

أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الملك خالد

د. سمر محمد الطاهر ياسين
أستاذ مساعد بجامعة الملك خالد / قسم إدارة الأعمال
أ. تهناني حسن عثمان أبوريد
محاضرة بجامعة الملك خالد / قسم إدارة الأعمال
المملكة العربية السعودية

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الملك خالد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة الملك خالد بمدينة أبها، وقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (50) موظفاً من المحاضرين والإداريين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة جامعة الملك خالد لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزما، رعاية الأفراد، الحافز الإلهامي، الحافز الفكري) من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد جاء بدرجة مرتفعة أيضاً، كما يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزما، رعاية الأفراد، الحافز الإلهامي، الحافز الفكري) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك خالد، كما لا يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين في جامعة الملك خالد في أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس، ولكن يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، لصالح سنوات الخبرة التي تتراوح بين 11-15 سنة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الماجستير لأنهم الأكثر عدداً. في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة توصي الباحثة بضرورة تنمية وتعزيز القيادة التحويلية في إنجاز المهام اليومية في جامعة الملك خالد، وذلك من خلال اتباعها بشكل مستمر، وضرورة اهتمام الإدارة العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية بتوفير كافة الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية لما لها انعكاساً كبيراً على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى الاهتمام بالموظف للوصول إلى أعلى التزام تنظيمي له في العمل ولكي يعمل بكل جدية ومنافسة لتحقيق الأهداف المنشودة.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية - الالتزام التنظيمي

ABSTRACT

The study aimed to identify the effect of transformational leadership on the organizational commitment of employees at King Khalid University, and the study used the descriptive analytical approach, and the study relied on the questionnaire as a tool to collect data, and represented the study community of all workers at King Khalid University in Abha, and a random sample was selected consisting of (50) An employee of lecturers and administrators. The study reached several results, the most important of which is that the level of King Khalid University's practice of transformational leadership dimensions (the ideal effect of charisma, individual welfare, inspirational motivation, intellectual motivation) came from the point of view of its employees came with a high degree, and that the level of organizational commitment of workers at King Khalid University in Bajaa Also, there is an effect of transformational leadership dimensions (the ideal effect of charisma, individual care, inspirational motivation, intellectual motivation) on organizational commitment from the viewpoint of employees at King Khalid University, and there is no difference in the views of employees at King Khalid University in Transformational leadership on organizational commitment to gender difference, but there are statistically significant differences according to the variable of years of experience, in favor of years of experience ranging

from 11-15 years, and there are statistically significant differences depending on the variable of the educational qualification in favor of the master class because they are the most numerous. In light of the results of the study, the researcher recommends the need to develop and enhance transformational leadership in accomplishing daily tasks at King Khalid University, by following them continuously, and the need for the General Administration of Education in the Kingdom of Saudi Arabia to provide all the needs and requirements for implementing transformational leadership because of its reflection Great commitment to organizational commitment, in addition to caring for the employee to reach the highest organizational commitment for him in the work and to work in all seriousness and competition to achieve the desired goals.

Key words: transformational leadership - organizational commitment

المقدمة:

أصبح دراسة موضوع القيادة في المجال الإداري من الضروريات اللازمة في العصر الحديث، وذلك لبروز أهميتها مع تزايد تطور التنظيمات الإدارية والاقتصادية والسياسية نتيجة التقدم العلمي والثقافي والتكنولوجي الذي أصبح سمة هذا القرن، ويقاس فشل أو نجاح القيادة في إدارتها بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف و النتائج ، كما يقاس نجاح القائد في المستويات الإدارية بمدى قدرته على تكامل العمل في دائرته مع عمل المنظمة الكلي وذلك لأن نوع القيادة الذي يتبناها المدير أو القائد يعد هام لكفاءته التنظيمية و الفردية. كما أن نوعية القيادة هي إحدى الصفات التي تميز المنظمة الناجحة عن منظمة أخرى ضعيفة الإنتاج، وكثير من المنظمات التي توقفت عن عملها يعود فشلها إلى إدارتها الضعيفة، والقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة ولاء الفريق، فيخلق القادة الفاعلون بيئة قوامها الأهداف، كما يكون لديهم أيضاً القدرة على ترغيب فريق عملهم في الانضمام إليهم لتحقيق أهداف المنظمة (العبادلة، 2014)

وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية (Transformational Leadership) في أواخر السبعينات من القرن العشرين بواسطة العالم الأمريكي بيرنز ماكجورج الذي تناول مفهوم القيادة التحويلية في كتابه "القيادة" عام (1978م) ، والذي أكد فيه أن رغبات العصر الحالي بحاجة شديدة لقيادة ابتكارية مؤثرة في بيئة العمل تعتمد على تبادل المنفعة لتحل مكان القيادة التقليدية. (Hiatt, 2010)

وقد قام (Bass) بإسهامات أوضحت عن تطوراً ملحوظاً في القيادة التحويلية عندما وضع منهجية للقيادة التحويلية في عام (1985م) ، كما وضع لها مقاييس ونماذج من أجل قياس عوامل السلوك القيادي (MLQ) ، والذي تضمن عناصر ثلاثة للقيادة التحويلية تمثلت في الكاريزما ، التشجيع الإبداعي ، والاهتمام بالفرد ، وقد أضاف (Bass) مكوناً رابعاً فيما بعد سمي بالدافعية المستوحاة. (Alcala , 2016) وتركز القيادة التحويلية إلى الوصول للدوافع الظاهرة والكامنة لدى الموظفين التابعين لها (Stubbs, 2017)

ويعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين المنظمات والموظفين فيها ، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين ، لما له من أثر كبير على سلوكيات الموظفين وكذلك له انعكاس هام على الموظف والمنظمة التي يعمل بها ، وقد أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى القادة والأكاديميين ، على اعتبار أن الموظف الملتزم تنظيمياً يكون أكثر التصاقاً بمنظمته التي يعمل بها، وأكثر اجتهاداً ومساهمة في تحقيق أهدافها بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي يعتبر من أهم العوامل التي تحدد كفاءة و فعالية المنظمة. (غالي ، 2015)

ويعد الالتزام التنظيمي هو الأكثر تطوراً في عائلة التزام العمل من المنشآت، حيث يشمل الالتزام التزم فعال يستند إلى الجوائز، الامتثال هو الخطوة الأولى والبداية للالتزام حيث أن محرركاتها الرئيسية هي كسب المال أو الاحترام أو القوة أو الترويج، ويحدث الالتزام إذا كانت قيم ومعتقدات المنظمة متوافقة مع مواقف

الموظفين وسلوكياتهم. ويتوقع الموظفون أن تكون قيمهم متوافقة مع قيم المؤسسة، ويحدث التداخل عندما يتحقق هذا التوافق، و يتم قبول الالتزام التنظيمي كعنصر حيوي لنجاح وجود المؤسسات. (Kassaw, & Golga, 2019, p88)

ويوجد مستوى من التوافق بين معتقدات الموظفين والقيم والمعايير التنظيمية بسبب عمق واتساع الالتزام التنظيمي كمفهوم ، ويعتبر من المهم أن الاهتمام بغرس أبعاد الالتزام في المؤسسات من أجل مواصلة تقييم علاقتها في مكان العمل. وفقاً لذلك، فإنه لا ينبغي تحليل الالتزام التنظيمي دون النظر إلى هذه الأبعاد بشكل مستقل بسبب الاختلاف الوجودي في علاقات الموظفين مع مؤسساتهم، ويقوم الموظفون باختيار أبعاد الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري بدرجات متفاوتة، حيث يساهم كل منهم في الالتزام التنظيمي الشامل ؛ وبالتالي ، يمكن افتراض كل منهما بشكل مستقل عن الآخر عند النظر في علاقته بالسوابق والعمليات المتداخلة. (Palta, 2019, p38)

وانطلاقاً مما سبق ترى الباحثان بضرورة التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك خالد.

مشكلة الدراسة:

من المحتمل أن يؤثر الشخص الذي يعمل في منصب قيادي إيجابياً أو سلبياً على الموظفين، كما يوجد الكثير من نظريات القيادة وأساليبها ولكن لا يوجد مفهوم موحد يتفق عليه خبراء العاملين في مجال الإدارة كمصدر فريد لنجاح عملية القيادة ، وقد جاءت القيادة التحويلية من أجل تحسين سلوك الموظفين والتزامهم التنظيمي ، وقد أكدت عدة دراسات أهمية القيادة التحويلية ، منها دراسة (Ling & Wu, 2016) والتي أكدت نتائجها بوجود علاقة بين القيادة التحويلية وتحسين بيئة العمل من خلال العملية التبادلية في المنفعة بين القائد والموظفين مما يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، أما دراسة (Zou & Liu, 2015) أشارت في نتائجها بأن للقيادة التحويلية دور كبير في تحسين أدائهم الوظيفي ، أما (Nobari & Davoudi, 2014) فقد أشارت نتائج دراستهما وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للموظفين.

وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك خالد ؟
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى ممارسة جامعة الملك خالد لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزما ، رعاية الأفراد ، الحافز الإلهامي ، الحافز الفكري) من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد ؟
3. هل يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين بجامعة الملك خالد في أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي باختلاف كل من (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. تحديد أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك خالد.
2. التعرف على مدى ممارسة جامعة الملك خالد لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها.
3. إبراز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد.
4. إظهار الاختلاف في وجهات نظر العاملين بجامعة الملك خالد في أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي باختلاف كل من (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع غاية في الأهمية كون موضوع القيادة أحد الموضوعات المهمة ، والتي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال ، وحسب اطلاع الباحثان فإن الموضوع لم ينل البحث الكافي في بيئة الأعمال السعودية ، وبذلك فإن الدراسة ستثري المكتبة العربية

بإضافة بحثية وإضاءة مختلفة في هذا المجال ، كما قد تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على إدارة جامعة الملك خالد من خلال إبرازها لمستوي استخدام القيادة التحويلية في إدارتهم وكذلك تعريفهم بأهم القصور فيها، كما ستقدم هذه الدراسة مقترحات قد تساهم في تحسين بيئة العمل في جامعة الملك خالد.

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزما ، رعاية الأفراد ، الحافز الإلهامي ، الحافز الفكري) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك خالد .
2. يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين بجامعة الملك خالد في أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي باختلاف كل من (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي).

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في جامعة الملك خالد من محاضرين وإداريين.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة الملك خالد بمدينة أبها.
- الحدود الزمانية : طبقت الدراسة في العام 1441هـ - 2020م.

مصطلحات الدراسة:

في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة تعرف الباحثان إجرائياً مصطلحات الدراسة كما يلي:

- **القيادة:** هي فن التأثير في الأشخاص وإرشادهم وتوجيههم بطريقة معينة من أجل كسب احترامهم و طاعتهم وولائهم التنظيمي، وتعاونهم معه في سبيل الوصول إلى هدف معين.
- **القيادة التحويلية:** هي عملية يسعها من خلالها القائد والعاملين التابعين له إلى النهوض بكل منها الآخر من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية في بيئة العمل.
- **الالتزام التنظيمي:** هو استعداد الموظف بجامعة الملك خالد لبذل جهود كبيرة لصالح الجامعة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في العمل بها والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية لها.

الإطار النظري

أولاً: القيادة التحويلية

تعريف القيادة التحويلية:

يعرف (Ustun, 2018, p18) القيادة التحويلية بأنها نوع من القيادة يكون فيها سلوك القائد قابلاً للملاحظة والقياس، وتمثل القيادة التحويلية شعوراً بالتوجه نحو المستقبل، الابتكار، التغيير والإصلاح، ويعرف القادة التحويلين بأنهم قادة يبحثون عن طرق جديدة للعمل، توليد فرص جديدة ضد المخاطر، وإنتاج حلول عملية للمشاكل ورفض الوضع الراهن، ويتميزون بكاريزما خاصة بهم. كما وتعرف القيادة التحويلية بأنها نمط من القيادة يحفز الموظفين لإجراء تغييرات جذرية من خلال رفع احتياجات النظام العالي وتحفيزهم للأداء الفائق بما يفوق التوقعات، ومن خلال هذا النمط يقدم القادة التحويلين أنفسهم كمثال يحتذى به ويكسبون ثقة المتابعين من خلال تمكين الموظفين ورفع إمكاناتهم، وهي تتميز بمجموعة سلوكيات (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم، الاعتبار الفردي) (Munir, & Aboidullah, 2018).

وتعرف أيضاً القيادة التحويلية بأنها نوع من القيادة الذي يرتبط إيجابياً بنوعية العمل، حيث أنها تؤثر بشكل بارز على أعضاء المنظمة، تحفز الأعضاء إظهار الولاء والثقة في المنظمة، ويتميز القادة المثاليون بأنهم يولدون الإلهام المفاهيمي والسلوكي والاستعداد للعمل، ويعملون على زيادة الاعتراف والوعي بأهمية

وخطر المشاكل التي تواجهها المنظمة، وسوف يحفز الاعتراف بالعضو الفردي وقيمة مساهماته في المنظمة على الإبداع والابتكار داخل تلك المنظمة.(Munir, & Aboidullah, 2018)

عناصر القيادة التحويلية:

في العام 1993 قدم "باس" بالاشتراك مع "أفيليو" نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي: (الهالي، 2011)

1. التأثير المثالي (الكاريزما)

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة. (الهالي، 2011)

وقد سماها (رشيد، 2013) المهابة ويمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة. إذ يمكن للمرء أن يقول الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعه ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم؛ لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً وثقة بالذات وعزيمة وبعد نظر.

2. الاستثارة العقلية (الحافز الفكري):

وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين. (الهالي، 2011)

وقد سماها (رشيد، 2013) الحفز الفكري فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة: وقد سماها والابتكار والإبداع من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة؛ والنظر إليها من زوايا عديدة. وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة وتوسيع الأفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع.

3. الدافعية المستوحاة (الحافز الإلهامي):

وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثيل خطواتهم. (الهالي، 2011)

وقد سماها (رشيد، 2013) الحفز الملهم ويتضمن إلهام الأتباع واستثارة همهم وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع، واستثارة روح الفروق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية.

4. الاعتبار الفردي (رعاية الأفراد):

وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية ولكن بعدالة (الهالي، 2011)، وقد سماها (رشيد، 2013) الاهتمام الفردي ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم.

وترى الباحثتان أن القيادة التحويلية يجب أن تعكس صفات وخصال القائد على العاملين وعناصر القيادة التحويلية الجاذبية، الاستثارة، الدافعية والاعتبار الفردي، جمعها تكون شخصية القائد.

خصائص القائد التحويلي:

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي: (العمرى، 2014)

1. القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق ورسالة و رؤية للمنظمة ، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير دافعية المرؤوسين لاعتناقها.
2. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده في المنظمة هو نقل الموظفين نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
3. للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
4. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
5. يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتقوم ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
6. القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

وظائف القائد التحويلي:

يرى (حماد، 2011) أن القائد التحويلي يقوم بالوظائف الرئيسية التالية هي:

1. إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
2. تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.
3. اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
4. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تماماً.
5. إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير استراتيجية مناسبة.
6. تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددتين إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

وهنا وترى الباحثتان أن القيادة التحويلية هي من أكثر النظريات القيادية شهرة هي تساعد على تحويل المنظمات، وهي التي تحتاجها جميع المنظمات بغض النظر عن النشاط التي تقوم عليه المنظمة، والقيادة التحويلية لها عناصر، ولها أنماط، ولها خصائص، ويجب أن يتمتع القائد التحويلي بعدة خصائص منها أن يكون قادرة على خلق رؤية وسالة للمنظمة، أن يكون لديه المبرر في كافة الأمور، أن يكون حضوره واضحاً ونشاطه بدني متفاعل.

ثانياً: الالتزام التنظيمي

تعريف الالتزام التنظيمي:

من أجل ضمان حيوية ونجاح المنظمات، من الضروري الحفاظ على التزام الأعضاء بالمنظمة التي يعملون من أجلها، ويتضمن الالتزام التنظيمي قوة الموظف الذي يتعامل معه تجاه المؤسسة التي يعمل بها، مع تضخم عمل المؤسسات في القرن الحالي وزيادة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الموظفين، فقد أصبح

هناك نوعاً من إعطاء الأولوية للتأكيد على الالتزام التنظيمي ، وأصبح القادة بشكل عام في جميع المؤسسات يركزون جهودهم على الركائز التي تعزز الالتزام التنظيمي، كوسيلة لزيادة الأداء والانتاجية في مؤسساتهم(Palta, 2019, p38) .

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه نوع من أنواع الالتزام الذي يشكل من خلال مواقف الموظفين تجاه منظماتهم، حيث ترتبط بالالتزام التنظيمي العديد من المفاهيم الأخرى مثل الولاء، والقواعد المعيارية الداخلية ، والتوافق مع قيم المنظمة، والرغبة في السعي للتنظيم وبناءً على هذه المفاهيم ، يتم تشكيل الالتزام التنظيمي من خلال قبول وإيمان بالقيم والأهداف التنظيمية، بذل جهد إضافي للوصول إلى الأهداف التنظيمية ، ووجود رغبة قوية أو استعداد قوي للحفاظ على عضوية المنظمة (Akdemir, 2019, p172).

ويعرف أيضاً بأنه الانتماء لعواطف الأفراد مع المنظمة، ويُعرف بوجود مشاركة الموظفين في المنظمات ، والالتزام هو المصلحة الفسيولوجية التي يشعر بها الأفراد في المنظمات، وهو يتمثل في المشاعر والمواقف تجاه المنظمات (Helvaci& Kilicoglu, 2018, 106).

كما ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه ظاهرة أكثر عمومية من الرضا الوظيفي لأن الالتزام التنظيمي مكرس لكل من المنظمة والوظيفة، وهناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي: التزام الامتثال، التزام الهوية، والالتزام الداخلي، ويعرف التزام الامتثال بأنه نوع من الالتزام الذي يقوم على المكافآت، والتزام الهوية يعني الدرجة التي يفخر بها الموظفون بمؤسساتهم، بينما يعرف الالتزام الداخلي بأنه الانسجام بين قيم الأفراد ومعتقداتهم(Erdogan, & Cavli, 2019, p261).

كما ويعتبر الالتزام التنظيمي موقف وظيفي يُعرف على أنه الدرجة التي يحددها الموظف مع المنظمة وأهدافه ورغباته في البقاء مع المنظمة، والتي يتم النظر إليها على طول ثلاثة أبعاد: العاطفية، والاستمرارية ، والمعيارية ، ويجب أن يعطى الالتزام التنظيمي أولوية أكبر في جميع المؤسسات، لا سيما لأنه يتعلق بمعالجة النقص في القوى العاملة في المؤسسات (Palta, 2019, p38).

ولا تقف نتائج الالتزام الوظيفي عند حد ما ، بل تتعدا لتصل الى أعلى مستوى من التمكين وأثره على السلوك ؛ ويعكس التمكين الارتباطات النفسية والاجتماعية للأشخاص أو الأماكن أو الأشياء، مثل المهن أو المنظمات المهنية، والتي بدورها يمكن أن تتأثر بسلوكيات القيادة كموقف وظيفي(Kassaw, & Golga, 2019, p89).

وقد نتج عن تطور مفهوم الالتزام التنظيمي وجود قواسم مشتركة بين العديد من التعاريف النظرية: الرابطة النفسية للمنظمة، والإيمان بالمنظمة، وقبول أهداف المنظمة وقيمها، والتضحية من أجل خير المنظمة، والاستعداد للبقاء مع المنظمة في وقت مبكر من تاريخها، وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات الى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والالتزام بالموقف، والالتزام الحسابي، والالتزام السلوكي ، حيث استمدت الفروق من ملاحظة العمليات المختلفة التي أصبح الموظفون فيها مرتبطين بالمنظمات ونتائجها التي تلت ذلك ، مثل التغيب ودوران الموظفين، وكانت هذه الفروق مهمة لمواصلة تطوير البحوث حول الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز المنشآت(Akdemir, 2019, p173)

عناصر الالتزام التنظيمي التي تنتج عن الفهم العلمي له:

نتج عن الفهم العملي للالتزام التنظيمي ثلاثة موضوعات عريضة حول الالتزام تتمثل فيما يلي:

(أ) الالتزام تجاه المنظمة ينطوي على المجال العاطفي.

(ب) يدرك الموظفون أن هناك تكاليف مرتبطة بترك المنظمة.

(ت) يعكس الالتزام تجاه المنظمة مستوى التزام الموظفين.

ويتم معالجة هذه المواضيع العريضة الثلاثة ضمن ثلاثة أبعاد أساسية: العاطفية ، والاستمرارية ، والمعيارية ، ويمثل الالتزام الفعال العنصر العاطفي للالتزام التنظيمي ، أو الدرجة التي يرتبط بها الموظفون عاطفياً بالمنظمة ومعتقداتها وقيمها، ويأخذ التزام الاستمرارية في الاعتبار تصورات الموظفين حول القيمة في البقاء مع المنظمة ، بما في ذلك العوامل

الاجتماعية والاقتصادية مثل الأجور والمزايا، ويحدث الالتزام المعياري نتيجة لإحساس الموظفين بالالتزام بالبقاء في المنظمة (Usman,etal., 2017, p12).

أهمية الالتزام التنظيمي:

يرى (Iqbal, etal., 2020) أن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي:

1. يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الهامة والأساسية بعدد من النواحي السلوكية مثل معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول فترة بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
2. أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من علماء السلوك الإنساني والمديرين نظراً بكونه سلوكاً مرغوباً فيه.
3. يمكن أن يساعد الالتزام التنظيمي في كيفية ايجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

خصائص الالتزام التنظيمي:

يرى (Palta, 2019, p38) أن خصائص الالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي:

1. أن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة ، ويستدل عليه من خلال متابعة سلوك الأفراد وتصرفاتهم والتي توضح مدى التزامهم بقواعد العمل.
2. الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل عدد من العوامل التنظيمية و الانسانية والإدارية.
3. لن يصل الالتزام التنظيمي إلى مستوى الثبات المطلق ، لأن درجة التغير التي تحصل فيه أقل من الذي تتصل بالطواهر الإدارية الأخرى .

أبعاد الالتزام التنظيمي:

يحدد (Kassaw, & Golga, 2019, p92) أبعاد الالتزام التنظيمي بما يلي:

1. أبعاد الصفات الشخصية: وهي كل ما يتعلق بالفرد من مهارات وقدرات ، ويتم معرفتها من خلال تحليل خصائص العمل مثل: الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية ، مدة الخدمة في المنظمة .
2. أبعاد خصائص العمل: وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ومتطلباته المختلفة ، من قدرات ومهارات ، وما يستجد منها مع مرور الزمن ، وكذلك أخبار العاملين بنتائج أعمالهم.
3. أبعاد الخصائص التنظيمية: تتمثل بالعوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من علاقات تربط الموظف بالوظيفة التي يعمل بها ، والتي يمكن للمنظمة الحد من تأثيرها أو زيادتها مثل الأجر، وحرية اختيار العاملين ، ونمط العمل.

الدراسات السابقة

فيما يلي عدد من الدراسات التي اتيح للباحثان الإطلاع عليها والتي اهتمت بموضوع الدراسة. فقد جاءت دراسة (Iqbal, etal., 2020) بهدف التعرف على أثر أسلوب القيادة التحويلية التي يمارسها المشرفون العاملون في كليات التمريض على غرس الالتزام الوظيفي بين الممرضات العاملات ، وعلى تحقيق التمكين والرضا النفسي لدى الممرضات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (299) ممرضة يعملن في مقاطعة سرغودا في باكستان، وتكونت أدوات الدراسة من استبيان مكون من عدة مجالات، وقد أشارت نتائج الدراسة أن: ممارسة نمط القيادة التحويلية من قبل المشرفين على فريق التمريض في المستشفى يؤدي الى تعزيز التمكين النفسي لديهم ، ويحقق مستوى أعلى من الرفاهية ، مما يؤدي بدوره إلى زيادة التزامهم بمستشفياتهم، كما كشفت الدراسة عن وجود أثر للقيادة التحويلية على متغير التمكين النفسي بنسبة أكبر من الأثر على الرفاه النفسية، وأوصت الدراسة بضرورة أن يكون المشرفين على علاقة جيدة مع رؤوسهم لزيادة التمكين النفسي للمرؤوسين ولتحقيق الرفاهية والصحة النفسية ، كما يجب أن تعمل إدارة المستشفى أيضاً على تطوير المهارات القيادية للموظفين وقيادة الفريق ، حتى يتمكنوا من التأثير بشكل إيجابي على مواقف رؤوسهم، واقترحت الدراسة تطبيق دراسات أخرى تربط القيادة التحويلية بمتغيرات أخرى مثل الكفاءة الذاتية المهنية ، والدعم الاجتماعي.

وتناولت دراسة (Rahmawati, 2019) تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الطريقة الوصفية الكمية، وتكون مجتمع البحث من موظفي مكتب خدمة الضرائب (KPP) في بانجرماسين، وبلغت عينة الدراسة 89 شخصاً، كانت أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة هي طرق المسح المتمثلة في الاستبانات، وأظهرت النتائج أن: القيادة التحويلية لها تأثير على الالتزام التنظيمي، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، إلى جانب القيادة التحويلية ، هناك متغيرات أخرى تؤثر على الالتزام التنظيمي، و الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، فكلما ارتفع الالتزام التنظيمي، أدى الى ارتفاع الرضا

الوظيفي، يوجد تأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، مما يعني أنه كلما كانت القيادة التحويلية أفضل، زاد الالتزام التنظيمي وزاد الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق أثر القيادة التحويلية على متغيرات جديدة.

أما دراسة (Ustun, 2018) فقد هدفت إلى التحقيق في سلوك القيادة التحويلية لطلاب المدارس الثانوية وفقاً لتفضيلات الترفيه ونوع المشاركة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة شارك 226 من طلاب المدارس الثانوية الذين حضروا الدراسة طوعية في مدرسة بورسا اتاتورك الثانوية في تركيا، وفي هذه الدراسة، تم تنفيذ واستخدام مقياس القيادة للتحويل والريادة للمعاملات التي طورتها باسولجو لاستكشاف الاختلافات بين سلوك القيادة التحويلية للمشاركين، تم الحصول على البيانات باستخدام طريقة المقابلة الشخصية في بداية الدروس فقط بعد الحصول على أذونات من المعلمين من الطلاب المشاركين، وقد أظهرت هذه الدراسة أن الطلاب الذين اختاروا الأنشطة البدنية والذين شاركوا بنشاط في الأنشطة الترفيهية أظهروا قيادة تحويلية أكثر من الطلاب الآخرين، وأن الطلاب الذين يفضلون الأنشطة البدنية في أوقات فراغهم كان بدرجة أعلى بكثير من الطلاب الذين يفضلون الأنشطة المنزلية أو الاجتماعية، وأن تفضيل أوقات الفراغ يؤثر على سلوك القيادة التحويلي، فهو يجعلهم أكثر قدرة على إنتاج فرص جديدة وحلول عملية للمخاطر المحتملة من الطلاب الذين يختارون المشاركة السلبية في هذه الأنشطة.

وهدف دراسة (Munir, & Aboidullah, 2018) إلى التحقيق تجريبياً في الفروق بين الجنسين في سلوكيات القيادة التحويلية لمديري المدارس وتأثيرها على الفعالية الأكاديمية للمعلمين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 250 مدير مدرسة ومديرة، و 2300 معلم من المدارس الثانوية الخاصة والعامة، وتم اختيار أربعة سلوكيات تحويلية في القيادة (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، والدوافع الملهمة) التي اقترحها باس في عام 1985 لتقييم الاختلافات بين الجنسين في سلوكيات القيادة التحويلية للمديرين، وتكونت أداة الدراسة من استبيان القيادة متعدد العوامل، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فرق كبير بين الجنسين في ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية ووجدت علاقة سلبية كبيرة بين سلوكيات القيادة التحويلية والفعالية الأكاديمية للمعلمين، وأوصت الدراسة أن النظام التعليمي يتطلب جودة عالية من التغيير، الابتكار، التحول والتوجيه والتخطيط لجعله يصل إلى المستوى المطلوب، ويجب على قادة المدرسة استكشاف الاحتياجات الفردية، والموهبة، والاهتمامات، وتخصصات المعلمين على المستوى المهني وينبغي أن نقدم لهم المجالات من الخبرة وفقاً لقدراتهم.

وقد جاءت دراسة (Porter, 2015) بهدف تقصي تأثير سلوكيات القيادة ذات الأهمية المباشرة ونمط القيادة التحويلية للمشرفين المباشرين على الالتزام الوظيفي، والرضا النفسي للعاملين في سلك الرعاية الصحية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 322 عاملاً في مجال الرعاية المباشرة يعملون لدى مؤسسات رعاية طويلة الأجل غير ربحية تقع في الغرب الأوسط من باكستان، وكشفت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية الشاملة والالتزام التنظيمي وكذلك أبعاد الالتزام العاطفي والمعياري، دون أي أهمية للعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام الاستمرارية. وتفيد نتائج هذه الدراسة قادة الصناعة والباحثين وواضعي السياسات لمعالجة السياسات التشغيلية والقيادة والتدريب، وممارسات الموارد البشرية، وتطوير سياسة القوى العاملة، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعكس السياسات التشغيلية قيم المنظمة ومتابعتها من رؤية ورسالة جماعية مقنعة، ويجب أن يتم التدريب على تطوير القيادة باعتباره نوعاً من التعليم والتطور المهني المستمر على جميع المستويات.

تعليق عام على الدراسات:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن جميعها تهتم بالحديث عن موضوع القيادة التحويلية، وتشابه الدراسات السابقة تقريباً في الفترة الزمنية حيث تركز الدراسات على الفترة الزمنية من 2015 إلى

2020 م وهي فترة متقاربة زمنيا مع الدراسة الحالية ، كما تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي ، بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الهدف الرئيس، حيث تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في جامعة الملك خالد، في حين تبحث بعض الدراسات السابقة عن أثر القيادة التحويلية على متغيرات أخرى مثل الكفاءة الذاتية، والرضا النفسي، الالتزام الوظيفي، وتحقيق التمكين.

وتختلف الدراسات السابقة في الحدود المكانية، حيث ركزت الدراسات السابقة على دول أجنبية، بينما تركز الدراسة الحالية على المملكة العربية السعودية ، كما تختلف الدراسات في الحدود البشرية، حيث ركزت الدراسات السابقة على موظفين من مؤسسات مختلفة ، بينما تركز الدراسة الحالية على العاملين في جامعة الملك خالد.

منهجية الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويحاول هذا المنهج أن يفسر ويقارن ويقيم من أجل التوصل إلى تعميمات ذات معنى تزيد رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في جامعة الملك خالد في مدينة أبها ، أما العينة فقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (50) موظفاً من العاملين في جامعة الملك خالد من المحاضرين والإداريين.

خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	25	50
أنثى	25	50
المجموع	50	100
سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	30.0
من 5 – 10 سنوات	15	30.0
من 11 – 15 سنة	10	20.0
أكثر من 15 سنة	10	20.0
المجموع	50	100
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	5	10.0
بكالوريوس	15	30.0
ماجستير	20	40.0
دكتوراه	10	20.0
المجموع	213	100

يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته 50% من أفراد العينة ذكور، ومثلهم إناث. أن ما نسبته 30% من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، ومثلهم سنوات الخبرة لديهم من 5-10 سنوات، وأن 20% سنوات الخبرة لديهم من 11-15% وإيضاً 20% سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة. كما تبين أن ما نسبته 40% من أفراد العينة من حملة الماجستير، و30% منهم من حملة البكالوريوس، وأن ما نسبته 20% من حملة الدكتوراه، والباقي بنسبة 10% من أفراد العينة من حملة مؤهل علمي دبلوم.

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات من مجتمع الدراسة تم تصميم استبانة خصيصاً لهذا الغرض حيث صممت الاستبانة بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة، وتم تقسيمها كما يلي:

- الجزء الأول والخاص بالبيانات الأولية لعينة الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- الجزء الثاني وخاص بفقرات الاستبانة حيث تكون من (25) فقرة موزعة على النحو التالي:
- المجال الأول: أبعاد القيادة التحويلية، ويتكون من (20) فقرة وزعت بالتساوي على الأبعاد التالية:

- البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)
- البعد الثاني: رعاية الأفراد

- البعد الثالث: الحافز الإلهامي
- البعد الرابع: الحافز الفكري
- المجال الثاني: الفقرات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي، ويتكون من (5) فقرات.

صدق الأداة:

يُقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:
أولاً: صدق المحكمين:

تم تقدير صدق أداة الدراسة بالاعتماد على صدق المحكمين، حيث تم عرضها في صورتها الأولى على مجموعة من المتخصصين في المناهج وطرق التدريس من العاملين بكلية التربية بالجامعات السعودية، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للأداة ومراجعة بنودها، وقد أيد المحكمون أداة الدراسة بصلاحياتها للتطبيق دون إجراء تعديلات ذات قيمة.

ثانياً: الاتساق الداخلي

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة .

جدول رقم (2) معامل الارتباط لفقرات الاستبانة بمجالاتها

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
المجال الأول: أبعاد القيادة التحويلية		
البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)		
0.000	0.622	1. يتسم مديري بالثقة والصدق مع العاملين.
0.000	0.902	2. يزرع مديري الاعتزاز في العاملين لارتباطهم به.
0.000	0.883	3. يبني مديري مجموعة من القيم المشتركة في مكان العمل.
0.000	0.659	4. يتميز مديري بالبقاء المهنية وقوة الشخصية.
0.000	0.827	5. يمتلك مديري رؤية واضحة للمستقبل.
البعد الثاني: رعاية الأفراد		
0.000	0.628	1. يحرص مديري على تحقيق رغبات العاملين واحتياجاتهم.
0.000	0.725	2. يساعد مديري العاملين على تعزيز نقاط القوة لديهم.
0.000	0.851	3. يشجع مديري تعبير العاملين عن أفكارهم حتى لو كانت متعارضة مع أفكاره.
0.000	0.755	4. يقدر مديري جهود العاملين ويعترف بها.
0.000	0.902	5. يولي مديري اهتمامه بكل العاملين دون استثناء أو تحيز.
البعد الثالث: الحافز الإلهامي		
0.000	0.622	1. يتحدث مديري بتفاؤل عن المستقبل.
0.000	0.454	2. يؤكد مديري على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة.
0.000	0.618	3. يعبر مديري عن ثقته بأن الأهداف الموضوعة ستتحقق.
0.000	0.801	4. يعترف مديري بالأخطاء عن اكتشافها.
0.000	0.604	5. يعبر مديري العاملين عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيد للعمل.
البعد الرابع: الحافز الفكري		
0.000	0.629	1. يعيد مديري فحص الافتراضات الناقدة لتحديد مدى ملائمتها.
0.000	0.625	2. يبحث مديري عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات.
0.000	0.660	3. يقترح مديري طرقاً جديدة للنظر في كيفية اتمام المهمات.
0.000	0.823	4. يدرك مديري مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.
0.000	0.909	5. يشعر مديري بمشاعر العاملين معه ويراعيها.
المجال الثاني: الالتزام التنظيمي		
0.000	0.866	1. ساكون بغاية السعادة إذا ما قضيت باقي حياتي المهنية في الجامعة.
0.000	0.415	2. أشعر بأن مشاكل الجامعة جزء من مشاكل الشخصية.

0.000	0.775	3. أشعر بأن زملاء العمل في الجامعة هم أفراد عائلتي.
0.000	0.795	4. أشعر بسعادة كبيرة للعمل في الجامعة وأفضلها على جهات عمل أخرى كان بإمكانني العمل بها.
0.000	0.323	5. لا أجد صعوبة في الإتفاق مع سياسات و توجهات الجامعة فيما يتعلق بشئون العاملين بها.

واتضح أن جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند 0.01

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.01$ ، وهذا يشير إلى صدق أداة الدراسة.

ثبات الاستبانة:

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما في جدول (3) الآتي:

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا	المحور
0.927	أبعاد القيادة التحويلية
0.938	الالتزام التنظيمي

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت جيدة للاستبانة ككل،

وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع جداً.

وبذلك قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha), لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.
- 5- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة (الجنس).
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

*** النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي؛ والذي ينص على:** ما أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك خالد ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية، التي تنص على: يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزما ، رعاية الأفراد، الحافز الإلهامي، الحافز الفكري) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك خالد .

وقد قامت الباحثة بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المجال الأول القيادة التحويلية، وذلك حسب ما يوضحه الجدول (4) التالي:

جدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد المجال الأول "القيادة التحويلية"

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)	3.82	0.5303	76%
2	البعد الثاني: رعاية الأفراد	3.68	0.6006	74%
3	البعد الثالث: الحافز الإلهامي	3.90	0.4540	78%
4	البعد الرابع: الحافز الفكري	3.86	0.4337	77%
	الدرجة الكلية للمجال	3.81	0.444	76%

اتضح من الجدول السابق رقم (4) ما يلي:

- أن البعد الثالث: الحافز الإلهامي حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.90، ووزن نسبي 78%.
 - أن البعد الرابع: الحافز الفكري حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.86، ووزن نسبي 77%.
 - أن البعد الأول: التأثير المثالي حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.82، ووزن نسبي 76%.
 - أن البعد الثاني: رعاية الأفراد حصل على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.68، ووزن نسبي 74%.
- ومن خلال التحليل السابق يتضح قبول الفرضية الأولى وبالتالي فإنه يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزما ، رعاية الأفراد، الحافز الإلهامي، الحافز الفكري) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك خالد .
- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:** والذي ينص على: ما مدى ممارسة جامعة الملك خالد لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزما، رعاية الأفراد، الحافز الإلهامي، الحافز الفكري) من وجهة نظر العاملين فيها؟

وقد قامت الباحثة بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المقياس ، وذلك حسب ما يوضحه الجدول (5) التالي:

جدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المقياس

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)				
1.	يتسم مديري بالثقة والصدق مع العاملين.	4.10	0.303	82%
2.	يزرع مديري الاعتزاز في العاملين لارتباطهم به.	3.80	0.606	76%
3.	يبني مديري مجموعة من القيم المشتركة في مكان العمل.	3.80	0.880	76%
4.	يتميز مديري بالباقة المهنية وقوة الشخصية.	3.90	0.707	78%
5.	يمتلك مديري رؤية واضحة للمستقبل.	3.50	0.814	70%
الدرجة الكلية للبعد الأول				
		3.82	0.530	76%
البعد الثاني: رعاية الأفراد				
1.	يحرص مديري على تحقيق رغبات العاملين واحتياجاتهم.	4.10	0.303	82%
2.	يساعد مديري العاملين على تعزيز نقاط القوة لديهم.	3.30	0.646	66%
3.	يشجع مديري تعبير العاملين عن أفكارهم حتى لو كانت متعارضة مع أفكاره.	4.00	0.638	80%
4.	يقدر مديري جهود العاملين ويعترف بها.	3.50	1.035	70%
5.	يولي مديري اهتمامه بكل العاملين دون استثناء أو تحيز.	3.50	1.129	70%
الدرجة الكلية للبعد الثاني				
		3.68	0.600	74%
البعد الثالث: الحافز الإلهامي				
1.	يتحدث مديري بتفاؤل عن المستقبل.	4.2	0.404	84%
2.	يؤكد مديري على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة.	3.90	0.543	78%
3.	يعبر مديري عن ثقته بأن الأهداف الموضوعة ستتحقق.	3.70	0.909	74%
4.	يعترف مديري بالأخطاء عن اكتشافها.	3.80	1.178	76%
5.	يعبر مديري العاملين عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيد للعمل.	3.90	0.707	78%
الدرجة الكلية للبعد الثالث				
		3.90	0.454	78%
البعد الرابع: الحافز الفكري				
1.	يعد مديري فحص الاقتراحات الناقدة لتحديد مدى ملائمتها.	4.20	0.404	84%
2.	يبحث مديري عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات.	4.00	0.451	80%
3.	يقترح مديري طرقاً جديدة للنظر في كيفية اتمام المهمات.	3.50	0.677	70%
4.	يدرك مديري مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	3.80	0.606	76%
5.	يشعر مديري بمشاعر العاملين معه وبرايعها.	3.80	0.755	76%
الدرجة الكلية للبعد الرابع				
		3.86	0.433	77%
الدرجة الكلية لمجال القيادة التحويلية وأبعادها				
		3.81	0.444	76%

أشارت النتائج في الجدول (5) إلى:

– أن مستوى ممارسة جامعة الملك خالد لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزما، رعاية الأفراد، الحافز الإلهامي، الحافز الفكري) من وجهة نظر العاملين فيها، كان بوزن نسبي (76%) ، وهي تمثل درجة موافقة أفراد العينة على فقرات أبعاد المجال، وهذا يشير إلى أن هناك تطبيق للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في جامعة الملك خالد.

* **النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني، والذي ينص على:** ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد ؟

وقد قامت الباحثة بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المقياس، وذلك حسب ما يوضحه الجدول (6) التالي:

جدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المقياس

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	سأكون بغاية السعادة إذا ما قضيت باقي حياتي المهنية في الجامعة.	3.90	0.543	78%
2.	أشعر بأن مشاكل الجامعة جزء من مشاكل الشخصية.	3.60	0.494	72%
3.	أشعر بأن زملاء العمل في الجامعة هم أفراد عائلتي.	4.00	0.782	80%
4.	أشعر بسعادة كبيرة للعمل في الجامعة وأفضلها على جهات عمل أخرى كان بإمكانني العمل بها.	3.70	1.015	74%
5.	لا أجد صعوبة في الاتفاق مع سياسات و توجهات الجامعة فيما يتعلق بشئون العاملين بها.	3.90	0.303	78%
	الدرجة الكلية للمجال الثاني الالتزام التنظيمي	3.82	0.437	76%

أشارت النتائج في الجدول رقم (6):

أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد كان بوسط حسابي 3.82، بوزن نسبي 76%، وهي تمثل درجة موافقة أفراد العينة على فقرات المجال، وهذا يشير إلى أن هناك التزام تنظيمي في جامعة الملك خالد.

*** النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث، والذي ينص على:** هل يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين بجامعة الملك خالد في أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي باختلاف كل من (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين بجامعة الملك خالد في أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي باختلاف كل من (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي).

أولاً: الجنس:

*** النتائج المتعلقة بمتغير الجنس، والذي ينص على:** هل يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين في جامعة الملك خالد في أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس؟

تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين حول أثر القيادة التحويلية لدى العاملين في جامعة الملك خالد على الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس.

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين Indpendnt samples T Test للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لوجهات النظر حول أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (7) التالي يوضح ذلك:

جدول (7): نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في تقديرات عينة الدراسة

لوجهات النظر حول أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	متوسط الفرق	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	25	3.910	0.190	1.350	0.133	غير دالة إحصائياً
	أنثى	25	3.720				
	المجموع	50					

يتضح من الجدول (7) أن قيم "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية على الدرجة الكلية للمقياس، وهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين في جامعة الملك خالد في أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس، وبذلك يتم رفض الفرضية.

ثانياً: سنوات الخبرة:

* **النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة**، والذي ينص على: هل يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين في جامعة الملك خالد في أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد باختلاف سنوات الخبرة؟

تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين حول أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد باختلاف سنوات الخبرة. وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لوجهات النظر حول أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، والجدول (8) التالي يوضح ذلك:

جدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لوجهات النظر حول أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	3.751	1.250	9.667	0.000	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5.950	0.129			
	المجموع	9.701				

يتضح من الجدول (8) أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية على الدرجة الكلية للمقياس، وهذا يعني أنه توجد فروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، لصالح سنوات الخبرة التي تتراوح بين 11-15 سنة. وبذلك يتم قبول الفرضية الثانية.

ثالثاً: المؤهل العلمي:

* **النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي**، والذي ينص على: هل يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين حول أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد باختلاف المؤهل العلمي؟

تم اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على : يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين حول أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد باختلاف المؤهل العلمي. وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لوجهات النظر حول أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9): نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لوجهات النظر حول أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	5.962	1.987	24.444	0.000	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3.740	0.081			
	المجموع	9.701				

يتضح من الجدول السابق أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية على الدرجة الكلية للمقياس، وهذا يعني أنه توجد فروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي

لدى العاملين في جامعة الملك خالد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الماجستير لأنهم الأكثر عدداً، وبذلك يتم قبول الفرضية الثالثة.

خلاصة النتائج

- من خلال الاجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل إلى النتائج التالية:
1. أن مستوى ممارسة جامعة الملك خالد لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزما، رعاية الأفراد، الحافز الإلهامي، الحافز الفكري) من وجهة نظر العاملين فيها، بلغ (76%).
 2. أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد بلغ 76%.
 3. يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزما ، رعاية الأفراد، الحافز الإلهامي، الحافز الفكري) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك خالد .
 4. لا يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين في جامعة الملك خالد في أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس.
 5. توجد فروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، لصالح سنوات الخبرة التي تتراوح بين 11-15 سنة.
 6. توجد فروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الملك خالد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الماجستير لأنهم الأكثر عدداً.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة توصي الباحثتان بما يلي:
1. ضرورة تنمية وتعزيز القيادة التحويلية في إنجاز المهام اليومية في جامعة الملك خالد، وذلك من خلال اتباعها بشكل مستمر.
 2. ضرورة اهتمام الإدارة العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية بتوفير كافة الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية لما لها انعكاساً كبيراً على الالتزام التنظيمي.
 3. عمل دورات تدريبية خاصة بتوضيح مفهوم القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في جامعة الملك خالد.
 4. الاهتمام بالموظف للوصول إلى أعلى التزام تنظيمي له في العمل ولكي يعمل بكل جدية ومنافسة لتحقيق الأهداف المنشودة.
 5. تثقيف القيادة العليا والإدارة العليا بضرورة تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة لأنها مؤثرة جداً على سلوك الموظفين.
 6. تثقيف الموظفين بضرورة العمل بالالتزام تنظيمي تام وكامل ينعكس على طبيعة العمل في جامعة الملك خالد ككل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. حماد، إياد وزاهر، تيسير (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي – دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 4 (27).
2. رشيد، مازن (2013). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية، 1(25)، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
3. العبادلة، وليد (2014). الإنتاجية واقعها وطرق تحسينها- دراسة تطبيقية على شركة الأسمنت الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان، السودان.
4. العمري، مشهور (2014). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة – رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
5. غالي، محمد (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي – دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
6. الهلالي، الهلالي (2011). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية"، مجلة مستقبل التربية العربية، الناشر: الجامعي الحديث، ع(21).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Akdemir, O. A. (2019). The effect of teacher burnout on organizational commitment in Turkish context. *Journal of Education and Training Studies*, 7(4), 171-179.
2. Alcala , M. (2016). secondary Principals as Transformational leaders. unpublished Doctoral Dissertation, the university of Texas. San Antonio. USA.
3. Erdogan, E., & Cavli, E. (2019). Investigation of Organizational Commitment Levels of Physical Education and Classroom Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 7(1), 259-265.
4. Helvacı, M. A., & Kiliçoğlu, A. (2018). The Relationship between the Organizational Change Cynicism and Organizational Commitment of Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 6(n11a), 105-110.
5. Hiatt , E. (2010). analysis of Transformational leadership characteristics: case study of a for Profit career school President . unpublished doctoral dissertation , capella university, minneapolis . USA.
6. Iqbal, K., Fatima, T., & Naveed, M. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Nurses' Organizational Commitment: A Multiple Mediation Model. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 262-275.
7. Kassaw, E. S., & Golga, D. N. (2019). Academic Staffs' Level of Organizational Commitment in Higher Educational Setting: The Case of Haramaya University. *International Journal of Higher Education*, 8(2), 87-100.
8. Ling , Q. & Wu , X. (2016). the trickle down effect of Transformational Leadership on frontline employee Service behaviors & performance - A multilevel study of Chinese hotels, *Tourism Management*. 52(1), 340 – 367

9. Munir, F., & Aboidullah, M. (2018). Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness. *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 99-113.
10. Munir, F., & Aboidullah, M. (2018). Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness. *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 99-113.
11. Munir, F., & Aboidullah, M. (2018). Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness. *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 99-113.
12. Nobari , E. & Davoudi , A. (2014). the relationship between Transformational leadership & organizational citizenship behavior of employes at valiasr Academic Complex, Islamic Azad University, Int. 4(4), 247-254
13. Palta, A. (2019). Examination of Teachers' Perceptions about Servant Leadership and Organizational Commitment. *International Education Studies*, 12(4), 36-41.
14. Porter, J. A. (2015). *The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit long term care organizations: The direct care worker perspective* (Doctoral dissertation, Creighton University). *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership Vol. 1, No. 2, pp. 68 – 85*
15. Rahmawati, R.(2019). The Role Of Transformational Leadership On Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Tax Office Officers (KPP) In Banjarmasin. *International Journal Of Scientific & Technology Reseaerch* (8), (7).
16. Stubbs , F. (2017). navy medicine ready for Transformational leadership?. *navy medicine*. 100(1), 23 - 25.
17. Usman, M., Gul, H., Hussain, S., & Ghani, U. (2017). Islamic Work Ethics: The Effect of Affective Commitment on Employee Job Performance, Turnover Intention and Organizational Citizenship Behavior.
18. Ustun, U. D. (2018). Transformational Leadership Behaviors of High School Students' According to Leisure Preferences and Participation Type. *World Journal of Education*, 8(4), 18-23.
19. Zou , W. & Liu , J. (2015). Transformational leadership. social exchange relationships, and followers helping behavior- Positive reciprocity belief matters, *international Journal of hospitality management*. 51(3), 146 - 157.

تقوم الباحثتان بدراسة بعنوان " أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الملك خالد " ، ونرجو منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان ، علما بأن اجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض هذا البحث العلمي ، ولكم منا كل التقدير والاحترام.

الباحثة: أ. تهاني حسن عثمان ابوريد
محاضر بجامعة الملك خالد
قسم إدارة الأعمال

الباحثة: د. سمر محمد الطاهر ياسين
أستاذ مساعد بجامعة الملك خالد
قسم إدارة الأعمال

أولاً : البيانات الأولية:

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5- 10 ☐ من 11- 15 ☐ أكثر من 15

3- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

ثانياً: فقرات الاستبيان
المجال الأول: أبعاد القيادة التحويلية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
• البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)					
					يتسم مديري بالثقة والصدق مع العاملين.
					يزرع مديري الاعتزاز في العاملين لارتباطهم به.
					يبنى مديري مجموعة من القيم المشتركة في مكان العمل.
					يتميز مديري بالباقة المهنية وقوة الشخصية.
					يمتلك مديري رؤية واضحة للمستقبل.
• البعد الثاني: رعاية الأفراد					
					يحرص مديري على تحقيق رغبات العاملين واحتياجاتهم.
					يساعد مديري العاملين على تعزيز نقاط القوة لديهم.
					يشجع مديري تعبير العاملين عن أفكارهم حتى لو كانت متعارضة مع أفكاره.
					يقدر مديري جهود العاملين ويعترف بها.
					يولي مديري اهتمامه بكل العاملين دون استثناء أو تحيز.
• البعد الثالث: الحافز الإلهامي					
					يتحدث مديري بتفاؤل عن المستقبل.
					يؤكد مديري على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة.
					يعبر مديري عن ثقته بأن الأهداف الموضوعه ستتحقق.
					يعترف مديري بالأخطاء عن اكتشافها.
					يعبر مديري العاملين عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيد للعمل.
البعد الرابع: الحافز الفكري					
					يعيد مديري فحص الاقتراحات الناقدة لتحديد مدى ملائمتها.
					يبحث مديري عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات.
					يقترح مديري طرقاً جديدة للنظر في كيفية اتمام المهمات.
					يدرك مديري مدى الحاجة للتغير نحو الأفضل.
					يشعر مديري بمشاعر العاملين معه ويراعيها.

المجال الثاني: الفقرات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					ساكون بغاية السعادة إذا ما قضيت باقي حياتي المهنية في الجامعة.
					أشعر بأن مشاكل الجامعة جزء من مشاكلي الشخصية.
					أشعر بأن زملاء العمل في الجامعة هم أفراد عائلتي.
					أشعر بسعادة كبيرة للعمل في الجامعة وأفضلها على جهات عمل أخرى كان بإمكانني العمل بها.
					لا أجد صعوبة في الاتفاق مع سياسات و توجهات الجامعة فيما يتعلق بشئون العاملين بها.