



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



الرقم التسلسلي:/2026.

دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال المكتبة المركزية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في:

تخصص: تنظيم وعمل

شعبة: علم النفس

إشراف الدكتور:

من إعداد:

أ. واضح العمري

- جغدالي نور الهدى
- بن معتوق آية نور الهدى

السنة الجامعية: 2026/2025.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى
عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

[التوبة: 105]

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا البحث واعاننا على تجاوز جميع التحديات،

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتوجه بالشكر والتقدير الى اساتذتنا الافاضل على دعمهم وتوجيهاتهم

القيمة طوال مسيرتنا الدراسية وعلى رأسهم الأستاذ واضح عمري الذي

كان خير معين لنا في إتمام مساري البحثي. ولم يخل علينا بالنصح

والتوجيه.

كما اود ان اعبر عن امتناننا لأهالينا الذين كانوا سنداً وداعماً طوال هذه

الفترة. فلهم منا كل الحب والتقدير على صبرهم ودعائهم المتواصل.

وأخيراً نوجه شكرنا لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في انجاز

هذا البحث، سائلة الله ان يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وان ينفع

به الجميع.

الإهداء

بعد سنوات من الاجتهاد والسعي المتواصل سنوات حملت في طياتها التعب والصبر والتحديات، أقف اليوم على عتبة التخرج لأقدم ثمرة جهدي وما وصلت إليه بعد فضل الله وتوفيقه فهذا الإنجاز لم يكن خطوة فردية، بل كانت حصيلة دعم وحب ومساندة أشخاص كان لوجودهم أعظم الأثر في مسيرتي

أهدي هذا الإنجاز: الى من كان لهما الفضل الأول في مسيرتي، الى من علماني الصبر والاجتهاد وكان دعائهما سر نجاحي، ونور طريقي الى والدي العزيزين حفظهما الله وأطال في عمرهما مهما كتبت لن أوفيكما حقكما فلكما مني كل الحب والامتنان

إلى رفاق الرحلة أصدقائي الذين شاركوني الطريق وساهموا في صنع الذكريات لا تنسى.
الى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد أهدي هذا العمل بكل حب ووفاء.

ملخص الدراسة:

تتناول هذه الدراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال المكتبة المركزية لجامعة المسيلة، وتهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان والمقابلة على عينة مكونة من 14 موظفا بنظام المسح الشامل. وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية داخل المكتبة إيجابي، مع بروز بعد التأثير المثالي، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين جيد إلى متوسط. كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، حيث تسهم الممارسات القيادية الجيدة في رفع مستوى التزام العاملين داخل المؤسسة.

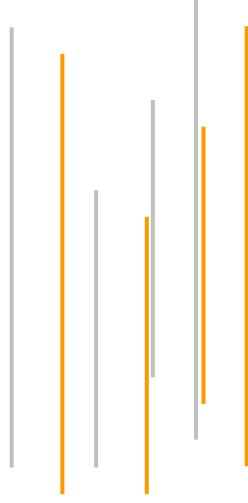
Abstract:

This study examines the role of transformational leadership in enhancing organizational commitment among employees of the Central Library of the University of M'sila. It aims to identify the nature of the relationship between the two variables.

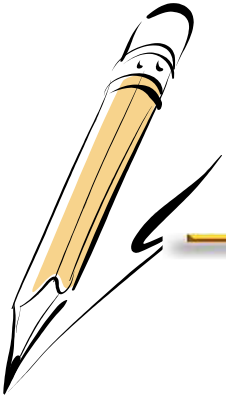
The study adopted the descriptive analytical approach, using a questionnaire and an interview administered to a sample of 14 employees through a comprehensive (census) method.

The results showed that the level of transformational leadership in the library is generally positive, with a clear emphasis on idealized influence. It also found that the level of organizational commitment among employees is moderate to good.

Furthermore, the study revealed a positive relationship between transformational leadership and organizational commitment, as effective leadership practices contribute to enhancing employees' commitment within the organization.



فهرس المحتويات



1. فهرس المحتويات:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكر وعرفان	–
02	الاهداء	–
03	ملخص الدراسة	–
04	فهرس المحتويات	–
05	مقدمة	أ – ب
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
06	أولاً: الإشكالية	04
07	ثانياً: تساؤلات الدراسة	06
08	ثالثاً: فرضيات الدراسة	06
09	رابعاً: أهمية الدراسة	07
10	خامساً: أهداف الدراسة	07
11	سادساً: مفاهيم الدراسة	08
12	سابعاً: الدراسات السابقة	09
13	التعليق على الدراسات السابقة	14
الفصل الثاني: القيادة التحويلية		
14	تمهيد	18
15	أولاً: تعريف القيادة	19
16	ثانياً: أهمية القيادة	22
17	ثالثاً: نظريات القيادة	22
18	رابعاً: نشأة القيادة التحويلية ومفهومها ومقارنتها بالقيادة التقليدية	27
19	خامساً: أهمية القيادة التحويلية	32
20	سادساً: أبعاد القيادة التحويلية	33
21	خلاصة الفصل	38
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي		
22	تمهيد	40

فهرس المحتويات والأشكال والجداول

23	أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي	41
24	ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي	45
25	ثالثاً: خصائص الالتزام التنظيمي	46
26	رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي	47
27	خامساً: أنواع الالتزام التنظيمي	49
28	سادساً: مراحل تطور الالتزام التنظيمي	50
29	سابعاً: الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي	52
30	ثامناً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	53
31	تاسعاً: النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي	54
32	خلاصة الفصل	57
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة		
33	تمهيد	59
34	أولاً: التعريف بميدان الدراسة	60
35	ثانياً: مجالات الدراسة	63
36	1. المجال المكاني	63
37	2. المجال البشري	63
38	3. المجال الزمني	64
39	ثالثاً: منهج الدراسة	65
40	1. أدوات جمع البيانات	65
41	2. مجتمع وعينة الدراسة	67
42	رابعاً: تحليل بيانات الدراسة	67
43	خامساً: الاستنتاج على ضوء الفرضيات	67
44	سادساً: الاستنتاج العام للدراسة	77
45	الاقتراحات والتوصيات	82
46	الخاتمة	85
47	قائمة المصادر والمراجع	88
48	الملاحق	97

2. فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	إجراءات القيادة	20
02	نظرية قيادة المدى الكاملة	31
03	ترتيب مصطلحات الالتزام التنظيمي	48
04	أنواع الالتزام التنظيمي	50

3. فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الإمكانيات البشرية للمكتبة	64
02	البيانات الشخصية	72
03	التأثير المثالي	73
04	التحفيز الإلهامي	74
05	الاستثارة الفكرية	75
06	الاعتبار الفردي	76
07	الالتزام التنظيمي	77



مقدمة



مقدمة:

تعد المؤسسات الحديثة في الوقت الراهن محورا أساسيا في تحقيق التنمية الإدارية والتنظيمية، إذ تعتمد بشكل كبير على فعالية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في نجاحها واستمراريتها. وفي هذا السياق، برزت القيادة كأحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد داخل التنظيم، لما لها من دور في توجيه الجهود، وتحفيز العاملين، وتعزيز روح الانتماء والالتزام نحو المؤسسة.

ومع التطور الذي عرفته الدراسات الإدارية والسلوكية، ظهرت أنماط قيادية حديثة تركز على التأثير الإيجابي في العاملين، ومن أبرزها القيادة التحويلية التي تقوم على إلهام الأفراد، وتحفيزهم، وتنمية قدراتهم، وإشراكهم في تحقيق أهداف المنظمة. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هذا النمط القيادي يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الالتزام لدى العاملين.

وفي المقابل، يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية المهمة داخل المؤسسات، كونه يعكس درجة ارتباط العاملين بمؤسستهم واستعدادهم لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها، كما يُعد مؤشراً على استقرار الموارد البشرية وفعالية البيئة التنظيمية.

وانطلاقاً من هذا التداخل بين القيادة والسلوك التنظيمي، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، من خلال دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة المسيلة، بهدف تحليل واقع الممارسات القيادية داخلها، والكشف عن مدى إسهامها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

اذ تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول رئيسية؛ تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من خلال الإشكالية، الفرضيات، الأهمية، الأهداف، والدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فقد خصص للقيادة التحويلية من حيث المفهوم والأبعاد والنظريات. في حين تناول الفصل الثالث الالتزام التنظيمي من حيث المفهوم والخصائص والعوامل المؤثرة فيه. بينما خصص الفصل الرابع للإجراءات الميدانية للدراسة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وصولاً إلى الاستنتاج العام والخاتمة.

وبذلك تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية تساعد في فهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية، واقتراح سبل يمكن من خلالها تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز فعالية الموارد البشرية.

الفصل التمهيدي

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الاشكالية

شهد العالم المعاصر خلال العقود الأخيرة جملة من التغيرات والتطورات المتسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، الأمر الذي أدى إلى اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات على المستوى المحلي والعالمي. وقد فرضت هذه التحولات على المنظمات ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة قادرة على التكيف مع هذه التغيرات ومواكبتها، بما يضمن لها البقاء والاستمرار وتحقيق التميز في الأداء. ومن بين أهم التوجهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري باعتباره المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية داخل المنظمة، نظراً لدوره الفعال في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة والفعالية.

وفي هذا السياق برزت القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات الإدارية والتنظيمية، لما لها من دور في إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمات، من خلال التأثير في سلوك العاملين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم نحو الإبداع والابتكار، إضافة إلى تعزيز روح الانتماء لديهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. كما تسهم القيادة التحويلية في بناء رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، والعمل على تحقيقها من خلال تشجيع العمل الجماعي وترسيخ قيم الثقة والتعاون بين القادة والمرؤوسين.

وفي المقابل، يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الأساسية في مجال السلوك التنظيمي، حيث يعبر عن درجة ارتباط العاملين بالمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها وحرصهم على الاستمرار في العمل بها وبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها. كما يمثل الالتزام التنظيمي عاملاً مهماً في تحقيق الاستقرار التنظيمي، والحد من ظواهر الغياب ودوران العمل، إضافة إلى دوره في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. وينظر إلى الالتزام التنظيمي

على أنه حالة نفسية واجتماعية تعكس طبيعة العلاقة بين العامل والمنظمة، ومدى توافق أهدافه الشخصية مع أهدافها وقيمها التنظيمية.

وانطلاقاً من أهمية كل من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء المنظمات وتعزيز فعاليتها، تسعى العديد من المؤسسات إلى تبني أنماط قيادية حديثة تسهم في تنمية التزام العاملين وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة. وتبرز أهمية ذلك بشكل خاص في المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى تطوير أساليب إدارتها والانتقال من النماذج القيادية التقليدية إلى نماذج قيادية أكثر حداثة ومرونة قادرة على مواكبة متطلبات البيئة التنظيمية المعاصرة.

وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة لمحاولة التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، باعتبار أن تبني هذا النمط القيادي قد يسهم في رفع مستوى انتماء العاملين للمؤسسة وزيادة رغبتهم في البقاء والعمل بجدية لتحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي داخل مكتبة جامعة المسيلة، باعتبارها إحدى المؤسسات الجامعية التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة مواردها البشرية في تقديم خدمات معلوماتية وعلمية للطلبة والباحثين، بما يسهم في تحقيق الأهداف العلمية والتعليمية للجامعة.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

إلى أي مدى يسهم تطبيق أسلوب القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال مكتبة جامعة المسيلة؟

ثانيا: تساؤلات الدراسة

- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المسؤولين في مكتبة جامعة المسيلة؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مكتبة جامعة المسيلة؟
- ما مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال مكتبة جامعة المسيلة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

بناء على الأسئلة الفرعية التي طرحتها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

1. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال مكتبة جامعة المسيلة.

2. الفرضيات الفرعية:

- يمارس المسؤولون في مكتبة جامعة المسيلة القيادة التحويلية بمستوى متوسط إلى مرتفع.
- يتميز عمال مكتبة جامعة المسيلة بمستوى من الالتزام التنظيمي ما بين المتوسط والمرتفع.
- تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا ذا دلالة إحصائية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال مكتبة جامعة المسيلة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة من الناحيتين العلمية والعملية. فمن الناحية العلمية تسهم في إثراء البحث العلمي في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي من خلال تسليط الضوء على مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها في تحسين أداء العاملين داخل المنظمات، كما تعمل على إبراز مفهوم الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق الاستقرار التنظيمي ورفع مستوى الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة. إضافة إلى ذلك تسعى الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، ومدى إسهام هذا النمط القيادي في تعزيز شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

أما من الناحية العملية، فتبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تفيد المسؤولين والقيادات الإدارية في المؤسسات، خاصة في المؤسسات الجامعية، في تبني أساليب القيادة التحويلية بما يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتحفيزهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. كما يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة إدارة مكتبة جامعة المسيلة في تطوير أساليب القيادة والإدارة بما يساهم في تحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

خامساً: أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراستنا العلمية إلى الإسهام في إثراء المعرفة وتقديم إضافة علمية لمجتمع الباحثين، وذلك من خلال تحديد مجموعة من الأهداف التي تساعد على توجيه الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات. وتتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى عمال مكتبة جامعة المسيلة.
- الكشف عن مدى تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال مكتبة جامعة المسيلة.
- التعرف على أثر بعد التأثير المثالي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال مكتبة جامعة المسيلة.
- الكشف عن أثر بعد التحفيز الإلهامي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال مكتبة جامعة المسيلة.
- التعرف على أثر بعد الاعتبار الفردي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال مكتبة جامعة المسيلة.
- الكشف عن أثر بعد الاستثارة الفكرية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال مكتبة جامعة المسيلة.

سادسا: مفاهيم الدراسة

1. تعريف القيادة التحويلية:

تعرف القيادة التحويلية بأنها أسلوب قيادي يعتمد على قدرة القائد في إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين من خلال التأثير والإلهام وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية نحو تحقيق أهداف المنظمة. (العميان، 2005، ص 312).

كما ينظر إليها على أنها نمط قيادي يقوم على تطوير رؤية مستقبلية وتحفيز العاملين فكريا ووجدانيا من أجل رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز التنظيمي. (القيوتي، 2009، ص 221).

التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية:

يمكن القول أن القيادة التحويلية بأنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها المسؤولون بالمكتبة المركزية لجامعة المسيلة، والتي تتمثل في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي، بهدف رفع دافعية العاملين وتحسين التزامهم التنظيمي.

2. تعريف الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة وبالانتماء إليها، مع استعداده لبذل الجهد والاستمرار في العمل بها لتحقيق أهدافها. (العامري، 2001، ص 45).

كما يعرف بأنه حالة نفسية تعبر عن قوة تمسك العامل بالمنظمة، وإيمانه بأهدافها وقيمها، ورغبته في البقاء ضمنها. (عساف، 2012، ص 178).

التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:

يمكن تعريف الالتزام التنظيمي إجرائيا في هذه الدراسة بأنه مدى ارتباط العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة المسيلة بمؤسستهم، والتزامهم بالقوانين الداخلية، واستعدادهم لبذل الجهد والاستمرار في العمل، والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

سابعاً: الدراسات السابقة

1. دراسة عبد الله مهدي العمري (2008):

أجرى الباحث عبد الله مهدي العمري دراسة بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول"، وهي رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، مقدمة إلى كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة سنة 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الإماراتية، مع التركيز على قطاع البترول، كما سعت إلى إبراز دور القادة التحويليين في ترسيخ القيم التنظيمية الإيجابية، وتحفيز العاملين على التكيف مع التغيرات التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، كما استخدم الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسات محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها:

- وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات.
- تسهم القيادة التحويلية في تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية وتنمية روح التعاون والانتماء بين العاملين.
- يؤدي تبني النمط القيادي التحويلي إلى تحسين التفاعل التنظيمي ورفع مستوى الأداء المؤسسي.
- تلعب القيادة التحويلية دوراً مهماً في دعم التغيير التنظيمي والتكيف مع المتغيرات الحديثة داخل المؤسسة.

2. دراسة العامري (2001)

أجرى الباحث العامري دراسة بعنوان: القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين" سنة 2001.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة، والكشف عن مدى تمتع المديرين في المؤسسات العامة بسمات القيادة التحويلية، كما سعت إلى التعرف على رؤية الموظفين حول مدى الحاجة إلى التغيير داخل المؤسسات العامة، ومدى تقبلهم لهذا التغيير، إضافة إلى بيان العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو التغيير ورؤيتهم لمدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار خمس عشرة (15) مؤسسة بصورة عشوائية بمدينة الرياض، كما شملت عينة الدراسة 600 موظف من مختلف المستويات الإدارية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أبرزها:

- إبراز أهمية القيادة التحويلية بالنسبة للمنظمات العربية بشكل عام.
- وجود آثار إيجابية للقيادة التحويلية على مختلف الجوانب التنظيمية، كالرضا الوظيفي والأداء التنظيمي.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بمستوى متدنٍ من خصائص القيادة التحويلية.
- أكد أفراد العينة أهمية التغيير وضرورته داخل المؤسسات العامة.

- توصلت الدراسة إلى أن الموظفين الذين يرون حاجة المؤسسات إلى التغيير والتطوير يعتبرون أن المديرين يمتلكون مستوى أقل من سمات القيادة التحويلية.
- وجود علاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغير مدى قبول التغيير داخل المؤسسة.

3. دراسة عاشوري ابتسام (2015)

أجرت الباحثة عاشوري ابتسام دراسة بعنوان: "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بجامعة جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، والكشف عن مدى تأثير القيم التنظيمية السائدة وأنماط التفاعل داخل بيئة العمل على مستوى التزام العاملين بالمؤسسة، إضافة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى العمال.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة هذه الظاهرة، كما استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها:

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- كلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية وواضحة، ساهم ذلك في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- تؤثر القيم التنظيمية السائدة وأساليب التسيير داخل المؤسسة بشكل مباشر في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.

4. دراسة موسى أحمد خير الدين وآخرون (2010)

أجرى الباحث موسى أحمد خير الدين وآخرون دراسة بعنوان: "أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية"، وهي دراسة ميدانية أُجريت بالمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، بجامعة جامعة البتراء سنة 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البيئة الداخلية بمختلف عناصرها على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، كما سعت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الظروف التنظيمية الداخلية ودرجة انتماء العاملين وولائهم للمؤسسة.

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظاهرة، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها:

- وجود أثر إيجابي للبيئة الداخلية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين .
- تسهم الظروف التنظيمية الجيدة والعلاقات الإدارية الإيجابية في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومستوى الالتزام التنظيمي.

- تؤثر بيئة العمل المناسبة في رفع معنويات العاملين وتحسين أدائهم التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

1. دراسة عبد الله مهدي العمري (2008):

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير القيادة التحويلية باعتباره من المتغيرات التنظيمية المهمة داخل المؤسسة، كما تتفق معها في الاهتمام بدور القيادة في التأثير على سلوك العاملين وتحسين البيئة التنظيمية.

إلا أن الاختلاف بين الدراستين يتمثل في أن دراسة عبد الله مهدي العمري ركزت على تأثير القيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية داخل قطاع البترول في المنظمات الإماراتية، بينما تركز الدراسة الحالية على دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة المسيلة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بالقيادة التحويلية، وفهم أبعادها وتأثيرها في البيئة التنظيمية، إضافة إلى الاستفادة من بعض المؤشرات المتعلقة بقياس القيادة التحويلية داخل المؤسسات.

كما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على قطاع التعليم العالي، وبالتحديد المكتبة المركزية لجامعة المسيلة، مع ربط القيادة التحويلية بمتغير الالتزام التنظيمي، وهو ما يمنح الدراسة خصوصية مقارنة بالدراسات السابقة.

2. دراسة العامري (2001)

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع القيادة التحويلية باعتبارها من الأنماط القيادية الحديثة المؤثرة في فعالية المؤسسة وسلوك العاملين، كما تتفق معها في الاهتمام بأثر القيادة على الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة.

غير أن الاختلاف بين الدراستين يتمثل في أن دراسة العامري ركزت على القيادة التحويلية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي واتجاهات الموظفين نحو التغيير داخل المؤسسات العامة، بينما تركز الدراسة الحالية على دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة المسيلة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري الخاص بالقيادة التحويلية، والتعرف على أهم أبعادها وخصائصها، إضافة إلى الاستفادة من نتائجها المتعلقة بأثر القيادة التحويلية في سلوك العاملين والجوانب التنظيمية المختلفة.

كما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على قطاع التعليم العالي، وربطها بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، مما يمنحها خصوصية مقارنة بالدراسات السابقة التي ركزت على التغيير التنظيمي أو الثقافة التنظيمية.

3. دراسة عاشوري ابتسام (2015)

تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير الالتزام التنظيمي باعتباره من المتغيرات الأساسية داخل المؤسسة، كما تشترك معها في الاهتمام بالعوامل التنظيمية المؤثرة في تعزيز التزام العاملين.

إلا أن الاختلاف بين الدراستين يتمثل في أن دراسة عاشوري ابتسام ركزت على الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيراً مستقلاً مؤثراً في الالتزام التنظيمي، في حين تركز الدراسة الحالية

على القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المكتبة المركزية لجامعة المسيلة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري المتعلق بالالتزام التنظيمي، والاستفادة من بعض الأبعاد والمؤشرات المرتبطة بقياسه، إضافة إلى توجيه الدراسة نحو فهم العوامل التنظيمية التي تسهم في رفع مستوى التزام العاملين داخل المؤسسة.

كما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على قطاع التعليم العالي، وبالتحديد المكتبة المركزية لجامعة المسيلة، فضلاً عن تناولها لموضوع القيادة التحويلية باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة المؤثرة في سلوك العاملين ومستوى التزامهم التنظيمي.

4. دراسة موسى أحمد خير الدين وآخرون (2010)

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير الالتزام التنظيمي باعتباره من المتغيرات الأساسية داخل المؤسسة، كما تتفق معها في الاهتمام بالعوامل التنظيمية المؤثرة في تعزيز التزام العاملين.

إلا أن الاختلاف بين الدراستين يتمثل في أن دراسة موسى أحمد خير الدين وآخرين ركزت على أثر البيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالأردن، بينما تركز الدراسة الحالية على دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة المسيلة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المرتبط بالالتزام التنظيمي، وفهم طبيعة العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، إضافة إلى الاستفادة من بعض المؤشرات المتعلقة بقياس الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات.

كما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على قطاع التعليم العالي، وبحثها في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وهو ما يمنحها خصوصية مقارنة بالدراسات السابقة التي ركزت على البيئة الداخلية أو العوامل التنظيمية الأخرى المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني

القيادة التحويلية

تمهيد:

يعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والسلوكية، لما لها من دور محوري في توجيه سلوك الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ومع التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، لم يعد الاعتماد على الأساليب القيادية التقليدية كافياً لمواجهة التحديات المعاصرة، مما أفرز الحاجة إلى نماذج قيادية حديثة أكثر قدرة على التكيف والتأثير.

وفي هذا السياق، برزت القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط القيادية التي تركز على إحداث التغيير الإيجابي في سلوك العاملين، من خلال تحفيزهم وإلهامهم، وتعزيز التزامهم التنظيمي، بما يساهم في تحقيق الأداء المتميز والاستدامة التنظيمية. وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة بشكل عام، وأهميتها ونظرياتها، قبل التطرق إلى القيادة التحويلية من حيث نشأتها ومفهومها، ومقارنتها بالقيادة التقليدية، إضافة إلى إبراز أهميتها وأبعادها الأساسية.

أولاً: تعريف القيادة

لقد تعددت تعريف القيادة إلى حد عدم القدرة على حصرها وهذا نظراً لأهميتها وتداخلها في العديد من الاختصاصات وقد ذكر فيدلر 1967 إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريف لمصطلح القيادة، وكل هذه التعاريف يعكس وجهة نظر صاحبها بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة، (علاقي مدني، 1998، ص 75) كما أنها القدرة على حث الآخرين على القيام بأنشطة يرتبها القائد وأنها سيطرة معينة يمتلكها الفرد على أساس أن يؤثر في سلوك الآخرين. (مروان عبد المجيد، 2000، ص 121)

وبذلك يكون التأثير محور القيادة وهذا التأثير يكون من خلال فرد يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفعالية سواء على المرؤوسين في العمل زملاء العمل أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي. (أحمد ماهر، 2003، ص 294) وهنا تواجهنا حقيقة أن كل فرد في الجماعة يمكن أن يصبح قائداً لأنه يستطيع أن يؤثر في سلوك الجماعة لذلك نجد من المفيد أن نميز بين نوعين من القيادة أولهما القائد الذي تفرزه الجماعة وهو صاحب أقوى تأثير ولكن هذا التأثير غير رسمي، والقائد الثاني هو الرئيس الرسمي للجماعة ويكون معيناً من قبل السلطة وتأثيره رسمي. (علي عويس، 1997، ص 217)

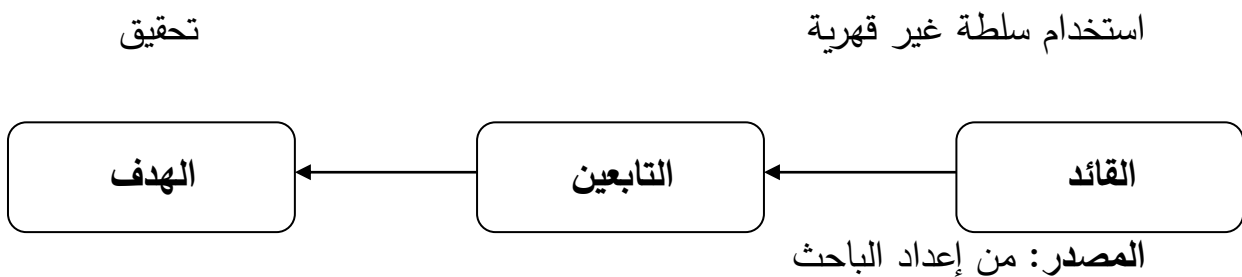
ويراها هاوس الذي اشتهر بنظريته في القيادة بأن القيادة "هي القدرة لدى الفرد للتأثير ودفع وجعل الآخرين يشاركون بفعالية في نجاح المنظمة. (Patrick Gilberte ; 2005: p61) وفي هذا الصدد يقول كل من heifrtg and lawie أن القيادة يجب أن تحدث كل يوم، فلا يمكن أن تكون مسؤولية قلة من الناس أو حدثاً نادراً أو فرصة لا تأتي إلا مرة في العمر. (توفيق، 2004، ص 273)

وبذلك تكون ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة في الجماعات في الانقياد لإشباع حاجاتها وتتضمن أربعة عناصر وهي:

- الإلتباع من حيث صفاتهم وقدراتهم.
- الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة.
- القائد وسماته الشخصية وقدراته.
- المهمة التي تحدث فيها عملية التفاعل بين القائد والإلتباع. (عياصرة، 2007، ص 139)

كما أن القيادة عبارة عن إجراءات يؤثر بها القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف الجماعة. (Robert S, Weinberg ; 1997 : p 101). والشكل التالي يلخص إجراءات القيادة.

الشكل رقم 01 يوضح إجراءات القيادة.



والقيادة هي وظيفة إدارية تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل. (جاري ديسلر، 2003، ص 34)

غير أن التعريف الذي نراه أكثر شمولاً هو الذي يعرف القيادة بأنها: "الطريقة التي يحاول بها أحد الأفراد التأثير بموجبها لتحقيق هدف أو أهداف معينة".

وهذا التعريف يلقي الضوء على نقاط هامة متعلقة بالقيادة وهي:

- تستند القيادة على مفهوم التأثير والذي يعتبر أحد أوجه القوة (القوة الشرعية، قوة الثواب، القسرية، التخصصية والمرجعية).

- تستعمل القيادة أربعة مراحل تستخدم فيها التأثير، فالمرحلة الأولى هي توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات والمرحلة الثانية تتضمن التنفيذ والتوجيه والمراقبة والتعويض ودعم المرؤوسين في أداء عملهم ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة من خلال نشاطات تتعلق برقابة وتقويم العمل وأخيراً يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات المركزة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة.

- هناك نتائج لعملية القيادة وهي: المرتبطة بالعمل مثل الإنتاجية المرتبطة بالأداء مثل الرضا الوظيفي، دوران العمل، الغياب... الخ.

ومن خلال التعاريف السابقة التي تم طرحها لمفهوم القيادة نلاحظ وجود عناصر أساسية يمكن تحديدها فيما يلي:

- القيادة عبارة عن عملية.
- القيادة تتضمن التأثير.
- القيادة تنشأ داخل الجماعة.
- القيادة تشمل هدف يراد تحقيقه وبذلك نعرف القيادة على أنها: "عملية التأثير التي تنشأ داخل الجماعة والتي تسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف".

وبناء على ذلك يمكن أن نستخلص أن القيادة هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم لبلوغ الأهداف المنشودة.

ثانيا: أهمية القيادة

لقد ظهر جيل جديد من العلماء الباحثين بزعامة tom Peters يتمتعون بالطلاقة والقدرة على الإقناع وتمكنوا من تقديم الكثير من الأدلة الواقعية خاصة من واقع الصناعة الأمريكية كما تتضمن قصص نجاح كبار رؤساء الشركات الأوروبية مثل Percy barme vik من شركة ABB وجون كارل جون من شركة SAS لإقناعنا بأن القيادة تحدث بالفعل فارقا كبيرا. (نواف كنعان، 2007، ص 13)

كما أن الزيادة في معدل التغيير في بيئة العمل له دور كبير في إبراز أهمية القيادة فعندما تكون بيئة العمل مستقرة نسبيا فإن الحاجة إلى إثارة حماسة العاملين وشحن طاقاتهم وإقناعهم بالتغلب على الأفكار الراسخة في أذهانهم وعاداتهم المألوفة في العمل تكون أقل كثيرا مما قد تكون عليه الحال عندما يكون هناك احتياجا قويا للتغيير وخاصة عندما يكون المطلوب إحداث تغيير جذري شامل، وعليه فإن الإدارة تكون كافية ومناسبة عندما تكون الأحداث في بيئة العمل روتينية ويمكن توقعها والتنبؤ بها، أما عندما تتميز المؤسسة باضطرابات وظروف يصعب التنبؤ بها بما قد تسفر عنه فإن القيادة تكون مطلوبة جدا في هذه الحالة. (نواف كنعان، 2007، ص 13)

ثالثا: نظريات القيادة

1. نظرية السمات: ركزت البحوث المبكرة عن القيادة على دراسة شخصية وسمات القائد وخصائصه الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية، ولقد قامت نظرية السمات على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف

والثقافة. وقد تم توجيه النقد لتلك النظرية لأن هناك أنواع مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة وأن الدلائل لا توحى بأن القيادة سمة موحدة رغم وجود سمات معينة شائعة. (عطوي، 2004، ص 80)

تختلف سمات القائد عن جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها والظروف الاجتماعية التي تمر بها الجماعة مثل السمات الجسمية (الطول، الحيوية والنشاط)، والسمات العقلية المعرفية (الذكاء العام، الثقافة، القدرة على التنبؤ بالمفاجآت والقدرة على اتخاذ القرار) والسمات الوجدانية (التبادل الوجداني قوة الإرادة، الثقة في النفس وضبط النفس)، والسمات الاجتماعية (التعاون، التعامل مع الجماعة الانبساطية)، وسمات عامة (حسن المظهر، المحافظة على المواعيد، حسن السمعة والتمسك بالقيم). (Hibert,m & klatt,b; 2001: p 10)

2. النظرية الوظيفية: وترى هذه النظرية أن القيادة هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وينظر إلى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية ويركز أصحاب تلك النظرية على كيف تتوزع الوظائف القيادية في الجماعة فقد يكون التوزيع على نطاق أوسع أو ضيق لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد وهو القائد. (عطوي، 2004، ص 82)

وتتلخص وظائف القائد في الجماعة فيما يلي:

- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى.
- وضع السياسة: ويتحرك القائد في إطار تحدد فيه الأهداف من ثلاث مصادر فوقية أي من السلطات العليا للجماعة، وتحتية نابعة من أعضاء الجماعة ككل ومن القائد نفسه حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.

- **أساليب التفكير:** حيث يكون القائد في كثير من الأحيان مصدر الأفكار والمعتقدات والقيم للجماعة.
- **الخبرة:** حيث يعتبر القائد مصدر الخبرة الفنية والإدارية والمعرفية بالجماعة.
- **الحكم والتوسط:** حيث يكون القائد حكما وسيطا فيما قد ينشب من صراعات داخل الجماعة.
- **الثواب والعقاب:** القائد هو مصدر الثواب والعقاب يتمكن من المحافظة على النظام داخل الجماعة.
- **الإدارة والتنفيذ:** حيث يقوم القائد بتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة الجماعة وأهدافها نموذج سلوكي: يعتبر القائد المثال الأعلى للسلوك وقدوة حسنة لأعضاء الجماعة وصورة لأب. (جولمان، 2004، 13)

3. النظرية الموقفية: تشير النظرية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، والقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف له في المواقف الاجتماعية الاستخدام إمكاناته القيادية ويضرب أصحاب هذه النظرية الأمثال بأن قادة الفكر والعباقرة المخترعون مثل أديسون وفوردلو كانا قد ظهرا في القرن السابع عشر حيث لم يكن التقدم العلمي يمهد الطريق لظهور عقيدتهما مما تيسر لهما الوصول إلى المكانة التي احتلها. (ماجدة العطية، 2003، ص 224)

4. نظرية الرجل العظيم: وهي من النظريات الأولى للقيادة وتفترض أن التغيرات في الحياة الجماعية تتحقق عن طريق أفراد ذو مواهب وقدرات غير عادية ومن أشد دعاة هذه النظرية جالتون ويرى مؤيدي هذه النظرية أنه في بعض الظروف قد يحدث القائد تغيرات في الجماعة قد يعجز عن إحداثها في ظروف أخرى إلا أنه من وجهة نظر ديناميات المجال تتوقف درجة التغير التي يستطيع فرد إحداثها على بناء الجماعة ككل وعلى موقعه في هذا البناء أي أن القائد قد يستطيع أن يحدث تغييرا معينا حيث تكون الجماعة مستعدة لهذا

التغيير ولكنه قد يعجز عن إحداث مثل هذا التغيير في فترة أخرى وتفسير ذلك ليس في تغيير القائد ولكنه في تغيير الظروف الاجتماعية. (سلطان، 2000، ص 337)

5. **نظرية الأبعاد الثلاثة:** ركز رذن على الفاعلية القيادية وشملت نظريته الأبعاد الثلاثة الآتية: الاهتمام بالعمل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والفاعلية القيادية وقد أشار إلى أن المواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط تعتمد درجة فاعليتها على الموقف الذي استخدمت فيه. (نواف كنعان، 1992، ص 40)

6. **نظرية المسار والهدف:** ركز هاوس في هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه في التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز الأهداف، وحدد أربعة أنماط للقيادة وهي: النمط الموجه النمط السائد النمط المشارك ونمط الإنجاز. (نواف كنعان، 1992، ص 40)

7. **نظرية هرسي وبلانشارد:** في ضوء النظريات والدراسات السابقة طور كل من هرسي وبلانشارد النظرية الموقفية واستخدما بعدين أساسيين للسلوك القيادي هما الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعمل كما أضافا بعدا ثالثا وهو النضج الوظيفي وأشارا إلى أن النمط القيادي الفاعل يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل وحدد أربعة أنماط قيادية وهي:

- **نمط الأمر:** وهو سلوك عال في التوجيه ومنخفض في المساندة.
- **نمط التسويق:** وهو سلوك عال في التوجيه وعالي في المساندة.
- **نمط المشاركة:** وهو سلوك منخفض في التوجيه وعالي في المساندة.
- **نمط التقويض:** وهو سلوك منخفض في التوجيه ومنخفض في المساندة. (جرادات، 2000، ص 62)

8. القيادة فوق مع الجماعة: قام ارتينبرج بتقسيم أدبيات القيادة إلى مسارين يمثلان طبيعة القيادة الثنائية، يعرف القسم الأول القيادة بأنها: "القدرة على عمل شيء ما بمشاركة الجماعة" وهي القيادة مع الجماعة، بينما القسم الثاني يعرف القيادة على أنها: "السيطرة وإصدار الأوامر والتحكم بالآخرين"، وهي القيادة فوق الجماعة. وينتمي مفهوم القيادة فوق الجماعة إلى علم السياسة والاجتماع عند الحديث عن قيادة المجتمعات التي تؤمن بأن القيادة هي السيطرة وتتضمن نوعا من العلاقة بين الأفراد يحكمها شخص من عليا القوم له القدرة في التأثير على الآخرين رغما عنهم. (Brunner,C: 1995: p23)

وعرف كل من برونر ستشوفيكز القيادة فوق الجماعة بالتحكم والسيطرة الاجتماعية على عكس ذلك القيادة مع الجماعة التي تتميز بالتعاون والإنتاج الاجتماعي. (المنقاش، 2000، ص 45)

9. نظرية السلوك: تركز النظرية السلوكية الاهتمام بسلوك القائد الإداري أثناء ممارسته للعمل ولقد انتهت الدراسات السلوكية إلى وجود بعدين أساسيين للسلوك الإداري وهي: (بلوط، 2005، 430)

- وجود قيادة توجه اهتماما نحو العمل.
- وجود قيادة توجه اهتماما بالعاملين ذاتهم، والعمل على تلبية حاجاتهم، وإشباع رغباتهم.

فالقيادة التي تهتم بالعمل تركز أساسا على الاهتمام بالأداء الوظيفي وتطبيق القواعد والالتزام بالتعليمات وإنجاز الأعمال داخل المنظمة حسب اللوائح وإتباع الإجراءات بدقة في ضوء ما يطلبه القائد، وفي هذه المجموعة نرى أن هناك ارتباطا كبير ومستمر بين الرئيس ومروؤوسيه لمتابعة الأداء.

أما بالنسبة للمجموعة الثانية فهي تركز كل اهتماماتها على العاملين باعتبارهم العنصر الأساسي في إنجاز الأعمال وبالتالي فتلك القيادة تهتم بما يلي: (توفيق، 2004، ص 11)

- رفع الروح المعنوية بين العاملين.
- العطف على المرؤوسين وتشجيعهم على الاقتراب من قيادتهم.
- تقدير مباشر للأفراد الذين يقومون بأعمال جيدة ويتقدمون بمبادرات في صالح العمل.
- التعامل بناء على قاعدة المساواة بين الجميع.
- تقدير ظروف العاملين الصحية والاجتماعية.
- الأخذ بعين الاعتبار للمشاكل التي قد يتعرض لها خارج إطار العمل.

رابعاً: نشأة القيادة التحويلية ومفهومها ومقارنتها بالقيادة التقليدية

تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد أفرزت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية. فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريباً على صفات القائد (فضلاً عن التابعين والموقف، وتحولت الدراسات الحديثة نسبياً لدراسة السلوك الفعلي للقادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد نظرية القيادة التحويلية. (العمرى، 2004، ص 15).

ففي عام 1978، كتب الباحث جمس بيرنز كتاباً مهماً أسماه القيادة وسعى من خلال هذا الكتاب إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز أو التأثير على مرؤوسيه أو الإجراءات المستخدمة لذلك، ووصف بيرنز السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير الفئة الأولى يطلق عليها القيادة التحويلية وبني هذا السلوك على الاعتقاد بأن القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل الأخلاقية (العمرى، 2004، ص 27)، والفئة الأخرى تدعى القيادة التبادلية وتقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع، فالعامل يقوم بإنجاز المطلوب منه مقابل حصوله على عدد

من المنافع "كالراتب والإجازات..."، لذلك يمكن القول إن جوهر القيادة التحويلية يتركز حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين عن طريق تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية. (العمرى، 2004، ص.32)

كانت فكرة (بيرنز) عن القيادة التحويلية البداية لظهور دراسات ونظريات أخرى تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة، حيث أتى بيرنارد باس ليضيف إلى فكرة (بيرنز)، ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، فهو يرى أن الأثر التحفيزي للقادة على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام نحو القائد، فهو يحفز التابعين لكي يخدمون وينجزون أكثر مما هو متوقع منهم عمله أصلاً، ويتم حث الأتباع على إنجاز المهام الضرورية والاهتمام الأكثر باحتياجات المنظمة، نظراً لقدراتهم ومهاراتهم الاستثنائية. (العمرى، 2004، ص.33)

وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد.

ثم أضاف باس في عام 1990 مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة، وفي عام 1993م قدم كل من باس وأفوليو نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية (الحزبي، 2012، ص 22)، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باس وأفوليو وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقويم في نظرية القيادة التحويلية. وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات

ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية حكومية كانت أم خاصة. (الربيع، 2012، ص ص 30-31)

وطبقا لهارتوج فإن نظرية باس أو المدخل الجيد للقيادة قد اعتمدت على دمج أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف وبنيت على بعض أفكار علماء النفس مثل ماكس فيبر وبعض علماء السياسة مثل بيرنز.

وخلال التسعينيات الميلادية تنامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة، وفي مراجعته لبحوث القيادة للفترة من عام 1981 م إلى 1990م توصل باس إلى أن غالبية هذه البحوث تركز على دور نظريات القيادة التحويلية في المستويات القيادية العليا أو الإدارة التنفيذية. (العمرى، 2008، ص 26)

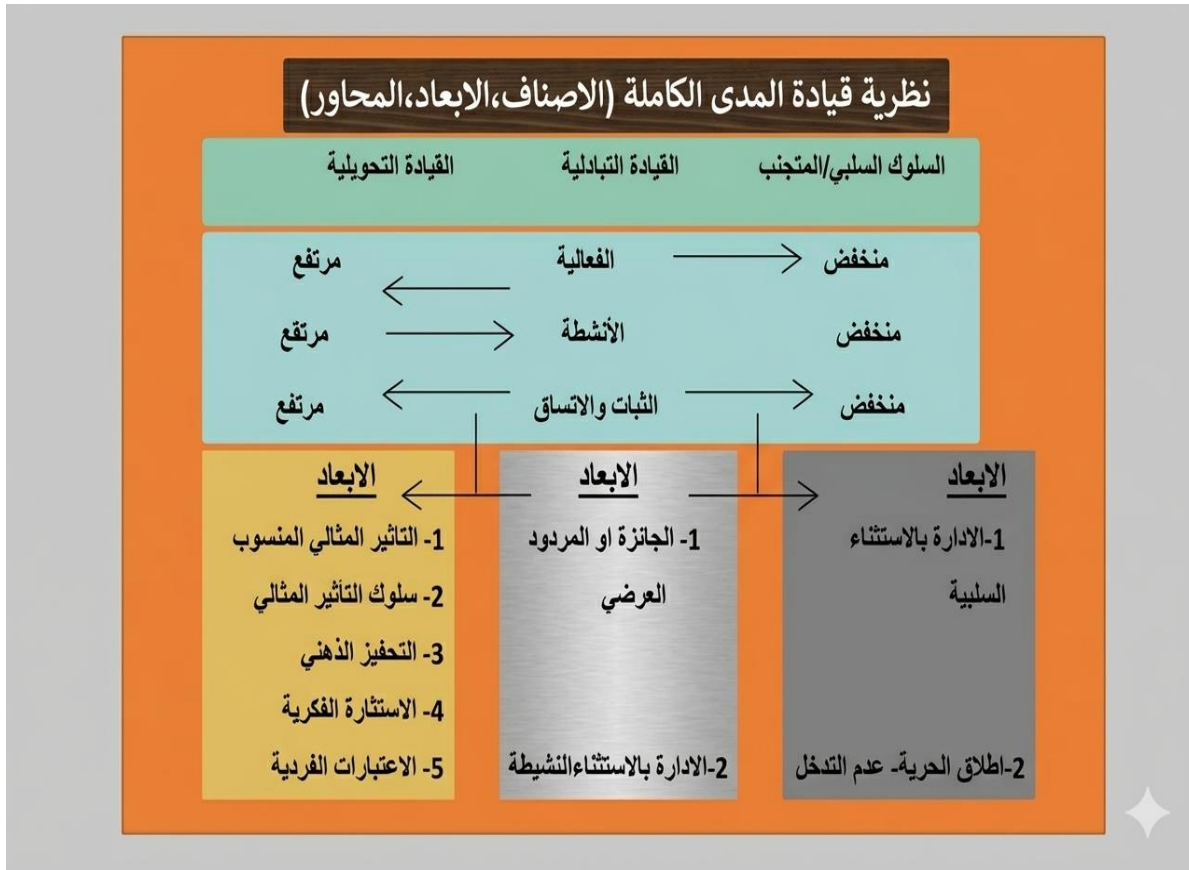
ويبين العامري أن القيادة التحويلية تعد اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتيكي، والحفز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي. (العامري، 2004، ص 21).

تعد القيادة التحويلية مدخلا معاصرا يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية. (Cheung &Wong,2010,P 657)

وتؤدي القيادة التحويلية دورا رئيسيا في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل. (Sani & Maharani; 2012 ;p.102)

إن اخر التطورات في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكارزمية (Charisma) التي عدت القائد شخصا استثنائيا أو غير اعتيادي، والعاملين كأطراف معتمدة على القائد إلى نظرية الكارزما المحدثه (Neo-Charismatic) أو نظرية القيادة التحويلي (Transformational Leadership) التي تعتمد الاجماع والخصائص الاجتماعية وليس قيادة الخصائص الشخصية وتقوم بتطوير العاملين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل والقائد الذي يمتلك للخصائص الكارزماتية يكون قائدا تحويليا ومن ثم فإن القيادة التحويلية هي الأكثر شمولاً والأعمق دلالة من القيادة لكارزماتية. (جلاب، 2011، ص 510).

وقد عرفت نظرية القيادة التحويلية الجديدة باسم (Theory Full-Range leadership) والتي تعني نظرية قيادة المدى الكاملة كمحاولة لتوسيع الفهم المتكامل للقيادة التحويلية (Bass & Avolio, 2004,p18) وعبر عنها بالمختصر (FRLT) وهي تميز القادة النموذجيين ويعد سلوك القيادة فيها مستمر وعبر ثلاث محاور او مرتكزات رئيسة هي: فعالية أو تأثير القائد نوع الأنشطة وأساليب العمل والاتساق والانتظام والتوازن في التعامل مع الجميع بشكل ثابت ومتساوي وتعتمد التركيز على نشاط القائد في مختلف الثقافات لذلك بعض الاحيان تسمى القيادة المبنية على الثقافات (Wang, et.al ,2010, p2925) ، والشكل يوضح أن القيادة المعاصرة تنقسم الى ثلاثة انواع رئيسية ومختلفة وهي:



شكل رقم (02) نظرية قيادة المدى الكاملة

المصدر: العبيدي، ميسون علي حسين: (2013) دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد، ص 49.

وفي ضوء التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف للقيادة التحويلية وهي: "القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى الرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة أهداف المؤسسة من خلال التأثير في سلوكياتهم والهامهم وتحفيزهم لطرح الافكار الايجابية من خلال تمكينهم واشراكهم في صنع القرارات".

خامسا: أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي اكتسبتها قوة وأهمية والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي:

أولاً: أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

ثانياً: صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين حيث يؤكد ذلك الدكتور سيد الهواري، حيث يقول: لقد أظهرت مشاهداتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الاشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيدا، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي.

ثالثاً: تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

رابعاً: أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية. (الغامدي، 2011، ص 21)

وهناك من يقول أن أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل البيئة المضطربة سريعة، التغيير، والمنافسة العالمية، والأسواق غير المنظمة حيث تتمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز والهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب. (عادل حامد، 2010، ص 114)

سادسا: أبعاد القيادة التحويلية

أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة التحويلية عن طريق إضافة متغيرات وسمات ونوعيات مختلفة، والتركيز على جوانب مختلفة مثل البيئة، أو علاقة القائد بالمرؤوسين. ولكن على الرغم من ذلك فإنه تبقى هناك أبعاد شائعة للقيادة التحويلية نذكرها فيما يلي:

1. الجاذبية أو التأثير القائم على القدوة والمثال: ويعني "إيجاد القائد لرؤية واضحة واحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباع وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، (علي عياصرة، 2006، ص 96) وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل، تابعيه وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة.

وقد سماها رشيد المهابة وتمثل 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 يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لاتباعه ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكا أخلاقيا رفيعا، وثقة بالذات، وعزيمة، وبعد نظر. (رشيد 2003، ص 475)، ويسلك القادة

وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتقادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم متى توفرت هذه الصفات المثالية، ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم. (أفوليو، 2003، ص 73).

وعلى هذا فإن خلق عملية التأثير تكون من خلال إظهار القادة القناعة أو الإيمان الراسخ، وتأكيد الثقة والاهتمام بالقضايا الصعبة ويعرضون قضاياهم الأكثر أهمية ويؤكدون أهمية الغرض، والالتزام، والآثار والعواقب الأخلاقية لأي قرار، ومثل هؤلاء القادة يكونون نماذج للدور الملعوب، ويولدون الثقة والولاء حول غرض معين مشترك.

2. الدافعية المستوحاة أو الحفز الإلهامي: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول. (Bass & Avolio, 2004, p 28)

وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم. (الهالي، 2001، ص 20).

وقد سماها رشيد 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 الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية (رشيد، 2003، ص 475)، ويتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به رؤوسهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه. (العامري، 2004، ص 23)

3. الاستثارة العقلية أو الاستثارة الفكرية: وهي "قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها" (العامري 2002، ص 22)، 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، 2001، ص 21).

وقد سماها رشيد الحفز الفكري، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع من خلال تشجيعهم على مسألة المسلمات في العمل، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلافة، وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المشكلات من قبل الأتباع. (رشيد 2003، ص 476)

ويتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة

لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقا لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا، وفي المقابل يستحث التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته. (أفوليو، 2003، ص 74)

4. الاعتبار الفردي أو الاهتمام الإنساني بالفرد: هي مجموعة من السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لمل مرؤوس، وذلك من خال التعرف على مستوى الحاجات والمتطلبات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند اشباع هذه الحاجات، حيث أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثارا من القيادات التحويلية، كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليين يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا، ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها. (التلاني، 2011، ص 739)

وقد سماها رشيد الاهتمام الفردي، بحيث ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويطلعها ويتنبأ بها دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، ومن ثم يوكل المهمات إليهم وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم. (رشيد، 2003، ص 476)

وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة

لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالا، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا، ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم. (أفوليو، 2003، ص 76).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن القيادة تمثل عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات، حيث تلعب دوراً حاسماً في توجيه جهود العاملين وتحقيق الأهداف المسطرة. وقد تطورت نظريات القيادة عبر الزمن لتواكب التغيرات البيئية والتنظيمية، مما أفضى إلى ظهور أنماط قيادية حديثة من أبرزها القيادة التحويلية.

وقد تبين أن القيادة التحويلية تتجاوز الأساليب التقليدية، إذ تركز على إحداث تغيير جوهري في قيم واتجاهات العاملين، من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي. كما أنها تساهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، عبر بناء الثقة، وتحفيز الإبداع، وتنمية روح الانتماء للمؤسسة.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن تبني القيادة التحويلية في المنظمات المعاصرة يعد ضرورة استراتيجية لمواجهة التحديات المتزايدة، وتحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يمهد لدراسة علاقتها بالالتزام التنظيمي في الفصول اللاحقة.

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء فيها.

ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، حيث يعد الفرد الملتزم تجاه منظمته مصدر قوة تساعد في بقاءها وتحقيق أهدافها ومنافسة المنظمات الأخرى.

ونظرا لتعدد الأدبيات واختلافها في النظر إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، حيث سألنا من خلال هذا الفصل أن أستعرض "الإطار الدلالي لمصطلح الالتزام التنظيمي، أبعاد الالتزام التنظيمي، مراحل تطور الالتزام التنظيمي، خصائص الالتزام التنظيمي، العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي، وأخيرا الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي.

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

إن نجاح أي منظمة أو مؤسسة يرتبط بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها وهذا بلا شك يعتمد بقدر كبير على الأفراد ومدى كفاءتهم وقوة أدائهم، بحيث أنه كلما كان العاملين بالمنظمة على مستوى عال من الالتزام بعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة.

والالتزام لغة يعني: العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه (حمادات، 2006، ص 62).

ويعني كذلك في اللغة: العهد والقرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائناً اجتماعياً يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام لتلك البيئة الاجتماعية. ويرون أن الولاء التنظيمي جزء من الولاء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسوده من قيم ومبادئ وأفكار والعمل على نشر قيم المجتمع ومبادئه: (سلامة، 2003، ص ص 41-42).

ويعد بورتر (bouter) من الذين تناولوا الالتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها" وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي: (خير الدين وآخرون، 2010، ص 11).

- إيمان قوي للمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

وعرفه وينر على أنه: "الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة". (سامي أبو الروس، 2011، ص 12).

وأكد Riley أن مفهوم الالتزام لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام في بيئة العمل وتضمنه مجالات عديدة مثل: الالتزام نحو العمل والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة والالتزام نحو المهنة والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة وفضلا عن كون الالتزام من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، فقد برزت تعريفات عديدة للالتزام التنظيمي منها ما ذكره. (حماد حنونة، 2006، ص ص 28-29) كما يلي:

- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.
- يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح وأهداف المنظمة.
- يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمتها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.

- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة وهي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة.
- يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.
- يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة.
- وتتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي بصورة عامة في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي الكفء والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة من قبل العاملين فيها. (الكساني، 1999، ص ص 48-49).
- يتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلا أن هذه التعاريف في معظمها يسودها اتفاق عام مشترك وهو أن:

الالتزام يتصف بأنه إيمان لدى الفرد العامل بالمنظمة بأهمية المحافظة على أداء واجباته تجاه عمله والقيام بها على أكمل وجه مع رغبة في الاستمرار في الأداء على مستوى عال من الجودة إن أمكن. (أحمد الوزان، 2006، ص 16).

وهذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الالتزام التنظيمي ينبع عن إرادة الفرد واختياره، وليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية. (رؤى رشيد سعيد آل قاسم، 2012، ص 17).

وعرف "اللوزي" الالتزام التنظيمي: "بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمتهم في العمل". (اللوزي موسى، 1999، ص 24).

ويمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة بالاستمرار فيها. (ناصر قاسمي، 2011، ص 20).

وهناك تعريف يعد الأكثر شيوعا وتكرارا وهو التعريف الذي قدمه، mowdy et al 1982 حيث يقوم على ثلاثة عناصر أساسية:

- الاعتقاد القوي في أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها.
- الاستعداد لبذل جهد في التنظيم.
- النية في البقاء عضوا داخل التنظيم. (حواس، أميرة محمد رفعت، 2003، ص 57).

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية. وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
- قد يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

ونجد أن كثير من الباحثين في هذا المجال يرون أن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في القطاع التعليمي مرجعها إلى عدم الالتزام من قبل المديرين والموظفين وذلك لارتباطه بعدد من العوامل من أهمها:

سلوك الفرد ونشاطاته مثل التحول الوظيفي والغياب والفاعلية.

- ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها، الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.

- ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل العمر، الجنس، الحاجة للإنجاز.
 - ارتباطه بالهيكل المعرفي، مثل الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
- (حمادات، 2006، ص ص 66-67).

ومن خلال هذه العوامل يمكننا القول أن الالتزام التنظيمي أهمية بالغة، لأن لكل عامل من هذه العوامل يرتبط بأداء الفرد وبالتالي أداء المنظمة وفعاليتها.

لهذا يعد الالتزام المديرين والموظفين عاملاً رئيسياً في استمرار وفعالية المدرسة، لأن المسؤولية الرئيسية لهم هي المحافظة على العمل واستمراره، فالإدارة الفعالة تشتمل على درجة من المسؤولية وعلى درجة من التقاني من أجل استمرار وفعالية المؤسسة التربوية لأن المسؤولية الرئيسية لهم هي المحافظة على العمل وتواصله، فالإدارة الفعالة تشتمل على درجة من المسؤولية وعلى درجة من التقاني.

ثالثاً: خصائص الالتزام التنظيمي

من خصائص الالتزام التنظيمي ما يلي:

- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والطرق الخارجية المحيطة بالعمل.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- تتمثل مجرعات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة النظام وتطور العاملين، والأداء الوظيفي، والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بالصفات التالية، قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيعان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي. (عامر عوض، 2008، ص 24).

رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

1. الانتماء التنظيمي:

الانتماء التنظيمي هو: "ذلك السلوك الذي لا يشمل متطلبات العمل الرسمية، إلا أنه يؤثر في فعالية الأداء في المنظمة". (Robbins, 2003: 25).

وهو كذلك: "الرغبة في عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية".

ويقصد به: "إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، مما يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، ومما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل فيها ارتباطاً بوحدة يعتز بها ويفخر بالانتماء إليها، وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملاً ورغبة للجميع، وأنه لا بديل من الانضمام للمنظمة". (المغربي، 2007، ص 24).

2. الولاء التنظيمي:

هناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة. لذلك يعد الولاء التنظيمي بأنه تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف والقيم ولأدوار، وتلاشي المصالح الخاصة لكل منهما.

وعرفه "التو" وهربينك" (ALLUTTO AND HERLINILQ): أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة. (مزوار منوبة، 2012، ص 86).

ومنه الولاء التنظيمي هو "اندماج بين الفرد ومنظّمته في القيم والأهداف، ويمكن بالرغبة في العضوية الدائمة". (مدحت أبو النصر، 2005، ص 45).

وهنا لا بد من التفريق بين الانتماء التنظيمي وكل من الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي:

إن الانتماء التنظيمي أو المؤسسي هو غير الانتماء الوظيفي وغير الولاء التنظيمي، وكذلك غير الالتزام التنظيمي، وإن كان بين هذه المصطلحات علاقات مباشرة وقوية. وقد خلط العديد من الباحثين بين هذه المصطلحات، وخاصة عند ترجمتها من الإنجليزية أو إلى الإنجليزية، فتعامل البعض مع الالتزام على أنه الانتماء وتعامل آخرون مع الانتماء الوظيفي على أنه الانتماء التنظيمي، والبعض الآخر لم يفرق بين الولاء والانتماء. ويشير إلى أن المدقق في هذه المصطلحات يدرك فرقا ولو بسيطا بينها، فالانتماء التنظيمي أو المؤسسي هو انتماء للتنظيم أو المؤسسة، أما الانتماء الوظيفي فهو انتماء للوظيفة، والأول أعلى درجة وأكثر أهمية، وهما أمران مختلفان، وإن كانا متداخلان. والالتزام التنظيمي هو التزام بالدرجة الأولى، والالتزام غير الانتماء، فكل انتماء يعني الالتزام، في حين لا يعني بالضرورة وجود الالتزام وجودا للانتماء، فقد يلتزم الموظف ولا يكون منتما، والأول أيضاً أعلى درجة وأكثر أهمية، أما الولاء فيتعلق بوجودان الفرد وشعوره ومعتقداته (رابطة وجدانية) تجاه المؤسسة أو التنظيم طاعة وتأييداً. (أبو سمرة، محمود أحمد وسلامة، 2013، ص 129). وعليه قاما بترتيب هذه المصطلحات ترتيباً تصاعدياً بالشكل التالي:

الشكل رقم 03 يوضح ترتيب مصطلحات الالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي — «الانتماء التنظيمي —» الولاء التنظيمي.

المصدر: أبو سمرة، محمود أحمد وسلامة، 2013، ص 129.

3. الرغبة في الاستمرار بالعمل:

الرغبة بالبقاء بالعمل يتعلق هذا المفهوم بمقدار الاتجاه الايجابي الذي يتكون لدى الفرد نحو هذا العمل، والذي يتوقف عادة على ما يحقق هذا العمل من إشباع الحاجات، شاغله أي يرتبط بمقدار ما يحقق العمل للفرد من رضا نحو ما يقوم به، ومن ثم فإن بعد الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة يتمثل ببعد الالتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر بالعمل في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. (حسين، 2013، ص 25).

خامسا: أنواع الالتزام التنظيمي

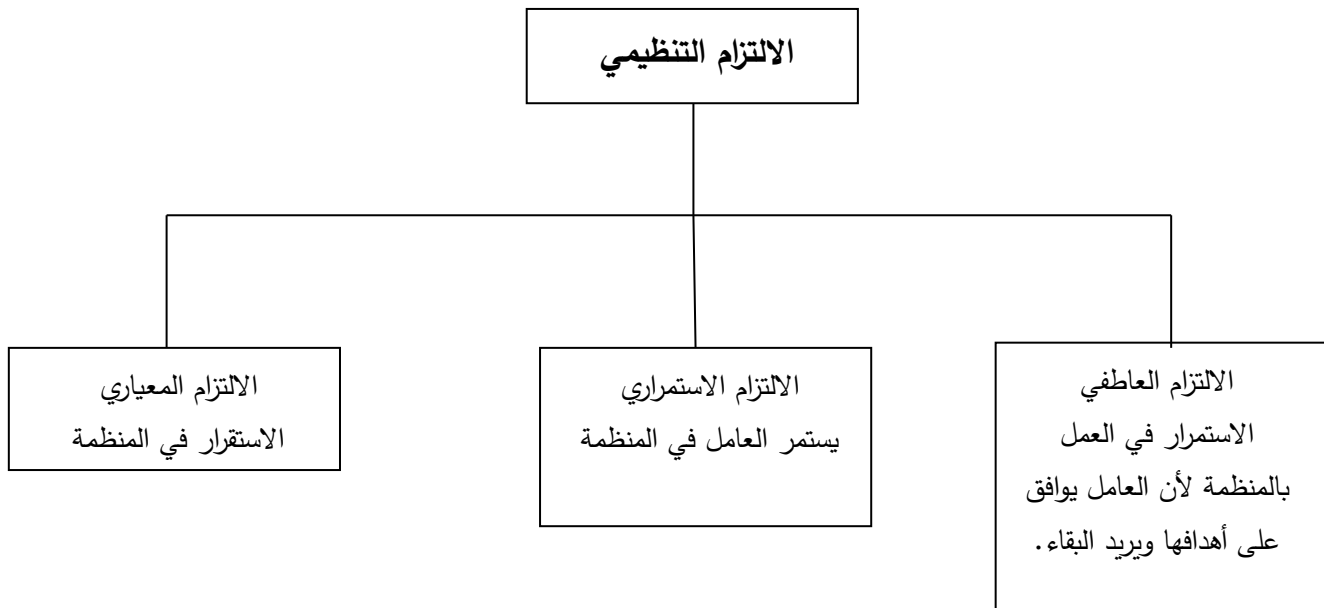
1. **الالتزام العاطفي:** هو شعور العاملين بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة التي يعملون بها، وهنا يكون الالتزام أقرب إلى المعنى الشخصي كالفخر والاعتزاز والسعادة الناتجة عن العمل في المنظمة، والشعور بأن قيم وأهداف وإنجازات المنظمة هي جزء أساسي منه، والالتزام العاطفي له علاقة بالارتباط العاطفي والمشاركة في المنظمة، فيبذل الفرد وقته للمنظمة ويفتخر بعضويته فيها، وكذلك الشعور بالانتماء والانتساب للمنظمة. (خير الدين، 2010، ص 12).

2. **الالتزام الاستمراري:** ويشير هذا المفهوم إلى قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات الصداقة الحميمة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية. (كردي، 2011، ص 50).

3. **الالتزام المعياري:** ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل

الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسة العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (عاشوري، 2015، ص 63).

الشكل رقم (04): يوضح أنواع الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحث.

سادسا: مراحل تطور الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وذلك حسب ما ذكره بوكنان وهي كالتالي:

1. مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكنان أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف: تحديات العمل،

تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

2. **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، وتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة.

3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم والالتحاق إلى مرحلة النضج. (العوفي، 2005، ص 37).

وقد ذكر "العتيبي" و"السواط" أن (Welsch and Iavan) أشارا إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما كالتالي:

أ - **مرحلة الانضمام إلى المنظمة:** وهي التي يريد الفرد العمل فيها، وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

ب - **مرحلة الالتزام التنظيمي:** وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأردف "العتيبي" و"السواط" أن "O reily" أشار إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

- الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

4. **مرحلة التبنّي:** اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم. (العوفي، 2005، ص 38).

سابعا: الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي

1. **رفع الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي له دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المتميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو الإكراه وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي. عكس الروح المعنوية المنخفضة التي تأتي نتيجة لقصور في السياسات الداخلية، أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية التي يترتب عليها تدني الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية. (العوفي، 2005، ص 39).

2. **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل، والالتزامهم بأهداف التنظيم، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير "أيمن المعاني" إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، كما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي وقيمه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.

3. **العقد النفسية:** يؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل مزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل، إذ ينتج

عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب عن أداء العمل، فقد أكدت العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب، والتأخر عن العمل وتسرب العمالة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانيات المنظمة. (العوفي، 2005، ص 42).

4. تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد: يرى العتيبي والسواط أن تأثير الالتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين:

- **القسم الأول:** يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان ايجابيا أو سلبيا فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده ووقته وطاقاته للعمل.

- **القسم الثاني:** يرى أن تأثير الالتزام ينعكس على تقده الوظيفي، حيث أن الموظف ذا الالتزام المرتفع كونه في العادة مجدا في عمله، وأكثر وأسرع في الترقية والتقدم في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه. (العوفي، 2005، ص 43).

ثامنا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

ذكر كل من "ستير" و"بورتر" "steers & porter" بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتقرير الالتزام التنظيمي وهي:

- 1. عوامل شخصية:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل نفسه، قدرته على تحمل المسؤولية، توقعات الفرد للوظيفة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل. (الصيرفي، 2005، ص 120).

2. عوامل تنظيمية: وهي التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

3. عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستو الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لا حقه بديلة لتغيير قراره الأول. (حمادات، 2006، ص 70).

تاسعا: النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي

باختلاف تناول العلماء لمفهوم التنظيمي تعددت النظريات المرتبطة والمفسرة لهذا المفهوم، سواء أكان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من تناولهم للمفاهيم المختلفة.

1. المدخل الاجتماعي السلوكي: حسب هذا المدخل فالولاء التنظيمي يمثل رغبة الفرد كعنصر اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمؤسسة كنظام اجتماعي، وكذلك يعبر عن الولاء من ناحية سلوكية بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعمالها، إذ يتم من خلالها تدعيم أنشطة المؤسسة وارتباط الفرد بها. (أميرة محمد رفعت حواسة، 2006، ص 58).

فهذا ما يفسر تلك العلاقة التي تجعل من الفرد يشعر بدوره الاجتماعي ومدى مساهمته في بناء توجهات المؤسسة وتحقيق أهدافها وتوافقه وانسجامه معها.

2. المدخل التبادلي: تنطلق الافتراضات النظرية لمداخل التبادلية المحدثه في دراسة الولاء التنظيمي، من إسهامات نظرية التبادل عند كل من "هومانز"، "هربرت سيمون" و"بيترلاو"، ومن أبرز علماء التبادلية المحدثه "مورتيمر" و"بيكر" وغيرهم.

وتقوم الفكرة المحورية لمداخل التبادلية المحدثه في دراستها للولاء التنظيمي على افتراض علاقة تبادلية بين هذا الانتماء والولاء وبين المنفعة المتبادلة بين كل من الفرد والتنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله وان كل عمل يكلف به الفرد يقابله نظير مادي من قبل التنظيم.

3. مدخل التنظيمات المتعاضمة: تقوم مداخل التنظيمات المتعاضمة على فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الحد الأمثل من انتمائية الأفراد لأهداف التنظيم الرسمي، وقيمه يتأتى من خلال تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه ليس فقط في محيط العمل، بل على حياتهم الاجتماعية. (علام اعتماد محمد، 1998، ص 255).

4. المداخل البنائية المحدثه: تنطلق مداخل البنائية المحدثه في دراستها للولاء التنظيمي من الإسهامات الرائدة لعلماء كل من البنائية الوظيفية والراديكالية حول عدد من القضايا مثل: سوق العمل، التنظيمية وانجاز المكانة، والطبقة، وبناءات القوة والعمل، ومن أبرز علماء المداخل البنائية نجد "مورجان"، و"فرناندز"، و"هدسون" وغيرهم، حيث يستهلوا مناقشاتهم حول المحددات البنائية للولاء التنظيمي بمبدأ النظرة الاستاتيكية التي تنهض عليها مناقشات مداخل الفرد والتنظيم.

والرفض وراء هذا هو أن العلاقة بين الفرد والتنظيم، أو بين الفعل والفاعل لا تتصف بالاستاتيكية والانعزالية، بل تتصف بالعلاقة بالدينامكية العالية، وتتمثل الخطوة التالية في بناء تلك المداخل في الاستفادة من المداخل السلوكية التي تركز على مناقشة العلاقات بين سلوك الأفراد، والرضا عن العمل لجماعات العمل وأخلاقياتها. (علام اعتماد محمد، 1998، ص 259).

5. نظرية التحليل النفسي: كذلك تناولت نظرية التحليل النفسي لصاحبها "سيجموند فرويد" الولاء بصورة غير مباشرة، وبوصفه اتجاها ومشيرة إلى أهمية المكونات الوجدانية في تغيير الاتجاهات وتدعيمها.

6. **نظرية الدعم السلوكية:** كما أشارت نظرية الدعم السلوكية إلى أهمية العملية السلوكية في تغير أو دعم الاتجاهات وأكدت على دور الدعم في خفض دور الحاجة الذي يؤدي إلى تحقيق الاتساق، مما يسهم في تغير السلوك.

7. **نظرية الشخصية الإنسانية:** تناول العديد من العلماء الانتماء من خلال نظرياتهم حول الشخصية، وخاصة كل من "الفريد ادلر"، "كارين هورني" وغيرهم، حيث أكدوا على أن الإنسان كائن اجتماعي من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط الحب والتقبل، حيث لا يستطيع أن يحي بمعزل عن الآخرين، فهو نتاج التفاعلات الاجتماعية. (خضر لطيفة إبراهيم، 2000، ص 39).

من خلال سبق حول المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي، يرى الباحث أن لكل مدخل نظريته الخاصة حيث هناك من يرى أنه عبارة عن مجرد حاجة نفسية واجتماعية.

وعليه يمكن القول أن سر الاهتمام المتزايد بالولاء التنظيمي يأتي الاهتمام بالدور الذي يمارسه الفرد داخل المنظمة، وبالتالي فهناك صعوبة جدل كبير من حيث مدى في السيطرة التامة على أي مما تحتويه البيئة النفسية والداخلية للفرد بصفته عنصرا مهما داخل المؤسسة، وفي ذات الوقت لكل فرد مجال كبير من الاختلاف يجعله مميزا عن الآخرين سواء تعلق الأمر بطريقة التفكير أو مجال العمل أو حتى في علاقاته بالأفراد داخل المنظمة فضمن العامل بالمؤسسة هو ضمان لهذه الأخيرة، ونجاحها وتقدمها هو أساسا مبني على مدى قدرة الفرد العامل وتصوره لتلك الأهداف وكيفية تحقيقها والبحث عن سبل واليات تمكنه من الوصول إليها.

خلاصة الفصل:

إن مظاهر السلوك السلبية والمتعددة والتي تمارس في المنظمات من قبل العاملين بها قد تؤدي إلى إرباك العمل فيها وبالتالي إلى فشلها وعدم تحقيق أهدافها، هذا ما هو إلا نتيجة لعدم ارتباط الموظف بمنظمته، هذا الارتباط الذي يمكن أن يترتب عليه العديد من النتائج والآثار الايجابية باعتبار أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد أوجه هذا الارتباط فإنه يشتمل على القناعة التامة بأهداف وقيم التنظيم الذي ينتمي إليه، حيث التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من هذه الأخيرة، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بها بطلب منه وسعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

الفصل الرابع

تمهيد:

يعد الجانب الميداني من أهم مراحل البحث العلمي، إذ يمثل المرحلة التي يتم فيها اختبار الفرضيات النظرية على أرض الواقع، من خلال جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية تسمح بتفسير الظاهرة المدروسة تفسيراً دقيقاً وموضوعياً. وانطلاقاً من طبيعة موضوع هذه الدراسة الذي يتمحور حول دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال المكتبة المركزية لجامعة المسيلة، فإن هذا الفصل يهدف إلى عرض مختلف الإجراءات المنهجية والميدانية التي تم اعتمادها للوصول إلى نتائج الدراسة.

وعليه، يتناول هذا الفصل التعريف بميدان الدراسة المتمثل في المكتبة المركزية لجامعة المسيلة، مع تحديد مجالات الدراسة من حيث المجال المكاني والبشري والزمني، إضافة إلى توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة من حيث المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة.

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للبيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبيان والمقابلة، بهدف الكشف عن واقع القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وصولاً إلى مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج المتوصل إليها، واستخلاص الاستنتاج العام للدراسة.

أولاً: التعريف بميدان الدراسة

سيتم من خلال هذا البحث أخذ لمحة عن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بصفة عامة والتعريف بمكتبتها المركزية "سرايش الطاهر" بصفة خاصة لكونها محل الدراسة، كما سنسلط الضوء على النظام المسير للمكتبة المركزية "نظام السنجاب SYNGEB".

1. لمحة عن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة:

تعد جامعة محمد بوضياف بالمسيلة واحدة من أبرز المؤسسات الجامعية في الجزائر، حيث تلعب دوراً محورياً في التعليم العالي والبحث العلمي.

نشأت الجامعة كمركز جامعي في عام 1985 وتمت ترقية المركز إلى جامعة وطنية في عام 2001 بموجب مرسوم تنفيذي تم تسميتها على الرئيس الراحل "محمد بوضياف" تخليداً لذكراه، وتضم الجامعة حالياً مجموعة واسعة من الكليات والمعاهد التي تغطي تخصصات متنوعة وهي:

✓ كلية التكنولوجيا وتعتبر أقوى الكليات بالجامعة.

✓ كلية الآداب واللغات (عربية، انجليزية، فرنسية).

✓ كلية الحقوق والعلوم الإنسانية.

✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وتعتبر جامعة المسيلة من انشط الجامعات الجزائرية في الرقمنة والمرئية الدولية، وغالبا ما تصدر الأولى وطنيا في تصنيفات مثل: WEBONETRICE (الشفافية والحضور الرقمي) وتصنيف TINES AIGRER EDNCATION للمساهمة في أهداف المستدامة.

2. تعريف المكتبة المركزية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة "سرايش الطاهر":

1.3. تعريف المكتبة المركزية:

نشأت المكتبة المركزية على مستوى مقر جامعة لمسيلة طريق اشبيليا بوسط المدينة، حيث انتقلت بين المقرات تبعا لتحولات الجامعة، كانت انطلاقا منذ إنشاء المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية في سبتمبر 1985 بذراع الحاجة، ثم انتقلت سنة 1989 الى مقر الإقامة الجامعية حسوني رمضان 01 حاليا وبالضبط في مكان المسجد الحالي، وبعد انشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية انتقلت الى مقر ورشات التصميم للهندسة المدنية سنة 1992 وبعدها تمت ترقية المعاهد الى مركز الجامعي بالمسيلة، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 92/301 بتاريخ 07 جويلية 1992 حيث أطلق عليها اسم الرئيس الراحل "محمد بوضياف" بقيت في نفس المقر، وفي زيارة لوزير التعليم العالي في تلك الفترة "عمار تو" أمر بجدولة انشاء المكتبة المركزية الحالية وفي سنة 2001 تمت ترقية المركز الجامعي "محمد بوضياف" الى جامعة المبنى الحالي للمكتبة المركزية سنة 2003، وتم تدشينها من طرف فخامة الرئيس "عبد العزيز بوتفليقة" سنة 2007، تم إعادة تسميتها من جامعة محمد بوضياف الى جامعة المسيلة بمرسوم رئاسي واطلق على المكتبة المركزية اسم "سرايش الطاهر" ومن سنة 2007 الى غاية سنة 2026 تحولت المكتبة المركزية من فضاء تقليدي للمطالعة الى مركز رقمي متكامل يواكب المعايير الدولية، فقد انتقلت المكتبة من الاعتماد الكلي على الرصيد الورقي والأنظمة اليدوية الى تبني الرقمنة الشاملة من خلال إدراج نظام السنجاب وتفعيل الوصول الى النظام الوطني للبحث العلمي (SNDL) مما أتاح للطلبة والباحثين تدفقا هائلا من المعلومات والمجلات العلمية العالمية، كما تعززت بنيتها التحتية بتوسيع قاعات المطالعة وتجهيزها بأحدث الوسائل التكنولوجية وصولا الى آفاق عام 2026 التي تركز على "المكتبة الذكية" عبر دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في البحث

البيبليوغرافي، وتعميم الأرشفة السحابية للأطروحات وتسهيل الخدمات الإدارية والعلمية عن بعد، مما جعلها حلقة وصل أساسية في دعم جودة التعليم والبحث العلمي بالجامعة.

وتتكون المكتبة المركزية من ثلاثة طوابق هي:

✓ الطابق الأرضي الاول: يحتوي على بهو كبير يستخدم للمعارض الخاصة بالمكتبة او

الجامعة، كما يحتوي على قاعة للمحاضرات والمؤتمرات سعته 450 مقعد.

✓ الطابق الثاني: يحتوي هذا الطابق على 03 شبايك للإعارة الخارجية.

✓ الطابق الثالث: يوجد فيه مكتب المدير والأمانة.

2.3. أهداف المكتبة المركزية:

تتلخص أهدافها في:

✓ دعم التعليم والبحث العلمي.

✓ بناء المجموعات المعرفية.

✓ التنظيم الفني وحفظ التراث الفكري.

✓ نشر الوعي الثقافي والنهوض بها نحو التطور الرقمي.

✓ التدريب المعلوماتي والتعاون المتبادل.

2.3. أهمية المكتبة المركزية:

تتمثل أهمية المكتبة المركزية في انها المستودع الشامل الذي يجمع شتات المصادر العلمية والتراثية في نقطة وصول موحدة، مما يوفر بيئة بحثية متكاملة تضمن تكافؤ الفرص في الوصول للمعلومات النادرة وقواعد البيانات العالمية. وتتجاوز قيمتها مجرد توفير الكتب لتصبح مركزا للتوثيق الرقمي وحفظ النتاج الفكري الأصيل، بالإضافة الى دورها الحيوي في تعزيز البحث العلمي البيني وتقديم الدعم التقني والمهني للباحثين، مما يجعلها المقياس الحقيقي لتطور الوعي الثقافي والتقدم الأكاديمي.

4.3. تطور المكتبة المركزية:

حدث تطور في أدوات البحث العلمي من النمط الورقي التقليدي الى نمط الرقمنة (السحاب) الذي يشير الى قواعد ببليوغرافية متخصصة ضمن مشروع الرقمنة.

6.3. خدمات المكتبة المركزية:

هي مجموعة الاعمال التي تقوم بها المكتبة لخدمة المستفيدين وتلبية احتياجاتهم من طلبه وأساتذة وباحثين وتتمثل في:

- ✓ خدمة الإعارة.
- ✓ الخدمة المرجعية.
- ✓ خدمة البحث في الفهرس الآلي.
- ✓ خدمة الانترنت.
- ✓ خدمة الارشاد والتوجيه.
- ✓ خدمة البحث الآلي المباشر.
- ✓ خدمة تدريب المستفيدين.

ثانيا: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني:

يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي لإجراء البحث الميداني، اذ تم في المكتبة المركزية التي تقع حاليا على مستوى مقر جامعة المسيلة، طريق اشبيليا وسط المدينة.

2. المجال البشري:

يضم المجال البشري للمكتبة المركزية لجامعة المسيلة (14) موظفا، يشكلون مجتمع الدراسة محل البحث، باعتبارهم الفئة المعنية بموضوع الدراسة والمستهدفين بالتحليل.

الجدول رقم 01 يوضح الإمكانيات البشرية للمكتبة:

الموظف	المستوى العلمي	العدد
محافظ المكتبة الجامعية	ليسانس علم المكتبات	1
ملحق بالمكتبة الجامعية مستوى 2	ماستر علم المكتبات	3
ملحق بالمكتبة الجامعية مستوى 1	ليسانس علم المكتبات	2
مساعد بالمكتبات الجامعية	تقني سامي في الأرشفة	2
وثائقي امين محفوظات	تقني سامي في الأرشفة	1
مساعد وثائقي أمين محفوظات	تقني سامي في الأرشفة	1
تقني في الإعلام الآلي	شهادة تقني في الإعلام الآلي	2
سكرتيرة	شهادة السكرتارية	1
عون وقاية مستوى 2	السنة الثالثة ثانوي	1

3. المجال الزمني:

لقد تم إجراء الدراسة وفقا لمرحلتين زمنية من ذلك وفقا للإجراءات المتعلقة بالجانب النظري والميداني للبحث، فتمثلت المرحلة الأولى في تحديد موضوع البحث وإثارة المشكلة وصياغة الفرضيات، بالإضافة إلى جمع الزاد النظري حول الظاهرة، وقد امتدت من 02 فيفري إلى 2026/01/29. أما المرحلة الثانية، فبعد تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات، تم تصميم استمارة الاستبيان المتعلقة بالموضوع وذلك وفقا للإشكالية وفرضيات الدراسة، وبعد أن تم تحضير استمارة الاستبيان والتي تم توزيعها بتاريخ 2026/04/04، تم بعد ذلك وضع المعطيات الناتجة عن الفرز في جداول ومن ثم تحليلها.

ثالثا: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على رصد أو متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين أو عدة فترات من أجل تعرف الظاهرة أو الحدث من حيث الشكل والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة المسيلة، لهذا استخدمنا المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع هذا الموضوع وأهدافه.

1. أدوات جمع البيانات:

يمكن الباحث من بلوغ أهدافه في دراسة ومعالجة كل جوانب الظاهرة باعتماده على المعلومات النظرية والبيانات الميدانية، فالمادة العلمية النظرية يتم جمعها من عدة مصادر هي المراجع، المعاجم، المذكرات، الرسائل والأطروحات الجامعية، المجلات،... الخ، بينما تختلف مصادر جمع المادة العلمية الميدانية (التحقق الميداني) عن سابقتها، فنجد ما يسمى بأدوات أو تقنيات جمع البيانات الميدانية، والأداة أو التقنية هي الوسيلة التي يمكن أن تستخدم في البحث قصد جمع البيانات أو الاعتماد على أكثر من أداة، وهذا راجع لعدة اعتبارات ومحددات هي "طبيعة الموضوع، طبيعة المنهج المتبع، طبيعة المعطيات المراد الحصول عليها، طبيعة المجتمع المبحوث، حجم العينة، الخبرات الفنية المتاحة للباحث، والإمكانات المادية المتاحة للباحث".

من هنا عمدنا إلى استخدام أكثر من وسيلة وذلك بغية جمع كم هائل من المعطيات لتوضيح وتفسير وفهم الظاهرة أكثر وهي دليل المقابلة والاستبيان.

دليل المقابلة هو أداة تستخدم في جمع البيانات ضمن البحوث العلمية، خاصة في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، ويتضمن مجموعة من الأسئلة التي يعدها الباحث مسبقا

لتوجيه عملية المقابلة مع المبحوثين بطريقة منظمة تساعد على الحصول على معلومات دقيقة ومرتبطة بموضوع الدراسة.

ويستخدم غالبا في البحوث النوعية للحصول على معلومات معمقة حول الآراء، الاتجاهات، والخبرات الشخصية.

كما تم اجراء المقابلة مع مدير المكتبة الجامعية والتي كانت تشمل 22 سؤال متعلقة بمتغيرات الدراسة لموضوع دراستنا الحالي حول دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة المسيلة.

أما عن أداة الاستبيان التي تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في هذه الدراسة، قصد معرفة دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي، إذ كان بها مجموعة من الأسئلة منها أسئلة مفتوحة، لكي تتوافق مع الواقع الامبريقي في المؤسسة (مجال الدراسة)، ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعد عرضها وتحكيمها، وقد قسمنا الاستبيان إلى ثلاث محاور متمثلة في:

• **المحور الأول من الاستمارة:** عبارة عن مجموعة الأسئلة والتي دور في مجملها على البيانات الشخصية والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، فترة العمل بالمؤسسة (الخبرة). والتي تمثل خصائص العينة.

• **المحور الثاني من الاستمارة:** يتضمن أسئلة تدور في مجملها حول القيادة التحويلية داخل المكتبة المركزية بالجامعة.

• **المحور الثالث من الاستمارة:** وشمل أسئلة تدور في مجملها حول الالتزام التنظيمي داخل المكتبة المركزية بالجامعة.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة المسيلة، في حين تمثلت عينة الدراسة في جميع موظفي المكتبة، والبالغ عددهم (14) موظفاً، وذلك باعتبار صغر حجم المجتمع الأصلي وإمكانية إجراء مسح شامل لجميع أفرادها دون الحاجة إلى أسلوب المعاينة.

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل (الحصر الكامل)، حيث شملت جميع أفراد المجتمع البحثي، بهدف الحصول على بيانات دقيقة وشاملة حول آراء واتجاهات العاملين نحو القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

رابعاً: تحليل بيانات الدراسة

1. تحليل دليل المقابلة

المحور الأول: أسلوب القيادة داخل المكتبة

1. كيف تصف أسلوب القيادة المعتمد داخل المكتبة المركزية؟

• **الإجابة:** يوصف أسلوب القيادة داخل المكتبة بأنه أسلوب إداري يجمع بين الطابع الرسمي في تنظيم العمل، وبعض الممارسات التشاركية في تسيير الأنشطة اليومية.

• **التعليل:** هذا يعكس وجود قيادة تقليدية منضبطة مع انفتاح محدود على الأساليب الحديثة.

2. هل ترى أن المسؤولين يشجعون العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين؟ كيف ذلك؟

• **الإجابة:** نعم، يتم تشجيع العمل الجماعي خاصة أثناء فترات الضغط أو تنفيذ المهام المشتركة، حيث يتم توزيع الأعمال بشكل جماعي وتنسيق الجهود بين الموظفين.

• **التعليل:** يشير إلى وجود ثقافة تعاون وظيفي، حتى وإن كانت غير مؤطرة بشكل استراتيجي دائم.

3. إلى أي مدى يقوم المسؤول بتحفيزكم على تطوير أدائكم المهني؟

• **الإجابة:** يتم التحفيز بدرجة متوسطة، من خلال التوجيه المباشر والتنبيه بأهمية تحسين الأداء، إضافة إلى بعض فرص التكوين عند توفرها.

• **التعليل:** التحفيز موجود لكنه غير ممنهج ضمن سياسة تطوير مستمرة.

4. هل يتم إشراككم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل؟

• **الإجابة:** الإشراك محدود ويقتصر على بعض القرارات البسيطة المتعلقة بسير العمل اليومي.

- التعليل: يدل ذلك على مركزية نسبية في اتخاذ القرار.

5. كيف يتعامل المسؤول مع المشكلات أو التحديات التي تواجهكم في العمل؟

- الإجابة: يتم التعامل مع المشكلات بسرعة من خلال تدخل إداري مباشر وإيجاد حلول تنظيمية فورية.

- التعليل: يعكس ذلك أسلوباً إدارياً حلالياً يعتمد على معالجة المشكلات عند وقوعها.

المحور الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

6. هل ترى أن المسؤول يمثل قدوة حسنة؟

- الإجابة: نعم، من حيث الالتزام بمواعيد العمل، واحترام القوانين الداخلية والانضباط الوظيفي.

- التعليل: هذا يدل على توفر عنصر التأثير المثالي (القدوة).

7. هل يقوم المسؤول بتحفيزكم؟

- الإجابة: نعم، يتم ذلك من خلال التشجيع اللفظي عند إنجاز المهام أو تحسين الأداء.

- التعليل: التحفيز موجود لكنه بسيط وغير مؤسس على نظام مكافآت واضح.

8. هل يوضح رؤية واضحة لأهداف المكتبة؟

- الإجابة: توجد رؤية عامة لتسيير المكتبة، لكنها لا تعرض بشكل منتظم على الموظفين.

- التعليل: ضعف نسبي في التحفيز الإلهامي المرتبط بالرؤية المستقبلية.

9. هل يشجعكم على تقديم أفكار جديدة؟

- الإجابة: أحياناً يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار لتحسين العمل.

- التعليل: وجود استثارة فكرية ولكنها غير مستمرة.

10. كيف يتم التعامل مع الاقتراحات؟

- الإجابة: بعض الاقتراحات يتم أخذها بعين الاعتبار، بينما يتم تجاهل أخرى حسب الإمكانيات التنظيمية.

- التعليل: يوجد انفتاح جزئي على الأفكار الجديدة.

11. هل يراعي المسؤول الفروق الفردية؟

- الإجابة: نعم، يتم توزيع المهام حسب الخبرة والكفاءة في بعض الحالات.

- التعليل: يشير إلى وجود اعتبار فردي بدرجة متوسطة.

12. هل يقدم الدعم أو التوجيه؟

- الإجابة: نعم، خاصة عند الحاجة أو في الحالات المستعجلة.
- التعليل: الدعم موجود لكنه ظرفي وليس نظاميا.

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

13. إلى أي مدى تشعر بالانتماء؟

- الإجابة: يشعر الموظفون بانتماء متوسط إلى جيد تجاه المؤسسة.
- التعليل: يعكس مستوى مقبول من الارتباط التنظيمي.

14. هل تفكر في ترك العمل؟

- الإجابة: غالبا لا، إلا في حال توفر فرص مهنية أفضل.
- التعليل: يدل على استقرار وظيفي نسبي.

15. ما الذي يجعلك تستمر في العمل؟

- الإجابة: الاستقرار الوظيفي والبيئة الاجتماعية داخل المكتبة.
- التعليل: العوامل الخارجية والاجتماعية تؤثر في الاستمرار.

16. هل تشعر أن جهودك مقدرة؟

- الإجابة: أحيانا يتم التقدير من خلال التشجيع أو الثناء.
- التعليل: ضعف نسبي في نظام التحفيز المعنوي.

17. الالتزام بالقوانين؟

- الإجابة: مرتفع نظرا لطبيعة العمل الإداري والتنظيمي.
- التعليل: وجود التزام مؤسسي واضح.

المحور الرابع: العلاقة بين القيادة والالتزام

18. هل يؤثر أسلوب القيادة على التزامك؟

- الإجابة: نعم، الأسلوب القيادي الإيجابي يزيد من الالتزام والدافعية.
- التعليل: تأكيد العلاقة بين القيادة والسلوك التنظيمي.

19. موقف أثر فيك؟

- الإجابة: عند دعم الإدارة لموظف أو تقدير مجهود جماعي، ارتفع مستوى الحماس لدى الفريق.

- التعليل: الممارسات التحفيزية تعزز الالتزام.

20. أهم الممارسات المؤثرة؟

- الإجابة: التشجيع، العدالة، والاحترام.
- التعليل: هذه عناصر أساسية في القيادة التحويلية.

المحور الخامس: الاقتراحات

21. ما هي اقتراحاتك لتحسين أسلوب القيادة داخل المكتبة؟

- الإجابة: زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتكثيف برامج التحفيز.
- التعليل: تعزيز القيادة التشاركية يرفع الأداء.

22. كيف يمكن للإدارة تعزيز التزام الموظفين بشكل أفضل؟

- الإجابة: تحسين بيئة العمل وتطوير نظام التقدير والمكافآت.
- التعليل: التحفيز عامل رئيسي في الالتزام التنظيمي.

2. استنتاج تحليل المقابلة:

من خلال تحليل المقابلة مع مدير المكتبة المركزية لجامعة المسيلة، وفي ضوء إشكالية الدراسة المتعلقة بدور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي، يتبين أن أسلوب القيادة السائد داخل المؤسسة يجمع بين الطابع الإداري التقليدي وبعض الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية، خاصة فيما يتعلق بقدوة المسؤولين في العمل، وتشجيعهم للعاملين، وتقديم الدعم المباشر عند الحاجة.

كما أظهرت نتائج المقابلة أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) تتوفر بدرجات متفاوتة، حيث يبرز بعد القدوة والتعامل الإنساني بشكل أوضح مقارنة بالأبعاد الأخرى، في حين يظل كل من التحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي في مستوى متوسط، ويمارس بصورة غير منتظمة وغير مؤطرة بسياسة تنظيمية واضحة. كما أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يبقى محدوداً، مما يعكس طغيان الطابع المركزي في التسيير.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى، الخاصة بمستوى ممارسة القيادة التحويلية، فإن المعطيات تشير إلى أنها تمارس بمستوى متوسط، وليس مرتفعًا بشكل واضح، وهو ما يتوافق مع طبيعة الممارسات القيادية الحالية داخل المكتبة.

أما فيما يخص الالتزام التنظيمي لدى العمال، فقد بينت نتائج المقابلة أنه يتراوح بين المتوسط والجيد، حيث يتميز العاملون بالانضباط واحترام القوانين الداخلية والشعور النسبي بالانتماء للمؤسسة، إضافة إلى استقرارهم الوظيفي وعدم وجود نية قوية لمغادرة العمل لدى أغلبهم، وهو ما يدعم الفرضية الفرعية الثانية.

وبخصوص العلاقة بين المتغيرين، فقد أكدت إجابات المقابلة وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث تسهم الممارسات القائمة على التشجيع، والعدالة، والاحترام، والدعم الإداري في رفع دافعية العاملين وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن تطبيق القيادة التحويلية داخل المكتبة المركزية لجامعة المسيلة ما يزال في مستوى متوسط، إلا أن تعزيز أبعادها، خاصة فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشكل أكثر فاعلية واستقراراً.

3. تحليل بيانات الاستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم (02): البيانات الشخصية

الفئة	المتغير	التكرار (N)	النسبة %
ذكر	الجنس	6	42.9%
أنثى	الجنس	8	57.1%
العمر	أقل من 30 سنة	2	14.3%
العمر	30-40 سنة	6	42.9%
العمر	41-50 سنة	4	28.6%
العمر	أكثر من 50 سنة	2	14.3%
المستوى التعليمي	ثانوي	2	14.3%
المستوى التعليمي	ليسانس	6	42.9%
المستوى التعليمي	ماستر	5	35.7%
المستوى التعليمي	دكتوراه	1	7.1%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	21.4%
الخبرة	5-10 سنوات	6	42.9%
الخبرة	أكثر من 10 سنوات	5	35.7%

التحليل:

يتبين من تحليل البيانات الشخصية أن أغلب أفراد العينة من الإناث، مع تركيز الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة، إضافة إلى مستوى تعليمي يغلب عليه الليسانس والماستر، وخبرة مهنية تفوق 5 سنوات. ويعكس ذلك وجود عينة ذات خبرة وتأهيل يسمحان بالحكم على موضوع الدراسة بموضوعية.

المحور الثاني: القيادة التحويلية

1. التأثير المثالي:

جدول رقم (03): التأثير المثالي

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار (N)	النسبة %
يتصرف المسؤول بطريقة تجعله قدوة للموظفين						0	0%
يتصرف المسؤول بطريقة تجعله قدوة للموظفين		✓				7	50.0%
يتصرف المسؤول بطريقة تجعله قدوة للموظفين	✓					4	28.6%
يتصرف المسؤول بطريقة تجعله قدوة للموظفين				✓		1	7.1%
يتصرف المسؤول بطريقة تجعله قدوة للموظفين			✓			2	14.3%

التحليل

تظهر نتائج جدول التأثير المثالي أن مستوى هذا البعد مرتفع داخل المكتبة المركزية لجامعة المسيلة، حيث تتركز أغلب استجابات أفراد العينة في خانتي "موافق" و "موافق بشدة".

ويلاحظ أن المسؤولين يتمتعون بدرجة جيدة من المصادقية والالتزام بالقيم المهنية، كما يُنظر إليهم كقدوة في العمل، مما يعزز الثقة بين القيادة والعاملين.

وبناء عليه، يمكن اعتبار بعد التأثير المثالي من أقوى أبعاد القيادة التحويلية المتوفرة داخل المؤسسة.

2. التحفيز الإلهامي:

جدول رقم (04): التحفيز الإلهامي

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار (N)	النسبة %
يشجع المسؤول الموظفين على العمل بروح الفريق	✓					6	42.9%
يشجع المسؤول الموظفين على العمل بروح الفريق		✓				3	21.4%
يشجع المسؤول الموظفين على العمل بروح الفريق			✓			2	14.3%
يشجع المسؤول الموظفين على العمل بروح الفريق	✓					3	21.4%

التحليل:

تبين نتائج جدول التحفيز الإلهامي أن هذا البعد يمارس داخل المكتبة المركزية لجامعة المسيلة بمستوى متوسط، حيث تتوزع الاستجابات بين "محايد" و "موافق"، مع وجود تفاوت واضح بين الفقرات.

ويلاحظ أن تشجيع العمل الجماعي وتحفيز الموظفين موجود بدرجة مقبولة، إلا أن وضوح الرؤية المستقبلية للمكتبة لا يزال محدوداً مقارنة ببقية الفقرات.

وعليه، فإن هذا البعد يحتاج إلى تعزيز أكبر من خلال تطوير أساليب الاتصال القيادي وبناء رؤية تنظيمية مشتركة.

3. الاستشارة الفكرية:

جدول رقم (05): الاستشارة الفكرية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار (N)	النسبة %
يشجع المسؤول تقديم أفكار جديدة		✓				5	35.7%
يشجع المسؤول تقديم أفكار جديدة			✓			4	28.6%
يشجع المسؤول تقديم أفكار جديدة				✓		3	21.4%
يشجع المسؤول تقديم أفكار جديدة	✓					2	14.3%

التحليل:

توضح نتائج الاستشارة الفكرية أن هذا البعد يمارس بمستوى متوسط داخل المكتبة المركزية لجامعة المسيلة، حيث تتوزع الاستجابات بين "محايد" و"موافق"، مع ميل بسيط نحو الموافقة في بعض الفقرات.

كما يظهر أن هناك تشجيعاً نسبياً لتقديم الأفكار الجديدة وتقبل الآراء المختلفة، إلا أن الابتكار لا يزال غير مؤسس كسياسة تنظيمية دائمة داخل المؤسسة.

وبالتالي فإن هذا البعد يحتاج إلى تعزيز أكبر من خلال دعم ثقافة المشاركة الفكرية وترسيخ العمل الإبداعي.

4. الاعتبار الفردي:

جدول رقم (06): الاعتبار الفردي

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار (N)	النسبة %
يهتم المسؤول باحتياجات الموظفين	✓					6	42.9%
يهتم المسؤول باحتياجات الموظفين			✓			4	28.6%
يهتم المسؤول باحتياجات الموظفين				✓		2	14.3%
يهتم المسؤول باحتياجات الموظفين	✓					2	14.3%

التحليل

تشير نتائج الاعتبار الفردي إلى أن هذا البعد يمارس بمستوى متوسط داخل المكتبة المركزية لجامعة المسيلة، حيث يظهر اهتمام نسبي بالموظفين وتقديم الدعم عند الحاجة.

غير أن مراعاة الفروق الفردية لا تزال غير مؤطرة بشكل منهجي، مما يحد من فعالية هذا البعد في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

5. الالتزام التنظيمي:

جدول رقم (07): الالتزام التنظيمي

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار (N)	النسبة %
أشعر بالانتماء إلى المكتبة		✓				6	42.9%
أشعر بالانتماء إلى المكتبة			✓			4	28.6%
أشعر بالانتماء إلى المكتبة				✓		3	21.4%
أشعر بالانتماء إلى المكتبة					✓	1	7.1%

التحليل:

توضح النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المكتبة المركزية لجامعة المسيلة جيد عمومًا، حيث يظهر الالتزام بالقوانين وبذل الجهد بشكل واضح، إضافة إلى وجود شعور مقبول بالانتماء للمؤسسة.

في المقابل، يبقى جانب تقدير الجهود من طرف الإدارة في مستوى متوسط، مما يشير إلى ضرورة تعزيز التحفيز المعنوي داخل المؤسسة.

خامسا: الاستنتاج على ضوء الفرضيات

بناء على نتائج تحليل بيانات الاستبيان الموجه إلى موظفي المكتبة المركزية لجامعة المسيلة، ونتائج المقابلة مع مدير المكتبة، يمكن مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء معطيات ميدانية متكاملة تجمع بين وجهة نظر العاملين ورؤية المسؤول الإداري.

1. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة التحويلية وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال المكتبة المركزية لجامعة المسيلة.

تظهر النتائج الميدانية أن هناك اتساقا واضحا بين مستوى القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي، حيث تبين أن الأبعاد التي حصلت على تقييم أعلى، خاصة بعد التأثير المثالي (القوة)، تقابله مستويات أعلى من الانتماء والالتزام بالقوانين وبذل الجهد لدى الموظفين.

كما أكدت المقابلة أن أسلوب القيادة المعتمد يعتمد بدرجة معتبرة على التشجيع والدعم، وهو ما ينعكس إيجابا على سلوك العاملين، خاصة من حيث الاستقرار الوظيفي والالتزام الداخلي.

وعليه، فإن العلاقة بين المتغيرين ليست مجرد علاقة نظرية، بل علاقة تدعمها المعطيات الميدانية بشكل غير مباشر، حيث يظهر أن تحسين الممارسات القيادية يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي، حتى في ظل غياب تطبيق كامل للقيادة التحويلية.

لذلك يمكن القول إن الفرضية الرئيسية قد تحققت بقوة من الناحية الميدانية.

2. الفرضية الفرعية الأولى: يمارس المسؤولون القيادة التحويلية بمستوى متوسط إلى مرتفع.

أظهرت نتائج الاستبيان أن القيادة التحويلية داخل المكتبة ليست على مستوى واحد، بل تتوزع بشكل غير متوازن بين أبعادها.

فقد سجل بعد التأثير المثالي مستوى مرتفع نسبياً، ما يدل على أن الموظفين ينظرون إلى المسؤولين باعتبارهم نماذج في السلوك المهني والالتزام.

في المقابل، جاءت أبعاد التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في مستوى متوسط، وهو ما يعكس أن الممارسات التحويلية موجودة لكنها لا تزال غير مؤطرة ضمن استراتيجية قيادية واضحة ومستمرة.

وتؤكد المقابلة هذا المعطى، حيث أشير إلى وجود طابع إداري تقليدي إلى جانب بعض الممارسات التحفيزية، مع محدودية في إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وضعف نسبي في بناء رؤية تنظيمية مشتركة.

وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت جزئيا وليست مكتملة التطبيق، إذ تمارس القيادة التحويلية بشكل انتقائي وليس شامل.

3. الفرضية الفرعية الثانية: يتميز العمال بمستوى التزام تنظيمي متوسط إلى مرتفع.

تظهر نتائج الاستبيان أن الالتزام التنظيمي لدى الموظفين يتسم بالإيجابية، خاصة في عناصر الانضباط، احترام القوانين، وبذل الجهد في العمل، وهي مؤشرات تعكس وجود التزام سلوكي قوي داخل المؤسسة.

كما أن استجابات أفراد العينة أظهرت رغبة ملحوظة في الاستمرار في العمل داخل المكتبة، مما يدل على وجود استقرار وظيفي وارتباط نسبي بالمؤسسة.

غير أن جانب التقدير والتحفيز المعنوي جاء في مستوى متوسط، وهو ما يشير إلى أن الالتزام الموجود لدى الموظفين يعتمد بشكل أكبر على الاستقرار الوظيفي والالتزام الإداري أكثر من اعتماده على التحفيز الداخلي.

وتدعم المقابلة هذا الاستنتاج، حيث تم التأكيد على أن بعض الجوانب التحفيزية تحتاج إلى تطوير أكبر لتعزيز شعور الموظفين بالتقدير.

وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت بشكل واضح.

4. الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

تظهر النتائج أن تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي يظهر بشكل غير مباشر من خلال عدة آليات، أهمها: القدوة، الدعم الإداري، والتحفيز.

فقد تبين أن بعد التأثير المثالي يلعب دورا مهما في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما ينعكس على رفع مستوى الالتزام والانضباط.

كما أن أبعاد التحفيز والدعم، رغم كونها متوسطة، إلا أنها تسهم في خلق بيئة عمل أكثر استقرارا، وهو ما أكدته المقابلة من خلال الإشارة إلى أثر التشجيع والدعم في رفع الدافعية.

غير أن محدودية الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي تقلل من قوة هذا التأثير، إذ أن غياب المشاركة الفعلية للموظفين وضعف التمكين الإداري يحدان من الوصول إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي.

بناء عليه، فإن الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت جزئيا ولكنها قابلة للتقوية من خلال تطوير الممارسات القيادية.

يمكن القول في ضوء النتائج الميدانية إن العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي داخل المكتبة المركزية لجامعة المسيلة هي علاقة إيجابية ولكن غير مكتملة التطور.

فبينما توجد ممارسات قيادية إيجابية (خاصة القدوة والدعم)، إلا أن غياب التطبيق الكامل لأبعاد القيادة التحويلية يجعل تأثيرها على الالتزام التنظيمي متوسطا وليس قويا بشكل كامل.

وعليه، فإن تطوير أساليب القيادة نحو مزيد من التمكين، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز المعنوي، من شأنه أن يعزز بشكل أكبر الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

سادسا: الاستنتاج العام للدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل بيانات الاستبيان الموجه إلى موظفي المكتبة المركزية لجامعة المسيلة (14 موظف)، إضافة إلى تحليل المقابلة مع مدير المكتبة، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات العامة التي تجيب عن إشكالية الدراسة المتعلقة بدور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

أولاً، تبين أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل المكتبة المركزية لجامعة المسيلة يتسم بكونه متوسطاً يميل إلى الإيجابية، حيث يظهر بوضوح أن بعد التأثير المثالي (القدوة) هو الأكثر حضوراً مقارنة ببقية الأبعاد، إذ ينظر الموظفون إلى المسؤولين باعتبارهم نماذج في الالتزام والمصادقية والسلوك المهني. في المقابل، جاءت أبعاد التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي في مستوى متوسط، وهو ما يعكس وجود ممارسات قيادية إيجابية لكنها غير مكتملة أو غير مفعلة بشكل مؤسسي ومنظم.

ثانياً، أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المكتبة هو جيد إلى متوسط، ويتجلى ذلك في ارتفاع مستوى الانضباط الوظيفي، واحترام القوانين الداخلية، وبذل الجهد في العمل. غير أن بعض الجوانب مثل الإحساس بالتقدير والتحفيز المعنوي جاءت في مستوى أقل نسبياً، مما يشير إلى أن الالتزام التنظيمي قائم بدرجة أكبر على الاستقرار الوظيفي والالتزام الإداري أكثر من اعتماده على التحفيز النفسي والمعنوي.

ثالثاً، أكدت نتائج المقابلة هذا الاتجاه العام، حيث بينت أن أسلوب القيادة داخل المكتبة يجمع بين الطابع الإداري التقليدي وبعض ممارسات القيادة التحويلية، خاصة في جانب

القدوة والدعم، مع محدودية في إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وضعف نسبي في وضوح الرؤية المستقبلية والتواصل التنظيمي.

رابعاً، أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، حيث إن تحسن الممارسات القيادية، خصوصاً ما يتعلق بالقدوة والدعم والتشجيع، ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ويعزز شعورهم بالانتماء والاستقرار داخل المؤسسة.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن القيادة التحويلية في المكتبة المركزية لجامعة المسيلة تمثل عاملاً مهماً في تعزيز الالتزام التنظيمي، إلا أن أثرها لا يزال في مستوى متوسط نتيجة عدم التطبيق الكامل لجميع أبعادها، مما يستدعي تطوير الممارسات القيادية نحو مزيد من التمكين، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار من أجل رفع مستوى الالتزام التنظيمي بشكل أكبر داخل المؤسسة.

اقتراحات وتوصيات الدراسة:

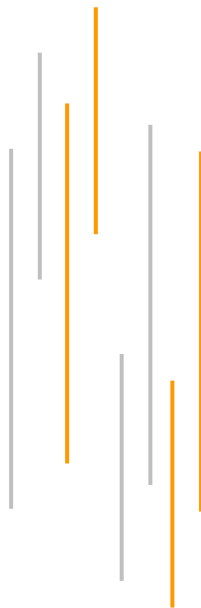
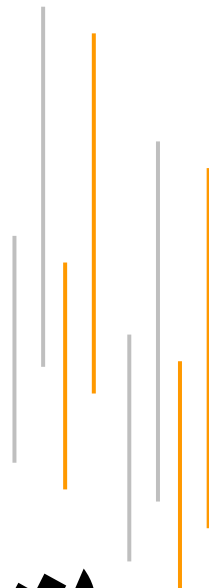
في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال المكتبة المركزية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها تطوير الأداء الإداري وتعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، وذلك على النحو الآتي:

- ضرورة تعزيز تبني القيادة التحويلية داخل المكتبة المركزية من خلال تكوين المسؤولين الإداريين في أساليب القيادة الحديثة التي تقوم على التحفيز، التواصل، والتأثير الإيجابي في العاملين.

- العمل على تطوير مهارات التحفيز الإلهامي لدى المسؤولين، عبر ترسيخ رؤية تنظيمية واضحة ومشاركة تشجع الموظفين على المشاركة الفعالة وتحقيق أهداف المؤسسة.
- تشجيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، ومنحهم مساحة أكبر لإبداء آرائهم واقتراحاتهم، بما يعزز شعورهم بالانتماء والثقة داخل بيئة العمل.
- الاهتمام ببعد الاعتبار الفردي من خلال مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، والاستماع إلى انشغالاتهم المهنية، وتقديم الدعم النفسي والمعنوي لهم.
- تعزيز الاستثارة الفكرية داخل المكتبة عبر تشجيع الموظفين على الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة المتعلقة بتطوير الخدمات المكتبية وتحسين الأداء المهني.
- توفير برامج تكوينية ودورات تدريبية دورية لفائدة العمال والمسؤولين، بهدف تنمية الكفاءات المهنية والإدارية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- اعتماد نظام تحفيز مادي ومعنوي أكثر فاعلية، من خلال تثمين جهود الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم، لما لذلك من أثر إيجابي في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.
- تحسين قنوات الاتصال التنظيمي داخل المكتبة، وتفعيل التواصل المستمر بين الإدارة والموظفين بما يساهم في خلق مناخ تنظيمي قائم على الثقة والتعاون.
- العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على التعاون، الاحترام المتبادل، والعمل الجماعي، باعتبارها من العوامل الأساسية في تعزيز الالتزام التنظيمي.
- تشجيع إجراء دراسات مستقبلية حول القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي، الدافعية، الأداء المهني، والاحتراق الوظيفي داخل المؤسسات الجامعية الجزائرية.



خاتمة



خاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمكتبة المركزية لجامعة المسيلة، يمكن التأكيد على أن هذا الموضوع يكتسي أهمية بالغة في ظل التحولات الحديثة التي تعرفها المؤسسات العمومية، والتي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على الأساليب القيادية الحديثة القادرة على التأثير في سلوك العاملين ورفع مستوى أدائهم.

وقد سعت هذه الدراسة إلى تحليل واقع القيادة التحويلية داخل المكتبة المركزية، والكشف عن مدى إسهامها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات باستخدام الاستبيان والمقابلة.

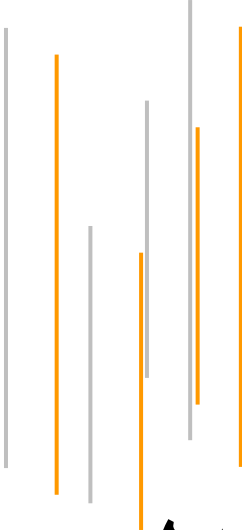
وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تمارس داخل المكتبة بدرجة إيجابية، حيث برز بوضوح بعد التأثير المثالي مقارنة ببقية الأبعاد، إلا أن بقيت أبعاد التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي في مستوى متوسط، مما يعكس وجود ممارسات قيادية إيجابية لكنها تحتاج إلى مزيد من التنظيم والتطوير.

كما بينت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين يعد جيدًا بشكل عام، إذ يتجلى ذلك في الانضباط الوظيفي، والالتزام بالقوانين، وبذل الجهد في العمل، إضافة إلى وجود درجة مقبولة من الانتماء للمؤسسة، رغم أن جانب التقدير والتحفيز المعنوي لا يزال بحاجة إلى تعزيز أكبر.

وفي ضوء ذلك، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، حيث تساهم الممارسات القيادية القائمة على القدوة والدعم والتشجيع في رفع مستوى التزام العاملين وتحسين سلوكهم داخل المؤسسة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن تحقيق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي داخل المكتبة المركزية لجامعة المسيلة يتطلب تعزيز تطبيق القيادة التحويلية بشكل أكثر شمولية، من خلال دعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتطوير أساليب التحفيز، وتعزيز ثقافة الاعتراف بالجهد، بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي العام.

وفي الأخير، يمكن اعتبار هذه الدراسة محاولة علمية لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في بيئة مكتبية جامعية، مع فتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر تعمقا في هذا المجال، سواء من حيث توسيع حجم العينة أو إدخال متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسات العمومية.



قائمة المصادر



والمراجع



قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. أبو سمرة، محمود أحمد وسلامة، كمال، الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال، مجلة تطوير الأداء الجامعي، عدد 24، جامعة المنصورة، مصر، 2013. العدد 9، المجلد 26، 2013.
2. إحسان دهش جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 294.
4. أفوليو بروس، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، تر: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
5. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع، ط8، المملكة العربية السعودية، 2003.
6. جرادات، عزت ومؤتمن، منى، التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم للنشر، تونس، 2000.
7. جولمان، دانييل وبوياتريس، ريتشارد وماكي، أني، القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم النتائج، ترجمة: الجبالي وآخرون، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
8. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.

9. حواس، أميرة محمد رفعت، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
10. خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006.
11. خير الدين علي عويس، عصام هلال، الاجتماع الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1997.
12. رؤى رشيد سعيد آل قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
13. سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
14. سامي أبو الروس وسامي حنونة، تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
15. سلطان نايف الحزبي، "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعاقبتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012.
16. سهير عادل حامد، "الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية العراق"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010.

17. صالح بن محمد الربيعه، "كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العالي"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012.
18. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
19. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2008.
20. العامري، أحمد، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة. الرياض: 2001.
21. عبد الرحمان توفيق، الشخصية القيادية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، القاهرة، 2004.
22. عبد الرحمان توفيق، منهج المهارات القيادية، دبلوماسية التعامل للقيادات العليا، (مركز الخبرات المهنية الإدارية): ط3، القاهرة، 2004.
23. عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2008.
24. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى ضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011.

25. العبيدي، ميسون علي حسين: دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، 2013.
26. عساف، عبد المحسن، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
27. عطوي، جودت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر، ط2، عمان، 2004.
28. علاقي مدني عبد القادر، الإدارة، مكتبة دار جدة، ط8، جدة، 1998.
29. العمري، مشهور بن ناصر: "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الملك سعود الرياض، 2004.
30. العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
31. عياصرة، معن محمود، وبني أحمد، مروان، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
32. الغامدي، سعيد بن محمد، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2001.
33. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان: 2009.

34. قيس إبراهيم حسين، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 26، 2013.
35. كردى، سيد أحمد، إدارة السلوك التنظيمي، دار الثقافة للنشر، القاهرة، مصر، 2011.
36. الكساني مراد، أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 1999.
37. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
38. ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003.
39. محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006.
40. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
41. مدحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار ايترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.

42. مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
43. مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012.
44. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
45. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مذكرة شهادة الماجستير، جامعة المنصورة، مصر، 2007.
46. المنقاش، سارة عبد الله سعد، القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2000.
47. موسى أحمد خير الدين وآخرون، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة لضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية، (دراسة ميدانية في المؤسسة العامة لضمان الاجتماعي)، جامعة البتراء، عمان، 2010.
48. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
49. نهاية التلباني وآخرون، عاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، المجلد 27، 2011.

50. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1992.

51. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

52. الهلالي، الشربيني: استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية وبعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، ع 21، مصر، أبريل 2001.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Achmad Sani & Vivin Maharani : The impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The mediating effects of organizational citizenship behavior. International Journal of Academic Research, Vol. 4, No. 4, 99–103; 2012.

2. Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates ; 2004.

3. Brunner,C: by power defined: women in he superintendency, educational considerations , vol 22 , no 2 ; 1995.

4. Cheung M. and Wong, C..Transformational leadership, leader support and employee creativity, leadership and Organization Development Journal, 32 : 2010.

5. Hibert,m & klatt,b: the encyclopedia od leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques , united states of America : McGraw hill ;2001.

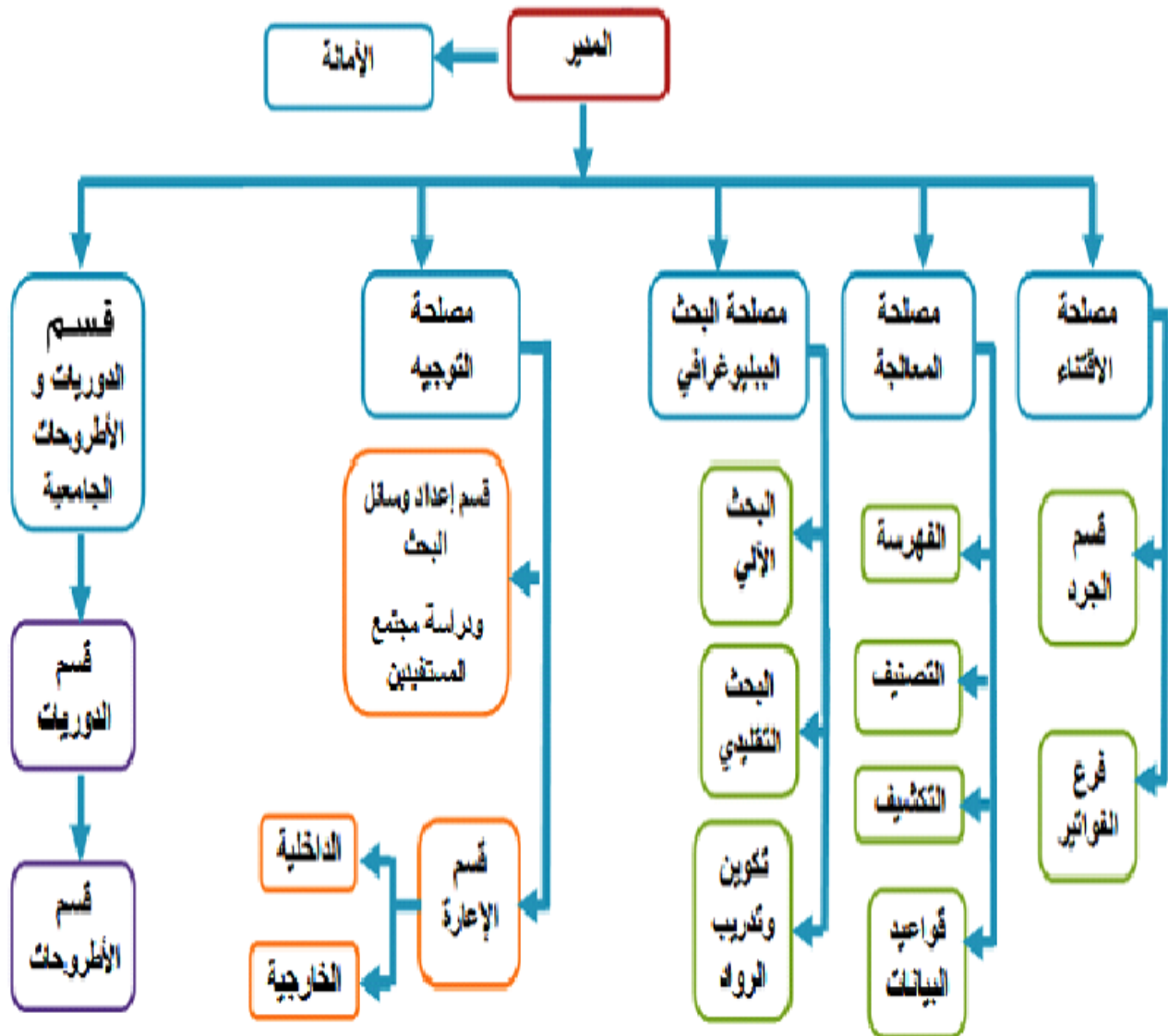
6. Hui Wang ,Kenneth S. Law ,Richard D. Hackett ,Duane R. Wang ,& Zhen X. Chen. Leader–member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior. The Academy of Management Journal,53 (5), 2010 : 2925–2945.

7. Patrick Gilberte, Frédérique pigeyre, organisation et comportement ,Dunod paris, 2005.
8. Robbins, S. Organizational behavior, Management Journal, 21(1), 2003.
9. Robert S,Weinberg ,Daniel Gould ,psychologie du sport et de l'activité physique, traduction par Paul Deshaies, ed vigot, paris1997.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمكتبة



الملحق رقم (02): دليل المقابلة

الموضوع: دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة المسيلة.

أولاً: أسئلة حول نمط القيادة داخل المكتبة

1. كيف تصف أسلوب القيادة المعتمد داخل المكتبة المركزية؟
2. هل ترى أن المسؤولين يشجعون العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين؟ كيف ذلك؟
3. إلى أي مدى يقوم المسؤول بتحفيزكم على تطوير أدائكم المهني؟
4. هل يتم إشراككم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل؟
5. كيف يتعامل المسؤول مع المشكلات أو التحديات التي تواجهكم في العمل؟

ثانياً: أسئلة حول أبعاد القيادة التحويلية

❖ التأثير المثالي (القدوة):

6. هل ترى أن المسؤول يمثل قدوة حسنة في العمل (من حيث السلوك، الالتزام، القيم)؟ كيف؟

❖ التحفيز الإلهامي:

7. هل يقوم المسؤول بتحفيزكم من خلال تشجيعكم أو بث روح الحماس؟ كيف يتم ذلك؟
8. هل يوضح لكم رؤية واضحة لأهداف المكتبة المستقبلية؟

❖ الاستشارة الفكرية:

9. هل يشجعكم المسؤول على تقديم أفكار جديدة أو حلول مبتكرة؟
10. كيف يتم التعامل مع الاقتراحات التي تقدمونها؟

❖ الاعتبار الفردي:

11. هل يراعي المسؤول الفروق الفردية بين الموظفين (من حيث القدرات والظروف)؟
12. هل يقدم لكم الدعم أو التوجيه عند الحاجة؟

ثالثاً: أسئلة حول الالتزام التنظيمي

13. إلى أي مدى تشعر بالانتماء إلى المكتبة المركزية؟
14. هل تفكر في ترك العمل؟ ولماذا؟

15. ما الذي يجعلك تستمر في العمل داخل المؤسسة؟
16. هل تشعر أن جهودك مقدرة من طرف الإدارة؟
17. إلى أي مدى تحرص على الالتزام بقوانين وتعليمات العمل؟

رابعاً: العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

18. في رأيك، هل يؤثر أسلوب القيادة داخل المكتبة على درجة التزامك بالعمل؟ كيف؟
19. هل يمكن أن تذكر موقفاً ساهم فيه أسلوب المسؤول في زيادة دافعيته أو التزامك؟
20. ما هي أهم الممارسات القيادية التي تعزز شعورك بالانتماء للمؤسسة؟

خامساً: أسئلة مفتوحة ختامية

21. ما هي اقتراحاتك لتحسين أسلوب القيادة داخل المكتبة؟
22. كيف يمكن للإدارة تعزيز التزام الموظفين بشكل أفضل؟

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

أخي/أختي الموظف(ة):

في إطار إنجاز مذكرة تخرج، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمكتبة المركزية.

نرجو منكم التفضل بالإجابة بكل موضوعية، علماً أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط وتبقى في إطار السرية التامة.

ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى 40 سنة

☐ من 41 إلى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ جامعي (ليسانس)

☐ ماستر

☐ دكتوراه

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: القيادة التحويلية

أولاً: التأثير المثالي (القدوة)

السؤال	الاجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	يتصرف المسؤول بطريقة تجعله قدوة للموظفين					
	يتمتع المسؤول بالمصداقية في التعامل					
	يحترم المسؤول القيم والأخلاقيات المهنية					

ثانياً: التحفيز الإلهامي

السؤال	الاجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	يشجع المسؤول الموظفين على العمل بروح الفريق					
	يحفز المسؤول الموظفين لتحقيق أهداف العمل					
	يوضح المسؤول رؤية مستقبلية واضحة للمكتبة					

ثالثاً: الاستثارة الفكرية

السؤال	الاجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	يشجع المسؤول تقديم أفكار جديدة					
	يدعم الابتكار في العمل					
	يتقبل المسؤول الآراء المختلفة					

رابعاً: الاعتبار الفردي

السؤال	الاجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	يهتم المسؤول باحتياجات الموظفين					
	يراعي الفروق الفردية بين الموظفين					
	يقدم الدعم والتوجيه عند الحاجة					

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

السؤال	الاجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أشعر بالانتماء إلى المكتبة					
	أحرص على الالتزام بقوانين العمل					
	أبذل جهدي لإنجاح العمل					
	أرغب في الاستمرار في العمل بالمكتبة					
	أشعر أن جهودي مقدرة من طرف الإدارة					

سؤال مفتوح (اختياري):

ما هي اقتراحاتك لتحسين أسلوب القيادة داخل المكتبة وتعزيز التزام الموظفين؟

.....

شكرا لتعاونكم.