مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: أثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق"
اسم الكاتب: د. نعيم مرتكوش
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/557
تاريخ الاسترداد: 2026/11/22 18:26 +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 دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي
"دراسة ميدانية على عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق"

د. نعيم مرتكوش*

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والبعد الذاتي، والتحفيز والعقلي، والدافعية الإلهامية) في الالتزام التنظيمي. واختبر البحث عينة من عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق مكونة من (135) عامل، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها:

- ✓ **تبني الإدارات في شركة سيرياتيل في دمشق السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة، إذ كان أكثر الأبعاد تبنياً هو الدافعية الإلهامية بمتوسط قدره 3.93، والتأثير المثالي بمتوسط قدره 3.91، أما بعد التحفيز العقلي والبعد الذاتي (رعاية الأفراد) فقد كانا أقل تبنياً من البعدين السابقين بمتوسطات حسابية، وقدرها على التوالي 3.75، 3.64.**
- ✓ **تمتع عاملي شركة سيرياتيل بالالتزام التنظيمي العاطفي والمستمر بدرجة عالية، وذلك بمتوسطات حسابية وقدرها على التوالي 3.65 ،3.57.**
- ✓ **وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز العقلي والبعد الذاتي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة سيرياتيل.**

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، التحفيز العقلي، البعد الذاتي، الدافعية الإلهامية، التأثير المثالي.

*مدرس– قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق.

The Effect of the Transformational leadership dimensions on Organizational commitment:
"A field study on Syriatel Employees in Damascus city"

Dr. Naeem Martakouche*

Abstract

This study aimed to identify the effect of transformational leadership dimensions (Idealized influence, Individualized consideration, Intellectual stimulation, Inspirational motivation) on organizational commitment. The research was conducted on a sample of Syriatel employees in Damascus consisting of (135) workers. The most important results reached were:

Departments in the Syriatel Company in Damascus adopt transformational leadership behavior in its four dimensions. The most adopted dimensions by these departments were inspirational motivation with an average of 3.93, and idealized influence with an average of 3.91. Intellectual stimulation and the individualized consideration (caring for individuals) were less adopted than the two previous dimensions with averages estimated at 3.75 and 3.64, respectively.

Syriatel employees enjoy a high degree of affective and persistent organizational loyalty, with arithmetic averages of 3.65 and 3.57 respectively.

The presence of a statistically significant effect of intellectual stimulation and individualized consideration on the dimensions of organizational loyalty of Syriatel employees

Key words: Transformational Leadership, Organizational Commitment, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Inspirational Influence, Idealized Influence.

* Teacher- Department of Management - Faculty of Economics - Damascus University.
E-mail: Naeem.martakouche@gmail.com

المقدمة

القيادة كلمة متداولة قديماً وحديثاً، ولكنها اشتهرت قديماً، وارتبطت بالحروب والمعارك؛ إذ كانت الانتصارات في الحروب سبباً رئيساً في إظهار مواصفات القائد وشخصيته. وهي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وهي أيضاً تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله وارين بنيس وبيرت: فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القائد يفعل الأشياء الصحيحة (الأشهب، 2015).

ويتزايد اهتمام الباحثين بطبيعة السلوك الذي يختاره القائد؛ لما لذلك من تأثير في نجاح المنظمة وبقائها، فالقائد يؤثر في الآخرين ويعطيهم القوة، ويرسخ إيمانهم برؤيته للمنظمة سعياً للتفوق والتميز عن المنظمات المنافسة (النويقه، 2015).

ووفقاً للتغيرات المتسارعة في عالم اليوم، أصبحنا بحاجة ماسة إلى نمط قيادي يقودنا إلى التغيير، وصناعة رؤية جديدة، وتحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي يضمن النجاح. وأصبحت هنالك حاجة ماسة إلى قيادة تولي اهتماماً كبيراً للمرؤوسين باعتبارهم مصدر النجاح والتميز. وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال نمط القيادة التحويلية. حيث إن القائد التحويلي يتيح للعاملين حرية المبادرة والإبداع من خلال تحفيزهم وإثارة روح الحماس، لديهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وتوفير الحرية لهم في حل المشاكل. وعليه فإن اعتماد المنظمات على هذا النمط الحديث من القيادة سيضمن الجودة والتميز والمنافسة، وتحقيق مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي للعاملين لديها.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة (ماجد، وبدراوي، 2013) بعنوان "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية". هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط لتمكين العاملين من معرفة أثر الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي في عدد من الشركات العراقية. وتكونت عينة الدراسة من (223) فرداً. وأشارت النتائج إلى اختلاف النمط القيادي السائد في المنظمات المدروسة، حيث إنه لا توجد منظمة واحدة منها تعتمد على نمط قيادي واحد بنسبة 100%. إذ كانت الشركة العامة للأسمدة تتبع نمط القيادة التحويلية، بينما كانت الشركة العامة للموانئ العراقية والشركة العامة للصناعات البتروكيماوية تتبعان نمط القيادة التبادلية. كما أظهرت النتائج أن النمط القيادي سيرتفع محققاً بذلك مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي، إذا ما دخل بينهما متغير التمكين.

دراسة (النويقه، 2015) بعنوان "أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية، الأردن". قامت الدراسة بالتعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن، وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من عاملي مركز الوزارة في عمان، والبالغ عددهم (240) عاملاً. ومن أهم النتائج التي توصلت الدراسة إليها وجود مستويات مرتفعة لأنماط القيادة في الوزارة، حيث بينت الدراسة أن حملة شهادة البكالوريوس والموظفين التنفيذيين هم أكثر تقديراً لمستوى الأنماط القيادية. وأظهرت النتائج أيضاً وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر) في متغير الالتزام التنظيمي.

دراسة (عواد، & إبراهيم، 2015) بعنوان "العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة للكهرباء بدمشق". هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي،

والفاعلية التنظيمية في الشركة العامة لكهرباء دمشق، كما قامت بإيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وتحديد أثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين. وتكونت عينة الدراسة من العاملين بمديرية التشغيل والاستثمار في الشركة العامة لكهرباء دمشق، والبالغ عددهم (1100) عامل. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة في الشركة وبمتوسط حسابي وقدره (4.696). وأن هناك مستوى متوسطاً للالتزام التنظيمي للعاملين، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.50). وأن هناك مستوى متوسطاً للفاعلية التنظيمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.48). وأشارت النتائج أيضاً إلى أنه يوجد أثر تفاعلي متبادل ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية.

دراسة (الشنطي، 2017) بعنوان "العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط". هدفت الدراسة إلى إيجاد مستوى الالتزام التنظيمي والنمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية. كما هدفت إلى اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (356) موظفاً. وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي وقدره (3.42)، وأن النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية هو نمط القيادة التحويلية وبمتوسط حسابي وقدره (4.23)، يليه نمط القيادة التبادلية وبمتوسط حسابي وقدره (4.20). وبينت الدراسة أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي.

دراسة (الشوابكة، الشلبي، & الخوالدة، 2018) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع

الأفراد العاملين في الوظائف الإشرافية والقيادية في مركز دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، والبالغ عددهم (142) موظفاً. وأظهرت الدراسة أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، إضافة إلى تمتعهم بالالتزام التنظيمي. كما توصلت أيضاً إلى أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Fatima, B., Ahmad, U., & Asvir, N., 2011) بعنوان:

"Effects of Transformational Leadership on Employees Job satisfaction and Organizational Commitment in Banking sector of Lahore (Pakistan)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي في لاهور (باكستان). وتكونت عينة الدراسة من (133) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع المصرفي في لاهور (باكستان).

دراسة (wiza & Hlanganipai, 2014) بعنوان:

"The Impact of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment in Higher Learning Institutions" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب القيادة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا. وتكونت عينة الدراسة من (160) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية له أثر إيجابي في الالتزام العاطفي والاستمراري فقط.

دراسة (David, N., 2015) بعنوان:

"Transformational Leadership style and Organizational commitment: The moderating Effect of employee participation" .

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أسلوب القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لموظفي المؤسسات التقنية في كينيا. وتكونت عينة الدراسة من (343) موظفاً. وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية له أثر إيجابي في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

(Marwa, A. A., Toka, M. F., & Hamida, A. M., 2017) بعنوان

"The Impact of Transformational Leadership on Employees Organizational Commitment in Egyptian Airlines".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي للموظفين في مطار مصر. وتكونت عينة الدراسة من (407) موظف. بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين أسلوب القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للموظفين في شركات الطيران المصرية.

الاستفادة من الدراسات السابقة: جاءت الدراسة الحالية بناء على ما أوردته الدراسات السابقة وما توصلت إليه من استنتاجات وتوصيات. فقد ساهمت الدراسات السابقة في تكوين إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة، مما سهل الطريق أمام الباحث في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة وبناء أداة لقياس أثر نمط القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي. إضافة إلى ذلك أُعتمد على الدراسات السابقة لمقارنة نتائجها مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية.

<u>ومن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:</u>

- ✓ أجريت الدراسة الحالية في البيئة السورية التي تختلف عن البيئات الأخرى التي تمت فيها الدراسات السابقة. واختيرت شركة سيرياتيل كمجال للتطبيق العملي.
- ✓ تمت الدراسة في ظل ظروف خاصة بسورية تختلف فيها عن الفترات السابقة.
- ✓ قامت أغلب الدراسات السابقة بدراسة أنماط القيادة بشكل عام، بينما ركزت الدراسة الحالية على دراسة نمط القيادة التحويلية فقط، وأثره في الالتزام التنظيمي.

مشكلة الدراسة: أكدت العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي أن نمط القيادة التحويلية يؤثر بشكل إيجابي في الالتزام

التنظيمي. إلا أن الجهود البحثية التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين كانت قليلة في مجتمعنا العربي لاسيما في سورية على حد علم الباحث.

وينطلق هذا البحث من اعتقاد الباحثين بأن دراسة أثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لم يصل إلى المستوى المطلوب، بل إن هناك قصوراً في فهم هذه العملية والمعايير التي تقوم على أساسها.

وبناء على ما سبق فإن الشركات العربية السورية ولاسيما شركة سيرياتيل بحاجة إلى تكوين فهم أكثر عمقاً في التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة سيرياتيل في مدينة دمشق، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: هل تؤثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة سيرياتيل في مدينة دمشق؟. ويتفرع عنه الآتي:

1. هل يؤثر التأثير المثالي في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة سيرياتيل في مدينة دمشق؟
2. هل يؤثر البعد الذاتي في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة سيرياتيل في مدينة دمشق؟
3. هل يؤثر التحفيز العقلي في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة سيرياتيل في مدينة دمشق؟
4. هل تؤثر الدافعية الإلهامية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة سيرياتيل في مدينة دمشق؟

أهمية الدراسة:

من الناحية النظرية: تنبع هذه الأهمية من خلال الارتباط الوثيق بنظرية السمات كإحدى نظريات القيادة، ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي. وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد. إذ

تأتي الأهمية النظرية من توضيح أثر هذه الصفات في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق.

من الناحية العملية: تأتي هذه الأهمية من خلال اعتبار موضوع القيادة التحويلية نمطاً من أنماط القيادة الحديثة، ودوره الإيجابي في شركة سيرياتيل. حيث إن محاولة تطبيق نتائج البحث وتبني قيادات سيرياتيل لأبعاد القيادة التحويلية ستساهم في رفع مستويات أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين لديها وتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على الشركات الأخرى.

أهداف الدراسة: يمكن صياغتها على النحو الآتي:

- ✓ التعرف على درجة توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق.
- ✓ التعرف على درجة توفر أبعاد الالتزام التنظيمي لدى عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق.
- ✓ التعرف على أثر التأثير المثالي في الالتزام التنظيمي لدى عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق.
- ✓ التعرف على أثر البعد الذاتي في الالتزام التنظيمي لدى عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق.
- ✓ التعرف على أثر التحفيز العقلي في الالتزام التنظيمي لدى عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق.
- ✓ التعرف على أثر الدافعية الإلهامية في الالتزام التنظيمي لدى عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق.

فرضيات الدراسة: يرى العديد من الباحثين أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي لدى الأفراد (Avolio, & al., 2004). حيث أسلوب القيادة التحويلية

يؤثر تأثيراً إيجابياً في الالتزام الطويل المدى، ويعزز الإحساس بالهدف المتبادل والاهتمام المتبادل للقادة وتابعيهم (Givens, 2008).

ويرى بعضهم الآخر أن تأثير القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي يعود إلى قدرة القيادة التحويلية على تدعيم التفاعل والمشاركة بين القائد والمرؤوسين على اختلاف أنماطهم وميولهم التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة والالتزام بأهدافها، وبذل الجهد لتحقيق هذه الأهداف (زايد، 1999).

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرضية الرئيسية على النحو الآتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة سيرياتيل في مدينة دمشق. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة سيرياتيل في مدينة دمشق.

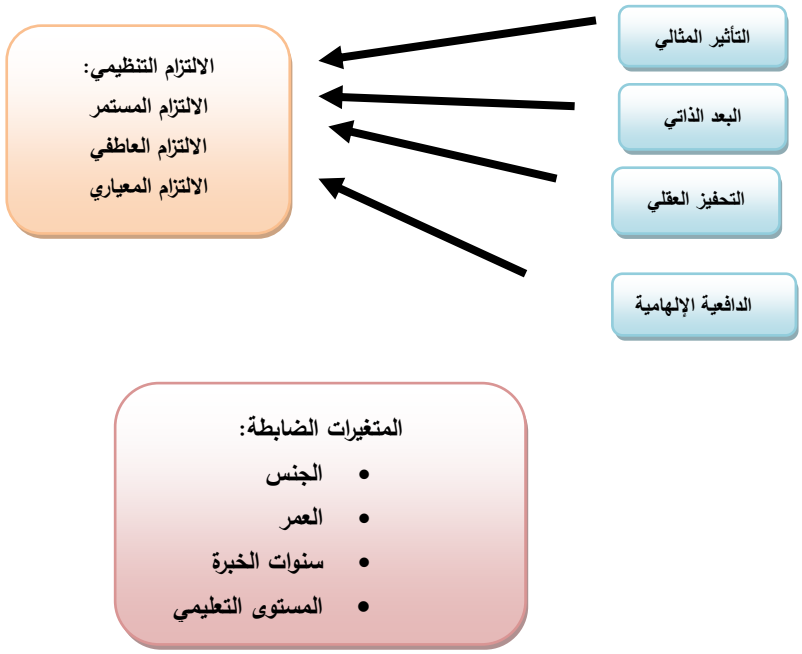
H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الذاتي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة سيرياتيل في مدينة دمشق.

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز العقلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة سيرياتيل في مدينة دمشق.

H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة سيرياتيل في مدينة دمشق.

نموذج الدراسة: بناء على الفرضيات السابقة يمكن صياغة نموذج الدراسة على الشكل الآتي:

المتغير المستقل: (أبعاد القيادة التحويلية) المتغير التابع: (الالتزام التنظيمي)



(من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة)

متغيرات الدراسة:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership): تعرف بأنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين، وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين (Murphy, 2005). وحددت

معظم الدراسات السابقة أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد رئيسية، كما صنفها (Bass & Avolio,1994) على النحو الآتي:

1) التأثير المثالي (Idealized Influence): ويشير إلى إعجاب وثقة المرؤوسين بالقائد بوصفه المثل الأعلى لهم.

2) البعد الذاتي (Individualize Consideration): ويقصد به قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين التي تتسم بالخصوصية. إضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين (Avolio,et..al,1991).

3) التحفيز العقلي (Intellectual Stimulation): ويشير إلى قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه، ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات ولاسيما الروتينية بالطرق الجديدة، وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل، والبحث عن الحلول المنطقية لها.

4) الدافعية الإلهامية (Inspirational Influence): وتعني العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي، وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.

الالتزام التنظيمي: عرف (Allen & Meyer,1990) الالتزام التنظيمي بأنه: عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها. حدد (Meyer & Allen, 1991)، ثلاثة أنواع للولاء التنظيمي؛ وهي:

1. الالتزام التنظيمي العاطفي (Affective Commitment). ويعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تتحقق من خلال العمل فيها.

2. الالتزام المستمر (Continuous Commitment). ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه كثيراً.

فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده كثيراً مما استثمره فيها على مدار الوقت، مثل: فقدانه للأجور والتعويضات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد.

3. الالتزام المعياري (Normative Commitment). ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة. إذ يشعر الأفراد ذوو المستوى العالي من الالتزام المعياري بأنه يجب عليهم البقاء في المنظمة.

حدود البحث:

- ✓ الحدود الزمانية: أجري البحث في النصف الأول من عام (2019/2020) م.
- ✓ الحدود المكانية: طبقت الدراسة على مدينة دمشق فقط.
- ✓ الحدود البشرية: أجري البحث على العاملين في شركة سيرياتيل في مدينة دمشق، وبلغ عددهم (135).
- ✓ الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة سيرياتيل في مدينة دمشق.

منهجية الدراسة: استخدم المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استبانة ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً واختبار فرضيات البحث. وبالنسبة لدراستنا سنحاول التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي. ويهدف المنهج الوصفي إلى حل مشكلة اجتماعية (أحمد، & العباس 2016)، وبناء عليه اعتمد هذا المنهج باعتبار أن دراستنا تعالج مشكلة اجتماعية.

أساليب جمع البيانات ومصادرها:

لتحقيق هدف الدراسة اعتمد على الأدوات الآتية:

1. المصادر الثانوية: وهي المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية (الاستبانة): بغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة، فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتاب المتخصصين بموضوع الدراسة.

مجتمع البحث: فيما يخص مجتمع الدراسة، اشتمل مجتمع هذا البحث على شركة سيرياتيل في مدينة دمشق؛ إذ بلغ عدد موظفيها عام 2020، 5000 موظف وفق موقع سيرياتيل الإلكتروني.

عينة البحث: حسب Jolibert A. et Jourdan P. (2006)، ومن أجل تطبيق الانحدار يجب الحصول على خمسة أجوبة لكل عنصر من العناصر التي تقيس المتغيرات المستقلة. فقد قيس التأثير المثالي بأربعة عناصر، والبعد الذاتي بأربعة عناصر، والتحفيز العقلي بأربعة عناصر، أما الدافعية الإلهامية فقد قيست بثلاثة عناصر. وأصبح المجموع الكلي لعدد العناصر (15) عنصراً، وعليه يجب أن يكون حجم العينة 75 =5*15. وحصلنا على 135 إجابة. والجدول رقم (1)، يوضح خصائص العينة المدروسة.

خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (1) يمثل خصائص العينة

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكور	58	43
		إناث	77	57
		المجموع	135	100
2	العمر	أقل من 25 سنة	40	29.6
		25 وأقل من 40	77	57
		40 وأقل من 55	15	11.1
		55 وأكثر	3	2.2
		المجموع	135	100
3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	85	63
		5 وأقل من 10	26	19.3
		10 وأقل من 15	11	8.1
		15 وأكثر	13	9.6
		المجموع	135	100
4	المستوى التعليمي	ثانوية ودون	5	3.7
		دراسات عليا	30	22.2
		إجازة جامعية أو معهد متوسط	100	74.1
		المجموع	135	100

من خلال الجدول رقم (1)، يمكننا تفسير النتائج على النحو الآتي:

1. الجنس: توزعت أفراد العينة بين الذكور والإناث، إذ كان عدد الأفراد الذكور (58) فرداً ؛ أي بنسبة (43%)، أما عدد الإناث فقد كان (77) فرداً بنسبة (57%). مما يدل على أن شركة سيرياتيل تتبنى توظيف الإناث أكثر من الذكور.

2. العمر: يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة (57%) من أفراد العينة كانت أعمارها تتراوح ما بين (25-40) سنة، إذ كان عددهم (77) فرداً. في حين كانت الفئة (أقل من 25 سنة) قد حققت المرتبة الثانية بنسبة (29.6%). أما بالنسبة للفئة (40-55) سنة، فقد جاءت بالمرتبة الثالثة وبنسبة (11.1%). أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفئة (55 سنة فأكثر) وبنسبة (2.2%)، إذ بلغ عددهم (3) أفراد. وهذا يعني أن شركة سيرياتيل تفضل فئة الشباب بعد تخرجهم من الجامعة لما يمتلكونه من قدرة على اتباع أساليب قيادية متطورة ومبتكرة.

3. سنوات الخبرة: أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (1) أن نسبة (63%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة (أقل من 5 سنوات) وبعدد إجمالي قدره (85) فرداً. بينما أتت في المرتبة الثانية فئة الأفراد الذين يمتلكون خبرة (5-10) سنوات، إذ بلغ عددهم (26) فرداً. أما المرتبة الثالثة فقد كانت من نصيب فئة الأفراد الذين يمتلكون خبرة (15سنة فأكثر)؛ إذ بلغ عددهم 13. وأخيراً بلغ عدد الأفراد الذين يمتلكون خبرة (10 وأقل من 15) سنة 11 وبنسبة (8.1%).

4. المستوى التعليمي: من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن نسبة (74.1%) من أفراد العينة هم حملة شهادة معهد متوسط أو إجازة جامعية، وقد مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي. ثم جاءت فئة الأفراد من حملة الدراسات العليا وبنسبة قدرها (22.2%)، بينما كانت نسبة حملة ثانوية ودون تساوي (3.7%).

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة، وقد صممت وفق المقاييس الموجودة في الدراسات السابقة المشابهة لموضوع البحث. واستخدم

مقياس ليكرت الخماسي وفق (موافق بشدة، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق بشدة)، وقد أعطيت علامات للإجابات الخمس السابقة الذكر (1,2,3,4,5) على التوالي.

وتنقسم أداة الدراسة إلى ثلاثة أجزاء:

1. بيانات تعريفية ممثلة بالمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والفئة العمرية، وبالجنس.
2. المتغير المستقل (القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، والبعد الذاتي، والتحفيز العقلي، والدافعية الإلهامية).
3. المتغير التابع (الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري).

الجدول رقم (2) يوضح المقاييس المستخدمة في الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المصدر
1	أبعاد القيادة التحويلية	التأثير المثالي	Multifactor Leadership Bass & Avolio Questionnaire (MLQ) 1995
		البعد الذاتي	
		التحفيز العقلي	
		الدافعية الإلهامية	
2	أبعاد الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	Allen and Meyer (1990)
		الالتزام المستمر	
		الالتزام المعياري	

الأدوات الإحصائية المستخدمة: قام الباحث باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS 25) لإجراء التحليل الإحصائي، بالاعتماد على اختبار ت ستيودنت (T-Test) لدلالة الفروق ما بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة ببنود كل محور من محاور الاستبانة. كما أن القيمة المتوسطة في مقياس ليكرت تعادل (3)، وذلك بالاعتماد على القيمة المعنوية (sig). فإذا كانت القيمة المعنوية (sig) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية يكون الاختبار غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) ويكون رأي أفراد العينة محايد. أما إذا كانت قيمة المعنوية (sig) أصغر من مستوى الدلالة، ويكون الاختبار دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). وهنا نميز حالتين: إذا كان المتوسط أكبر من القيمة (3)، فهذا يدل على أن هناك اتجاه نحو الموافقة على العبارة. أما إذا كانت قيمة المتوسط أصغر من القيمة (3) فهذا يدل على

أن هناك اتجاه نحو عدم الموافقة على العبارة. ومن الأدوات المستخدمة في التحليل الإحصائي طريقة الانحدار المتعدد، فقد استخدمت الطريقة (Enter).

ما مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في شركة سيرياتيل؟

لمعرفة مستوى تقييم توفر أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في شركة سيرياتيل، فقد قيست هذه الأبعاد من خلال مجموعة من العبارات التي تصفها. واستخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودلالة التقييم باستخدام (one sample t test). والجدول رقم (3) يوضح النتائج التي حصل عليها:

الجدول رقم (3) يوضح درجة توفر أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
أبعاد القيادة التحويلية					
التأثير المثالي	3.91	0.70	15.06	78	0.000
البعد الذاتي	3.64	0.61	12.25	73	0.000
التحفيز العقلي	3.75	0.68	12.95	75	0.000
الدافعية الإلهامية	3.93	0.65	16.63	79	0.000
أبعاد الالتزام التنظيمي					
الالتزام العاطفي	3.65	0.84	8.98	73	0.000
الالتزام المستمر	3.57	0.73	9.12	71	0.000
الالتزام المعياري	3.04	0.81	0.56	61	0.576

يبين الجدول رقم (3) ما يلي:

- ✓ إن المتوسط الحسابي لتقييم مدى تبني إدارة شركة سيرياتيل لبعد (التأثير المثالي) كأحد أبعاد (القيادة التحويلية) يعادل 3.91، والانحراف المعياري يساوي 0.70. كما يلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا البعد بالاتجاه الإيجابي وبوزن نسبي (78). ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة مقداره (0.000)، وهو أصغر من 0.05، مما يعكس التقييم العالي لمستوى اعتماد شركة سيرياتيل على التأثير المثالي كسلوك قيادي.
- ✓ إن المتوسط الحسابي لتقييم مدى تبني إدارة شركة سيرياتيل (للبعد الذاتي) كأحد أبعاد (القيادة التحويلية) يعادل 3.64 ، والانحراف المعياري يساوي 0.61. كما يلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا البعد بالاتجاه الإيجابي وبوزن نسبي (73).

من الجدول أعلاه، ونلاحظ أن مستوى الدلالة مقداره (0.000) وهو أصغر من 0.05، مما يعكس التقييم العالي لمستوى اعتماد شركة سيرياتيل على البعد الذاتي كسلوك قيادي.

- ✓ إن المتوسط الحسابي لتقييم مدى تبني إدارة شركة سيرياتيل لبعد (التحفيز العقلي) كأحد أبعاد (القيادة التحويلية) يعادل 3.75 والانحراف المعياري يساوي 0.68. كما يلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا البعد بالاتجاه الإيجابي وبوزن نسبي (75). ومن الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى الدلالة مقداره (0.000)؛ وهو أصغر من 0.05، مما يعكس التقييم العالي لمستوى اعتماد شركة سيرياتيل على التحفيز العقلي كسلوك قيادي.
- ✓ إن المتوسط الحسابي لتقييم مدى تبني إدارة شركة سيرياتيل لبعد (الدافعية الالهامية) كأحد أبعاد (القيادة التحويلية) يعادل 3.93، والانحراف المعياري يساوي 0.65. كما يلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا البعد بالاتجاه الإيجابي وبوزن نسبي (79). ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة مقداره (0.000)؛ وهو أصغر من0.05، مما يعكس التقييم العالي لمستوى اعتماد شركة سيرياتيل على الدافعية الالهامية كسلوك قيادي.
- ✓ إن المتوسط الحسابي لتقييم مستوى تبني العاملين في شركة سيرياتيل لبعد (الالتزام التنظيمي العاطفي) كأحد أبعاد (الالتزام التنظيمي) يعادل 3.65 ، والانحراف المعياري يساوي 0.84. كما يلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا البعد بالاتجاه الإيجابي وبوزن نسبي (73). من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة مقداره؛ (0.000) وهو أصغر من 0.05، مما يعكس التقييم العالي لمستوى تبني عاملي شركة سيرياتيل الالتزام العاطفي.
- ✓ إن المتوسط الحسابي لتقييم مستوى تبني العاملين في شركة سيرياتيل لبعد (الالتزام المستمر) كأحد أبعاد (الالتزام التنظيمي) يعادل 3.57، والانحراف المعياري يساوي 0.73. كما يلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا البعد بالاتجاه الإيجابي وبوزن

نسبي (71). من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة مقداره (0.000)؛ وهو أصغر من 0.05، مما يعكس التقييم العالي لمستوى تبني عاملي شركة سيرياتيل الالتزام المستمر.

- ✓ إن المتوسط الحسابي لتقييم مستوى تبني العاملين في شركة سيرياتيل لبعد (الالتزام المعياري) كأحد أبعاد (الالتزام التنظيمي) يعادل 3.04، والانحراف المعياري يساوي (0.81). كما يلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا البعد بالاتجاه الإيجابي وبوزن نسبي (61). من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة مقداره (0.576)؛ وهو أكبر من 0.05، مما يعكس عدم تبني عاملي شركة سيرياتيل الالتزام المعياري.

صدق أداة البحث:

أ- الصدق الظاهري للمقياس: يقصد به مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة. ومن أجل ذلك عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجالات الإدارية من الأساتذة الجامعيين في كلية الاقتصاد في جامعة دمشق، فقد أشاروا إلى بعض الملاحظات كحذف بعض العبارات أو تعديلها. وقد استجاب الباحث لآرائهم وقام بإجراء ما يلزم في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

ب- الصدق التكويني للمقياس أو ثبات المقياس: ويقصد به "الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس، وتوجد عدة طرائق لحساب ثبات المقياس، إلا أن الباحث اعتمد على طريقة "ألفا كرونباخ" Cronbach's Alpha، ويجب أن تتراوح قيمة معامل الثبات بين (0 و 1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألاّ يقل الحد الأدنى لقيمة معامل الثبات في هذا الاختبار عن (0.60) (التميمي، 2004). والجدول رقم (4)، يوضح النتائج:

الجدول رقم (4) يبين الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

مجال الدراسة	عدد العناصر	معامل ألفا كرو نباخ	النتيجة
التأثير المثالي	4	0.84	عالية
البعد الذاتي (رعاية الأفراد)	4	0.66	مقبولة
التحفيز العقلي	4	0.77	جيدة
الدافعية الإلهامية	3	0.76	جيدة
الالتزام التنظيمي العاطفي	4	0.86	عالية
الالتزام المستمر	4	0.69	جيدة
الالتزام المعياري	4	0.78	جيدة

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول رقم (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع بنود الاستبانة ولكل جزء من أجزائها أكبر من الحد الأدنى المقبول وهو (60 %). وهذا يشير إلى معامل ثبات جيد ومقبول.

اختبار فرضيات الدراسة: أُجري اختبار الانحدار الخطي المتعدد للدراسة بعد التحقق من شروط تطبيقه، والمتمثلة بعدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات التفسيرية، وأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. حيث إنه يمكن التحقق من شرط عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات التفسيرية بطريقتين: الأولى وهي فحص مصفوفة الارتباط، والطريقة الثانية من خلال الاعتماد على معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) (سليمان، 2008). بالنسبة لدراستنا اعتمد على الطريقة الثانية. والجدول رقم (5)، يوضح نتائج شروط الاختبار.

الجدول رقم (5) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

Model		Collinearity Statistics		
		Tolerance	VIF	Skewness
	التأثير المثالي	0.450	2.224	-0.594
	البعد الذاتي (رعاية الأفراد)	0.771	1.297	-0.189
	التحفيز العقلي	0.489	2.046	-0.549
	الدافعية الالهامية	0.577	1.732	-0.921

وفق (Gavard-Perret & al., 2008)، إن قيم اختبار تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة يجب أن تكون أقل من (10). ويبين الجدول السابق أن جميع قيم VIF تتراوح بين (2.22 & 1.29). وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) وفق (Carricano & al., 2010)، يجب أن تكون أعلى من 0.3. ومن الجدول يتبين أن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تتراوح بين (0.45 و0.77)، وهي أكبر من 0.3. ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث إن قيم هذا المعامل أقل من (1) (Evrard & al., 2003).

وأجري اختبار الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة Enter لدراسة أثر المتغيرات المستقلة معاً (القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة معاً) في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي الكلي).

الجدول رقم (6) يمثل معامل الارتباط والتحديد لمتغيري (القيادة التحويلية) و(الالتزام التنظيمي)

Model Summary[b]					
Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح R2	الانحراف المعياري	Durbin-Watson
1	.550[a]	0.303	0.281	0.54072	2.486
a. Predictors: (Constant), الدافعية الإلهامية، البعد الذاتي- رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، التأثير المثالي					
b. Dependent Variable:الالتزام التنظيمي					

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت R=0.55. وهذا يدل على أن العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي هي علاقة طردية، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت R2=0.303، وهذا يدل على أن 30.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، والباقي يعود إلى عوامل أخرى. كذلك قيمة معامل التحديد المعدل كانت R2= 0.281. وأجري تحليل تباين الانحدار (ANOVA) للحكم على معنوية النموذج، والجدول رقم (7) يوضح النتائج.

الجدول رقم (7) الدالات الإحصائية لتباين نموذج الدراسة

ANOVA[a]						
Model		مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
1	Regression	16.504	4	4.126	14.112	0.000[b]
	Residual	38.009	130	0.292		
	Total	54.513	134			
a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), الدافعية الإلهامية، البعد الذاتي- رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، التأثير المثالي						

يبين الجدول رقم (7) أن القوة التفسيرية للنموذج نجدها من خلال إحصائية F، وهي (14.11)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)؛ وهي أصغر من معنوية الدلالة

القياسية sig=0.05. مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية؛ أي النموذج ذو دلالة معنوية.

لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، استخرج جدول ثابت ومعاملات نموذج الانحدار الممثلة بالجدول رقم (8).

الجدول رقم (8) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري (القيادة التحويلية) و(الالتزام التنظيمي)

Model		القيمة غير المعيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		القيمة المعيارية للمعاملات	T	مستوى الدلالة المحسوب
		β	الانحراف المعياري	بيتا		
1	(Constant)	0.978	0.350		2.791	0.006
	التأثير المثالي	0.172	0.099	0.189	1.734	0.085
	البعد الذاتي (رعاية الأفراد)	0.220	0.087	0.211	2.530	0.013
	التحفيز العقلي	0.246	0.099	0.260	2.485	0.014
	الدافعية الإلهامية	0.011	0.095	0.011	0.118	0.906
a. Dependent Variable:الالتزام التنظيمي						

من الجدول السابق نجد أن القيم المعنوية (sig) التي أصغر من 0.5، هي قيم التحفيز العقلي والبعد الذاتي. وخرجت من النموذج قيم (التأثير المثالي والدافعية الإلهامية) ولا يتم وضعها في نموذج الانحدار. وعليه فإن التحفيز العقلي والبعد الذاتي يؤثران في الالتزام التنظيمي. حيث إن البعد الذاتي يؤثر في الالتزام التنظيمي بشكل طردي وبمقدار (0.211)، وبعد التحفيز العقلي يؤثر في الالتزام التنظيمي بشكل طردي وبمقدار (0.260). وعليه يمكن التوصل إلى الآتي:

(يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي التحفيز العقلي والبعد الذاتي (رعاية الأفراد) في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة سيرياتيل).

من خلال ما سبق يمكن تلخيص نتائج فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

تسلسل	نص الفرضية	النتيجة
H1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة سيرياتيل في مدينة دمشق	رفض
H2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الذاتي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة سيريتل في مدينة دمشق	قبول
H3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز العقلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة سيريتل في مدينة دمشق	قبول
H4	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة سيريتل في مدينة دمشق	رفض

نتائج اختبار المتغيرات الضابطة: لمقارنة الفروق تبعاً للفئة العمرية، والخبرة، والشهادة التعليمية، والجنس أُجري اختبار شيفيه. والجدول رقم (9)، يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (9) يمثل نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للالتزام التنظيمي وفق المتغيرات الضابطة.

الالتزام التنظيمي	Sig.				
		Scheffe$_{a,b}$			
		العمر	N	Subset for alpha = 0.05	
				1	2
	0.001	سنة 25-40	77	3.3171	
		أقل من 25 سنة	40	3.3938	
		سنة 40-55	15	3.8111	3.8111
		55+	3		4.4167
	0.005	Scheffe$_{a,b}$			
		سنوات الخبرة	N	Subset for alpha = 0.05	
				1	2
		اقل من 5 سنوات	85	3.3108	
		سنوات 5-10	26	3.4263	3.4263
		سنة 10-15	11	3.6061	3.6061
		15+	13		3.9551
	0.189	المستوى التعليمي			
	0.92	الجنس			

من الجدول السابق نجد أن قيمة دالة الاختبار (sig):

- ✓ وفق الفئة العمرية =0.001 < 0.05، وعليه توجد فروق ذات دلالة معنوية لتقييم الالتزام التنظيمي تبعاً للفئة العمرية و أن هذه الفروق لصالح الفئة 55 فأكثر، ثم الفئة 40-55 سنة.
- ✓ وفق لسنوات الخبرة =0.005 < 0.05، وعليه توجد فروق ذات دلالة معنوية لتقييم الالتزام التنظيمي تبعاً لسنوات الخبرة ، وأن هذه الفروق لصالح الفئة 15 فأكثر، ثم الفئة 10-15 سنة.
- ✓ وفق المستوى التعليمي= 0.189 > 0.05، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتقييم الالتزام التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي.

✓ وفق للجنس=0.92 > 0.05، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتقييم الالتزام التنظيمي تبعاً للجنس.

النتائج والتوصيات:

بالاستناد إلى ما سبق توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

✓ أظهرت الدراسة أن القيادات الإدارية في شركة سيرياتيل تتبنى تطبيق نمط القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة. وتنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عواد & إبراهيم، 2015)، حيث أظهرت أن تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة في الشركة العامة لكهرباء بدمشق.

✓ بالنسبة لمدى توفر الالتزام التنظيمي لدى عاملي شركة سيرياتيل، فقد توصلنا إلى أن هناك التزاماً عاطفياً بمتوسط حسابي وقدره (3.65). وهنالك أيضاً التزام مستمر بمتوسط حسابي وقدره (3.57). وعليه يستمر الموظفون في شركة سيرياتيل بالعمل في المنظمة؛ لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها، وهم يحصلون على منافع نظير استمرارهم في المنظمة. وانسجمت هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (النويقة، 2015). أما بالنسبة للالتزام المعياري فقد كان مستوى الدلالة (0.576) أكبر من (0.05)، مما يعكس عدم تبني الالتزام المعياري لدى العاملين في شركة سيرياتيل.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز العقلي والبعد الذاتي في الالتزام التنظيمي للعاملين لدى شركة سيرياتيل. حيث إن الاهتمام بالعنصر البشري ومساعدة العاملين على حل مشكلات العمل بطرق حديثة يؤثر بشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة سيرياتيل. تتفق دراستنا بشكل جزئي مع دراسة (الشوابكة، الشلبي، & الخوالدة، 2018).

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة سيرياتيل تعزى لمتغيرات الفئة العمرية والخبرة.

فقد كانت الفروق لصالح الفئة العمرية (55 فأكثر) وبمتوسط قدره (4.41)، وهذا يدل على أن هذه الفئة هي الأكثر حباً للاستقرار وعدم وجود رغبة في البحث عن عمل آخر مقارنة بفئة الشباب الذين يحاولون الحصول دوماً على أفضل عائد مادي ممكن. وتتفق

دراستنا مع دراسة (Kumar & Giri, 2009)، فقد وجدوا أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالعمر أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً.

أما بالنسبة للخبرة فقد كان التقييم لصالح الفئة (15 فأكثر) وبمتوسط قدره (3.95)، إذ تزداد فرص الاستفادة من الحوافز بزيادة مدة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه لها والانتقال إلى عمل آخر. وتتفق دراستنا مع دراسة (Kumar & Giri, 2009)، فقد وجدت الدراسة أن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم التزام تنظيمي أعلى. وتختلف دراستنا مع دراسة (الشوابكة، الطعاني، 2013)، حيث بينت النتائج أن درجة الالتزام التنظيمي لا تختلف باختلاف الخبرة، وإنما تختلف باختلاف الراتب الشهري.

وبناء على النتائج التي توصل البحث إليها، نقترح جملة من التوصيات التي يمكن أن تساعد القيادات في شركة سيرياتيل على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين لديها:

☒ ضرورة تبني شركة سيرياتيل (بعد التحفيز العقلي) كأحد أبعاد القيادة التحويلية. وذلك من خلال العمل على إشراك المرؤوسين في حل المشكلات، والطلب منهم تقديم مقترحات لتطوير العمل. والأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

☒ ضرورة تبني شركة سيرياتيل (البعد الذاتي) كأحد أبعاد القيادة التحويلية. حيث إنه من الضروري أن يكون هنالك وعياً لدى قيادات سيرياتيل بأهمية المورد البشري؛ لأنه النواة الأساسية في تشكيل التنظيم والمورد الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. إذ يجب على شركة سيرياتيل أن تأخذ بالحسبان حاجات ورغبات العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

ضرورة تسليط الضوء وإعطاء مزيد من الاهتمام للأشخاص الأكبر سناً الذين أمضوا عدة سنوات في العمل؛ لأنهم الأكثر ولاء للمنظمة التي يعملون بها. حيث إنه ليس لديهم رغبة في البحث عن عمل آخر مقارنة بفئة الشباب الذين يحاولون الحصول دوماً على أفضل عائد مادي ممكن.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، عبد الباقي دفع الله، العباس، رقية السيد الطيب. (2016). مبادئ مناهج البحث في علم النفس. الخرطوم.
- الأشهب، نوال عبد الكريم. (2015). أساسيات في القيادة والإدارة. (الطبعة العربية). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الشنطي، محمود. (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. 2 (7)، 85-104.
- الشوابكة، زياد، الشلبي، فراس، والخوالدة، رياض. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية للإدارة. 38 (4)، 145-165.
- النويقه، عطا الله. (2015). أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية. دراسات العلوم الإدارية. 42 (1)، 45-64.
- زايد، عادل محمد (1999) تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين. دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية: جامعة الكويت – مجلس النشر العلمي، م6 (2)، 193-211.
- سليمان، أسامة. (2008). التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS. القاهرة: كلية التجارة– جامعة المنوفية.
- عواد، وإبراهيم. (2015). العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية: من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة للكهرباء بدمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية– سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. 37 (2)، 257-279.

- ماجد، زيد، و بدراوي، عبد الرضا.(2013). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية. العلوم الاقتصادية. 9 (34)، 102-52.
- يونس أحمد إسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني.(2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية. مجلة العلوم التربوية، الجامعة الأردنية. 40 (1)، 200-181.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990).The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology. (63), 1-18.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating role of Psychological Empowerment and moderating role of Structural Distance. Journal of Organizational Behavior, 25, 951-968.
- Bass, B & Avolio, B.(1994). Improving Organizational Effectiveness, Through Transformational Leadership. oaks, CA: Sage publications united states: library of congress.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring. California. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Carricano M., Poujol F., & Bertrandias L. (2010), « Analyse de données avec SPSS », 2ème édition, Paris, Pearson Education.
- David, NJOROGE. (2015). Transformational Leader ship style and Organizational commitment: The moderating Effect of employee participation. Strategic Journal of Business & Change Management. 2 (6), 94-107.
- Evrard Y., Pras B., & Roux E. (2003), « Market : Etudes et recherches en marketing», 3ème, Paris, Dunod.
- Fatima, B., Ahmad, U., & Asvir, N., (2011). Effects of Transformational Leader ship on Employees Job satisfaction and Organizational Commitment in Banking sector of Lahore (Pakistan). International Journal of Business and Social Science. 2 (18), 261-267.

- Gavard-Perret M.-L. & al. (2008), « Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », Paris, Pearson Education.
- Givens, R., J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. Emerging Leadership Journeys.©School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, 1 (1), 4-24.
- Jolibert A., Jourdan P., (2006). Marketing Research : méthodes de recherche et études en marketing, Paris, Dunod.
- Kumar, B. P., & Giri, V. N. (2009). Effect of age and experience on job satisfaction and organizational commitment. The ICFAI Journal of Organizational Behaviour. (1), 28-36.
- Marwa, A. A., Toka, M. F., & Hamida, A. M. (2017).The Impact of Transformational Leadership on Employees Organizational Commitment in Egyptian Airlines. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City. 1 (2/1), 58-77.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component of organizational commitment. Human Resource Management Review. 1(1), 61-89.
- Murphy, L. (2005). Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, Journal Of Nursing Management. 13 (1), 128-136
- Wiza, M., Hlanganipai, N. (2014). The impact of leadership styles on employee organisational commitment in higher learning institutions. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5 (4), 135-143.

تاريخ ورود البحث:2021/5/10
تاريخ الموافقة على نشر البحث:2021/7/28