:

استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس **(غدير، 2012، P، 234- 246)**، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضّح بالجدول رقم (1)؛ وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة، حيث يُظهر الجدول (1) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية يساوي 0.943 (معامل ثبات عالي) ، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات عالي ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
0.943	**29**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 23

معامل ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل متغيرات الدراسة كل على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (2) ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
التأثير المثالي للقيادة	**.968**	**5**
التحفيز الملهم	**.924**	**5**
الاستثارة الفكرية	**.916**	**5**
الاعتبار الفكري	**.898**	**5**
الالتزام العاطفي	**.932**	**5**
لالتزام المعياري	**.876**	**3**
الالتزام المستمر	**.929**	**3**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 23

المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانات البحث:

أولاً: فيما يتعلق ببنود استبانة محور القيادة التحويلية: تم حساب المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي لعبارات محور القيادة التحويلية فكانت النتائج كالآتي:

الجدول(3)المتوسطات ونتائج الوسط الحسابي المتعلقة ببنود القيادة التحويلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به	140	3.80	1.518	.128	.000
يلتزم القائد بالقيم المثلى في سلوكه	140	3.72	1.499	.127	.000
يؤدي عملي مع هذا القائد إلى شعوري بالفخر والاعتزاز	140	3.66	1.520	.128	.000
يعتبر سلوك القائد نموذجاً يحتذى به في الجامعة	140	3.63	1.476	.125	.000
يعترف القائد بالأخطاء عند وجودها ويعمل على مواجهتها	140	3.74	1.552	.131	.000
متوسط إجابات الأفراد (محور التأثير المثالي للقيادة)	140	3.7114	1.42542	.12047	.000
يقوم القائد على تحفيز العاملين معه بشكل مستمر لكي يحققوا ما هو مطلوب منهم	140	3.76	1.344	.114	.000
يعمل القائد على تقوية التزام مرؤوسيه برسالة الجامعة بشكل دائم	140	3.77	1.283	.108	.000
يعمل القائد بتزويد مرؤوسيه بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم	140	3.67	1.359	.115	.000
يعبر القائد عن تقديره لأداء مرؤوسيه	140	3.69	1.351	.114	.000
يقدم القائد الحوافز المناسبة (المادية/ المعنوية) لمرؤوسيه	140	3.74	1.321	.112	.000
متوسط إجابات الأفراد (محور التحفيز الملهم)	140	3.7286	1.16670	.09860	.000
يثق القائد بقدرات مرؤوسيه	140	3.46	1.411	.119	.000
يعتبر القائد الأخطاء تجارب مفيدة لمرؤوسيه	140	3.54	1.406	.119	.000
يشجع القائد مرؤوسيه على حل المشكلات بطرق مبتكرة	140	3.54	1.411	.119	.000
يستثير القائد مرؤوسيه على الابداع والتطوير والتجديد	140	3.48	1.481	.125	.000
يأخذ القائد بالمقترحات التي يقدمها مرؤوسوه	140	3.47	1.481	.125	.000
متوسط إجابات الأفراد (محور الاستثارة الفكرية)	140	3.4986	1.24392	.10513	.000
يؤمن القائد بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	140	3.54	1.305	.110	.000
يراعي القائد الفروق بين مرؤوسيه	140	3.63	1.277	.108	.000
يحرص القائد على تحقيق احتياجات ورغبات المرؤوسين لديه	140	3.54	1.401	.118	.000
يستمع القائد لمرؤوسيه بشكل جيد	140	3.48	1.306	.110	.000
يهتم القائد بمشاعر وأحاسيس الأشخاص الذين يعملون معه	140	3.64	1.430	.121	.000
متوسط إجابات الأفراد (محور الاعتبار الفكري)	140	3.5657	1.13288	.09575	.000
المتوسط العام (محور القيادة التحويلية)	140	3.6261	.89687	.07580	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss إصدار 23.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة**sig** في البنود من (1حتى 20) هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد (3) ، و يوضح الجدول السابق إلى إن اتجاهات أفراد عينة البحث المتعلقة بعبارات محور القيادة التحويلية تشير إلى الموافقة بدرجة عالية وذلك بوسط حسابي **(3.6261)**.وهذا يعني موافقة أفراد العينة على كافة عبارات الاستبانة الخاصة بالقيادة التحويلية.

فيما يتعلق ببنود عبارات محور الالتزام التنظيمي كانت النتائج كالآتي:

الجدول (4) المتوسطات ونتائج الوسط الحسابي المتعلقة ببنود الالتزام التنظيمي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
اشعر باني جزء من اسرة الجامعة	**140**	**3.61**	**1.312**	**.111**	**.000**
اشعر بأحاسيس قوية تربطني في الجامعة	**140**	**3.75**	**1.389**	**.117**	**.000**
اشعر باني معني بصورة مباشرة في العمل لتطوير الجامعة	**140**	**3.66**	**1.382**	**.117**	**.000**
متوسط إجابات الأفراد (محور الالتزام العاطفي)	**140**	**3.6738**	**1.27728**	**.10795**	**.000**
احد الاسباب الرئيسية التي تدفعني لمواصلة عملي في الجامعة الدافع الاخلاقي	**140**	**3.57**	**1.259**	**.106**	**.000**
ان مبادئي لا تسمح لي بترك عملي في الجامعة حتى لو توفر لي عرض افضل في مكان اخر	**140**	**3.71**	**1.219**	**.103**	**.000**
ارى ان الامور في الماضي كانت افضل لما كان الاشخاص يستقرون في عملهم الوظيفي	**140**	**3.51**	**1.376**	**.116**	**.000**
متوسط إجابات الأفراد (محور الالتزام المعياري)	**140**	**3.5976**	**1.15088**	**.09727**	**.000**
ان اسباب بقائي على راس عملي في الجامعة الان هو الحاجة وليس الرغبة	**140**	**3.53**	**1.294**	**.109**	**.000**
اخاف من فقدان بعض المكاسب والمزايا، في ما لو تركت العمل في الجامعة الان وانتقلت الى عمل اخر	**140**	**3.49**	**1.278**	**.108**	**.000**
اخاف من ترك العمل في الجامعة الان قبل تأمين عمل بديل	**140**	**3.51**	**1.360**	**.115**	**.000**
متوسط إجابات الأفراد (محور الالتزام المستمر)	**140**	**3.5071**	**1.22684**	**.10369**	**.000**
المتوسط العام (محور الالتزام التنظيمي)	**140**	**3.5929**	**.90920**	**.07684**	**.000**

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss إصدار 23

يتضح من الجدول السابق في البنود من(21حتى29) أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد (3) ، و يوضح الجدول السابق إلى إن

اتجاهات أفراد عينة البحث المتعلقة بعبارات محور الالتزام التنظيمي تشير إلى الموافقة بدرجة مقبولة وذلك بوسط حسابي **(3.5929)** . وهذا يعني موافقة أفراد العينة على كافة عبارات الاستبانة الخاصة بالالتزام التنظيمي.

ـ اختبار الفرضيات:

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: تنص

الفرضية الأولى على : لا توجد علاقة معنويَّة بين التأثير المثالي للقيادة كأحد أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين ، والجدول رقم (5) يوضح نتائج اختبارها:

الجدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين التأثير المثالي للقيادة والالتزام التنظيمي

		التأثير المثالي للقيادة	الالتزام التنظيمي
التأثير المثالي للقيادة	Pearson Correlation	1	.533**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	140	140
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.533**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	140	140

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss إصدار 23

يتضح من الجدول رقم (5) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي للقيادة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين حيث أن قيمة **SIG** المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المستخدم(0.05) ، وقيمة معامل ارتباط بيرسون**0.533** وهي قيمة تدل على ارتباط طردي مقبول.

مما سبق توصل الباحثون إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول فرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي للقيادة كأحد أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام العاطفي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين . مما يعني وجود دور تأثير لمتغير التأثير المثالي للقيادة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين .

الفرضيَّة الفرعيَّة الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على : لا توجد علاقة معنويَّة بين **التحفيز الملهم كأحد أبعاد** القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين.الجدول رقم (6) يوضح نتائج اختباره

الجدول(6)معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز الملهم والالتزام التنظيمي

		التحفيز الملهم	الالتزام التنظيمي
التحفيز الملهم	Pearson Correlation	1	.581**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	140	140

الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.581**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	140	140

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss إصدار 23

يتضح من الجدول رقم (6) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفيز الملهم والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين حيث أن قيمة **sig** المحسوبة أقل من قيمة مستوى الدلالة المستخدم (0.05) ، وقيمة معامل ارتباط بيرسون **0.581** وهي قيمة تدل على ارتباط طردي مقبول .

مما سبق توصل الباحثون إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفيز الملهم كأحد أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين . مما يعني وجود دور التحفيز الملهم على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين .

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على :لا توجد علاقة معنويَّة بين **الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد** القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين. الجدول رقم (7) يوضح نتائج اختبارها:

الجدول(7)معامل ارتباط بيرسون بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي

		الاستثارة الفكرية	**الالتزام التنظيمي**
الاستثارة الفكرية	Pearson Correlation	1	.612**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	140	140
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.612**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	140	140

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss إصدار 23

يتضح من الجدول رقم (7) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين حيث أن قيمة **SIG** المحسوبة أصغر من قيمة مستوى الدلالة المستخدم (0.05)، وقيمة معامل ارتباط بيرسون 0.612 وهي قيمة تدل على ارتباط طردي مقبول .

مما سبق توصل الباحثون إلى رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين. مما يعني وجود دور لمتغير الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين .

الفرضيَّة الفرعيَّة الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على : لا توجد علاقة معنويَّة بين **الاعتبار الفردي كأحد أبعاد** القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام العاطفي لدى العاملين في جامعة تشرين.الجدول رقم (8) يوضح نتائج اختبارها:

الجدول (8)معامل ارتباط بيرسون بين الاعتبار الفردي وبين الالتزام التنظيمي

		الاعتبار الفردي	الالتزام التنظيمي
الاعتبار الفردي	Pearson Correlation	1	.517**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	140	140
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.517**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	140	140

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss إصدار 23

يتضح من الجدول رقم (8) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين حيث أن قيمة **SIG** المحسوبة أقل من قيمة مستوى الدلالة المستخدم (0.05) ، وقيمة معامل ارتباط بيرسون **0.517** وهي قيمة تدل على ارتباط طردي مقبول.

مما سبق توصل الباحثون إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول فرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفيز الملهم كأحد أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام العاطفي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين . مما يعني وجود دور لمتغير التحفيز الملهم على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين .

فرضيَّة البحث الرَّئيسة: : الفرضية الرئيسة التي تنص على: **لا توجد علاقة معنويَّة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين.** الجدول رقم (9) يوضح نتائج اختبارها:

الجدول(9)معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

		القيادة التحويلية	الالتزام التنظيمي
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	.777**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	140	140
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.777**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	140	140

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss إصدار 23

يتضح من الجدول رقم (9) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين حيث أن قيمة **SIG** المحسوبة أقل من قيمة مستوى الدلالة المستخدم ، وقيمة معامل ارتباط بيرسون **0.777** وهي قيمة تدل على ارتباط طردي عالي.

مما سبق توصل الباحثون إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين جامعة تشرين، مما يعني وجود دور لمتغير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تشرين .

الاستنتاجات والتَّوصيات:

الاستنتاجات: وكنتيجة لاختبار الفرضيات تمكّن الباحث من الوصول لعدد من النتائج أهمّها:

1-يوجد دور إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة بـ (التأثير المثالي للقيادة، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التحفيز الملهم) في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة تشرين حيث بلغ معامل الارتباط **(0.777)** بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الالتزام التنظيمي وهذا ما أظهرته نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بين التأثير المثالي للقيادة كأحد أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (**0.533)** وهو يدلّ على ارتباط مقبول وطردي بين التأثير المثالي للقيادة كأحد أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة .
- بلغ معامل الارتباط بين التحفيز الملهم كأحد أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (**0.581)** وهو يدلّ على ارتباط مقبول وطردي بين التحفيز الملهم كأحد أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة.
- بلغ معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (**0.612)** وهو يدلّ على ارتباط مقبول وطردي بين الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة .
- بلغ معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (**0.517)** وهو يدلّ على ارتباط مقبول وطردي بين الاعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة .

2- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة التي تقيس العبارات الخاصة بمحور القيادة التحويلية **(3.6971)** وهذا يعني إلى إن اتجاهات أفراد عينة البحث المتعلقة بعبارات هذا المحور (**القيادة التحويلية**) تشير إلى الموافقة بدرجة عالية، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على أن يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به ، يلتزم القائد بالقيم المثلى في سلوكه، يؤدي عملي مع هذا القائد إلى شعوري بالفخر والاعتزاز، يعتبر سلوك القائد نموذجاً يحتذى به في الجامعة، يعترف القائد بالأخطاء عند وجودها ويعمل على مواجهتها ، يقوم القائد على تحفيز العاملين معه بشكل مستمر لكي يحققوا ما هو مطلوب منه ، يعمل القائد على تقوية التزام مرؤوسيه برسالة الجامعة بشكل دائم، يعمل القائد بتزويد مرؤوسيه بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائه، يعبر القائد عن تقديره لأداء مرؤوسيه، يقدم القائد الحوافز المناسبة (المادية/ المعنوية) لمرؤوسيه، يثق القائد بقدرات مرؤوسيه، يعتبر القائد الأخطاء تجارب مفيدة لمرؤوسيه ، يشجع القائد مرؤوسيه على حل المشكلات بطرق مبتكرة، يستثير القائد مرؤوسيه على الابداع والتطوير والتجديد، يأخذ القائد بالمقترحات التي يقدمها مرؤوسوه، يؤمن القائد بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير، يراعي القائد الفروق بين مرؤوسيه، يهتم القائد

بمشاعر وأحاسيس الأشخاص الذين يعملون معه ، يحرص القائد على تحقيق احتياجات ورغبات المرؤوسين لديه، يستمع القائد لمرؤوسيه بشكل جيد، يهتم القائد بمشاعر وأحاسيس الأشخاص الذين يعملون معه

3- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة التي تقيس العبارات الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي **(3.5111)** إلى إن اتجاهات أفراد عينة البحث المتعلقة بعبارات هذا المحور **(الالتزام التنظيمي)** تشير إلى الموافقة بدرجة مقبولة وهذا يعني موافقة أفراد العينة على شعورهم بأنهم جزء من أسرة الجامعة ، و بأحاسيس قوية تربطهم بالجامعة، وبأنهم معنين بصورة مباشرة في العمل لتطوير الجامعة، وبأن أحد الأسباب الرئيسية التي تدفعهم لمواصلة عملهم في الجامعة الدافع الاخلاقي، وأن مبادئهم لا تسمح لهم ترك عملهم في الجامعة حتى لو توفر لهم عرض افضل في مكان اخر، ويرون ان الامور في الماضي كانت افضل لما كان الاشخاص يستقرون في عملهم الوظيفي، وان اسباب بقائهم على راس عملهم في الجامعة الان هو الحاجة وليس الرغبة، ويخافون من فقدان بعض المكاسب والمزايا، في ما لو تركوا عملهم في الجامعة الان وانتقلوا الى عمل اخر، وكذلك يخافون من ترك عملهم في الجامعة الان قبل تأمين عمل بديل.

التوصيات: يوصي الباحث بالآتي:

1- ضرورة أن تزيد الجامعة من اهتمامها بأبعاد القيادة التحويلية لأنها بذلك ستحقق الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري من خلال جعل العاملون في الجامعة يرون أن الأمور في الوقت الحضر لا تختلف عن الماضي وذلك من خلال جعلهم يستقرون في عملهم الوظيفي، وكذلك من تحسين الحوافز والمزايا التي يحصلون عليها وذلك حتى لا يتخذوا قراراً بترك عملهم أو الانتقال إلى مكان عمل آخر.

2- على الجامعة أن تعمل على تعزيز المهارات القيادية للقادة ، وجعل سلوكهم نموذجاً يحتذى به من خلال اعترافهم بالأخطاء عند وجودها والعمل على مواجهتها، وأن يقوم القادة بتحفيز المرؤوسين بشكل مستمر لكي يحققوا ما هو مطلوب منهم، ويقوي التزام مرؤوسيه برسالة الجامعة بشكل دائم، ويقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية، وعليهم أن يشجعوا مرؤوسيهم على حل المشكلات بطرق مبتكرة ويستثيرهم على الابداع والتطوير والتجديد ، وأن يؤمنوا بأهمية مشاركتهم في عملية التغيير، وتحقيق الاحتياجات والرغبات لهم.

3_ضرورة جعل العاملين في الجامعة يشعرون بأنهم جزء من أسرة الجامعة مما يولد لديهم أحاسيس قوية تربطهم بها، وبأنهم معنين بصورة مباشرة لتطويرها، وبالتالي تدفعهم لمواصلة عملهم فيها، ويحافظون على مبادئهم بأن لا يتركوا عملهم حتى لو توفر لهم فرص عمل أفضل في مكان آخر وبالتالي يحقق التزامهم التنظيمي اتجاه جامعتهم .

4-كما يوصي الباحث بالقيام بمجموعة من الدراسات المستقبلية:

ـ دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي.

ـ دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية.

ـ دور القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي.

-دور القيادة التحويلية في تحسين الابداع الاداري.

References:

Arabic references:

- Abu Al-Ela, Muhammad Salah Al-Din. "*Work Pressures and Their Impact on Loyalty, An Applied Study on Managers Working in the Ministry of Interior in the Gaza Strip*. Unpublished Master's Thesis, Gaza College of Commerce, 2009.
- Al-Zebari, Jaafar Khan, and Baba Hussain**.** *Managerial leadership skills and their role in supporting organizational commitment: An exploratory study For the opinions of a sample of departments and divisions of the General Company for Medicines and Medical Supplies in Nineveh*, an unpublished master's thesis, Nineveh, Iraq, 2010
- Al-Amiri, Ahmed. (2002). Transformational leadership behavior and organizational citizenship behavior in Saudi government agencies: Journal of Administrative Sciences, Vol. 9, No. 1, pp. 19, p. 39
- Al-Taie, Rana Nasser, patience. *Leadership styles and organizational confidence and their impact on achieving organizational commitment: An empirical study of opinions A sample of managers in mixed industrial sector companies*. an unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, 2010.
- Altak, Aseel Zuhair Rashid Amin. The inter - relationship between some of the core issues of social responsibility and building employee Commitment Quality and its Reflections on Organizational Values, Unpublished PhD thesis, College of Management and Economics, University of Mosul, 2010
- Al-Awfi, Muhammad bin Ghaleb, Culture between its Relationships with Organizational Commitment, a field study on the Department of Control and Verification in Riyadh. An unpublished master's administrative thesis, Department of Science, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, 2005.
- Affolio, Bruce.. Leadership Development: Building Vital Forces. (Translation: Abdel Hamid Al-Khuzami), Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution,2003.
- Al-Hawari, Syed. Transformational Leader for Crossing Organizations into the 21st Century: A vision of a new leader with new ideas and skills for extraordinary achievement in a changing and competitive world. Second Edition. Cairo: Ain Shams Library,1999.
- Awwad, Youssef and Youssef, Ayman and Shaheen, Muhammad and Darwish, Marwan and Shtayyeh, Imad and Ziyadat, Muwafaq and Rahhal, Omar, (2013). Social responsibility. Ramallah: Al-Quds Open University Publications.
- Attafi, Jamila Naji Ahmed, The relationship of transformational leadership with organizational loyalty among faculty members at Sana'a University, Arab Democratic Center for Strategic, Political and Economic Studies,2020.
- Ghazwiya, Ali Walid Youssef. The Role of Transformational Leadership in Raising the Adequacy of the Performance of Academic Staff at Ali Bin Abi Talib School, Master Thesis, Al-Quds University,2017.
- Jering, Gerald; Barron Robert. Managing behavior in organizations, translated by Rifai Muhammad Rifai, and Ismail Ali Bassiouni،Mars Publishing and Distribution House, Riyadh, 2009.
- Khairuddin, Musa; Ahmed al-Najjar; Mahmoud Ahmed. *The effect of the internal environment on the organizational commitment in the public institution Social Security in the Hashemite Kingdom of Jordan,* an unpublished master's thesis, Jordan, 2010

- Imran, Imran; Ghadeer, Bassem ,Study of the relationship between career path and organizational commitment - a field study on industrial companies in the Syrian coast,2015.
- Rashid, Saleh Abdullah, Mazhar, Zainab Hamid, The Role of Transformational Leadership in Promoting Self-Efficiency of Workers, Master's Thesis, College of Administration and Economics, Al-Qadisiyah University, Volume (10), Issue (2), pp. 48-450, Journal of the College of Management and Economics of Economic and Management Studies, 2018.
- Shawabkeh, Ziyad; Al-Shalabi, Firas; Khawaldeh, Riyadh, The Role of Transformational Leadership in Achieving Organizational Commitment among Employees of the Jordanian Income and Sales Tax Department, The Arab Journal of Management, Volume 38, Issue 4,2018, pp. 145-165.
- Suleiman, Anas, The Role of Transformational Leadership in Improving the Morale Level of Workers (A Survey Study on Workers in Banks Operating in Lattakia Governorate), Tishreen University Journal of Economic and Legal Sciences, Volume38 , Issue5, p p1-19.

Foreign references:

- Berberoglu, Aysen. **Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals,** *BMC Health Services Research* **volume 18**, Article number: 399,2018.
- FELT, L., *Organizational Commitment During Public Sector Downsizing*, Memorial University, 2003
- Hui Li, Nazir Sajjad, Qun Wang, Asadullah Muhammad Ali, Zeb Khaqan, Shafi Amina, Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test Mediation and Moderation Processes**,** Article, 2019, China.
- UGBORO, ISAIAH O.,*Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit among Survivors of Restructuring and Downsizing, Institute of Behavioral and Applied Management*, North Carolina A & T State University, 2006.
- MUTHUVELOO, RAJENDRAN& ROSE, RDUAN CHE, *Typology of Organizational Commitment*, Journal of Applied Science, Vol. (2), No. (6), 2005
- Vandenberg ,R. J. and Lance, C. E., "*Satisfaction and Organizational Commitment* ", Journal of Management, N. 18,1992.