



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بتن القيادة التحويلية والإلتزام
التنظيمي

"دراسة تطبيقية على عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك"

**The Mediating Role of Organizational Identity in the
Relationship between Transformational leadership and
Organizational Commitment**

"Empirical Study on Iraqi private colleges in the city of Kirkuk "

بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إعداد الدارس
عدي احمد صالح علي

إشراف الدكتورة
ميسون علي عبد الكريم

1441هـ/2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إستهلال

قَالَ تَعَالَى:

أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ (٢) أَقْرَأْ
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ
مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝ (٥)

صدق الله العظيم

سورة العلق الآية (1-5)

الإهداء

إلي من كان بدعائه سر نجاحي ... فعززني بأقوى سلاح من الجسارة
فأصبحت بفضله ماضي العزيمة .. قوى الإرادة ... ذا صبر ...

روح والدي العزيز

يا من حملتني في أحشائها قبل يديها... لن أنساكي من دعائي ربي أغفر لها ...
وأرحمها وأغفر لها وأدخلها الجنة برحمتك يا أرحم الراحمين

روح والدتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى من هم أقرب إلى من روحي إلى من
شاركوني حزن الأم وبهم استمد عزتي وإصراري

أخوتي ،، أخواتي

إلى الروح التي سكنت روحي فالآن تفتح الأشعة وترفع المرساة لتتطلق السفينة في
عرض بحر واسع ومظلم وهو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلى قنديل الذكريات
ذكريات المحبة الصادقة والقوية إلى الذين أحببتهم وأحبوني

أسرتي الصغيرة

هي السند والمساعدة والحب والطمأنينة، هي ما تربطنا ببعض قوة الحب
هي موطننا الصغير في ظل هذا العالم الموحش، فمن أجل عائلتنا نقدم
النفيس والغالي، ومهما كتبنا في حقهم وضحيننا من اجلهم يبقى قليلاً في
حقها،

شكر و عرفان

الشكر لله أولاً وأخيراً، ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نذكر بكل صاحب فضل فضله امتثالاً لقوله صلي الله عليه وسلم: (من لا يشكر الله لا يشكر الناس)، ثم الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأخص بالشكر جميع الأساتذة بجامعة كركرك، لما قدموه لي من معلومات إستفدت منها كثيراً، والشكر للمسجلين والزملاء في كلية الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

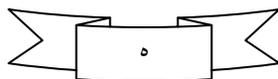
وأقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلي الدكتورة/ ميسون على عبد الكريم، التي تعجز الكلمات أمامها فهي كسنبلة القمح الممتلئة بتواضعها الجم والتي أتمني أن يرفعها بها الله والتي لم تبخل على فهي المشرف العلمي لبحثي بطولة بالها وآرائها السديدة والتي أفادنتي كثيراً بالنصيحة والتوجيهات القيمة وإستفدت منها في إخراج هذه الرسالة، وأتمني أن تكون إضافة حقيقية.

والشكر والتقدير إلي الدكتور/ بصر خلق خزعل، والدكتور/ عبد الرزاق خضر حسن، والدكتور/ جمال هداش. الذين ساهموا في تحكيم الإستبيان بالعراق، والشكر إلى زملائي بالعمل، وأخص بالشكر مكتبة كلية الدراسات العليا بجامعة النيلين، ومكتبة جامعة الدراسات العليا - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،

ولم ولن ننسي الأصدقاء والإخوة بأن نتقدم لهم بفائق الشكر والاحترام والتقدير بمساهماتهم ومساعدتهم لنا حتى يرى هذا البحث النور.

المستخلص

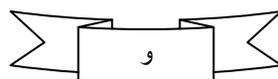
هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة العراقية في مدينة كركوك. اضافة لتحديد ما اذا كان للهوية التنظيمية دورا وسيطا في تلك العلاقة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتمادا على أدبيات الدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة، وصممت الاستبانة لجمع البيانات الاولية، حيث تم توزيع عدد (300) استبانة وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (263) استبانة وللتأكد من درجة الاعتمادية للبيانات تم استخدام كرونباخ الفا كما تم استخدام اختبار اساليب نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، واستخدام اسلوب تحليل المسار، واعتمد برنامج تحليل المسار على برنامج العلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف العثور على النموذج الذي يناسب بصورة جيدة البيانات التي تم جمعها بما فيه الكفاية؛ لتكون تمثيلاً للواقع، وتفسيراً للبيانات، وقد توصلت الدراسة الى مجموع من النتائج: أهمها وجود اثر ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، كما اوضحت الدراسة وجود اثر ذو تاثير معنوي للهوية التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية. كما وجدت الدراسة ان الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. وبناء على نتائج الدراسة تمت مناقشة النتائج، وبيان تحقيق الدراسة لاهدافها، كما قدم الباحث توصيات عامة موجهة للجامعات الخاصة العراقية في محافظة كركوك، والتي بُنيت استنادا على نتائج الدراسة.



Abstract

The study aimed to identify the relationship between transformational leadership and organizational commitment in Iraqi private universities in the city of Kirkuk. In addition to determining whether the organizational identity played an intermediary role in this relationship and to achieve the objectives of the study, the study model and its hypotheses were constructed based on the literature of the study. The previous studies were used in the development of the study scales. The questionnaire was designed to collect the preliminary data. (300) questionnaires were distributed and the valid questionnaires were analyzed is (263). To determine the degree of reliability of the data, Kronbach Alpha was used. In addition, the structural Equation Modeling (SEM), the path analysis method was used and the path analysis program was adopted on the SPSS program to find the model Which is well suited to the data collected enough to be a representation of reality and interpretation of the data. The study has achieved a number of results, the most.

important of which is a statistically significant effect between the transformational leadership on the organizational commitment. The study also revealed a significant effect of organizational identity on the organizational commitment, Study a relationship between transformational leadership and organizational identity. The study also concluded that organizational identity mediates the relationship between transformational leadership and organizational commitment. Based on the results of the study, the results were discussed and the results of the study were investigated. The researcher also made general recommendations to the Iraqi private universities in Kirkuk Governorate, which were based on the results of the study.



قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسمة.
ب	إستهلال.
ج	الإهداء .
د	الشكر والعرفان.
هـ	مستخلص.
و	.Abstract
ز	قائمة المحتويات.
ك	قائمة الجداول.
م	قائمة الأشكال.
ن	قائمة الملاحق.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
	خطة البحث
1	1-1 المقدمة
2	2-1 مشكلة البحث
3	3-1 أهداف البحث
4	4-1 أهمية البحث
5	5-1 التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة
7	6-1 هيكل البحث
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
9	المبحث الأول القيادة التحويلية
9	1-1-2 مفهوم القيادة
10	2-1-2 مفهوم القيادة التحويلية
11	3-1-2 مبادئ القيادة التحويلية
12	4-1-2 أداة قياس القيادة التحويلية

12	5-1-2 العناصر التي تستند إليها القيادة التحويلية
13	6-1-2 خصائص القائد التحويلي
17	7-1-2 وظائف القائد التحويلي
19	8-1-2 أبعاد القيادة التحويلية
24	المبحث الثاني: الهوية التنظيمية
24	1-2-2 مفهوم الهوية التنظيمية
27	2-2-2 السمات المميزة للهوية التنظيمية
27	3-2-2 أبعاد الهوية التنظيمية
29	4-2-2 تصنيف الهوية التنظيمية
32	المبحث الثالث: الإلتزام التنظيمي
32	1-3-2 مفهوم الإلتزام التنظيمي
33	2-3-2 مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي
34	3-3-2 أهمية الإلتزام التنظيمي
36	4-3-2 مراحل الإلتزام التنظيمي
38	5-3-2 العوامل المؤثرة في تطوير الإلتزام التنظيمي وتميمته
41	6-3-2 أبعاد الإلتزام التنظيمي
43	المبحث الرابع: العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي والهوية التنظيمية
43	1-4-2 العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي
45	2-4-2 العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والهوية التنظيمية
الفصل الثالث: نموذج ومنهجية الدراسة	
49	1-3 مقدمة
49	2-3 نظرية الدراسة
49	3-3 تفسير النظريات للنموذج
50	4-3 نموذج الدراسة
52	5-3 أسلوب الدراسة
52	6-3 مجتمع الدراسة
52	7-3 عينة الدراسة
53	8-3 أدوات جمع البيانات

53	3-9 قياس متغيرات الدراسة
54	3-10 الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات
54	3-11 توصيف اداة جمع البيانات
54	3-12 جودة المقاييس
55	3-13 تطوير الاستبيان
55	3-14 أساليب التحليل الاحصائي
الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة وتحليل الفرضيات	
58	4-1 تحليل بيانات الدراسة
58	4-1-1 مقدمة
58	4-1-2 تنظيف البيانات Cleaning data
59	4-1-3 تحليل البيانات الديمغرافية
61	4-1-4 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis
68	4-1-5 التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis
78	4-1-6 الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة
78	4-1-7 نموذج الدراسة المعدل
81	4-1-8 فرضيات الدراسة
82	4-1-9 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
82	4-1-10 تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة
85	4-2 اختبار فرضيات الدراسة
88	4-2-1 اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي
90	4-2-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: العلاقة بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية
91	4-2-3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي
93	4-2-4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي
96	4-2-5 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي
98	4-2-6 أثر المتغيرات الديمغرافية على القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

101	7-2-4 ملخص نتائج اختبار الفرضيات
الفصل الخامس: الخلاصة	
104	1-5 المقدمة
104	2-5 نتائج الدراسة
105	3-5 مناقشة النتائج
109	4-5 التوصيات
111	5-5 اسهامات الدراسة
111	6-5 محددات الدراسة
112	7-5 مقترحات ببحوث مستقبلية
112	8-5 الخاتمة
114	قائمة المصادر والمراجع
قائمة الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
53	مقياس ليكرت الخماسي	(1-3)
53	متغيرات الدراسة	(2-3)
55	مصادر مقاييس الاستبيان	(3-3)
56	الاختبار المبدئي لأداة الدراسة	(4-3)
59	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(1-4)
60	تحليل بيانات الديمغرافية	(2-4)
63	التحليل العاملي للقيادة التحويلية (حجم العينة: 273)	(3-4)
64	العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي للقيادة التحويلية	(4-4)
65	التحليل العاملي للهوية التنظيمية (حجم العينة: 273)	(5-4)
65	العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي للهوية التنظيمية	(6-4)
67	التحليل العاملي للالتزام التنظيمي (حجم العينة: 273)	(7-4)
67	العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي للالتزام التنظيمي	(8-4)
72	مؤشرات جودة المطابقة للقيادة التحويلية	(9-4)
74	مؤشرات جودة المطابقة للهوية التنظيمية	(10-4)
77	مؤشرات جودة المطابقة للالتزام التنظيمي	(11-4)
78	معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 296)	(12-4)
80	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المعدل	(13-4)
81	فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج	(14-4)
82	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(15-4)
84	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	(16-4)
89	المسار من القيادة التحويلية إلى الالتزام التنظيمي (Estimate)	(17-4)
91	المسار من القيادة التحويلية إلى الهوية التنظيمية (Estimate)	(18-4)
93	المسار من الهوية التنظيمية إلى الالتزام التنظيمي (Estimate)	(19-4)
95	تحليل المسار الأثر المباشر	(20-4)
95	الأثر غير المباشر	(21-4)
97	تحليل المسار الأثر المباشر	(22-4)

97	الأثر غير المباشر	(23-4)
98	المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تعزي لمتغير العمر	(24-4)
99	المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تعزي لمغير الجنس	(25-4)
100	المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تعزي لمتغير سنوات الخبرة	(26-4)
101	ملخص نتائج فرضيات الدراسة	(27-4)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
23	يوضح أبعاد القيادة التحويلية والقيمة المضافة التي تحققها	(1-2)
36	نتائج الإلتزام التنظيمي	(2-2)
71	التحليل العاملي التوكيدي القيادة التحويلية	(1-4)
73	التحليل العاملي التوكيدي للهوية التنظيمية	(2-4)
76	التحليل العاملي التوكيدي للإلتزام التنظيمي	(3-4)
79	نموذج الدراسة المعدل	(4-4)
83	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	(5-4)
88	العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي	(6-4)
90	العلاقة بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية	(7-4)
92	العلاقة بين الهوية التنظيمية والإلتزام التنظيمي	(8-4)
94	الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والإلتزام التنظيمية	(9-4)
96	الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والإلتزام التنظيمية	(10-4)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الشكل
I	الإستبانة	ملحق (1)
VII	الدراسات السابقة	ملحق (2)
XVI	قائمة بأسماء محكمو الإستبانة	ملحق (3)
XV	خطاب تيسير أمر الباحث	ملحق (4)
XIV	ملاحق التحليل	ملحق (5)

الفصل الأول
الإطار المنهجي للدراسة

1-1 المقدمة:

يعتبر الإلتزام التنظيمي عاملاً مهماً في ضمان إرتباط العاملين من حيث تنسيق جهود العاملين فيما بينهم، في تحقيق إلتزامهم التنظيمي حسب وظائفهم بأدوار معينة وموقع كل منهم في الهيكل التنظيمي والواجبات الوظيفية المحددة لكل منهم، كما ويساهم الإلتزام التنظيمي للعاملين إلي تحسين نتائج أعمالهم كما، أن شعور الموظفين بالإلتزام نحو المنشأة يجعلهم جزءاً منها وسوف يعملون بكل جهد لتحقيق أهدافها(الشنطي، 2017).

حيث ركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الإلتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها، لما له من الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها للمنظمة بكفاءة وفاعلية، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية حيث يعد الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين في اليابان شيء مقدس بالنسبة لهم، ويليهم الألمان الذي يلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلي التقاعد(أقطرة، 2017)، حيث يجعل الفرد مدركاً بالمسؤولية التي تواجهه، وتزيد نسبة ولاءه للمنظمة التي تحركه اتجاه سلوكيات إيجابية بناءة ذاتية غير مجبر عليها من قبل المنظمة(محداد، 2017).

يمثل مفهوم الهوية التنظيمية مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالموضوعات ذات الأهمية المتعلقة بالمجتمع أو المؤسسة، ويساعد في صياغة المعتقدات والإتجاهات والأهداف الشخصية وتحديد طريقة تفكير الفرد التي تؤثر على أسلوب حياته وعمله، وإختباراته المهنية وفاعليته الاجتماعية، عندما يبحث عن مكانته والأدوار الشخصية التي توفر للفرد إندماجاً مناسباً في مجتمعه ومؤسسته التي يعمل فيها، ويحقق له الشعور بالسعادة والنجاح، وللهوية التنظيمية أهمية قصوى في كسب ولاءات الأفراد، حيث يسعى القادة في المنظمات إلى إنتهاج الأنماط القيادة الأكثر تأثيراً في الفرد لتعزيز هويته التنظيمية لديهم(العمري، 2017).

1-2 مشكلة البحث:

تمر المؤسسات التعليمية وخاصة التعليم العالي في الوقت الحاضر بمرحلة تحول جذري يرجع الى التطور الحاصل في التغيرات البيئية التعليمية والتكنولوجية وشده المنافسة بين الجامعات الخاصة على الصعيد العالمي التي اخذت تنتشر في عالمنا العربي، وقد اتجهت مؤسسات التعليم العالي مع الازدياد المتكرر في اعداد الطلبة وزيادة التحديات الى ادخال اساليب تعليمية حديثة ورفع مستوى الاداء العام ممايتوجب الاهتمام بالقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في مجال عملها.

بعد الاطلاع الدراسات السابقة وبالرغم من اهمية القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي في الكليات العراقية الخاصة لم تركز هذه الدراسات على اختبار العلاقة بينهما بصورة مباشرة، حيث نجد ان هناك بعض الدراسات تناولت علاقة القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بصورة عامة.

واتضح أن أغلبية الدراسات تناولت القيادة التحويلية بمتغيرات مختلفة، منها دراسة (إبراهيم، 2015) التي تناولت القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات، و دراسة (أبو هذاف، 2011) التي تناولت دور القيادة التحويلية في تطوير فاعلية المعلمين التدريسية، ودراسة (زياني، 2014) التي تناولت تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة. و دراسة (الغزالي، 2012)، التي تناولت القيادة التحويلية من خلال أبعادها(الجاذبية الدفاعية والإلهام، التشجيع الإبداعي والإهتمام بالمشاعر الفردية) على فاعلية اتخاذ القرار، ودراسة (عبد اللطيف، 2015)، تناولت القيادة التحويلية من خلال أبعادها (التأثير المثالي الجذاب، الحافز الملهم، التحفيز الفكري، الرعاية الفردية)، ودراسة (شقوارة، 2013)، تناولت القيادة التحويلية من خلال أبعادها (التحفيز المثالي، التحفيز، الإعتبرات الفردية، الإستثارة الفكرية، التمكين).

* أما هذه الدراسة فتناولت القيادة التحويلية من خلال أبعادها (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، التحفيز، التمكين). ومنها تبرز الفجوة البحثية لهذه الدراسة والتي تميزت بدراسة القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي وتناولت ابعاداً مختلفة عن الدراسات السابقة.

وعلى الرغم من دور الهوية التنظيمية في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي الا ان الدراسات السابقة تجاهلت هذه العلاقة ولم يتم لتطرق الا نادراً، حيث تناولت الهوية كمتغير وسيط بمتغيرات اخرى، وبالنظر الى قله الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين

المتغيرين ونتيجة لتباين نتائج الدراسات السابقة وعدم وضوح العلاقة بين المتغيرين حيث ففي هذه الحالة يمكن استخدام متغير وسيط حسب ما اشار اليه الباحثان (Baron & Keny,1986). حيث تناولت دراسة (Yimo & Shen,2014)، تناولت ربط الدعم التنظيمي المدرك مع نتائج عمل الموظف في سياق صيني للهوية التنظيمية كوسيط، ودراسة (Horeen,2014) أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام العاطفي: من خلال الهوية التنظيمية. ودراسة (Malayka 2016) التي تناولت استحقاق الموظف وسلوكيات العمل الإستباقي: الآثار المعدلة للنجسية والهوية التنظيمية.

* أما هذه الدراسة فقد تناولت للهوية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي.

وتكمن مشكلة الدراسة في سد الفجوات المتعلقة بالإلتزام التنظيمي حيث حظي بمزيد من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين، وتدعيم الهوية التنظيمية من خلال التنبؤ وإستقراء واقع ومستقبل وضع المنظمة التنافسي بين المنظمات الأخرى في نفس المحيط الخدمي، بجانب إبراز أهم المشاكل المعرفية التي تسهم فيها الدراسة ولا سيما في مجال القيادة التحويلية.

ومن خلال ما تم عرضه من مشكلة يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما تأثير القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي من خلال الهوية التنظيمية كمتغير وسيط في الكليات الخاصة العراقية؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما علاقة القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في الكليات الخاصة العراقية؟
2. ما تأثير القيادة التحويلية في الكليات الخاصة العراقية بمحافظة كركوك؟
3. قياس مستوى فاعلية الإلتزام التنظيمي في الكليات الخاصة العراقية بمحافظة كركوك؟
4. ما مساهمة الهوية التنظيمية في الكليات الخاصة العراقية بمحافظة كركوك؟
5. هل تتوسط الهوية التنظيمية العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي في الكليات الأهلية العراقية بمحافظة كركوك؟

3-1 أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في الكليات الخاصة العراقية بمحافظة كركوك.
2. قياس أثر القيادة التحويلية على الهوية التنظيمية في الكليات الخاصة العراقية بمحافظة كركوك.
3. إختبار أثر الهوية التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في الكليات الخاصة العراقية بمحافظة كركوك.
4. معرفة هل تتوسط الهوية التنظيمية العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي في الكليات الخاصة العراقية بمحافظة كركوك.
5. الكشف عن مستوى الإلتزام التنظيمي والقيادة التحويلية والهوية التنظيمية لدى الأفراد العاملين في الكليات الأهلية بمحافظة كركوك.
6. معرفة مستوى القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي لدى أداء العاملين في الكليات الخاصة العراقية بمحافظة كركوك.

1-4 أهمية البحث:

1/ الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية من مدى أهمية موضوع الدراسة للمؤسسات التعليمية حيث تعد هذه الدراسة الحالية من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري عامة وفي الكليات الخاصة بوجه الخصوص، وان اخضاع التميز في ادارة الكليات يعطي أهمية كبيرة للدراسة والبحث واضحة ضمن الاطار العلمي لاساليب الادارة المتقدمة في اكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات المعرفية وتحسين روح الفريق إذ تناولنا مفهوماً مهماً من حيث الإرتباط بين الهوية التنظيمية، والإلتزام التنظيمي ذات الأبعاد (الإلتزام المعياري، والإلتزام العاطفي، والإلتزام المستمر) والقيادة التحويلية ذات الأبعاد (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، التحفيز، التمكين)، حيث تعد هذه المتغيرات بأبعادها المذكورة بمثابة ضوابط لسلوك الأفراد داخل الكليات الخاصة لها من إرتباط بالجوانب التي تسعى الكليات لبنائها والتميز من خلالها، حيث أن تناولها موضوعاً حيويًا يهم كل الكليات الخاصة العراقية عوماً وكل إداري ومختص بعلم الإدارة بشكل خاص ومن هنا تكمن أهمية البحث العلمية.

2/ الأهمية العملية:

تتمثل أهمية البحث العملية في النقاط التالية:

1. الوصول إلي مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد في حل المشاكل المتعلقة بالبحث.
2. تحقيق الاستفادة للمؤسسات التعليم العالي التي تسهم في زيادة الفائدة المرجوه.
3. الإسهام في تطوير الكليات الخاصة وتميزها من خلال إتباع أفضل طرق القيادة التحويلية والهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي.
4. يفيد العاملين على المستوى الشخصي من خلال التعرف على الأسباب والمرتكزات التي تؤدي إلى التماثل داخل الكليات الخاصة.

1-5 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1-5-1/ القيادة التحويلية:

تعرف على أنها عملية المشاركة البناءة بين القائد والمرؤوس، والتي من شأنها أن تزيد الدافعية والأخلاقية فيهما، نحو رؤية محددة تصب في المصلحة العامة، وفي هذا النوع الحديث من القيادة تكون العواطف والقيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل واضحة بشكل مميز حيث ذكر أن للقيادة التحويلية أربعة عناصر وهي التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية والاستشارة الفكرية ورعاية الأفراد. (Northouse, 2013)

1-5-1-1/ التأثير المثالي:

هو البعد الذي يصف سلوك القائد الذي يقوم بتصرفات ذات طابع أخلاقي ويعمل على تقديم المصالح الشخصية للتابعين على مصالحه الشخصية، ولذلك يحظى بإعجاب واحترام وثقة وتقدير التابعين له (أبو قاعد، 2014).

1-5-1-2/ الاستشارة الفكرية:

هو البعد الذي يظهر من خلال سلوك القائد الذي يستشير فكر التابعين ويشجعهم على إبتكار الحلول، ويحثهم على إختبار الإستراتيجيات والأساليب الجديدة أثناء أدائهم للمهام الموكولة إليهم، كما ويتجنب القائد التحويلي النقد عند حدوث الأخطاء لمواصلة تنمية التفكير الإبتكاري والإبداعي عند التابعين (آل فطیح، 2013).

1-5-1-3/ التحفيز الإلهامي او التحفيز:

هو البعد الذي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في العاملين حب التحدي وتستثير روح الفريق لديهم (حمدان، 2014).

1-5-1/4 التمكين:

أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيس فيها أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات وحل المشكلات (Avolio, et..al, 1999)

1-5-2/ الهوية التنظيمية:

تعرف الهوية على أنها منظومة متكاملة من المعطيات المادية والنفسية والاجتماعية تنطوي على نسق من عمليات التكامل المعرفي، وتتميز بوحدها التي تتجسد في الروح الداخلية والتي تنطوي على خاصية الإحساس بالهوية والشعور بها، لذا فالهوية وحدة من العناصر المادية والنفسية المتكاملة، التي تجعل الفرد أو المنظمة يتميز عن سواه ويشعر بوحده الذاتية. (مشري، 2016)

1-5-3/ الإلتزام التنظيمي:

يعبر الإلتزام التنظيمي عن درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها من من الناحية العاطفية والمعيارية والإستمرارية، حيث يمثل إعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الإستمرار في عضوية هذه المنظمة. (العواودة، 2017).

1-5-3-1/ الإلتزام المستمر

يعكس مدى الرغبة القوية التي يبديها العاملون للبقاء بالعمل في المنظمة فإذا تركوا العمل وقرروا الإلتحاق بجهات أخرى فسيكلفهم ذلك الكثير وسيفقدون العديد من المزايا التي استثمروها (جرينبرج وبارون، 2004)

1-5-3-2/ الإلتزام العاطفي

مبني على إستعداد العاملين في المنظمات على بذل أقصى جهد من أجل إنجاز أهدافها التي تم التخطيط لها (جرينبرج وبارون، 2004).

1-5-3-3/ الإلتزام المعياري

يعكس مدى إنسجام وتوافق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة التي يعملون فيها (Meyer etal, 1993)

1-6 هيكل البحث:

يتكون البحث من خمسة فصول وخاتمة، الفصل الأول يتكون من الإطار المنهجي، والفصل الثاني يتكون من الإطار النظري، وتحتوي على القيادة التحويلية، الهوية التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، العلاقة بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية والإلتزام التنظيمي. أما الفصل الثالث فيحتوي على منهجية الدراسة، والفصل الرابع يحتوي على تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات، وأخيراً الفصل الخامس ويحتوي على مناقشة النتائج ، توصيات الدراسة، التوصيات ببحوث مستقبلية، محددات الدراسة، الخاتمة، وأخيراً قائمة المصادر والمراجع، الملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: القيادة التحويلية.
- المبحث الثاني: الهوية التنظيمية.
- المبحث الثالث: الإلتزام التنظيمي.
- المبحث الرابع: العلاقة بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

المبحث الأول القيادة التحويلية

2-1-1 مفهوم القيادة:

لقد اختلفت وتعددت الطرق التي من خلالها يمكن إداك معني القيادة، حيث تتعدد تعريفات القيادة في الأدبيات بتعدد الباحثين واختلاف وجهات النظر والتخصصات العملية، والحقب الزمنية لصياغة مفهوم القيادة، ومع ذلك فإن القاسم المشترك لغالبية أدبيات القيادة أن جوهر القيادة هو التأثير في الآخرين ومن تعريفات القيادة في الأدبيات العربية والأجنبية:

عرف مصطلح القيادة بأنه يتضمن ثلاثة مجالات تتعلق بالقوة والتأثير و السلطة، أما القوة فهي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين، وهي بشكل عام تشير إلي السيطرة على المواد القيمة أو النادرة، أما التأثير فيظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو غير وعي في التأثير على سلوك او اتجاهات شخص آخر، وأما السلطة فهي القوة الممنوحة من قبل المنظمة. (دودين، 2012م).

تعرف القيادة بأنها قدرة تأثير إرادة القائدعلى من يقودهم لحثهم على الطاعة والاحترام، والولاء، والتعاون. (Ciulla,2014)

وتعرف بأنها هي العملية التي بموجبها يؤثر الفرد في مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف مشترك. (Northouse, 2013)

وعبر عن القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. (Robbins, 2003)

كما عرفت بأنها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم. (Yukl, 2006)

كما وصت القيادة بأنها عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها. (Buchanan,2014)

يري الباحث أن القيادة تعتبر نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.

2-1-1 مفهوم القيادة التحويلية:

تعرف على أنها عملية المشاركة البناءة بين القائد والمرؤوس، والتي من شأنها أن تزيد الدافعية والأخلاقية فيهما، نحو رؤية محددة تصب في المصلحة العامة، وفي هذا النوع الحديث من القيادة تكون العواطف والقيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل واضحة بشكل مميز، وذكر العلماء أن للقيادة التحويلية أربعة عناصر وهي التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية ورعاية الأفراد. (Northouse, 2013)

القيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية من خلال بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع التابعين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية، وكذلك دفع التابعين وخلق الشعور لديهم بأهمية عملهم والولاء والانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة للفريق أو المنظمة في مرتبة أعلى من تحقيق مصالحهم الشخصية وحثهم على التحلي بالمثل العليا والقيم الأخلاقية، وخلق المناخ الملائم لبروز أفكار جديدة، وتشجيعهم على الابتكار والتجديد في أسلوب العمل، وحل المشكلات التي تواجههم. (الرب، 2012م).

وعرفت القيادة التحويلية بأنها القيادة التي توضح كيف يمكن للقادة أن يغيروا الأفراد والمنظمة بواسطة رسم وخلق رؤية للمنظمة، وإلهام الأفراد من أجل الكد والكفاح للوصول إلى تحقيق هذه الرؤية. (Mc Shane, 2003)

تعتبر بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلي نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. (السكرانة، 2010)

وتعتبر بأنها التي لا تقبل جمود أو ثبات الوضع الراهن، أنها تشجع الحاجة نحو إعادة بعث أو اكتشاف المنظمة والنهوض بها وتحدي معايير التشغيل الحالية. (جاد الرب، 2012م)

ومن وجهة نظر أخرى تشير القيادة التحويلية إلى القائد الذي يحرك التابعين خلف تحقيق مساهم الحالية، من خلال التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والحفز الإلهامي، حيث يرفع هذا القائد مستوي الأخلاق والمثل العليا للتابعين، ويحفزهم على الاهتمام بالإنجاز، وتحقيق الذات، وتحقيق الرفاه للأخرين وللمنظمة والمجتمع. (Bass, 1999)

كما عرفت هي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود إصلاح المنظمة للإرقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين. (السكرانة، 2010م).

من خلال ما تم عرضه من مفاهيم يري الباحث أن القيادة التحويلية استند على اقتراض احتياج القادة إلي احترام وثقة أتباعهم من أجل كسب ولائهم، وأن الجميع لديه مساهمة خاصة لتحقيق القيادة التحويلية، ويرى الباحث أيضاً القيادة التحويلية بأنها نوع من القيادة يشعر معها التابعين بالثقة والإعجاب والولاء والإحترام للقائد، وأن القاد التحويلي على تحويل وتحفيز للتابعين من خلال جعلهم أكثر وعياً بأهمية نتائج العمل، وحثهم معلى تجاوز مصالحهم الشخصية والاهتمام بمصلحة الجماعة والمنظمة، بجانب تنشيطهم من أجل الوصول إلي أعلى مستوى لتلبية احتياجاتهم.

2-1-3 مبادئ القيادة التحويلية:

يوجد عشرة مبادئ للقيادة التحويلية وهي: (جاد الرب، 2012)

1. يمتلك القادة سلوكاً معنوياً وقيماً أخلاقية عالية.
2. يزرع القادة الاهتمامات الحقيقية في المرؤوسين.
3. للقادة رؤية محفزة ودافعة ومثيرة لحماس المرؤوسين.
4. تتسع الثقة الحقيقية بين القادة والتابعين.
5. مشاركة التابعين للقادة فيهمهم ورؤيتهم.
6. يعمل القائد والتابعين للوصول إلى اهتماماتهم الذاتية.
7. القاعدة هي صنع القرارات المشتركة.
8. التفكير والممارسات الابتكارية هي المتوقعة.
9. التحفيز والدافعية من أجل فعل الأشياء الصحيحة.
10. القائد يكون موجهاً.

يرى الباحث من خلال ما تم عرضه أن مبادئ القيادة التحويلية اقتصرت على المهام التي يمتلكها القائد السلوكيات والاهتمامات والتحفيز والدافعية ودوره في صنع القرارات داخل المنشآت.

2-1-4 أداة قياس القيادة التحويلية:

إن أكثر أداة تستخدم لقياس القيادة التحويلية هي (MLQ) (Multifactor Leadership Questionnaire) وهي تعني استبانة متعددة العناصر، حيث تم تطوير هذه الأداة عام 1985م بناء على عدة مقابلات أرجاءها مع المدراء التنفيذيين في جنوب أفريقيا، وقد احتوت الاستبانة على مجموعة من الاسئلة والتي تقيس مدة إدراك التابعين لسلوك القادة وعناصر هذه الأداة أو الاستبانة هي أربعة عناصر، أو أبعاد وهي التأثير المثالي (الكاريزما)، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية. (Northouse, 2012)

2-1-5 العناصر التي تستند إليها القيادة التحويلية:

إن هنالك ثلاثة عناصر أساسية تستند إليها القيادة التحويلية وهي: (قنديل، 2010م)

1/ التغيير:

ويعني بالتغيير التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية، والقائد التحويلي يضع استراتيجية واضحة ومحددة للتغيير من خلال التنبؤات والتوقعات المستقبلية واقترح أفكاراً جديدة للتطوير، ولتحسين أساليب وطرق لعمل، نابعة من قدراته الابتكارية والإبداعية ورغبته في التفوق والريادة.

2/ الإبداع:

تستند القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي (الابتكاري) لحل ما يواجهها من مشاكل معقدة، إيماناً منها بأن الابتكار والتجديد هو جوهر عملية الإبداع، كما أن القائد يوفر الجو المناسب لخلق الإبداع و الابتكار لدى الأفراد، وذلك عن طريق تشجيع مبادرة العاملين وديمقراطية القيادة وإتباع أساليب المشاركة وإثارة الدوافع للإنجاز، كما تساعد على تنمية أساليب التفكير الخالق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية، ويتميز القائد بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف من خلال الخبرة والمعرفة التراكمية.

3/ روح المخاطرة:

حيث يتميز القائد التحويلي بالقدرة على الخوض في المغامرات، وقبول التحديات والاستمتاع بمواقف عدم التأكد والتعقد والإيضاح، وقبول الأفكار من الغير، وحب الاستطلاع والتكفير الخلاق، فكلما زادت روح المخاطرة تطلب نالتفكيراً أكبر ومعلومات أكثر ورؤية الأمور

بطريقة أوضح، وهذه العناصر المتكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد حيث يعمل القائد التحويلي على رفع مستوى العاملين معه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، إذ إنه يعمل عليه زيادة ثقتهم في أنفسهم في إطار العمل ليصبحوا هم أنفسهم قادة يحققون إنجازاً أعلى مما كانوا يتوقعون، والقيادة في هذا النمط لا تكون مهتمة بالمحافظة على الوضع القائم وتسيير الأمور، بل هي قيادة للتغيير تسعى إلي الأفضل دائماً، فهم مبدعون في التفكير وإدراك المشكلات وحلها، يحبون المخاطرة المحسوبة والمدروسة.

ومن هنا يري الباحث أن العناصر التي تعتمد عليها القيادة التحويلية تعتبر أساس التغيير، وإدارة عملية التغيير منقبل القادة التحويليين، وبطبيعة الحال فإن التغيير يحتاج إلي نوعاً من الإبداع والتفكير خارج الصندوق، كي ينجح التغيير، وكذلك يحتاج إلي المخاطرة المحسوبة والإقدام بجرأة من أجل التغلب علي الصعوبات لاتي تواجه عمليات التحويل أو التغيير.

2-1-6 خصائص القائد التحويلي:

- لكي يتمكن القائد التحويلي من رفع درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين معه فإنه ينبغي عليه أن يمتلك عدد من الخصائص منها ما يلي (الغالبى وصالح،2010):
1. **رؤيوي:** أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي يمتلك رؤية واضحة للمنظمة ويحدد من خلال هذه الرؤية الأهداف المستقبلية التي سيسعى الأفراد العاملين لتحقيقها.
 2. **ممكن:** أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي يمنح التابعين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات وسلطة أكبر في اتخاذ القرار من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.
 3. **مبتكر:** أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي لديه القدرة على تطوير العمل وتعليم التابعين متطلبات الابتكار وهي الغاية والخيال والتفكير الناقد ومن ثم استخدامها في اكتشاف أشياء جديدة غير مألوفة من قبل.
 4. **باني الإجماع:** أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي يعمل على إقامة علاقات مع التابعين بما يساهم توحيد الكلمة والتوجه نحو العمل الجماعي من أجل تحقيق الرؤية.
 5. **متمكن ادارياً:** أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي يعرف كيف يحفز التابعين لإنجاز الأهداف المنشودة عن طريق التخطيط الجيد وإعداد الموازنات والسيطرة على الانحرافات ومعالجة المشكلات وإجراء التحسينات المستمرة من أجل تطوير العمل.

6. **مُحلل عقلائي:** أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي لديه قدرات تحليلية واستخدام المنطق لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الحالية والمتوقعة.

7. **مُؤدي كنجم:** أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي لديه القدرة على الأداء العالي من خلال قدرته على صياغة أهداف التابعين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وكيفية تحقيقها.

تم التوصل إلي أن القادة التحويليون يتمتعون بمجموعة أخرى من الخصائص وهي كالتالي (أبو النصر، 2009):

1. سعي القائد التحويلي دائماً للتطوير والتغيير والتحسين المستمر وإحداث تحول في المنظمة التي يعملون فيها.

2. يتمتع القائد التحويلي بالجرأة والشجاعة وامتلاكه للخبرات والمهارات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة ومواجهة الحقائق والإقدام على المخاطر.

3. لدى القائد التحويلي مجموعة من القيم التي تحفزهم على تحقيق أهدافهم.

4. ينظر القائد التحويلي إلى الأخطاء على أنها فرص جديدة للتعلم.

5. قدرة القائد التحويلي على التكيف مع المشكلات التي تمتاز بالتعقيد وعدم الوضوح.

6. امتلاك القائد التحويلي لرؤية مستقبلية واضحة.

7. قدرة القائد التحويلي على غرس واكتساب ثقة التابعين له عن طريق الاهتمام بهم والوقوف الى جانبهم ومطابقة أقوله مع أفعاله.

8. سعي القائد التحويلي إلى تفويض التابعين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وإعطائهم الحرية الكافية لإنجاز الأعمال الموكولة إليهم دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر وهذا يتطلب تدريبهم وتوجيههم وتحفيزهم.

9. تبني القائد التحويلي ثقافة تنظيمية تعتمد على العمل الجماعي والتعاون وتشجيع التابعين على التعلم والاكتشاف وذلك من خلال توفير بيئة عمل قابلة للتطور باستمرار.

وأكد إلى أن هناك مجموعة أخرى من الخصائص للقادة التحويليين ومن أهمها:

(Barbuto & Bubach, 2006)

1. امتلاك القائد التحويلي لمجموعة من الخصائص الشخصية والفنية التي تمكنه من قيادة الآخرين بشكل جيد.

2. سعي القائد التحويلي لإقامة علاقات جيدة مع الأفراد العاملين من خلال تفهمهم والاهتمام بهم وتمكينهم في العمل وتقديم الدعم لهم وتعزيز الروح المعنوية لديهم.
 3. قدرة القائد التحويلي على بناء رؤية مشتركة مع الأفراد العاملين وإيجاد قواسم مشتركة بين قيم وأهداف المنظمة وقيم وأهداف التابعين.
 4. امتلاك القائد التحويلي الخبرات والمهارات الكافية لمواجهة التحديات والمشكلات واستعداده لتحمل كافة المخاطر والصعوبات والأحداث المستقبلية التي من الممكن أن تحدث أثناء الفترة الانتقالية.
- كما وتشير الدراسات إلى أن هناك خصائص أخرى يتميز بها القادة التحويليين عن غيرهم من القادة وتكمن فيما يلي: (Ronald & Jason, 2006)

1. إن القائد التحويلي هو القائد الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مستقبلية واضحة وكما يسعى إلى إيصال هذه الرؤية إلى التابعين وإقناعهم بها بطريقة تدفعهم إلى تبنيها.
2. أنه إنسان واثق من نفسه ومن سلوكياته وتصرفاته كما ويسعى القائد التحويلي إلى تشجيع التابعين لبذل أقصى جهد ممكن وحثهم للتخلي عن المصالح الشخصية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
3. قدرة القائد التحويلي على إلهام التابعين لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات وتطوير مهاراتهم باستمرار لتمكينهم من إيجاد طرق جديدة في التفكير.
4. سعي القائد التحويلي لإقامة علاقات جيدة مع التابعين من خلال تمكينهم في العمل. وكما أشير إلى أن هناك خصائص أخرى على القائد التحويلي أن يتمتع بها وتتضمن ما يلي: (واعر، 2014)

1. امتلاك القائد التحويلي لسلوكيات إبداعية تسعى دائماً للتطوير والتغيير والتحسين المستمر للعمل عن طريق تشجيع الأفراد والجماعات العاملين بالمنظمات معهم على الإبداع والإبتكار وإثارة دوافعهم وتحفيزهم لتحقيق أداء أعلى مما هو متوقع منهم، كما انه يمتاز بالكاريزما والرؤية المستقبلية وتوجه فكري لتوليد الأفكار الخلاقة والتمتيز.
2. قدرة القائد التحويلي على صقل المهارات وتشجيعهم للمشاركة في عملية صنع القرارات ومواجهة التحديات وتحفيز الأفراد العاملين والتأثير عليهم لتحقيق أداء أعلى من الذي كانوا يطمحون في تحقيقه.

3. القادة التحويليون يعملون على خلق ثقافة تنظيمية جديدة من خلال تشجيع المناقشات وتسهيل التعلم التنظيمي للأفراد العاملين داخل المنظمة.
 4. قدرة القائد التحويلي على إقناع الأفراد العاملين برؤية ورسالة المنظمة وتوجيه مصالحهم الشخصية نحو تحقيق المصالح العليا للمنظمة وأن يكون القائد التحويلي نموذجاً للعدالة والنزاهة والتعاون.
 5. ينظر القادة التحويليين لأنفسهم على أنهم وكلاء تغيير، كما ويعتمد القائد التحويلي على استثارة وتحريك فكر التابعين إلى مستويات عالية من الوعي بالقضايا الرئيسية وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتشجيعهم على إعادة التفكير في أهدافهم وتغيير إهتماماتهم وحثهم على التفكير بطرق جديدة لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجههم في العمل.
 6. يساهم القائد التحويلي بنقل المنظمة من الواقع الحالي إلى واقع جديد ومتميز، كما ويسعى القائد التحويلي إلى تحفيز التابعين بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم أدائه.
- ويلاحظ الباحث بعد إستعراض خصائص القادة التحويليين أن هناك خصائص مشتركة يتمتع بها القادة التحويليين عن غيرهم من القادة وهي أن القادة التحويليين لديهم رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، ولديهم القدرة على إيصال هذه الرؤية للتابعين وإقناعهم بها بطريقة تدفعهم لتبنيها، كما وأن لديهم أهداف محددة يجب عليهم تحقيقها ، ويعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير لتحقيق التقدم والتطور والتحسين المستمر والإزدهار للمنظمة التي يعملون بها، وكما أن للقادة التحويليين القدرة على تحمل المخاطر والتحديات والصعوبات التي من الممكن أن تحدث أثناء الفترة الإنتقالية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة والمعقدة، ويركزون على القيم الأخلاقية العليا لتابعيهم وتشجيعهم على الإلتزام بها لما لها من أهمية كبيرة، كما أن للقادة التحويليين القدرة على غرس وإكتساب ثقة التابعين وإقامة علاقات جيدة معهم.

2-1-7 وظائف القائد التحويلي:

للقيادة التحويلية عدة وظائف في المنظمة أهمها: الإحساس بالحاجة الى التغيير وإختيار النموذج الملائم للواقع العملي للمنظمة، تحديد رسالة ورؤية وأهداف المنظمة، إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، إدارة الفترة الإنتقالية، التخلص من النظام القديم ومن ثم تنفيذ التغيير ومتابعته (سميرات والمقابلة، 2014).

صنفت وظائف القيادة التحويلية على النحو الآتي:(الهوري، 1996)

1. إدراك الحاجة للتغيير ويقصد بها قدرة القائد على إقناع التابعين بحاجتهم للتغيير سواء كان من خلال قدرته الإلهامية أو جاذبيته الشخصية، كما ويسعى القائد التحويلي إلى تحفيز التابعين وإستثارة عقولهم من أجل الإرتقاء بمستوى حاجاتهم وجعلهم يتجاوزون مرحلة تحقيق الأهداف الشخصية إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
 2. تقديم رؤية ورسالة للمنظمة فيعمل القائد التحويلي على صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة التي من شأنها أن ترتقي بالمنظمة وبحاجات التابعين على المستوى البعيد، وتدعوهم للتفكير في حاجاتهم الإجتماعية وفي دورهم ومكانتهم بين المنافسين بدلاً من التفكير بالحاجات الفسيولوجية، كما ويقوم القائد التحويلي بتحفيز التابعين لتبني هذه الرؤية عن طريق إستخدام لغة الحوار معهم.
 3. إختيار القائد التحويلي لنموذج التغيير الملائم للواقع العملي للمنظمة من بين مجموعة النماذج الفكرية المتاحة التي أثبتت فعاليتها تحت ظروف معينة والتي من شأنها ستعمل على تحقيق رسالة ورؤية المنظمة.
 4. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة وتحويلها لثقافة إيجابية داعمة للتغيير لتعبئة الإلتزام بالرؤية الجديدة، وتعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي على القائد التحويلي أن يتصدى لها، لأنه لا يمكن تنفيذ رسالة ورؤية المنظمة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، ولذلك لا بد أن يتبنى أعضاء المنظمة الرسالة والرؤية الجديدة عن طريق تغيير بعض السلوكيات والعادات والقيم لديهم لتتكيف مع متطلبات التغيير.
 5. إدارة الفترة الإنتقالية وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي تواجه القائد التحويلي، لأنها تتطلب التحرر من النظام القديم والتخلص منه بشكل كلي للوصول لمرحلة الإلتزام الجديد، وأن يكون لديه القدرة على التعامل مع المشكلات التي ستحدث نتيجة التغيير.
 6. الإستمرار في تنفيذ التغيير ومتابعة التحسين، وذلك من خلال متابعة أجندة التغيير والعناية بالأفراد العاملين بالمنظمة والتحقق من إيجاد خطة للمتابعة.
- ويرى أن وظائف القيادة التحويلية تتميز عن غيرها من أنماط القيادة الإدارية بأربعة أمور وهي:(أبو الرومي، 2010)

1. يطور القادة التحويليون الأفراد العاملين ليصبحوا قادة، عن طريق منحهم المزيد من الحرية في ادارة سلوكهم، ولا يضع لهم حدوداً عند أدائهم المهام المناطة بهم.

2. يولي القادة التحويليون اهتماماً خاصاً لكل حاجة من حاجات الأفراد العاملين، كما ويسعون هؤلاء القادة إلى رفع اهتمامات العاملين من المستوى الأدنى للحاجات الأساسية (الأمن والأمان) إلى المستويات العليا (الحاجات النفسية).

3. يلهم القادة التحويليون الأفراد العاملين ليتجاوزوا مرحلة تحقيق المصالح والأهداف الشخصية إلى تحقيق المصالح والأهداف العليا للمنظمة، وكذلك تحفيزهم للعمل أكثر مما هو متوقع منهم بالأصل إنجازهم.

4. يقدم القادة التحويليون الرؤية المستقبلية للمنظمة.

إذاً فإن هدف القيادة التحويلية هو رفع درجة الوعي والإدراك عند العاملين في المنظمات والعمل على إحداث التنمية والتطوير والتغيير من خلال الإلتزام بالمثل الأخلاقية العليا، وكما أوضح Burns فإن القائد التحويلي يستطيع نقل الأفراد العاملين من شخصياتهم العادية لكي يصبحوا أصحاب شخصيات أفضل، والقادة التحويليون يساهمون في إحداث التغيير والتطوير داخل المنظمات التي يعملون بها، كما ويعملون على تطوير البناء المؤسسي الحالي ولهم تأثير في الأشخاص الآخرين من خلال تقديم رؤية واضحة وإمكانيات جديدة يمكن العمل عليها والإستفادة منها ويستخدمون السلطة التي بين أيديهم من أجل حفز التابعين وأن يكونوا قذوة حسنة لهم (العبادي، 2013).

بناءً على ما سبق يستنتج الباحث أن أهم وظائف للقيادة التحويلية هي قدرة القائد التحويلي على وضع رؤية ورسالة مستقبلية واضحة للمنظمة ككل وهذه الرؤية تأخذ بعين الإعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، كما ويقوم القائد التحويلي على إحداث التغيير وبناء ثقافة تنظيمية جديدة لقيادة عمليات التغيير والإبتكار وتوظيف كل ما من شأنه الإرتقاء بمستويات الأداء نحو الأفضل وبأساليب مغايرة تماماً للنمط التقليدي في القيادة الإدارية الذي يعتمد على عملية تبادل المصالح بين الرئيس والمرؤوسين، كذلك فإن القائد التحويلي يدير عملية الإتصال بطريقة مناسبة للتخفيف من درجة مقاومة الأفراد العاملين.

2-1-8 أبعاد القيادة التحويلية:

أصبح هناك إهتمام كبير بمفهوم القيادة التحويلية وأبعادها وهذا ما دفع بالعديد من الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات لتحديد أبعاد يمكن من خلالها قياس السلوك

القيادي التحويلي، فمنهم من حددها بثلاثة أبعاد ومنهم من حددها بأربعة أبعاد ومنهم من حددها بخمسة أبعاد أو أكثر. وتتضمن ما يلي (Dionne et al, 2004):

1. التأثير المثالي Idealized Influence.
2. الإستنارة الفكرية Intellectual Simulation.
3. التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation.
4. الإعتبار الفردي Individualization Consideration.

1/ التأثير المثالي Idealized Influence:

يصف هذا البعد سلوك القائد الذي يتمتع بإعجاب وإحترام وثقة وتقدير التابعين كما وأن القائد التحويلي يتمتع بشخصية جذابة ومحبوبة تؤثر في التابعين وتجعلهم يتأملون فيما يقول ويفعل بحيث يقوم التابعين بتقليده وإعتباره المثل الأعلى لهم (Bass et al, 2003). ويرى بأن التأثير المثالي يعني قدرة القائد التحويلي على بناء قاعدة للمهام المستقبلية تمكن التابعين من بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنجاز أكثر مما كانوا يعتقدون أن بإمكانهم إنجازه. (أبو النصر، 2009)

وعرف التأثير المثالي أنه يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للمنصب أو الدور الذي يشغلونه ولذلك ينظر العاملون إليهم أنهم مثال للقيم والأخلاق، ويبدون مشاعر الإعجاب والإحترام والثقة والتقدير تجاههم، كذلك فإن سلوك القائد وممارساته تتجسد في حرص القائد على تحقيق المصالح العامة مما يجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه (العززي، 2005).

كما ويجعل بعد التأثير المثالي من القائد التحويلي القدوة والمثل الأعلى الذي يقتدى به لدى العاملين ومحلاً للثقة والإعجاب والإحترام والتقدير، ولذلك أطلق على القائد الذي يمارس سلوكيات التأثير المثالي بالقائد الكاريزمي والتي تعني أنه ذو شخصية محبوبة وقوية، كما وأجمع الباحثون على بعض الصفات الكاريزمية ومنها: الثقة العالية بالنفس، رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، وقدرته على توضيح هذه الرؤية وجعلها مفهومة للآخرين، كما ويؤمن القائد التحويلي بضرورة التغيير، ولديه قدرة عالية للإستجابة السريعة للمتغيرات البيئية. وقد وضعت كلاً مؤشرات لقياس بعد التأثير المثالي من خلال إستبانة القيادة متعددة العوامل Multifactory Leadership Questionnaire (MLQ-Form 5X) والتي أستخدمت لقياس القيادة التحويلية

وتركزت في التعرف على: (المجالي، 2014)

1. قدرة القائد على كسب احترام وثقة المرؤوسين.
2. إلى أي مدى يتم تغليب المصلحة العامة للمنظمة على المصالح الشخصية.
3. دور القائد في غرس روح الإلتواء والولاء لدى العاملين بالمنظمة وبالتالي شعورهم بالفخر والإعتزاز بإنسابهم إليها.
4. مدى قدرة القائد على وضع رؤية مستقبلية جذابة وواضحة للمنظمة ذات أهداف محددة.

2/ الإستثارة الفكرية Intellectual Stimulation:

يمارس القائد من خلال هذا البعد التقمص العاطفي لتحفيز العاملين لتحقيق أداء يفوق توقعاتهم وحثهم على إستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي عمل أو تصرف. كما وينبغي على القائد التحويلي إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين لإعادة النظر في طرق تفكيرهم لإيجاد حلولاً جديدة لمشكلات العمل التقنية والإنسانية التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم، كما وأن الإستثارة الفكرية تعد أمراً ضرورياً عند القائد التحويلي وخاصة إذا كانت خبرته ومعلوماته محدودة عن المشكلة، وفي الحالات التي يكون فيها معظم العاملين في المنظمة من المتعلمين تعليماً عالياً (العنزي، 2005).

كما ويركز هذا البعد على أسلوب القائد الذي يدعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل من خلال سعي القادة التحويليين للحصول على أفكار وآراء جديدة من قبل المرؤوسين والإستفادة منها بصورة بناءة، كما ويحث هؤلاء القادة التابعين على الإكتشاف والتطوير والبحث عن الأفكار الجديدة لإيجاد الحلول للمشكلات التي تعاني منها منظماتهم بطريقة إبداعية (أبو قاعد، 2014).

ويعتبر بأن القيادة التحويلية هي المحرك الأساسي لنشر المعرفة الموجهة للوصول إلى أفضل أداء ممكن من خلال تشجيع العاملين على التعلم والبحث عن المعرفة لإيجاد حلولاً للتحديات والصعوبات والمشكلات الموجودة في المنظمة، والسعي نحو إيجاد طرقاً جديدة لإنجاز الأعمال بطرق مبتكرة، وإتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك يدير القائد التحويلي أتباعه بالمعاني والقيم ويطلق الشعارات والمصطلحات لتوجيه الجهود. (Carcia- Morales et al, 2012)

3/ التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation:

يعبر بعد التحفيز الإلهامي عن الإتصال الروحي والرمزي الذي يتبعه القائد للتأثير في المرؤوسيين من خلال تحفيزهم والبعث في نفوسهم حب التحدي والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم. وبالتالي الوصول إلى أعلى المستويات من الإنجاز وتحقيق أهداف أكثر من توقعاتهم، ولا يكون ذلك إلا من خلال كسب القائد لثقة التابعين ويعتمد في ذلك على الرموز والشعارات واللغة العاطفية والمثل العليا لرفع جهود التابعين وتعميق إيمانهم وإنتمائهم وولائهم للمنظمة (حامد وحسون، 2010).

وعرف التحفيز الإلهامي بأنه إثارة العواطف والمشاعر لدى العاملين للعمل والحركة من أجل تحقيق الإنجاز المطلوب، كما وأن القيادة الملهمة تزيد من مقدرة القائد في تحويل ونقل المنظمة إلى أفضل مستويات الأداء، من خلال استخدام أساليب القيادة الإلهامية والروحية والرؤية وعقيدة القائد، وتتضمن الأساليب الملهمة الإتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات التقصير أو الفشل وإعتبار ذلك طريقة من طرق التعلم، فالإلهام يحدث عندما يتبع القائد التحويلي طرقاً تحفز التابعين وتلهمهم وتدفعهم لتحدي الصعوبات والمشكلات (العنزي، 2005).

كما ويعمل القادة التحويليون على بث الرؤية المشتركة للمنظمة وجعل العاملين جزءاً منها، ومن خلال هذا البعد يظهر القادة الذين لديهم القدرة على تحفيز العاملين إلى أعلى مستويات الأداء أو ما يسمى بتجاوز الأداء المتوقع (حمدان، 2014).

4/ الإعتبار الفردي Individualization Consideration:

يظهر هذا البعد سلوك وتصرفات القائد الذي يظهر الإهتمام بالعاملين ويعمل على تحقيق الرفاهية والإرتياح لهم. كما ويسعى القائد التحويلي دائماً الى تحفيز التابعين وإلهامهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية والتي تعتبر تحدي للأعمال والأهداف الشخصية (الساعاتي والمساري، 2015).

كما ويعتبر القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي يهتم بتطوير قدرات مرؤوسيه بحيث يولد لديهم الإهتمام الشخصي ليشعر كل فرد منهم بأنه موضع إهتمام ورعاية القائد، مما يؤدي الى تحفيز طاقاتهم كلاً على حدى، وذلك من خلال العمل على تدريبهم وتوجيههم وإرشادهم وإكسابهم المزيد من المهارات والقدرات وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد منهم لتنمية قدراته الذاتية وطاقاتهم الإبداعية، كما ويمتاز القائد التحويلي بقدرته على مراعاة الفروقات والإعتبارات الفردية

لجميع الأفراد العاملين من خلال ملاحظته لحاجاتهم ورغباتهم. وهذا ما يُمكن القائد ومرؤوسيه بعد ذلك أن يصلوا إلى أفضل وأعلى مستويات الإنجاز بفضل إهتمام القائد وحسن تدبيره وتعاونه مع مرؤوسيه (حامد وحسون، 2010م).

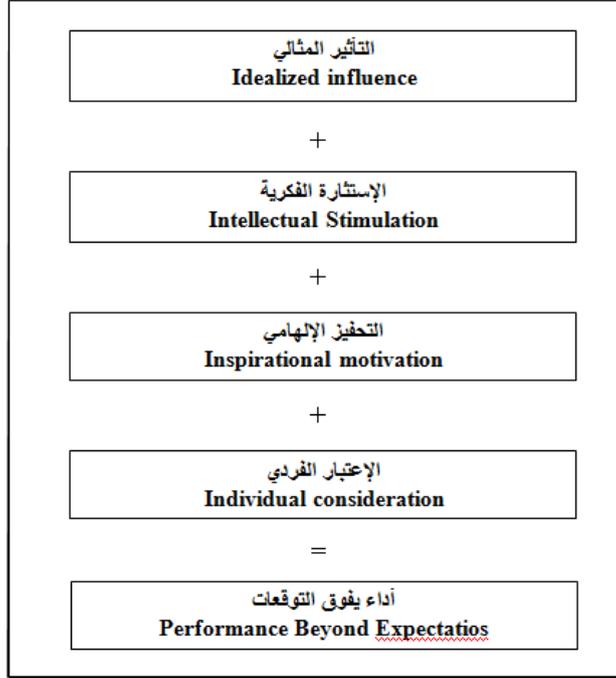
ومن خلال هذا البعد يظهر القادة الذين يبذلون اهتماماً كبيراً باحتياجات المرؤوسين وذلك بهدف إنجاز المهام الموكولة إليهم، والنمو المهني المتعلق بهم، من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم من أجل إيجاد فرص جديدة للتعلم والتدريب والعمل على تطوير حاجات المرؤوسين باستمرار (العمراني، 2004).

ويرى بأن الاعتبار الفردي يعني إهتمام عالٍ بالعاملين ومتابعة القادة التحويليون لاحتياجات ورغبات العاملين وإنشاء علاقات جيدة معهم والاهتمام بمشكلاتهم وأمورهم الشخصية، فالقائد التحويلي يعمل كمتابع ومدرّب وناصح وموجه ويولي إهتماماً كبيراً لاحتياجاتهم عن طريق الاستماع إليهم واستيعابها، وهؤلاء القادة يستخدمون أيضاً التفويض كوسيلة للنمو بمقدرات الأفراد القيادية. (درويش، 2009)

وأشير بأن الإعتبار الفردي يعني تمتع القادة بعدد من الصفات التي تمكنهم من نقل منظماتهم من الحالة الراهنة إلى الوضع الذي ينشدهون بما لهذه الصفات من أثر كبير على الأتباع، ومن أهم هذه الصفات قدرة القائد على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصالها إلى الأتباع بطريقة تستثيرهم وتحفزهم على تبنيها وبذل كل مايسطيعون من أجل تحقيقها، فالقائد التحويلي يتحلى بالنقّة العالية ويتمتع بوعي خالٍ من الصراعات الداخلية بما يحمله ويجسده من قيم ورؤى تستطيع التعامل مع الغموض والتعقيدات التي تظهر أثناء تأدية العمل. (عواد وإبراهيم، 2015)

وقد بين أن الأبعاد الأربعة سابقة الذكر تحدد مفهوم القيادة التحويلية، وقد أسماها وأطلق عليها مصطلح ("Four Is") لأن جميعها يبدأ بحرف (I) باللغة الإنجليزية، وقد بين Northouse أن استخدام القائد التحويلي لهذه الأبعاد يؤدي إلى أداء يفوق التوقعات وهو ما يسمى بالتأثير المضاف "Additive Effect" للقيادة التحويلية. فالقائد التحويلي يسعى دائماً إلى دفع التابعين وتحفيزهم على بذل كل ما بوسعهم لإنجاز المهام الموكولة إليهم بشكل متميز والشكل (1/2) يوضح تلك الأبعاد (درادكه، 2009).

شكل (1/2) يوضح أبعاد القيادة التحويلية والقيمة المضافة التي تحققها



درادكه، هاجم علي أحمد (2009)، الأنماط القيادية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وفقاً لنظرية هيرشي وبلانشارد وعلاقتها بالإنترام التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان، لبنان.

المبحث الثاني

الهوية التنظيمية

2-2-1 مفهوم الهوية التنظيمية:

تظهر أهمية دراسة الهوية التنظيمية، من خلال ترابطها الوثيق بأهمية معرفة تحقيق الذات على مستوى المنظمة الأعضاء العاملين فيها، مما يترتب على ذلك الحاجة الفعلية لتحليل الالتزام التنظيمي، في سبيل التحقق والفهم كيفية حياة المنظمة التنظيمية، كذلك الحياة الوظيفية لأعضائها الكلية.

وقد أعطى ذلك الموضوع أهمية لهوية التنظيمية والتعرف على دورها المحتمل في المسار المهني، حضوراً ملكاً يتضمن تحديد مؤشرات السلوك الفعلي القائم في المنظمة الإدارية، وبالتالي يضمن للمعنيين والمسؤولين الكيفية التطويرية التي يمكن اتباعها في تصحيح وتطوير المنظمة و العلاقات التنظيمية والإدارية القائمة فيها.

فأهمية الهوية التنظيمية تتوافق مع متطلبات حاجة المؤسسة العلمية، كجامعات الخاصة في العراق، وبلورة الخصائص التنظيمية الراسخة، التي تكفل للكليات ظهور إدارة وقيادة متماسكة

بالفاعلية والحضور ومرتبطة بالقيم والأخلاقيات والتطوير في بيئتها الداخلية وفي تفاعلاتها مع البيئة المجتمعية المحيطة، كمطلب إصلاحي مهم تقتضيه المرحلة الراهنة. ويشكل العمل في المؤسسة التعليمية مصدراً لتشكيل الهوية التنظيمية الفردية والجماعية، ذلك ان العامل يندمج وينتمي إلى جماعة غير رسمية يتبنى مواقفها واتجاهاتها وميولاتها وأفكارها، والفرد العامل في غالب الأحيان يتبنى موقف الجماعة، حيث تكون هذه الأخيرة مصدراً لأهم التوجهات الفردية، مما يضاعف من إخلاص الفرد وسعيها لدؤوب لتحقيق أداء عالي، ورضاء الجماعة الاجتماعية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

يشير مصطلح الهوية التنظيمية الى " ما يشعر به أفراد المنظمة وما يفكرون به وما يحملونه من اتجاهات ورؤى مشتركة تجاه منظماتهم، قيما وفلسفة وهي اكل تنظيمية ونمط عمل والتي تتشكل عن طريق العديد من العوامل والمؤثرات. (عبد الستار، 2013). كما يمكن القول بأن الهوية التنظيمية تشكل الصورة الانطباعية في أذهان الأفراد تجاه منظماتهم بجوانبها السلبية والإيجابية، إذن يمكننا القول بأن الهوية التنظيمية هي الصورة الانطباعية الداخلية، وتعتبر تلك الصورة انعكاسات ديناميكياً لطبيعة الثقافة التنظيمية. (البريدي، 2007) ومن المهم الإشارة إلى أن إلى أن مسألة الهوية التنظيمية تعد من المسائل البحثية الحديثة حيث لم يلتفت الباحثون لدراستها بشكل ملحوظ إلا في التسعينات، ولكن يجب ألا نخلط بين دراسة أي ظاهرة نظرياً وحقيقة وجودها، أي أن عدم دراسة الظاهرة لا ينفي وجودها في عالمنا المحيط بنا، وهذه نقطة منجية يجب أن نتفطن بها جيداً ونعي مدلولها، كما يجب علينا إدراك أن تلك الصورة الانطباعية لا يلزم أن تكون متجانسة بين إدارات أو أقسام أو فروع المنظمة، أي أنها قد تكون إيجابية في إدارة وسلبية في إدارة أخرى. (ابن منظور، 2001) وقد انتهت العديد من الأبحاث في الأدبيات الغربية إلى أن:

الصورة الانطباعية الداخلية الإيجابية المكتنزة في أذهان الأفراد تجاه المنظمة شرط في تحقيق النجاح والتميز، وبناء هوية تنظيمية مميزة بشكل أكثر تفصيلاً، فقد أشارت هذه الأبحاث إلى أن تلك الصورة الذهنية تؤدي إلى:

- زيادة منسوب العديد من المتغيرات التنظيمية كالولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي التي تمثل اتجاهات الفرد الإيجابية نحو المنظمة.
- رفع مستويات الإنتاجية وتحسين وتدعيم الفعالية.

- تعزيز الممارسات الإبداعية في المنظمة بخلق الأفكار الجديدة وابتكار المشاريع، والخدمات والمنتجات والأسواق الجديدة.

من هنا يري الباحث أن ما سبق ذكره يؤكد على وجود علاقة بين الصورة الانطباعية الداخلية والهوية التنظيمية، مما يجعلنا نعيد التشديد مرة بعد مرة على وجوب خلق الهوية تنظيمية إيجابية، وهذا لا يأتي إلا إذا آمن المدير أو القائد بدوره الخطير في خلق الثقافة وإدراك حجم تأثيره الضخم في ذلك.

اذ يتشابه مفهوم الهوية التنظيمية مع هوية الفرد الشخصية لتشابه موضوع العلاقات الاجتماعية بين الاشخاص ببعضهم بالنسبة الى الهوية الشخصية مع العلاقات الاجتماعية بين المؤسسات ببعضهم بالنسبة الى الهوية التنظيمية، إذ تتبلور الهوية الشخصية عن طريق التفاعل مع الآخرين وبالمنطق نفسه تتبلور الهوية التنظيمية عن طريق التفاعل مع المؤسسات الاخرى، فضلا عن عملية التفاعل بين اعضاء المنظمة بعضهم ببعض. (عبد الستار، 2013)

تعرف بأنه منظومة متكاملة من المعيطات المادية والنفسية والاجتماعية تنطوي على نسق من عمليات التكامل المعرفي، وتتميز بوحدتها التي تتجسد في الروح الداخلية والتي تنطوي على خاصية الإحساس بالهوية والشعور بها، لذا فالهوية وحدة من العناصر المادية والنفسية المتكاملة، التي تجعل الفرد/ المنظمة يتميز عن سواه ويشعر بوحدته الذاتية. (Pilar Marti, 2008)

وتعرف بأنها ذلك الشيء بعينه ووحدته وتشخيصه وخصوصيته ووجوده المنفرد. (Baraquuni, 2005)

تعرف بأنها ذلك الوعاء المادي والمعنوي، أو الحيز الذي يضم ويشمل المنظمة بوظائفها وأعضاءها وأعمالها أي مواردها المادية والبشرية. (Hatch and Schultz, 2000).

تعرف بأنها نظام من التصورات والمشاعر إزاء الذات، التي يتميز بها كل فرد. (Tab,1985) تتعلق الهوية التنظيمية للمنظمة بمدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني. (حريم، 2004) .

تعرف الهوية التنظيمية بأنها ذلك العنصر أو المكون الذي يشير إلى السلوك الجماعي، والذي من خلاله يعبر أعضاء المنظمة عن علاقتهم بخصائص المنظمة الأساسية وأبعادها كالقيم والمعتقدات والمبادئ والقيادة ومايشكل معني لأولئك الأعضاء (رشيد، 2003).

يري الباحث من خلال استعراض جملة التعاريف السابقة نستخلص بأن التعاريف كانت متداخلة في العديد من الأبعاد فمنها من ركز على أهمية الصورة الذهنية التي تتطبع في أذهان الآخرين لرسم هوية تنظيمية متميزة من خلال آراء وتطلعات الأفراد بالمنظمة لأن الانطباع الداخلي ينتقل للمحيط الخارجي وهو من يساهم في تشكيل بلورة هوية المنظمة أو إندثارها وزوالها وعدم وضوحها.

وعليه أمكننا صياغة التعريف الشامل للهوية التنظيمية والذي يتمثل فيما يلي:

الهوية التنظيمية هي تلك المميزات الشخصية والذاتية التي تتفرد بها المنظمة عن باقي المنظمات والتي تتفرد بها المنظمة عن باقي المنظمات والمتمثلة في القيم والمواقف والتوجهات والمقومات والتفاعلات داخل المحيط الاجتماعي والثقافي والتنظيمي وغيرها، وبالتالي فهي تمثل هوية مجموعة بشرية بتفاعل أفرادها ضمن وسط معين تجمعهم خصوصيات نفسية ومهنية واجتماعية وغيرها من الروابط. (De souza, Carrieri and De faria, 2008)

وبشكل آخر فالهوية التنظيمية تتشكل من مجموعة القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات الأفراد العاملين بالمنظمة، وكما يعتبر إن إدراك مشترك بوجود تفسيرات عن تكون هذه المنظمة، ومن الجدير بالذكر أنه لا يجب الاكتفاء بالتميز الذي يتصوره أعضاء المنظمة، بل يجب أن يكون هذا الانتماء في الواقع الفعلي، إذ تعتقد بعض المنظمات أنها تمتلك هوية متميزة عن المنظمات الأخرى، في حين يكون الواقع عكس ذلك. (De souza, Carrieri and De faria, 2008)

2-2-2 السمات المميزة للهوية التنظيمية:

تم استخلاصها بناء على جملة التعاريف السابقة والمتمثلة فيما يلي: (عبد اللطيف، 2010م)

- شعار الجامعة.
- القانون الداخلي.
- الأهداف المنشودة.
- الميزة التنافسية.
- الجودة والابتكار.
- التطوير التنظيمي.

- الإبداع.

- الآداب المهنية.

2-2-3 أبعاد الهوية التنظيمية:

هنالك عدة أبعاد للهوية التنظيمية حيث يحدد أبعاد الهوية التنظيمية بثلاثة أبعاد أساسية والتي تتمثل في (السمات المركزية، السمات المتفردة، والاستمرارية في هذه السمات): (عبد الستار، 2013)

1. **السمات المركزية:** وهي تلك السمات التي يمكن عدّها جوهرية فيما يخص المنظمة.
 2. **السمات المتفردة:** وهي السمات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.
 3. **الاستمرارية:** استمرار وجود السمات المركزية والمتفردة في المنظمة بمرور الزمن وهذه السمات لها صفة الديمومة ولا تتأثر سريعاً بتغيرات البيئة.
- يري الباحث أن هذه الأبعاد التي تتصف بها المؤسسات أو المنظمات في مركزية اتخاذ القرارات يشترك فيها جماعة العمل، على عكس من السمات المتفردة التي يتفرد فيها القائد في اتخاذ القرار بنفسها ويكون سياق العمل لمؤسسته يختلف عن سياق عمل مؤسسة أخرى مشابهة لها في الأعمال وبذلك تكون هذه العملية مستمرة داخل المؤسسة بشكل دوري ويتصف بالاستمرارية.

وتتشكل الهوية التنظيمية في المنظمة من القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات العاملين بالمنظمة، إذ يكون للإدارة العليا دور أساسي في تشكيلها والإجابة عن السؤال " من نحن " كمنظمة، فذلك يؤثر في تفسير الأمور وتحديد التهديدات عند صياغة الاستراتيجيات والاتصال بالخارج. (Foreman, 2002)

بينما سيتناول (مشري، 2016) الهوية التنظيمية من أربعة جوانب كما يلي:

1. **المجال المعرفي،** ويتمثل في ما لدى العاملين من معرفة، وكيفية أدائهم للعمل، ويقصد بما لدى العاملين من معرفة كيفية تأصيل المعرفة، ومدى نشر المعارف والخبرات داخل المنظمة، وتوفير المعلومات، وتوضيح المهام والمسؤوليات المتعلقة بالعمل. حيث توصلت دراسة إلى أن المعلومات والمعارف والسلوكيات التي يتحصل عليها الموظف من منظمته تزيد من تماثله التنظيمي، وأما ما يتعلق بكيفية أداء العاملين للعمل، فيتعلق بالطريقة التي يتم

من خلالها تقديم الخدمات للمستفيدين، وما درجة الاستفادة من المستوى المعرفي الذي وفرته المدرسة للمدرسين؟

2. الإدارة والعضوية، ويتعلق بأسلوب إدارة المنظمة ومدى ارتباط الفرد بها، وشعور الفرد بأنه عضو فيها، وليس مجرد عدد لا قيمة له في المؤسسة، وقد قسمه إلى ثلاثة محاور: العلاقات الرسمية المتبعة، والعلاقات غير الرسمية، وطرق وأساليب التعزيز، والتحفيز للدافعية للعمل.

3. البعد الشخصي، ومتعلق بنوعية الأفراد داخل بيئة المنظمة، ويهتم بالطريقة التي من خلالها تؤثر الهوية التنظيمية على الأبعاد الشخصية للفرد، وتتمثل في علاقة الهوية التنظيمية بقيم وأخلاق الأفراد، إضافة إلى توجهات وأحلام الأفراد التي تدعم وتشكل مفهوم الذات لعضوية الفرد بالمنظمة.

4. الصورة الخارجية، وتتعلق بصورة المنظمة لدى المجتمع، ولدى العاملين، فعلى الرغم من أن الهوية تشكل داخليا في المنظمة، إلا أن الأفراد يتأثرون بالصورة التي يرسمها المجتمع.

2-2-4 تصنيف الهوية التنظيمية:

يمكن تصنيف الهوية التنظيمية الى مستويين رئيسيين هما: (عبد الستار، 2013م)

1. **الهوية التنظيمية الضعيفة:** يكون شعور الاطراف المعنيون بالهوية التنظيمية ضئيلا إذ قد تتوفر السمات الجوهرية وقد تكون السمات مميزة على المنظمات كلها.
2. **الهوية التنظيمية القوية:** يشعر الاطراف المعنيون بالهوية التنظيمية القوية عن وجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات مع مرور زمن طويل على تلك السمات.

يري الباحث ان الهوية التنظيمية الضعيفة لها تأثير سلبي على المؤسسة في تنفيذ اعمالها، عل عكس من الهوية التنظيمية الايجابية يكون اداء اعمالها بشكل مدروس وعلمي نتيجة سماتها واتجاهاتها الواضحة والمدرسة، لذاك لما كانت هوية المؤسسة قوية تستطيع من الوصول الى افضل النتائج في تحقيق اهدافها.

يتشابه مفهوم الهوية الشخصية مع مفهوم الهوية التنظيمية نتيجة لتشابه موضوع العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص ببعضهم بالنسبة إلى الهوية الشخصية مع العلاقات الاجتماعية بين المنظمات ببعضهم بالنسبة إلى الهوية التنظيمية، إذ تتكون الهوية الشخصية من

خلال التفاعل مع الآخرين، وبالمنطق نفسه تتكون الهوية التنظيمية من خلال التفاعل مع المنظمات الأخرى، فضلا عن عملية التفاعل بين أعضاء المنظمة بعضهم ببعض، ويذكر أن موضوع الهوية التنظيمية تظهر أهميته من خلال الأحداث التي تحصل ضمن دورة الحياة كما يأتي: (عبد اللطيف، 2010)

1/ تأسيس المنظمة:

عند مرحلة تأسيس المنظمة تثار أسئلة حول غايات المنظمة والوسائل التقنية التي ستستخدمها، وهذا يحدد الأسس التي ستقوم عليها المنظمة.

2/ فقدان عنصر المحافظة على الهوية:

إذا ترك المؤسسون الأوائل للمنظمة العمل في مرحلة بداية نشأتها، ستكون هناك مرحلة نبحث فيها المنظمة عن مؤسسين جدد الذين سيقومون بترسيخ الهوية التنظيمية أو المحافظة عليها.

3/ انتهاء سبب وجود المنظمة:

إذا تغير سبب وجود المنظمة فإنها تقوم بالمحافظة معلى سالتها المركزية لأجل زيادة أرباحها واستمرار وجودها.

4/ النمو السريع:

عندما تحقق المنظمة أرباحاً غير عادية، من المتوقع أن تأخذ المنظمة موضوع الهوية التنظيمية بالحسبان، إذ إن هناك طاقات فائضة يمكن استخدامها وتحتاج إلى أن تدار ويتم توجيهها بالشكل الصحيح.

5/ تغييرات الأوضاع:

توجد أحداث مهمة في حياة الفرد كالزواج وإنجاب الأولاد والطلاق تجبره على إعادة تقييم تعريف نفيه، وتحدث الأمور نفسها في المنظمات حيث قد تؤدي بعض الأحداث، كتهديدات الاستحواذ على المنظمة ومباحثات دمجها مع غيرها، إلى إجبار المنظمة على إعادة صياغة رسالتها وقيمها وهويتها.

6/ تخفيض النفقات:

يتطلب ذلك تعريف المهوية التنظيمية من حيث من هي المنظمة وماذا تريد أن تكون، وذلك بسبب الحاجة إلى وضع أولويات لإستخدامات مخصصات الموازنة، عندما يكون نمو

المنظمة بطبيعتها فإنها تقوم بإعادة صياغة رسالتها وتغيير غاياتها وأهدافها بما يتضمن ذلك من إعادة تعريف الهوية التنظيمية.

وفي أغلب الأحيان يكون للمنظمة هوية واحدة يتفق على مفهومها الأطراف المعنيون في المنظمة كلهم، إلا أنه في بعض الحالات قد يوجد للمنظمة هوية أخرى تتعلق بسمات جوهرية وتمييزة أخرى يراها قادة آخرون، وفي هذا الجمال أنه قد تكون هناك إختلافات في وجهات النظر بين بعض قادة المنظمة، إلا أن اتفاقهم على هوية واحدة يزود المنظمة بأرض خصبة وأساس متين يكون فيه الصراع التنظيمي والتنوع في الأفكار ظاهرة صحية لصالح المنظمة. (Voss, Cable, 2006)

من الجدير بالذكر أن وجود الفرد في دائرة معينة أو كلية من كليات الجامعة أو مجموعة محددة داخل المنظمة قد يوجد لديه نوع من الشعور بالهوية إزاء تلك المجموعة بجانب الشعور بالهوية التنظيمية الأساسية. وقد يكون الشعور بالهوية الفرعية أقوى من الشعور بالهوية التنظيمية بسبب أن الارتباط بالمجموعات الصغيرة يكون أقوى من الارتباط بالمجموعات الكبيرة مع وجود فرص أكبر لظهور الفرد وتميزه عندما يكون عضواً في المجموعات الصغيرة.

وقد يكون لرسالة المنظمة وطبيعة عملها دور في ازدواجية الهوية لديها، فالجامعات الخاصة لها هوية نفعية تهدف إلى تحقيق الربح، وهوية معيارية تهدف إلى تحقيق رسالة سامية تتعلق بالتعليم والبحث وخدمة المجتمع. فهوية الجامعات أساساً هي الهوية المعيارية، إلا أن هناك بعداً جديداً أضيف عندما ظهرت الجامعات الخاصة وهو البعد المتعلق بالهوية النفعية. إن للهوية التنظيمية للجامعات أثراً في تصرفاتها والتنبؤ بتلك التصرفات، وعندما تتعرض جامعة خاصة معينة لأوضاع مالية متعثرة فما هو التصرف الذي يتوقع أن تقوم به، آخذين بالحسبان إمكانية إغلاق الجامعة لأنها جامعة هادفة إلى الربح-، على الرغم من صعوبة الإجراءات المتعلقة بهذا القرار والتأثيرات الاجتماعية السلبية الناتجة، أو ضرورة الاستمرار في العملية التعليمية لأن الجامعة لها رسالة إنسانية يجب العمل على تحقيقها مهما كانت الظروف والإمكانات.

ويرجع تحول المنظمات إلى ازدواجية الهوية التنظيمية إلى عدة أسباب أهمها:

(Albert, 2006)

1/ تعقيد البيئة :

إذا تغيرت البيئة التي تعمل المنظمة بشكل سريع وأصبحت بيئة معقدة لتفرز خطأً من الفرص والمخاطر فإن المنظمة ذات الهوية المزدوجة Dual Identity Organization تتمتع بقدرتها على التكيف والعمل على الاستفادة من الظروف البيئية الجديدة.

2/ الاضطرار إلى الازدواجية :

قد يكون من الضروري لبعض المنظمات، ولاسيما تلك التي تعمل في القطاع الحكومي، أن يكون لها أكثر من هوية تنظيمية، إذ إنَّها أصبحت مستودعاً للقيام بكل الأمور التي لا تقوم بتأديتها المنظمات الأخرى.

3/ التحول الإجباري:

من السهل الحصول على هوية تنظيمية خلال بداية عمل المنظمة، ولكن تغيير خصائص الهوية القديمة إلى خصائص جديدة بعد ذلك قد يتطلب وجود أكثر من هوية خلال مرحلة الانتقال التدريجي.

4/ نجاح المنظمة:

إن نجاح المنظمة في مجال معين قد يجعلها تدخل في مجال آخر من النشاط مما يعني وجود هوية مزدوجة، فبعض المنظمات التي تحقق أرباحاً كبيرة قد تدعى إلى القيام بدور في مجال دعم الفنون أو الرياضة فتصبح لها أكثر من هوية. إن تعدد الهويات التنظيمية في هذا المجال قد يعطي قوة دافعة أكبر للفرد ولاسيما إذا كان هناك انسجام بين مفاهيم هذه الهويات المتعددة. وحتى تكون الإدارة فعالة لا بد لها من الاستفادة من هذا التعدد والقيام بإدارته بكفاءة وفاعلية ، بحيث تعمل على إيجاد الانسجام بين الهوية الفرعية والهوية الأساسية لأجل تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الفرعية.

المبحث الثالث

الإلتزام التنظيمي

2-3-1 مفهوم الإلتزام التنظيمي:

يعتبر مفهوم الإلتزام التنظيمي من أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي أولاها الباحثون في الآونة الأخيرة إهتماماً متزايداً نظراً لتأثيره الواضح على فعالية المنظمة وزيادة إنتاجها على إعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر إلتصاقاً بالمنظمة وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها. لذلك ومنذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين بدء الإهتمام بموضوع الإلتزام التنظيمي وتحديداً عام (1950) حيث تناولت معظم البحوث والدراسات تفسير طبيعة وعلاقة العاملين بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين (العبيدي، 2012).

كما وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة أيضاً إلى أن موضوع الإلتزام التنظيمي أصبح يعد من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت مهتمة بالمحافظة على تلك المنظمات في حالة صحية سليمة تمكنها من البقاء والإستمرار، وانطلاقاً من كل ذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات، من أجل تحفيز العاملين فيها وزيادة درجات إلتزامهم بأهدافها وقيمها، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظى بالإهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينيات من هذا القرن (خضير وآخرون، 1996).

وفيما يلي عرض لبعض تعريفات للإلتزام التنظيمي كما وردت في عدد من الكتب

والمراجع:

الإلتزام التنظيمي (Organizational Commitment): يعرفه الخشروم (2011) بأنه مستوى الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته التي يعمل فيها ومدى إرتباطه بها ورغبته القوية والأكيدة في أن يبقى عضواً فاعلاً بها.

ويعرف (Chen et al, 2007) الإلتزام التنظيمي بأنه الطريقة التي توجه المنظمات نحو

تحقيق أهدافها التي تم التخطيط لها، وعدم توفر الإلتزام التنظيمي لدى التابعين سيؤدي ذلك إلى تحميل المنظمة المزيد من التكلفة وعدم القدرة على تحقيق أهدافها.

ويعرف (الكردي، 2012) الإلتزام التنظيمي بأنه الأسلوب الذي يختاره العاملون لإظهار رغبتهم نحو البقاء في المنظمة في ضوء العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، أو بسبب شعورهم بالمسؤولية الفردية أو الجماعية، أو رغبتهم بتجنب عواقب ترك المنظمة.

كما ويعرف (Weibo et al, 2010) الإلتزام التنظيمي بأنه الرغبة التي يظهرها العاملون في التفاعل الإجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

من كل ما تقدم من التعريفات تلاحظ الباحثة أن هناك اتفاقاً ملموساً بين معظم الكتاب على مفهوم الإلتزام التنظيمي بالرغم من وجود الإختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الإلتزام كظاهرة إدارية، كما وتلاحظ الباحثة أيضاً أن الإلتزام التنظيمي يعد إلتزاماً طوعياً ينبع من إرادة الفرد وإختياره وليس إلتزاماً قسرياً يفرض عليه من خلال قوة خارجية. ومن ذلك يمكن القول بأن الإلتزام التنظيمي هو شعور الأفراد العاملين بالرغبة القوية في البقاء والإستمرار بالعمل بالمنظمة إيماناً منهم بأهدافها وقيمها والإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل إنجاز الأهداف التي تم التخطيط لها.

2-3-2 مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الإلتزام التنظيمي من المفاهيم التي حظيت بإهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والكتاب، وذلك لإرتباطه الوثيق بالعاملين في المنظمة، وإنعكاس وجوده أو عدمه على أدائهم، وفعاليتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وعليه فقد تناول هؤلاء الكتاب والباحثين هذا المفهوم من خلال مجموعة من المداخل وهي (دواليبي، 2010):

1- المدخل التبادلي: يعكس هذا المدخل الإرتباط بين الأفراد العاملين والمنظمة، من منطلق معرفة الأفراد وإدراكهم لضرورة إيجاد نوع من التوازن بين الجهود المبذولة والتكاليف والمكافآت التي من الممكن أن يحصلوا عليها من المنظمة، وكلما زادت مدة الخدمة في المنظمة تزداد مراهنتهم وإستثماراتهم في المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركهم للمنظمة والإنتقال إلى منظمة أخرى.

2- المدخل النفسي: يركز هذا المدخل على العلاقة بين العاملين والمنظمة، ويصف المدخل النفسي للإلتزام التنظيمي بأنه توجه إيجابي تجاه المنظمة التي يعمل الأفراد فيها، كما ويركز هذا المدخل أيضاً على هوية الفرد وارتباطه بالمنظمة، ويعبر عن قوة إرتباط الفرد وتفاعله مع أهداف المنظمة، فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة، يشعرون بالإنتماء لها، والرغبة الشديدة

بالعمل فيها، وبناء على ذلك فإن المدخل النفسي للإلتزام التنظيمي يعبر عن الإندماج المعنوي أو الأدبي للعاملين مع المنظمة، فالفرد الذي يرى أن المنظمة تقوم بتأدية عملاً اجتماعياً يشعر بضرورة مساعدتها من أجل تحقيق أهدافها.

2-3-3 أهمية الإلتزام التنظيمي:

يعتبر الشعور بالإلتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي حظيت بإهتماماً متزايداً من قبل العديد من الدارسين والباحثين، لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمات واستمرار نموها في بيئة الأعمال التنافسية (عبد المحسن، 2012).

ويرى كلاً من (جرينبرج وبارون، 2004) أن أهمية الإلتزام التنظيمي تتبع من كون سلوك الأفراد العاملين اللذين لديهم التزام تنظيمي متميز يختلف عن غيرهم من الأفراد بالآتي (حسين، 2013):

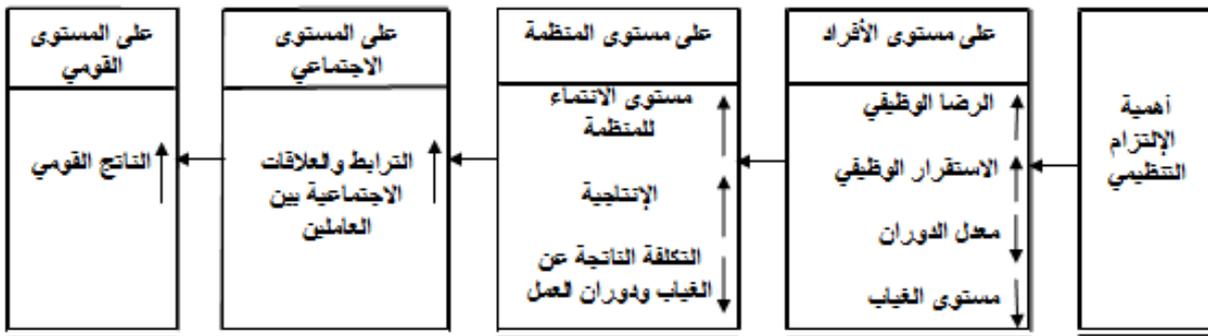
1. احتمال ترك الموظف الملتمزم للعمل ضئيل.
 2. الموظف الملتمزم أكثر رغبة في التضحية.
 3. يقع عبء تحقيق الأهداف على عاتق العاملين فمن خلال جهودهم وإبداعهم تتحقق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
 4. ارتفاع درجة الإلتزام التنظيمي يقلل من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويزيد من مستوى الثقة بينهم.
 5. كلما زاد شعور العاملين بالإلتزام زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي
 6. إن شعور العاملين بالإلتزام يزيد من درجة رضاهم الوظيفي ويحفزهم على العطاء.
- كما وأشار كلاً من (برقوق ودرنوني، 2014) عدة نقاط تبين أهمية الإلتزام التنظيمي

وهي:

1. يساهم الموظفون ذو الإلتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.
2. يعد الإلتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والعاملين فيها، خصوصاً في الفترات التي لا تستطيع المنظمة أن تقدم الحوافز المناسبة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

3. يعد الإلتزام التنظيمي للعاملين وخاصة المديرين للمنظمات عاملاً مهماً في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.
4. يعد الإلتزام التنظيمي للعاملين مؤشراً هاماً في ضمان فاعلية المنظمة.
5. يعد الإلتزام التنظيمي من أحد العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين أهداف وقيم المنظمة وأهداف وقيم العاملين، كما ويعتبر عاملاً هاماً في تعزيز الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين في المنظمات.
- كما وقد بين (داهش، 2014) أن هناك فوائد عديدة يمكن أن تستفيد منها منظمات الأعمال نتيجة لوجود الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فيها ومن أهمها:
1. التنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية للأفراد وخاصة معدل دوران العمل.
 2. تحقيق الاستقرار التنظيمي من خلال زيادة تماسك الأفراد وزيادة ثقتهم بالمنظمة.
 3. زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
 4. زيادة معدل التوازن بين الفرد والمنظمة عن طريق تعزيز الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين.
 5. تخفيض حدة المشكلات بين الأفراد العاملين والإدارة.
- وفيما يلي يمكن توضيح أهمية الإلتزام التنظيمي في الشكل الآتي:

شكل رقم (2/2) نتائج الإلتزام التنظيمي



المصدر: (سلمان، 2013)

فكما هو مبين في الشكل رقم (2/2) يلاحظ بأن هناك تأثير متعدد المستويات للإلتزام التنظيمي في المنظمات، فعلى مستوى الفردي يسهم الإلتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالإستقرار الوظيفي لديهم، والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم

ومستويات غيابهم، أما على مستوى المنظمة فنجد أن الإلتزام التنظيمي يزيد من مستوى الإلتزام للمنظمة ويعمل على زيادة الإنتاجية وبالتالي تقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين ودوران العمل، أما على المستوى الإجتماعي فيؤدي الإلتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الإجتماعية بين العاملين في المنظمة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فإن الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية وذلك عن طريق رفع مستوى كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة.

2-3-4 مراحل الإلتزام التنظيمي:

أوضح Oreilly أن الإلتزام التنظيمي في المنظمة يمر بثلاثة مراحل رئيسية وهي (ذيب والسعود، 2014):

1. **مرحلة الطاعة:** وهي المرحلة التي تعني الإذعان وقبول الفرد سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة سواء كانت تلك الفوائد التي يحصل عليها مادية أو معنوية.

2. **مرحلة الإندماج مع الذات:** وهي المرحلة التي تعني قبول الفرد سلطات الآخرين ويكون الفرد في هذه المرحلة متمسكاً بالعمل في منظمته لرغبته في الإستمرار بالعمل فيها لأنه يشعر بالفخر والإعتزاز لكونه ينتمي إليها.

3. **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي تشير إلى إكتشاف الأفراد العاملين بأنهم جزء من المنظمة وأن المنظمة جزء منه وتتطابق قيمها السائدة مع قيمه الشخصية.

ويرى Buchanan أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية وهي: (القصير، 2006)

1- مرحلة الإختبار (Test Stage):

وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد بعمله بالمنظمة، وقد حدد مدتها بعام واحد يخضع أثنائها الموظف للتدريب والرقابة المكثفة، ويكون أثناء هذه الفترة اهتمامه ينصب على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، كما يعمل الفرد أثناء هذه المرحلة بتطبيق التعليمات بدقة، ويحاول أن يثبت مقدرته على الإحاطة بمعرفة جوانب العمل ومواصفاته.

2- مرحلة الإنجاز (Achievement Stage):

تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين إلى الأربعة أعوام وهذه المرحلة تلي مرحلة التجربة، ويسعى الموظف من خلالها إلى تأكيد قدرته على الإنجاز الكمي والنوعي ويتميز سلوك العامل أثناء هذه المرحلة بمحاولة إثبات الذات وتكوين الأهمية الشخصية في المنظمة وإظهار قيم الولاء والانتماء لها.

3- مرحلة الثقة (Confidence Stage):

هي المرحلة التي تبدأ تقريباً بين العام الثالث والخامس من تاريخ بدء الفرد بالعمل في المنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، ففي هذه الفترة تترسخ الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد تجاه المنظمة وتزداد ثقته بها وبمعايير العمل وتنقوى العلاقة بينه وبين المنظمة من خلال تمثله لقيمه وأهدافها.

ويرى كلاً من (Porter & Mowdy) أن الإلتزام التنظيمي في المنظمات يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي (دواليبي، 2010):

1-مرحلة ما قبل العمل:

وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والقدرات التي تؤهل الفرد من الإنضمام للعمل في المنظمة، وتلك المؤهلات تكون ناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف التي تحكم قراره بقبول العمل أو رفضه.

2- مرحلة البدء بالعمل:

في هذه المرحلة يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المرتبطة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في مراحل عمله الأولى، التي يكون لها دور مهم في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتطوير إلتزامه به.

3- مرحلة الترسخ:

تتأثر مرحلة الترسخ بما يكتسبه الفرد من خبرات متتالية تدعم إلتزامه وانسجامه الاجتماعي، حيث تقوى فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط سلوكه التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة. كما بين كلاً من Welsh & Levon أن الإلتزام التنظيمي يمر بمرحلتين هما (سلمان، 2013):

1. مرحلة إلتحاق الفرد في المنظمة التي سيعمل فيها وفي الغالب يقع اختياره على المنظمة التي يعتقد بأنها تشبع حاجاته وتحقق رغباته وتطلعاته.

2. مرحلة الإلتزام التنظيمي حيث يكون الفرد فيها متمسكاً بالعمل في منظمته، حريصاً على أن يبذل أقصى ما لديه من الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

2-3-5 العوامل المؤثرة في تطوير الإلتزام التنظيمي وتنميته:

أوضح كلاً من Steers & Porter بعض العوامل المؤثرة في تعزيز الإلتزام التنظيمي وتنميته وصنفت كالاتي (البليبيسي، 2003):

1. **عوامل شخصية (Personal Factor):** وهي العوامل التي تتعلق بالموظفين أنفسهم مثل الخصائص الشخصية للأفراد العاملين وقدرتهم على تحمل المسؤولية أو توقعاتهم للوظيفة أو ارتباطهم النفسي بالعمل وبالمنظمة أو العوامل المرتبطة باختياره للعمل.

2. **عوامل تنظيمية (Organizational Factors):** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو مجال العمل نفسه مثل التحدي والتغذية الراجعة والإستقلالية والإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.

3. **عوامل غير تنظيمية (Nonorganizational Factors):** وهي العوامل التي تعتمد على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الإلتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوفر في فرص العمل البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريراً لإختياره الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرصة لاحقة بديلة تجعله يغير قراره الأول.

كما أشار كل من Fareel & Rusbult أن الإلتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة أخرى من

العوامل التنظيمية ومن أبرز تلك العوامل ما يأتي (درادكه، 2009):

1- العوامل التي تتعلق بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار في اتجاهات الأفراد، فكلما كان هناك رواج اقتصادي وتوفر فرص عمل متاحة كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة الإلتزام التنظيمي عند البدء بالعمل، لأن قرار إختيار الأفراد العاملين للعمل في المنظمة يتسم بالوضوح والحرية من بين مجموعة البدائل المتاحة، وكلما كانت الأحوال تتسم بالكساد وارتفاع نسبة البطالة أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي.

2- العوامل التي تتعلق بخصائص الفرد:

تعتبر خصائص الفرد من حيث العمر ومدة الخدمة ومستوى التعليم والجنس لها علاقة كبيرة بدوافع الأفراد العاملين وقيمهم وعلاقتهم بالالتزام التنظيمي، فالأفراد اللذين يتقدمون بالسن لديهم درجة إلتزام مرتفعة أكثر من الأفراد اللذين أعمارهم في المتوسط وما دون ذلك، كما أظهرت بعض الدراسات كلما طالت مدة الخدمة وارتفع مستوى تعليم الأفراد أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم.

3- العوامل التي تتعلق بخصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فكما اتسمت الوظيفة بالاستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة والشعور بالأهمية والمسؤولية أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم.

4-العوامل التي تتعلق بالهيكل التنظيمي المترابط:

تعد اللامركزية في إتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية وتنظيم اجراءات العمل تأثير ايجابي على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.

5- ملكية الأفراد للمنظمة:

إن ملكية الأفراد العاملين للمنظمة أو لجزء منها يساعد على تنمية شعورهم بالإلتزام نحو المنظمة.

أما روبرت مارش وماناري (Marsh & Manary) قدما دراسات متميزة في ذكر وتوضيح العوامل المساعدة في تشكيل وتطوير الإلتزام التنظيمي وهي (السفاف،2015):

1- أسلوب القيادة:

لإدارة المنظمات دوراً مهماً في توجيه سلوك العاملين نحو إنجاز الأعمال بدقة وبشكل متميز، فالقيادة الناجحة هي القيادة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد بإستخدام نظام الحوافز، كما وأن القائد الناجح هو القائد الذي يستطيع زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2- السياسات:

على أية منظمة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة، فكل فرد لديه مجموعة متعددة من الحاجات المتداخلة وعند إشباع تلك الحاجات فإن

ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوك إيجابي يساعد على تكوين مايسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن ينتج عن مساندة المنظمة للأفراد في إشباع هذه الحاجات والذي يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء ثم يظهر الشعور بالالتزام التنظيمي.

3-درجة مشاركة العاملين في المنظمة:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة وتؤدي إلى تنمية مهارات الأفراد ورفع قدراتهم وتزيد من شعورهم بالمسؤولية وتدفعهم للعمل، كما أن المشاركة تؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد وتجعلهم يرتبطون أكثر بالعمل في المنظمة وتشعرهم بالمصلحة المتبادلة والأهداف المشتركة بين الطرفين.

4- بناء ثقافة تنظيمية:

تقوم المنظمات بإعداد ثقافة تنظيمية موحدة يدركها جميع أفرادها ويتم تطبيق عناصرها على جميع العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى ظهور أفكار موحدة وسلوك موحد وعادات يلتزم بها الجميع، ويؤسس لتعميق معايير التميز في الأداء وإيجاد درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد، وبالتالي سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام التنظيمي لديهم.

5- تحسين بيئة العمل (المناخ التنظيمي):

يعتمد نجاح المنظمات على جو العمل السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على تكوين جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستمرار للأفراد والمنظمة، ويجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم في العمل والشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من درجة الرضا الوظيفي وبالتالي يدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

6- وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة داخل التنظيم كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي وللمنظمة أكبر.

7- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

من متطلبات المناخ التنظيمي الجيد وجود أنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة، وكلما كانت هذه الأنظمة ملتزمة بمعايير العدالة أدى ذلك إلى زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد في المنظمات.

2-3-6 أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تناولت العديد من البحوث والدراسات الإدارية والسلوكية مكونات أو أبعاد الإلتزام التنظيمي، ويعزى ذلك إلى الإختلاف حول المفهوم الإجرائي للإلتزام التنظيمي من جهة وقياسه من جهة أخرى، حيث قام كلاً من (Meyer & Allen, 2007) بتصنيف الإلتزام التنظيمي إلى ثلاثة أنواع أو أبعاد رئيسية هي:

1. الإلتزام الإستمراري Continuous Commitment .

2. الإلتزام العاطفي Affective Commitment .

3. الإلتزام المعياري Normative Commitment .

1/ الإلتزام الإستمراري Continuous Commitment:

يوضح (جرينبرج وبارون، 2004) أن الإلتزام الإستمراري يشير إلى الرغبة القوية التي يبديها الأفراد العاملين للإستمرار بالعمل في المنظمة التي يعملون فيها لإعتقادهم بأنهم إذا تركوا العمل فيها وقرروا الإلتحاق بجهات أخرى سيكلفهم ذلك الكثير، وسيفقدون العديد من المزايا التي استثمروها فيها على مدار الوقت مثل التقاعد، والصدقات، والكثير من العاملين لا يرغبون بأن يضحوا بمثل هذه المزايا، وهؤلاء الأفراد يقال عنهم أنهم يتمتعون بدرجة عالية من الإلتزام الإستمراري.

ويرى (Meyer, Allen and Smith, 1993) أن الإلتزام الإستمراري يقصد به درجة الإلتزام الموجودة عند الأفراد وتحكمها القيم الإستثمارية التي حصلوا عليها ويطمحوا في تحقيقها إذا استمروا بالعمل في المنظمة، مقابل ما سيفقده لو اتخذ قراراً بترك العمل والعمل لدى جهات أخرى.

2- الإلتزام العاطفي Affective Commitment:

يرى كلاً من (Meyer, Allen and Smith, 1993) أن الإلتزام العاطفي يعني درجة فهم وإدراك العاملين للخصائص التي تميز عملهم من استقلالية، والمهارات المطلوبة، وأهمية

العمل الذي يقومون بتأديته، ومدى توافقها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصلوا عليها من المتابعة والإشراف.

كما يوضح (جرينبرج وبارون، 2004) إلى أن الإلتزام العاطفي يعكس رغبة الفرد القوية بالبقاء بالعمل في المنظمة لأن قيمها وأهدافها تتوافق مع قيمه وأهدافه الشخصية، كما ويريد الفرد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. وعلى الإدارة أن تقوم بتقوية الإلتزام العاطفي لدى التابعين من خلال الآتي:

1. **الإثراء الوظيفي:** ويقصد به التعمق الرأسي للوظيفة مما يجعل الفرد أكثر مسؤولية في

عمله ويمنحه المزيد من الإستقلالية وحرية التصرف والمزيد من المشاركة في عملية إتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

2. **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين:** فعندما يشعر الأفراد

العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم بالنفع أيضاً فإن هذا الشعور من شأنه أن يؤدي إلى تقوية إلتزامهم نحو المنظمة، وهذا يكون عن طريق خطط الحوافز المادية والمعنوية وخاصة برامج المشاركة في الأرباح.

3. **استقطاب الموظفين الجدد اللذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:** فكلما كانت قيم

الأفراد متوافقة مع قيم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها أدى ذلك إلى تقوية الإلتزام التنظيمي لديهم.

3- الإلتزام المعياري Normative Commitment:

يشير الإلتزام المعياري بإلتزام الفرد الأدبي بالإستمرار بالعمل في المنظمة وخوفه أن يترك انطباع سلبي حوله عند زملائه فيما لو ترك عمله فيها، ويرى (جرينبرج وبارون، 2004) أن الإلتزام المعياري هو شعور الفرد بالرغبة القوية بالبقاء بالعمل في منظمة معينة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص اللذين لديهم إلتزام معياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون عنهم فيما لو تركوا العمل بالمنظمة، ويأخذون بالحسبان أيضاً وضع المنظمة وما سينتج من تركهم للعمل من إرباك وخسارة، فالإلتزام المعياري يعتبر إلتزام أدبي حتى لو كان على حساب الموظفين أنفسهم ومصالحهم.

كما ويرى كلاً من (Meyer et al, 1993) أن الإلتزام المعياري بأنه الشعور الذي يتولد لدى الأفراد بالالتزام نحو عملهم ورغبتهم الكبيرة بالبقاء بالعمل في المنظمة، وغالباً ما يتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يحصل عليه العاملين، ومدى السماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات أيضاً.

المبحث الرابع

العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي والهوية التنظيمية

2-4-1 العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي:

لقد حدد العديد من الأبعاد للقيادة التحويلية لكن نجد أنه قد حدد أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وإحتوي على الأبعاد التالية: (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، التحفيز، التمكين)، وفيما يلي سنحاول أن نوضح أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي.

1/ التأثير المثالي وأثره على الإلتزام التنظيمي:

وقد عرف التأثير المثالي البعض بأنه ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلي الأهداف. (الغامدى، 2012).

فالقائد الذي لديه الشخصية الجذابة المهمة تكون لديه القدرة على تنمية قوة زمزية كبيرة، والتي تستخدم فيما بعد في التأثير على التابعين، والتابعون يعتبرون القائد مثلاً، وغالباً ما ينمون إرتباطاً عاطفياً قوياً معه (حسن، 2014)، فالقائد المثالي تكون لديه القوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، نما للإلتزام والإعتراف له، كما تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمة وأهدافه وسلوكه والقة به ويصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به ويصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيراً ما ترتبط المثالية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وأن القادة المثالية يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة. ويضاف أن القيادة التحويلية قادة على تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى المرؤوسين من خلال ربط تحقيق الأهداف المنشودة بالقيم المثلى، والأخلاقيات الإيجابية، وكذلك الربط بين الجهد المبذول من قبل المرؤوسين وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين على التفكير إلي جاد طرق جديدة ونقد الطرق القديمة في حل المشكلات. (Shamir, 1998)

2/ التحفيز الإلهامي وأثره على الإلتزام التنظيمي:

قد عرف التحفيز الإلهامي على أنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول حيث يعمل القائد التحويلي على إثارة المرؤوسين بالتحدي، ويتيح لهم الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم رؤية للمستقبل المنشود وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود. (البهال، 2008)

فالقائد التحويلي يميل إلى حث وإلهام الأفراد، فالحث والإلهام تصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفاً مثالياً للمستقبل أو موقفاً معيناً ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن، ويشارك فيه كل الأفراد، فالأفراد التابعين المحفزين سيكون لديهم الدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية. (حسن، 2014)

إن الإلتزام المعياري والإلتزام العاطفي والإلتزام المستمر، يرتبطون بعلاقة قوية بالقيادة التحويلية وهذه النتائج تتفق مع ما ذكره ايزنبرغر وآخرون بأن المنظمات ترغب في الموظفين الملتزمين عاطفياً ويجب على المنظمات أن تبرهن التزامها للموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وطبقاً لنظرية الدعم التنظيمي يمكن أن تبرهن ذلك بطريقة واحدة وهي إدارة وقيادة داعمة، وأن القيادة التحويلية تعد قيادة نافذة عاطفياً ولها تأثيراً عاطفياً، ومتصلة مع المرؤوسين، فإنها تعد قيادة داعمة. (حسن، 2014)

3/ الاستثارة الفكرية وأثرها على الإلتزام التنظيمي:

تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والإستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم من خلال الإستثارة الفكرية، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الإعتبارات والإستثارات الفردية.

كما أن اهتمام القائد بمرؤوسيه، بتلمس احتياجاتهم، ومعرفة قدراتهم، وذلك لغرض تطوير أداءهم، عن طريق تفويض المهام، وزرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرين على إنجاز هذه المهام وبأفضل النتائج، مع تشجيعهم للرجوع إليه عند الحاجة متبعاً أسلوب المعلم الناصح، كل ذلك يعد دافعاً قوياً للمرؤوسين، لبذل أقصى درجات الجهد لإنجاز هذه المهام، حيث يمارس القائد من خلال هذا البعد التقمص العاطفي لتحفيز العاملين لتحقيق أداء يفوق توقعاتهم وحثهم على استخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي عمل أو تصرف. كما وينبغي على القائد التحويلي

إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين لإعادة النظر في طرق تفكيرهم لإيجاد حلولاً جديدة لمشكلات العمل التقنية والإنسانية التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم، كما وأن الإستثارة الفكرية تعد أمراً ضرورياً عند القائد التحويلي وخاصة إذا كانت خبرته ومعلوماته محدودة عن المشكلة. (Yukl,1998)

2-4-2 العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والهوية التنظيمية:

لقد حدد العديد من الأبعاد للإلتزام التنظيمي لكن نجد أنه قد حدد ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي وإحتوي على الأبعاد التالية: (الإلتزام المعياري، الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر)، وفيما يلي سنحاول أن نوضح أثر كل بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي على الهوية التنظيمية.

1/ الإلتزام المعياري وأثره على الهوية التنظيمية:

ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام 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 السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالإرتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (العطية، 2003)

إن الإلتزام المعياري يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالهوية بقوة الهوية التنظيمية حيث يشعر الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية القوية وجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، فمع مرور الزمن الطويل على تلك السمات لا تتغير بل تثبت وتترسخ في المنظمة على عكس السمات التي تزول أو تتجدد، وبالتالي فالهوية التنظيمية القوية التي يتم الاتفاق على ماهيتها وأبعادها بين الأطراف المعنيين بالإلتزام المعياري حيث تساعد الإدارة على تخطي الأزمات التي قد تواجهها وبالتالي تساهم في نجاح الإلتزامات وترفع من مستوى الأداء.

2/ الإلتزام العاطفي وأثره على الهوية التنظيمية:

الذي اقترحه الن وماير (Allen & Meyer, 1990) حيث رأو أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من إستقلالية وأهمية ، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيهه له ، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الإرتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق

تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والإلتصاق النفسي بالمنظمة. (العطية، 2003)

3/ الإلتزام المستمر وأثره على الهوية التنظيمية:

وقد إقترح هذا كل من الن و ماير (Allen & Meyer, 1990)، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة ، مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها ، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال الى الوضع الآخر، وأصحاب الإرتباط هم النفعيون الإنتهازيون و أصحاب الطموحات العالية. (العطية، 2003)

الفصل الثالث

نموذج ومنهجية الدراسة

3-1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل نظرية ونموذج الدراسة المقترح ويستعرض أسلوب الدراسة وتوضيح مجتمع البحث والعينة المستخدمة وأداة جمع البيانات وكيفية توصيلها لمجتمع الدراسة وكذلك عرض مقاييس متغيرات الدراسة وجودتها والاساليب الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج ومصادر جمع البيانات.

3-2 نظرية الدراسة :

1/ النظرية التحويلية:

ولدت نظرية القيادة التحويلية من رحم القيادة التبادلية فإن كانت الأولى قد ركزت على المنفعة الاقتصادية فإن القيادة التحويلية سلطت الضوء على الإلتزام الأخلاقي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يعد (بيرنز) هو المؤسس الأول لهذه النظرية في عام (1978)، منطلقاً من مبادئ (القيادة التبادلية) ومضيفاً لها (البعد الأخلاقي).

والقيادة التحويلية عملية يتم فيها الحصول على إلتزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية المشتركة، كما أنها تتضمن علاقات من الثقة المتبادلة بين القادة والمقودين. (حمود، 2014)

2/ نظرية التوحد مع المنظمة:

ان نظرية التوحد مع المنظمة تشير إلى قبول قيم وأهداف الآخرين كما لو كانت هي قيم وأهداف الفرد الخاصة ويرى أن أنماط التوحد في التوحد مع المنظمة التي يعمل بها الفرد، التوحد مع جماعات العمل الفردية، التوحد من الأنشطة أو المهام، التوحد مع المنظمات خارج منظمة الفرد، التوحد مع جماعة المجتمع المحلي، التوحد المهني، التوحد مع جماعة الأسرة. (حمود، 2014).

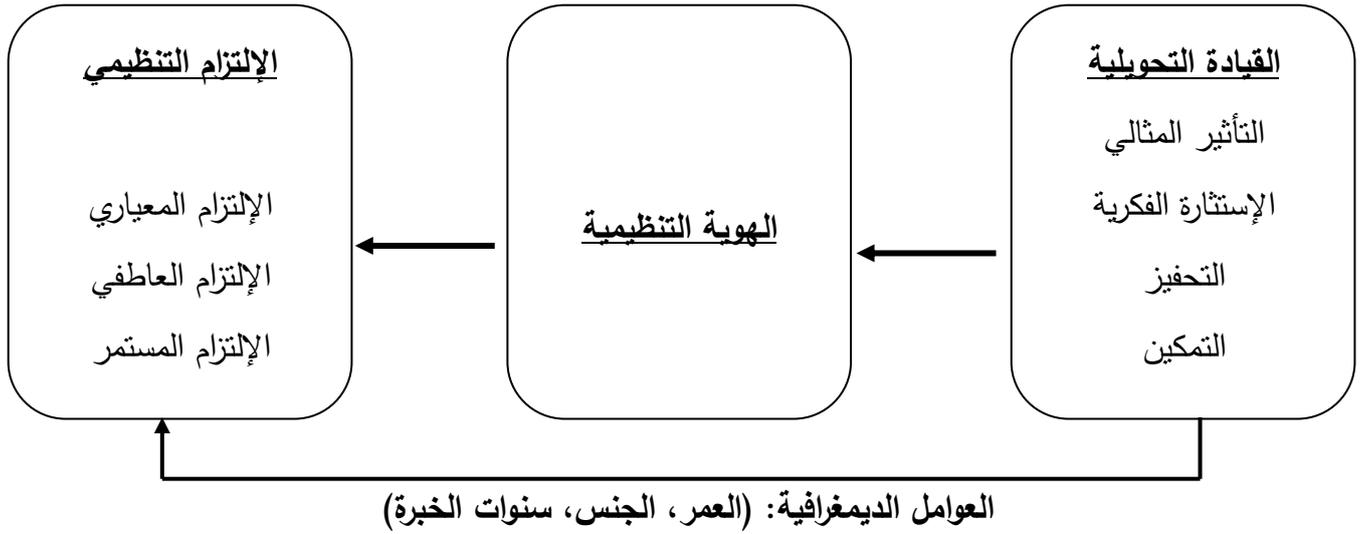
3-3 تفسير النظريات للنموذج:

ان النظرية التحويلية ونظرية التوحد مع المنظمة تعبران عن منظومة متكاملة من المعطيات المادية والنفسية والاجتماعية تنطوي علي نسق من عمليات التكامل المعرفي، وتتميز بوحدها التي تتجسد في الروح الداخلية والتي تنطوي على خاصية الإحساس بالهوية والشعور بها، لذا فالهوية وحدة من العناصر المادية والنفسية المتكاملة، التي تجعل الفرد أو المنظمة

يتميز عن سواه ويشعر بوحدته الذاتية. وفي هذا النوع الحديث من القيادة تكون العواطف والقيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل واضحة بشكل مميز حيث ذكرت أن للقيادة التحويلية أربعة عناصر وهي التأثير المثالي ، الدافعية، الإلهامية، الإستثارة الفكرية، رعاية الأفراد، كما أن الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم يجب أن تطابق درجة الفرد مع منظمته وإرتباطه بها من خلال الناحية العاطفية والمعارية والإستمرارية ويجب أن تدور كل هذه الأنماط حول الإلتزام التنظيمي، حيث توصلت دراسة (العواده، 2017) إلى أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي.

3-4 نموذج الدراسة:

هذه الدراسة توضح علاقة عدد من المتغيرات، المستقلة (القيادة التحويلية) والوسيط (الهوية التنظيمية) متغير تابع وهو (الإلتزام التنظيمي).



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

1. هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي.

حيث نجد أن دراسة (إبراهيم، 2015م)، والتي تناولت القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات، و دراسة (أبو هداف، 2011م)، والتي تناولت دور القيادة التحويلية في تطوير فاعلية المعلمين التدريسية، عليه نفترض أن هنالك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، ويتفرع منها الآتي:

1. هناك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والإلتزام المعياري.
2. هناك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والإلتزام العاطفي.
3. هناك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والإلتزام المستمر.
4. هناك علاقة إيجابية بين الإستثارة الفكرية والإلتزام المعياري.
5. هناك علاقة إيجابية بين الإستثارة الفكرية والإلتزام العاطفي.
6. هناك علاقة إيجابية بين الإستثارة الفكرية والإلتزام المستمر.
7. هناك علاقة إيجابية بين التحفيز والإلتزام المعياري.
8. هناك علاقة إيجابية بين التحفيز والإلتزام العاطفي.
9. هناك علاقة إيجابية بين التحفيز والإلتزام المستمر.
10. هناك علاقة إيجابية بين التمكين والإلتزام المعياري.
11. هناك علاقة إيجابية بين التمكين والإلتزام العاطفي.
12. هناك علاقة إيجابية بين التمكين والإلتزام المستمر.

الفرضية الرئيسية الثانية:

1. هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية.

حيث نجد أن دراسة (زياني، 2014م)، تناولت تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة. ودراسة (الغزالي، 2012) التي تناولت اثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار * أما هذه الدراسة فتناولت أثر القيادة التحويلية على الهوية التنظيمية، ويتفرع منها الآتي:

1. هناك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والهوية التنظيمية.
 2. هناك علاقة إيجابية بين الإستثارة الفكرية والهوية التنظيمية.
 3. هناك علاقة إيجابية بين التحفيز والهوية التنظيمية.
 4. هناك علاقة إيجابية بين التمكين والهوية التنظيمية.
- هنالك علاقة إيجابية بين الهوية التنظيمية والإلتزام التنظيمي:

ويتفرع منها:

1. هنالك علاقة إيجابية بين الهوية التنظيمية والإلتزام المعياري.
2. هنالك علاقة إيجابية بين الهوية التنظيمية والإلتزام العاطفي.
3. هنالك علاقة إيجابية بين الهوية التنظيمية والإلتزام المستمر.

الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي.

حيث نجد دراسة (Horeen,2014)، تناولت أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام العاطفي: دور الوساطة للملكية الفكرية والهوية التنظيمية، ودراسة (Malayka,2016)، تناولت استحقاق الموظف وسلوكيات العمل الإستباقي: الآثار المعدلة للترجسية والهوية التنظيمية)، ودراسة (Yimo Shen,2013)، تناولت ربط الدعم التنظيمي المدرك مع نتائج عمل الموظف في سياق صيني للهوية التنظيمية كوسيط

* أما هذه الدارسة تناولت الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، ويتفرع منها:

1. الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والإلتزام المعياري.
2. الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين الإستنارة الفكرية والإلتزام العاطفي.
3. الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين التحفيز للإلتزام المستمر.

3-5 أسلوب الدراسة:

هذه الدراسة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع البحث.

3-6 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجموعة في الجامعات الخاصة العراقية بمدينة كركوك، حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة نسبة لصعوبة دراسة المجتمع كله حتى و ان امكن ذلك فأن عنصر الوقت و التكلفة لا يسمحان بذلك .

3-7 عينة الدراسة:

اختارت الدارسة أسلوب العينة غير الاحتمالية الميسرة، وفي هذا النوع من تصميمات العينة لا توجد فرصة معروفة ومتساوية لكل عنصر من عناصر المجتمع، و اعتمدت الدارسة هذا الاسلوب وذلك لتناسبه مع طبيعة ومجتمع الدراسة حيث تم توزيع عدد (300) استبانة وفقا لـ 75 استبانة لكل جامعة يجيب عليها العاملين.

3-8 أدوات جمع البيانات:

سيقوم الباحث بإستخدام عدة أدوات في هذا البحث من ضمنها، الكتب والمراجع، المواقع الالكترونية والبيانات الميدانية بأستخدام الاستبانة لغرض جمع البيانات وتحليلها للوصول للنائج والتوصيات والدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في القسم الثاني للتعرف على قوة موافقة او عدم موافقة المستقصى منهم على العبارات المحددة، يتكون المقياس من خمس فئات او درجات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-1)

مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة
5	4	3	2	1

إعداد الباحث، 2019م.

3-9 قياس متغيرات الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات وهي (القيادة التحويلية، الهوية التنظيمية، الإلتزام التنظيمي) وتم قياس تلك المتغيرات بعدد من العبارات كما هو موضح في الجدول أدناه :

جدول رقم (3-2) متغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	عدد العبارات
1	التأثير المثالي	4
2	الإستثارة الفكرية	4
3	التحفيز	4
4	التمكين	4
5	الهوية التنظيمية	8
6	الإلتزام المعياري	4
7	الإلتزام المستمر	4
8	الإلتزام العاطفي	4
	المجموع	36

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

3-10 الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات:

للتأكد من صدق الاداة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة لإبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية فقراتها لتمثيل متغيراتها وطلب منهم ايضا التعديل والحذف والاضافة لما يرونه مناسباً لغرض قياس صدق أداة الدراسة. وبعد ان تم استرجاع الاستبانة من جميع المحكمين تم تحليل استجاباتهم والاخذ بملاحظاتهم فهناك عبارات تم تعديلها واخرى تم حذفها وعلى ضوء ذلك ونتيجة لما سبق فقد استقر الحكم على المقياس وبعد اجراء التعديلات في فقراته اضافة وحذف (انظر الملحق).

وبذا تكون المقياس من 36 فقرة تقيس مدى الاستجابة وفقاً لما جاء في مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على قوة موافقة او عدم موافقة المستقصى منه على جملة معينة.

3-11 توصيف اداة جمع البيانات:

وزعت الاستبانة توزيع شخصي لان التوزيع الاصلي افضل وسيلة لجمع البيانات ولأنه يمكن الباحث من جمع الاجابات التامة في اقرب وقت ممكن، كما يمكن الباحث من توضيح أي استفسار او ازالة أي شك يتعلق بالأسئلة للمستجيب فوراً.

3-12 جودة المقاييس:

تعد المقاييس اداة تستخدم لنقل التراكم المعرفي الى واقع ملموس يستدل به للتحقق من صحة النموذج والفرضيات اثباتاً ونفيًا ومن المهم ان نتأكد من الاداة التي نميناها لقياس مفهوم معين تقيس فعلاً المتغير وهكذا يؤكد علينا الا نهمل بعض الابعاد والعناصر المهمة، ويتم التأكد من جودة المقياس كالاتي :

1. **التناسق الداخلي للمقاييس:** هذا يعني ان تكون الاسئلة مترابطة مع بعضها البعض

كمجموعة تقيس مفهوماً معيناً وان يتوافر في كل سؤال في نفس الوقت القدرة على قياس نفس المفهوم حتى يفهم المستجيب المعنى الاجمالي من المقياس ومن كل سؤال من الاسئلة المكونة له.

ولتطبيق هذا المفهوم قام الباحث بأخذ المقاييس الواردة في الاداة من الدراسات

السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث .

2. **صدق الاعتمادية** : ويعني ذلك ان تكون الاجابة المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق الصدق والثبات، بحيث تقيس الاستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها وتؤدي نفس النتائج اذا استخدمت مرة اخرى تحت ظروف الدراسة.

3-13 تطوير الاستبيان:

الجدول التالي يوضح مصادر العبارات التي من خلالها تم قياس متغيرات الدراسة

جدول رقم (3-3) مصادر مقاييس الاستبيان

المصدر	المقياس
(العواوده، 2017م)	القيادة التحويلية
(الخرزل، 2017م) ، (William, 2016)	الهوية التنظيمية
(العواوده، 2017م)	الإلتزام التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث، 2019م

3-14 أساليب التحليل الاحصائي:

تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) وبرنامج (Amos22) لتحليل بيانات الدراسة، وذلك لتطبيق الاساليب الاحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية، تستخدم هذه الدراسة عدد من الاساليب الاحصائية لوصف مفردات العينة لاختبار فرضياتها ووصف متغيراتها على النحو التالي:

1. الاحصاء الوصفي: استخدمت التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف

المعياري وذلك لوصف استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة ووصف الخصائص لعينة الدراسة.

2. الاحصاء التحليلي: استخدمت هذه الاساليب في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الاداة

وجودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تستخدم معامل ارتباط (كرونباخ) الفا لقياس مصداقية الاداة المستخدمة في الدراسة.

3. اسلوب معامل الارتباط : تم استخدامه للوصول الى جودة توفيق المتغيرات ونموذج

الدراسة حيث تجرى تغيرات في النموذج وكذلك في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي .

جدول رقم (3-4) الاختبار المبدئي لأداة الدراسة

الاعتمادية	عدد العبارات	المتغير
0.83	4	التأثير المثالي
0.82	4	الإستشارة الفكرية
0.69	4	التحفيز
0.79	4	التمكين
0.70	8	الهوية التنظيمية
0.74	4	الإلتزام المعياري
0.73	4	الإلتزام العاطفي
0.72	4	الإلتزام المستمر

المصدر : اعداد الباحث، 2019م.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة وتحليل الفرضيات

المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

4-1 تحليل بيانات الدراسة

4-1-1 مقدمة:

يهدف هذا المبحث من الدراسة إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وكذلك تحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط بين المتغيرات، تم استخدام أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من الدراسة.

4-1-2 تنظيف البيانات Cleaning data:

1 البيانات المفقودة Missing data:

أن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات، حيث انها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ألا تزيد عن 10% من حجم الأسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. (إبراهيم، 2013)

2. الإجابات المتماثلة Unengaged responses:

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم إهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان إذا يستحيل إعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي ألا يكون هنالك تجانس تام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فاذا كان هنالك انحرافاً معيارياً عالي يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه أي استبيان يقل الانحراف المعياري عن 0.5 يتم حذفها. (أماسيكاران، 2006)

3. معدل استجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجه للجامعات الأهلية بالعراق، حيث تم توزيع عدد (300) استبانة بنسبة استرداد بلغت (100%)، وتم الحصول على (263) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة استرداد بلغت (87.66%)، والاستبانات التي لم تسترد بلغ عددها (37) استبانة بنسبة استرداد (12.33%)، أما الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ عددها (263) حيث بلغت نسبة (87.66%) وتم عمل تنظيف للبيانات وأعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما هو في الجدول التالي:

الجدول (1-4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

النسبة	العدد	البيانات
100%	300	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين
87.66%	263	مجموع الاستبانات التي تم إرجاعها
12.33%	37	الاستبانات التي لم تسترد
87.66%	263	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

3-1-4 تحليل البيانات الديمغرافية:

البيانات الديمغرافية للمستجيبين تمثلت في ستة عناصر وهي النوع، والعمر، والحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المهنة، الخبرة العلمية، والجدول رقم (4-2) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية حيث بلغت نسبة الذكور (71.1%) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (28.9%) من العينة والتي تعكس أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، وكما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية من الجدول أن الفئة العمرية من 25 وأقل من 35 سنة شكلت نسبة (34.8%)، وشكلت الفئة أقل من 25 سنة نسبة بلغت (7.9%)، و شكلت الفئة من 45 سنة فأكثر نسبة (42.9%) وهي النسبة الأكبر في العينة وشكلت الفئة 35 وأقل من 45 سنة نسبة بلغت (14.4%). أما المؤهل التعليمي فيوضح أن فئة جامعي يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (52.1%)، بينما الفئة دون الجامعي يشكلون نسبة (7.9%) من العينة، أما الفئة فوق الجامعي بلغت نسبة (40%). أما توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي نجد الفئة موظف أكبر نسبة حيث بلغت (73.1%)، والفئة رئيس قسم حيث بلغت نسبتهم (13.3%)، وفئة رؤساء الوحدات الإدارية بلغت نسبة (13.6%). أما سنوات الخبرة

فيوضح أن فئة 5-10 سنوات بلغت (23.9%)، بينما الفئة أقل من 5 سنوات يشكلون نسبة (12.9%) من العينة، أما الفئة 15 سنة فأكثر بلغت نسبة (19.5%). أما الفئة 10-15 سنة نسبة حيث بلغت (43.7%) وهي أكبر نسبة بين النسب الخاصة بسنوات الخبرة.

الجدول (2-4) تحليل بيانات الديمغرافية

النسبة	العدد	البيان	العامل الديمغرافي
71.1%	187	ذكر	النوع
28.9%	76	أنثى	
7.9%	21	أقل من 25 سنة	العمر
34.8%	91	25 وأقل من 35 سنة	
14.4%	38	35 وأقل من 45 سنة	
42.9%	113	45 سنة فأكثر	المؤهل العلمي
7.9%	21	دون الجامعي	
52.1%	137	جامعي	
40%	105	فوق الجامعي	المسمى الوظيفي
13.3%	35	رئيس قسم	
13.6%	36	رؤساء الوحدات الادارية	
73.1%	192	موظف	سنوات الخبرة
12.9%	34	أقل من 5 سنوات	
23.9%	63	5-10 سنوات	
43.7%	115	10-15 سنة	
19.5%	51	15 سنة فأكثر	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

4-1-4 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

للتحليل العاملي الاستكشافي أهمية في قياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. أي أن التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساسي، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى.

وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية. وبمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979) و (Hair et al,1998) التي تتمثل في النقاط التالية:

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
2. أن يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارة أو متغير 0.60 أو أكثر.
3. أن يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من 0.35.
4. أن يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد 0.35 أو أكثر.
5. ألا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت.
6. ألا تقل قيمة ايجن Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح.

أي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 0.40، تتاسب العينة، وألا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح، وان تكون الاشتراكات الأولية communities للبنود أكثر من 0.35%، وألا يقل تشعب العامل عن 0.35% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 40% في العوامل الأخرى، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي القيادة التحويلية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من أربعة محاور للقيادة التحويلية وعدد عباراته (16) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.35) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.35) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.35) والتشبعات لا تقل عن (0.35) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل محورين هما " الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي"، وتم حذف بعض العبارات كما هو موضح بالجدول رقم (4-4)، حيث تم التوصل إلى ثلاثة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس القيادة التحويلية وبلغ المكون الأول الاستثارة الفكرية نسبة (29.241%) من التباين، والكون الثاني التأثير المثالي نسبة (23.856%) من التباين، والمكون الثالث التحفيز نسبة (17.127%) من التباين، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (70.225%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (3-4) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (1).

الجدول رقم (3-4)

التحليل العاملي للقيادة التحويلية (حجم العينة: 273)

العوامل			العبارات	المتغيرات
3	2	1		
		.895	يتيح مديري المباشر موظفيه المشاركة في مواجهة صعوبات العمل.	الاستثارة الفكرية
		.800	يقترح مديري المباشر طرقاً جديدة لإنجاز المهام.	
		.691	يهتم مديري المباشر بتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف الجامعة.	
	.888		يحظى مسؤولي المباشر باحترام الموظفين	التأثير المثالي
	.790		يمتلك مسؤولي المباشر القدرة زيادة العاملين للعمل.	
.808			يشجع مديري المباشر الموظفين لتحسين أدائهم في العمل.	التحفيز
.712			يتعامل مديري المباشر مع موظفيه بطريقة إنسانية.	
17.127	23.856	29.241	Variance Explained	
.621			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
448.372			Bartlett's Test of Sphericity	
70.225			Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (4-4)

العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي للقيادة التحويلية

المحور	العبارات في الاستبيان	الحالة
الاستثارة الفكرية	يشرك مديري المباشر العاملين في مشاكل الجامعة.	حذفت
	يشجع مديري المباشر موظفيه على استنباط حلول للمشكلات المعقدة.	حذفت
التأثير المثالي	أسعى إلى تقليد مسؤولي المباشر بالسلوكيات الجديدة.	حذفت
	يقدم مسؤولي المباشر مصلحة الجامعة على مصلحته الشخصية.	حذفت
التحفيز	يؤكد مديري المباشر على العمل بروح الفريق عند القيام بالهام الإدارية.	حذفت
	يعمل مديري المباشر على تحفيز دافعية العاملين للعمل.	حذفت
التمكين	يراعى مديري المباشر الفروق الفردية بين الموظفين عند التعامل معهم.	حذفت
	يعطي مديري المباشر اهتماماً شخصياً يمكنه من اكتساب الموظفين.	حذفت
	يهتم مديري المباشر بتلبية حاجات الموظفين الخاصة.	حذفت

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

التحليل العاملي الاستكشافي للهوية التنظيمية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير الوسيط مع بعضها البعض والمكون من محور واحد للهوية التنظيمية وعدد عباراته (8) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.35) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.35) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.35) والتشعبات لا تقل عن (0.35) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل محور واحد هو الهوية التنظيمية، وتم حذف بعض العبارات كما هو موضح بالجدول رقم (4-6)، حيث تم التوصل إلى المكون أساسي (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الهوية التنظيمية تبلغ المكون الأول الهوية التنظيمية نسبة (58.792%) من التباين ويفسر المكونات بنسبة (58.792%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تقل عن (0.60%) و التي تعتبر مقبولة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair, J.F, at all, 1998)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن

بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix

الموضح في الجدول رقم (4-5) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (1).

الجدول رقم (4-5)

التحليل العاملي للهوية التنظيمية (حجم العينة: 273)

العوامل	العبارات	المتغيرات
1		
.883	عندما يفتقد شخص ما الجامعة أحسبها أمانة شخصية	الهوية
.762	أنا مهتم للغاية بما يعتقد الآخرون عن الجامعة	التنظيمية
.635	عملي في هذه الجامعة يعني لي قد كبير من المعاني الشخصية.	
58.792	Variance Explained	
.527	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
140.550	Bartlett's Test of Sphericity	
58.792	Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (4-6)

العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي للهوية التنظيمية

الحالة	العبارات في الاستبيان	المحور
حذفت	أعتبر نجاحات هذه الجامعة هي ناجحي	الهوية التنظيمية
حذفت	عندما أتحدث عن الجامعة دائماً أقول نحن وليس هم	
حذفت	أن رؤية ورسالة الجامعة متميزة وتعكس هويتي.	
حذفت	اشعر بالاعتزاز حينما تحدث للآخرين عن الجامعة التي أعمل بها.	
حذفت	تستحق هذه الجامعة ولائي لما تحقق لي من نجاحات.	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

التحليل العاملي الاستكشافي للالتزام التنظيمي:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير التابع مع بعضها البعض والمكون من ثلاثة محاور للالتزام التنظيمي وعدد عباراته (12) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.35) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.35) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.35) والتشبعات لا تقل عن (0.35) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل حذف محور الالتزام العاطفي وتبقى محوري " الالتزام المعياري، الالتزام المستمر"، وتم حذف بعض العبارات كما هو موضح بالجدول رقم (4-8)، حيث تم التوصل للمكونين أساسيين (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الالتزام التنظيمي وبلغ المكون الأول الالتزام المعياري نسبة (32.989%) من التباين، والمكون الثاني الالتزام المستمر نسبة (30.787%) من التباين، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (63.776%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (4-7) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (1).

الجدول رقم (4-7)

التحليل العاملي للالتزام التنظيمي (حجم العينة: 273)

العوامل		العبارات	المتغيرات
2	1		
	.859	أشعر بالارتياح بالعلاقات الاجتماعية والصدقاة مع الجميع في الجامعة التي أعمل بها.	الالتزام المعيارى
	.840	سأشعر بالذنب إذا تركت العمل في الجامعة التي أعمل بها.	
	.609	تتفق أهدافى الشخصية مع أهداف العمل في الجامعة.	
.805		ستكون هناك بدائل قليلة متوفرة إن تركت الجامعة مما يجعلنى أزيد من التزامى الوظيفى.	الالتزام المستمر
.691		أقوم بكافة أعمالى باستمرار.	
.645		أفضل الاستمرار فى عملى بسبب سمعة الجامعة الجيدة أمام الجميع.	
30.787	32.989	Variance Explained	
.691		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
344.950		Bartlett's Test of Sphericity	
63.776		Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (4-8)

العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي للالتزام التنظيمي

الحالة	العبارات فى الاستبيان	المحور
حذفت	أعتقد بأن انتقالى إلى جامعة أخرى هو عمل غير مريح.	الالتزام المعيارى
حذفت	أشعر بالرغبة فى بذل أقصى ما لدى من جهد لتحقيق أهداف الجامعة.	الالتزام العاطفى
حذفت	اعتبر أن مشكلات الجامعة هى مشكلتى الشخصية لذلك أفكر فيها عند إجازتى.	
حذفت	أشعر بالرضا لما يحققه لى عملى فى الجامعة من مكاسب معنوية.	
حذفت	أرغب فى الاستمرار بعملى مهما كانت الظروف.	الالتزام المستمر
حذفت	أشعر بالرضا بما تحقق لى الجامعة من كاسب مادية.	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

4-1-5 التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها علي ضوء أسس نظرية سابقة، وأعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقدير البارامترات على طريقة الاحتمالية العظمي Maximum likelihood من خلال البرنامج الاحصائي AMOS V23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج ، والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج ونذكرها :

1. النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df: The relative chi-square

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

2. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI):

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد R^2 وتتراوح قيمته بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج المفترض وإذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

3. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي :

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فاقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05،0.08) دل ذلك على أن

النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki).

4. مؤشر المطابقة المعياري، (Nor med Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

5. مؤشر المطابقة المقارن، (Comparative Fit Index CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

6. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

7. مؤشر توكير لويس (Tucker-Lewis Index TLI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Joseph F. Hair, JR. and Others, 1995).

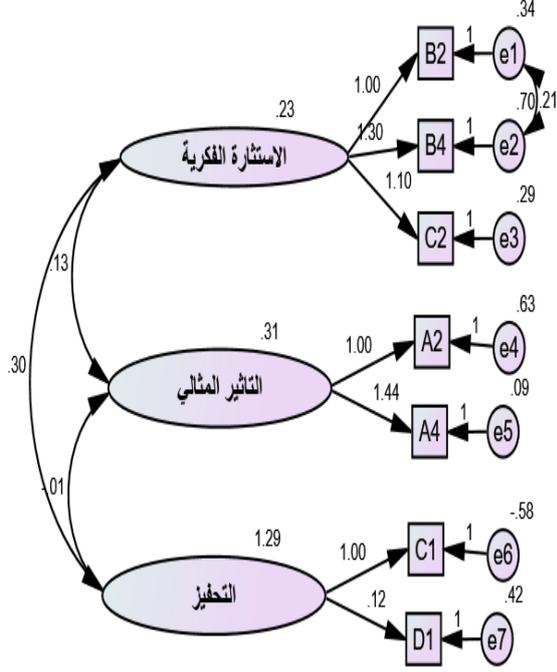
عند الحكم على جودة نموذج أو نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن أفضل النماذج من حيث مطابقتها للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع الدراسة هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكثر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة . ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحليل العاملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده .

التحليل العاملي التوكيدي للقيادة التحويلية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل
العالمي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات
والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العالمي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على
التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل ، وتم بناء
النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من أربعة محاور للمتغير المستقل القيادة التحويلة والذي
تقيسه 16 عبارة حسب نتائج التحليل العالمي الاستكشافي والتحليل العالمي التوكيدي، تم
التوصل من التحليل الي أن المتغير المستقل القيادة التحويلة يتكون من ثلاثة محاور تقيسهم 7
عبارات كما في الشكل رقم (4-1) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العالمي التوكيدي
على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت
مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات
صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم (4-9) والشكل رقم (4-1) التاليين. الذي أوضح أن
مكونات المتغير المستقل القيادة التحويلة هي: الاستثارة الفكرية وتتكون من (3) عبارات ، التأثير
المثالي ويتكون من (2) عبارة، التحفيز ويتكون من (2) عبارة.

شكل رقم (1-4)

التحليل العاملي التوكيدي للقيادة التحويلية:



قيم مؤشرات تطبيق النموذج مع البيانات
 مربع كاي 93.848
 درجات الحرية 10
 مستوى الدلالة .000
 مربع كاي المعياري 9.385
 مؤشر المطابقة المقارن .857
 مؤشر توكر- لويس .699
 مؤشر رمسي .179

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (4-9)

مؤشرات جودة المطابقة للقيادة التحويلية

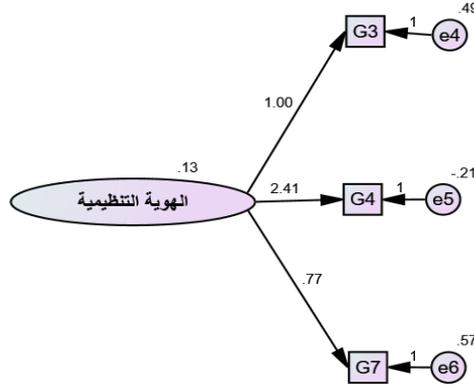
Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
93.848	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	Chi-square $x^2 =$ كاي تربيع
10		df = degree of freedom
0.000	$1 < x^2/df < 5$	$/df x^2$
.911	$90 \geq$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
0.179	< 0.08 أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.845	$90 \geq$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
.857	$90 \geq$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.751	$90 \geq$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) جودة المطابقة المعياري المعدل
.699	$90 \geq$ أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
.000	> 0.05 أكبر من 50	P Close

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

التحليل العاملي التوكيدي للهوية التنظيمية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل ، وتم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من محور احادى للمتغير الوسيط الهوية التنظيمية والذي تقيسه 8 عباراتو حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير الوسيط الهوية التنظيمية يتكون من محور احادى وتقيسه 3 عبارات كما في الشكل رقم (4-2) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم (4-10) والشكل رقم (4-2) التاليين. الذي أوضح أن مكون المتغير الوسيط الهوية التنظيمية تقسمهم (3) عبارات .

شكل رقم (4-2) التحليل العاملي التوكيدي للهوية التنظيمية



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
مربع كاي .000
درجات الحرية 0
مستوى الدلالة α
مربع كاي المعياري χ^2/df
مؤشر المطابقة المقارن 1.000
مؤشر توكر- لويس tli
مؤشر رمسي χ^2/df

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (4-10)

مؤشرات جودة المطابقة للهوية التنظيمية

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
0.000	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	Chi-square $x^2 =$ كاي تربيع
0		df = degree of freedom
0	$1 < x^2/df < 5$	$/df x^2$
1.000	$90 \geq$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
.420	< 0.08 أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.0000	$90 \geq$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
1.000	$90 \geq$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
1.000	$90 \geq$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
.000	$90 \geq$ أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
.000	> 0.05 أكبر من 50	P Close

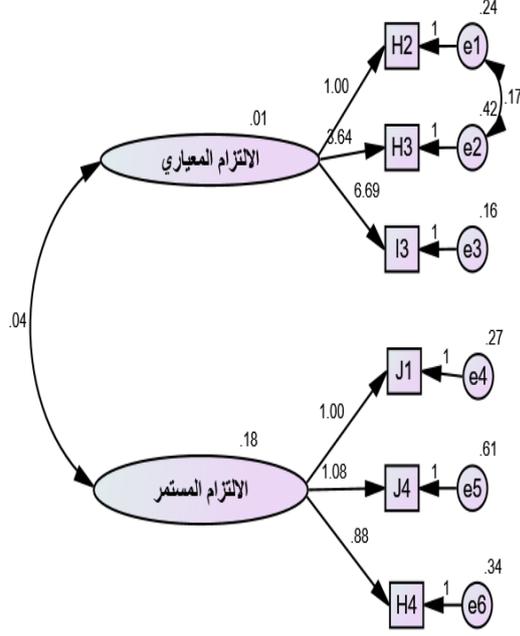
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

التحليل العاملي التوكيدي للالتزام التنظيمي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل ، وتم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة محاور للمتغير التابع الالتزام التنظيمي والذي تقيسه 12 عبارة حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير للمتغير التابع الالتزام التنظيمي يتكون من محورين تقيسه 6 عبارات كما في الشكل رقم (3-4) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم (4-11) والشكل رقم (3-4) التاليين. الذي أوضح أن مكونات المتغير للمتغير التابع الالتزام التنظيمي هي: الالتزام المعياري ويتكون من (3) عبارات ، الالتزام المستمر ويتكون من (3) عبارات.

شكل رقم (4-3)

التحليل العائلي التوكيدي للالتزام التنظيمي



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
مربع كاي 40.191
درجات الحرية 7
مستوى الدلالة .000
مربع كاي المعياري 5.742
مؤشر المطابقة المقارن .913
مؤشر توكير- لويس .813
مؤشر رمسي .135

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (4-11)

مؤشرات جودة المطابقة للالتزام التنظيمي

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
40.191	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	Chi-square $\chi^2 =$ كاي تربيع
7		df = degree of freedom
0.000	$1 < \chi^2/df < 5$	$/df \chi^2$
.955	$90 \geq$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
0.135	< 0.08 أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.899	$90 \geq$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
.913	$90 \geq$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.864	$90 \geq$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
0.813	$90 \geq$ أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
.000	> 0.05 أكبر من 50	P Close

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

4-1-6 الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلي 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرون باخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى أن المصدقية من 0.50- (0.60 -) تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) أقرح أن قيمة ألفا كرون باخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 (الجدول (4-12) يوضح معامل الاعتمادية لمتغيرات الدراسة .

الجدول رقم (4-12)

معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 296)

نوع المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	الاستثارة الفكرية	3	.742
	التأثير المثالي	2	.698
	التحفيز	2	.334
وسيط	الهوية التنظيمية	3	.634
تابع	الالتزام المعياري	3	.682
	الالتزام المستمر	3	.577

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

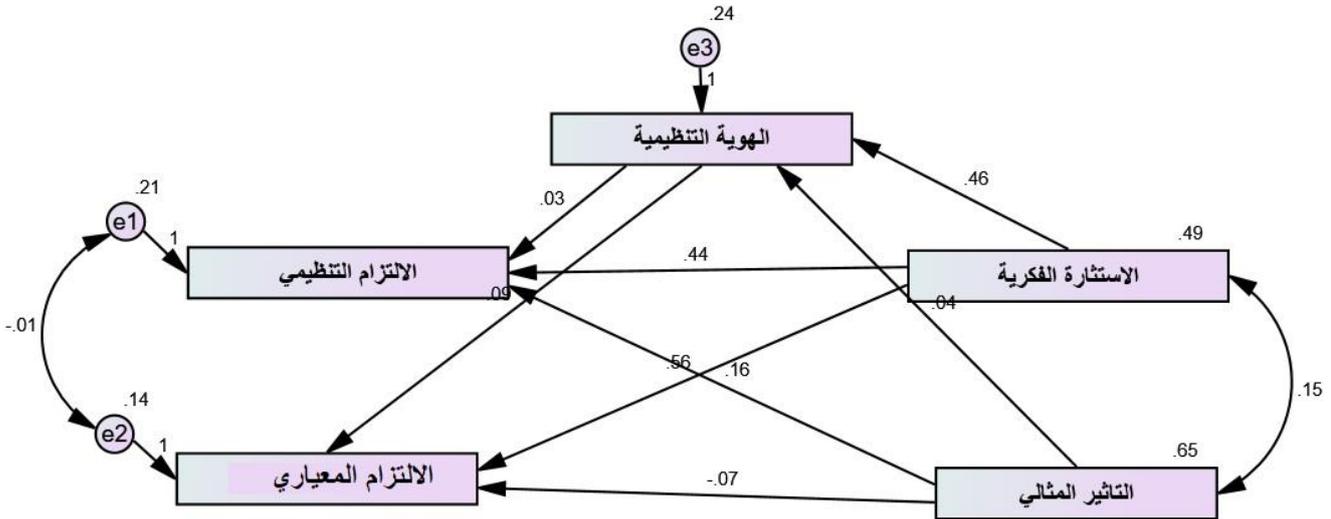
4-1-7 نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يفسر عنها التحليل، حيث أوضحت النتائج أن المتغير المستقل القيادة التحويلية يتكون من بعدين هما الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، وتم استبعاد بعد التحفيز لأن اتساق البيانات الداخلية كان أقل من القيمة المعتمدة. أما المتغير الوسيط الهوية التنظيمية هو عبارة عن بعد احدي. أما المتغير التابع الالتزام التنظيمي يتكون من بعدين هما الالتزام المعياري،

الالتزام المستمر، فإن استناد النموذج على نظرية يطابق الواقع أما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتى يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرونباخ للاتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمدة، يتم استبعاد البعد تماماً والشكل (4-4) يوضح نموذج الدراسة المعدل، الجدول (4-13) يوضح مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة.

الشكل رقم (4-4) نموذج الدراسة المعدل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي .000
 درجات الحرية 0
 مستوى الدلالة p
 مربع كاي المعياري lcmdf
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000
 مؤشر توكر- لويس tli
 مؤشر رمسي \rmsea

الجدول رقم (4-13)

مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المعدل

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
.000	غير مهمة أحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	Chi-square $\chi^2 =$ كاي تربيع
.00		df = degree of freedom
.00	$1 < \chi^2/df < 5$	$/df \chi^2$
1.000	$90 \geq$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
.414	< 0.08 أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
1.000	$90 \geq$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
1.000	$90 \geq$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
1.000	$90 \geq$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
.000	$90 \geq$ أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
.000	> 0.05 أكبر من 50	P Close

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

4-1-8 فرضيات الدراسة: -

الجدول (4-14) فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي
الفرضية الفرعية:
1-1 هناك علاقة إيجابية بين الاستثارة الفكرية والالتزام المعياري
1-2 هناك علاقة إيجابية بين الاستثارة الفكرية والالتزام المستمر
1-3 هناك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والالتزام المعياري
1-4 هناك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والالتزام المستمر
الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية
الفرضية الفرعية:
1-1 هناك علاقة إيجابية بين الاستثارة الفكرية والهوية التنظيمية
1-2 هناك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والهوية التنظيمية
الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي
الفرضية الفرعية:
1-1 هناك علاقة إيجابية بين الهوية التنظيمية والالتزام المعياري
1-2 هناك علاقة إيجابية بين الهوية التنظيمية والالتزام المستمر
الفرضية الرئيسية الرابعة: الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي
1-1 الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والالتزام المعياري
1-2 الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والالتزام المستمر
1-3 الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام المعياري
1-4 الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام المستمر

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

4-1-9 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

يلاحظ في الجدول (4-15) أدناه الذي يبين أن المتوسطات لجميع متغيرات الدراسة اعلى من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، ويمكن ترتيبها وفقاً للأهمية النسبية كالآتي المتغير المستقل القيادة التحويلة: الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي. أما المتغير الوسيط: الهوية التنظيمية. أما المتغير التابع الالتزام التنظيمي: الالتزام المعياري، الالتزام المستمر.

الجدول (4-15)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

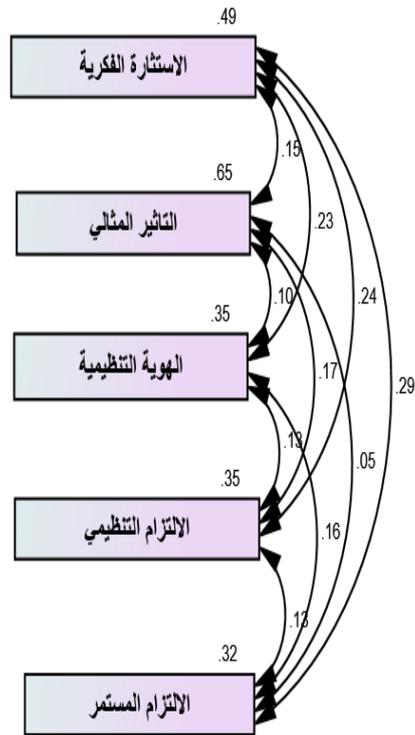
نوع المتغير	الأبعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
مستقل	الاستثارة الفكرية	0.699	2.625	0.521=%
	التأثير المثالي	0.808	2.162	0.432=%
الوسيط	الهوية التنظيمية	0.593	2.090	0.421=%
التابع	الالتزام المعياري	0.589	2.583	0.521=%
	الالتزام المستمر	0.563	1.830	0.372=%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

4-1-10 تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

أجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين المتغيرات المستقلة والوسيط والتابعة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعنى أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) الشكل (4-5) يوضح تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة.

الشكل رقم (4-5) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول (4-16) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		Estimate	
الالتزام المعياري	<-->	الاستثارة الفكرية	.244
الاستثارة الفكرية	<-->	الالتزام المستمر	.285
الاستثارة الفكرية	<-->	الهوية التنظيمية	.231
الالتزام المعياري	<-->	التأثير المثالي	.171
الالتزام المستمر	<-->	التأثير المثالي	.052
الالتزام المعياري	<-->	الالتزام المستمر	.132
الالتزام المعياري	<-->	الهوية التنظيمية	.128
الالتزام المستمر	<-->	الهوية التنظيمية	.156
الاستثارة الفكرية	<-->	التأثير المثالي	.153
الهوية التنظيمية	<-->	التأثير المثالي	.098

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يلاحظ من الجدول (4-16) أعلاه أن جميع العلاقات بين متغيرات الدراسة ذات ارتباط ضعيفة، ويلاحظ أن يوجد علاقة ارتباط ضعيفة الاستثارة الفكرية ضعيفة وكل من الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الهوية التنظيمية التأثير المثالي. كما انه يوجد علاقة ارتباط ضعيفة بين الالتزام المستمر وكل من الاستثارة الفكرية، الالتزام المعياري، الهوية التنظيمية، التأثير المثالي. أيضا توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين الهوية التنظيمية وكل من الاستثارة الفكرية، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر. كما توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين التأثير المثالي وكل من الالتزام المعياري، الاستثارة الفكرية، الهوية التنظيمية.

4-2 اختبار فرضيات الدراسة:

تتناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (4) فرضيات رئيسية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والاعتمادية ، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، لقد تم استخدام اختبار أساليب نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling (SEM) وأستخدم أسلوب تحليل المسار Path Analysis هو تقنية إحصائية تستخدم فيما يماثل الاغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد حيث ان تحليل المسار يعتبر امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار اكثر فعالية حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities واطفاء القياس والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon Ann, Spring 2002) وبهذه الطريقة يعتبر نموذج فريد من بين نماذج المعادلات الاخرى وكان أول من وضعه (Sewall Wright) في عام 1930م واستخدم في دراسات النشوء والتطور واعتمد برنامج تحليل المسار علي برنامج العلوم الاجتماعية SPSS ويتم استخدام تحليل المسار اموس بشكل رئيسي في محاولة فهم نقاط القوة النسبية للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات. والهدف الاساسي من استخدام نموذج المسار أو غيره من نماذج المعادلة المهيكلة هو العثور علي النموذج الذي يناسب بصورة جيدة البيانات التي تم جمعها بما فيه الكفاية لتكون تمثيل للواقع وتفسر البيانات ، وقد ذكر (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995) ان اسلوب تحليل المسار يختلف عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي :

- انه نموذج لاختبار علاقات معينة بين مجموعة من متغيرات وليس الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات .
- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات .
- ان المتغير التابع يمكن ان يتحول الي متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع اخر .
- يمكن ان يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالاضافة الي المتغيرات المستقلة والتابعة كما يمكن دراسة علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة مما يتطلب من الباحث تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات
 - معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية .
 - بالإضافة لما سبق فإنه توجد عدة اشكال ونماذج لتحليل المسار نذكر منها Neil H. (Harald Martfens and Magni Martens, 2001&2002،Timm
 - نموذج ذو اتجاه واحد وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي اسهم (مسارات) تتجه من المتغيرات المستقلة الي المتغيرات التابعة لدراسة التأثيرات المباشرة لهذه المتغيرات علي المتغير التابع .
 - نموذج جماعي وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي عدة متغيرات تابعة ترتبط بنفس مجموعة المتغيرات المستقلة ويسمح هذا النموذج بدراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة علي المتغيرات التابعة
 - نموذج تبادلي حيث يجمع هذا النموذج بين النموذجين السابقين بالإضافة الي اخذ العلاقات التبادلية في الاعتبار بين المتغيرات المستقلة حيث يشتمل هذا النموذج علي مسارات ثنائية الاتجاه لقياس التباير بين كل زوج من المتغيرات المستقلة وقد تم استخدام هذا الاسلوب لطبيعة متغيرات الدراسة كما يستدل علي جودة النموذج المقترح للنموذج المفترض لبيانات العينة من خلال مؤشرات جودة المطابقة .
- James Lattin and Others, 2002& George A. Marcoulides and (2002).

IriniMoustaki

بالإضافة لما سبق في اختبار فرضيات الدراسة يتم الاعتماد على مؤشرات جودة النموذج

الآتية:

1. النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df : The relative chi-square

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة علي درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة اقل من 5 تدل علي قبول النموذج ، ولكن اذا كانت اقل من 2 تدل علي ان النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة.

2. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI):

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد او معامل التحديد R^2 وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة اكبر من 0.9 دل ذلك علي جودة النموذج المفترض واذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996.

3. مؤشر جذر متوسط مربع لخطأ التقريبي :

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة واذا ساوت قيمته 0.05 فاقل دل ذلك علي ان النموذج يطابق تماما البيانات واذا كانت القيمة محصورة بين (0.05,0.08) دل ذلك علي ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة اما اذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002& George A. Marcoulides and Irimi Moustaki).

4. مؤشر المطابقة المعياري ، (Nor med Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0.1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

5. مؤشر المطابقة المقارن ،(Comparative Fit Index CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة ، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

6. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

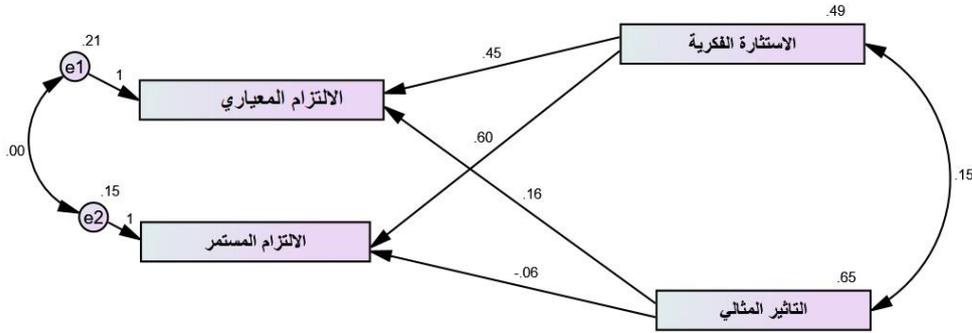
7. مؤشر توكير لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة 1995 , Joseph F. Hair, JR. and Others . عند الحكم علي جودة نموذج أونماذج أخري يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة .

4-2-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على انه توجد علاقة إيجابية معنوي بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (4-6).

شكل رقم (4-6) العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
مربع كاي .000
درجات الحرية 0
مستوى الدلالة |p
مربع كاي المعياري |cmindf
مؤشر المطابقة المقارن 1.000
مؤشر توكير- لويس |tli
مؤشر رمسي |rmsea

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول رقم (4-17)

المسار من القيادة التحويلية إلى الالتزام التنظيمي (Estimate)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	الاستشارة الفكرية <---	.605	.035	17.184	***	دعمت
2	الاستشارة الفكرية <---	.453	.042	10.801	***	دعمت
3	التأثير المثالي <---	.157	.036	4.337	***	دعمت
4	التأثير المثالي <---	-.062	.030	-2.025	.043	دعمت

مستوي المعنوية: $p < 0.10$ ، $p < 0.05$ ، $p < 0.001$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

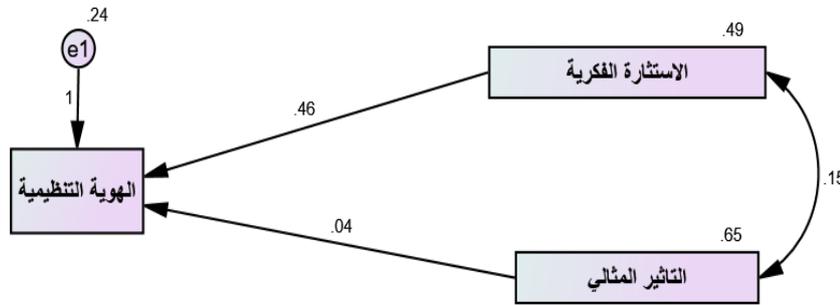
وفقاً للشكل رقم (4-6) و الجدول رقم (4-17) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R^2) والاعتماد على مستوي الدلالة (0.05)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي من خلال بعدي (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) إلى انخفاض تأثير بعد الاستشارة الفكرية على الالتزام المعياري حيث بلغ معامل الانحدار (0.49) ويفسر 0.45 من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.000)، وكذلك انخفاض تأثيره على بعد الالتزام المستمر حيث بلغ معامل الانحدار (0.49) ويفسر 0.60 من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.000). يلاحظ ارتفاع تأثير بعد التأثير المثالي على الالتزام المعياري حيث بلغ معامل الانحدار (0.65) ويفسر 0.16 من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.000). كما يلاحظ ارتفاع تأثيره على بعد الالتزام المستمر حيث بلغ معامل الانحدار (0.65) ويفسر -0.06

من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.043). ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

2-2-4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: العلاقة بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية، واختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (7-4).

شكل رقم (7-4) العلاقة بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي .000
 درجات الحرية 0
 مستوى الدلالة |p|
 مربع كاي المعياري |cmindf|
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000
 مؤشر توكر- لويس |tli|
 مؤشر رمسي |rmsea|

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول رقم (4-18)

المسار من القيادة التحويلية إلى الهوية التنظيمية (Estimate)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة		
1	الاستثارة الفكرية	الهوية التنظيمية	<---	.462	.045	10.262	***	دعمت
2	التأثير المثالي	الهوية التنظيمية	<---	.043	.039	1.099	.272	لم تدعم

مستوي المعنوية: $p < 0.10$ ، $p < 0.05$ ، $p < 0.001$ ، ***

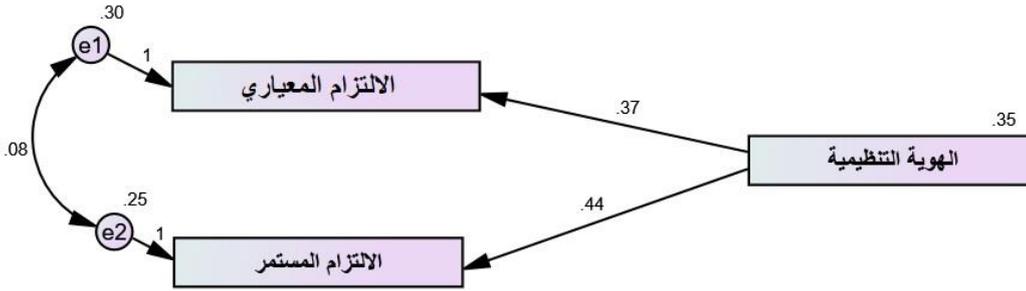
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وفقاً للشكل رقم (4-7) والجدول رقم (4-18) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R^2) والاعتماد على مستوى الدلالة (0.05)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير الوسيط الهوية التنظيمية إلى انخفاض تأثير بعد الاستثارة الفكرية على الهوية التنظيمية حيث بلغ معامل الانحدار (0.49) ويفسر 0.46 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). كما يلاحظ ارتفاع تأثير التأثير المثالي على الهوية التنظيمية حيث بلغ معامل الانحدار (0.65) ويفسر 0.04 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.272). ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

4-2-3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي، واختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (4-8).

شكل رقم (4-8) العلاقة بين الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي .000
 درجات الحرية 0
 مستوى الدلالة \p
 مربع كاي المعياري \cmindf
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000
 مؤشر توكير- لويس \tli
 مؤشر رمسي \rmsea

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول رقم (4-19)

المسار من الهوية التنظيمية إلى الالتزام التنظيمي (Estimate)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	الهوية التنظيمية <---	.366	.057	6.424	***	دعت
2	الهوية التنظيمية <---	.444	.052	8.558	***	دعت

مستوي المعنوية: $p < 0.10$ ، $p < 0.05$ ، $p < 0.001$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وفقاً للشكل رقم (4-8) والجدول رقم (4-19) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R²) والاعتماد على مستوى الدلالة (0.05)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير الوسيط الهوية التنظيمية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي من خلال بعدي (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) إلى انخفاض تأثير الهوية التنظيمية على الالتزام المعياري حيث بلغ معامل الانحدار (0.35) ويفسر 0.37 من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). وارتفاع تأثير الهوية التنظيمية على الالتزام المستمر حيث بلغ معامل الانحدار (0.35) ويفسر 0.44 من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية بين الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

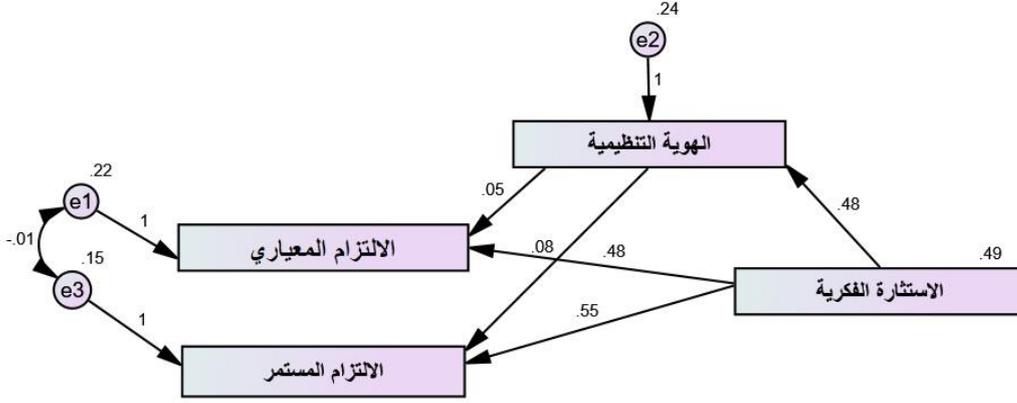
4-2-4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للهوية التنظيمية في

العلاقة بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي

تنص الفرضية على أنه توجد علاقة توسط للهوية التنظيمية والعلاقة بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي، واختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (4-9).

شكل رقم (4-9)

الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمية



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي .000
 درجات الحرية 0
 مستوى الدلالة |p|
 مربع كاي المعياري |cmindf|
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000
 مؤشر توكر- لويس |tli|
 مؤشر رمسي |rmsea|

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الشكل (4-9) يوضح تحليل المسار بين الاستثارة الفكرية والهوية التنظيمية، والمسار بين الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي. والجدول (4-20) يوضح قيم تحليل المسار الأثر المباشر، أما الجدول (4-21) يوضح قيم تحليل المسار الأثر غير الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (4-20) تحليل المسار الأثر المباشر

Label	الدلالة P	القيمة الدرجة CR	الخطأ المعيار S.E	التقديرات Estimates	العلاقات	
A1	***	10.946	.043	.475	<--	الاستثارة الفكرية
B1	.395	.851	.059	.051	<--	الهوية التنظيمية
B2	.086	1.718	.048	.083	<--	الهوية التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (4-21) الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A1*B1	0.000	.380	.574	.001
A1*B2	0.000	.489	.597	.001

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (4-20) الأثر المباشر، أن المسار من الاستثارة الفكرية إلى الهوية التنظيمية يساوي (.475) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) والمسار من الهوية التنظيمية إلى الالتزام المعياري يساوي (.051) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.395). ويلاحظ من خلال الجدول (4-21) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.000) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي للهوية التنظيمية في العلاقة بين الاستثارة الفكرية والالتزام المعياري.

ويلاحظ من الجدول أعلاه رقم (4-20) الأثر المباشر، أن المسار من الاستثارة الفكرية إلى الهوية التنظيمية يساوي (.475) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) والمسار من الهوية التنظيمية إلى الالتزام المستمر يساوي (.083) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى

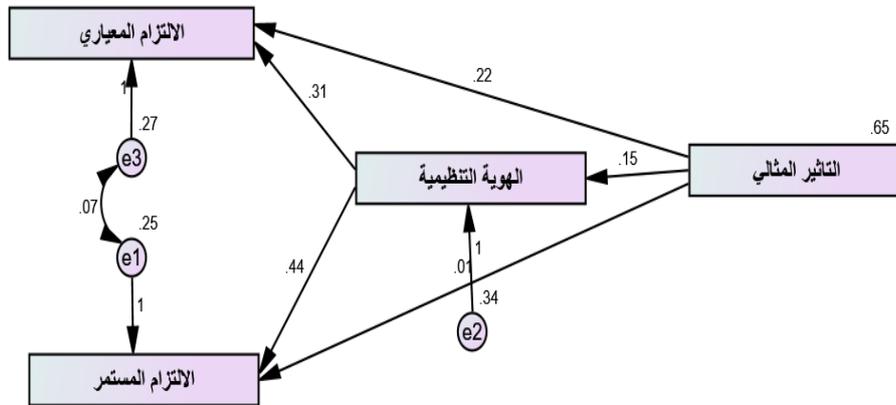
معنوية (0.086). ويلاحظ من خلال الجدول (4-21) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.000) وهودال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.001)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كليللهوية التنظيمية في العلاقة بين الاستثارة الفكرية والالتزام المستمر.

4-2-5 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي:

تنص الفرضية على انه توجد علاقة توسط للهوية التنظيمية والعلاقة بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي، واختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (4-10).

شكل رقم (4-11)

الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمية



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي .000
 درجات الحرية 0
 مستوى الدلالة |p
 مربع كاي المعياري lcmdf
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000
 مؤشر توككر- لويس lti
 مؤشر رمسي lrmsea

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الشكل (4-11) يوضح تحليل المسار بينالتأثير المثالي والهوية التنظيمية، والمسار بين الهوية التنظيمية الالتزام التنظيمي. والجدول (4-22) يوضح قيم تحليل المسار الأثر المباشر، أما الجدول (4-23) يوضح قيم تحليل المسار الأثر غير التأثير المثالي والالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (4-22) تحليل المسار الأثر المباشر

Label	الدالة P	القيمة الدرجة CR	الخطأ المعيار S.E	التقديرات Estimates	العلاقات	
A1	***	3.405	.044	.151	الهوية التنظيمية	<--
B1	***	5.519	.055	.305	الالتزام المعياري	<--
B2	***	8.304	.053	.440	الالتزام المستمر	<--

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (4-23) الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A1*B1	0.000	.138	.295	.001
A1*B2	0.000	.361	.510	.001

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (4-22) الأثر المباشر، أن المسار من التأثير المثالي إلى الهوية التنظيمية يساوي (.151) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، والمسار من الهوية التنظيمية إلى الالتزام المعياري يساوي (.305) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). ويلاحظ من خلال الجدول (4-23) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.000) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط جزئيللهوية التنظيمية في العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام المعياري.

ويلاحظ من الجدول أعلاه رقم (4-22) الأثر المباشر، أن المسار من التأثير المثالي إلى الهوية التنظيمية يساوي (0.151). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، والمسار من الهوية التنظيمية إلى الالتزام المستمر يساوي (0.440). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.086). ويلاحظ من خلال الجدول (4-23) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.000) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط جزئي للهوية التنظيمية في العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام المستمر.

4-2-6 أثر المتغيرات الديمغرافية على القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي:

1/ المتغير الأول: العمر

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين وذلك لاختبار ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر، حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (4-24) أن قيمة (T) للالتزام المعياري (1.575) وقيمة (F) بلغت (1.171) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية، كما أن قيمة (T) للالتزام المستمر بلغت (1.738) وقيمة (F) بلغت (1.477) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية.

جدول رقم (4-24)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تعزى

لمغير لعمر

المتغير التابع	النوع	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (F)	مستوي الدلالة
الالتزام المعياري	أقل من 25 سنة	90	2.7296	.47112	1.575	1.171	.281
	25 وأقل من 35 سنة	91	2.6154	.50411	1.575		
الالتزام المستمر	أقل من 25 سنة	90	2.0407	.52605	1.738	1.477	.226
	25 وأقل من 35 سنة	91	1.9048	.52654	1.738		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

2/ المتغير الثاني: الجنس

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين وذلك لاختبار ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (4-25) أن قيمة (T) للاستثارة الفكرية (-1.183) وقيمة (F) بلغت (.928) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية، كما أن قيمة (T) للتأثير المثالي بلغت (-2.074) وقيمة (F) بلغت (7.150) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية.

جدول رقم (4-25)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

المتغير التابع	النوع	العدد	المتوسطات	الانحرافات المعيارية	قيمة (T)	قيمة (F)	مستوي الدلالة
الالتزام المعياري	ذكر	133	2.5764	.59900	-1.183	.928	.336
	أنثي	130	2.5897	.58038	-1.183		
الالتزام المستمر	ذكر	133	1.7594	.60352	-2.074	7.150	.008
	أنثي	130	1.9026	.51077	-2.078		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

3/ المتغير الثالث: سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين وذلك لاختبار ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (4-26) أن قيمة (T) للاستثارة الفكرية (-1.782) وقيمة (F) بلغت (3.893) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية، كما أن قيمة (T) للتأثير المثالي بلغت (1.918) وقيمة (F) بلغت (21.914) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية.

جدول رقم (4-26)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

تعزي لمتغير سنوات الخبرة

المتغير التابع	النوع	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (F)	مستوي الدلالة
الالتزام المعياري	أقل من 5 سنوات	64	2.5729	.68098	-1.782	3.893	.050
	5-10 سنوات	112	2.7381	.53399	-1.669		
الالتزام المستمر	أقل من 5 سنوات	64	2.0625	.65297	1.918	21.914	.000
	5-10 سنوات	112	1.8958	.49021	1.776		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

4-2-7 ملخص نتائج اختبار الفرضيات:

الجدول (4-27) ملخص نتائج فرضيات الدراسة

الحالة	فرضيات الدراسة
دعمت	الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي
	الفرضية الفرعية:
دعمت	1-1 هنالك علاقة إيجابية بين الاستثارة الفكرية والالتزام المعياري
دعمت	1-2 هنالك علاقة إيجابية بين الاستثارة الفكرية والالتزام المستمر
دعمت	1-3 هنالك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والالتزام المعياري
دعمت	1-4 هنالك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والالتزام المستمر

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول (4-27) ملخص نتائج فرضيات الدراسة

الحالة	فرضيات الدراسة
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية
	الفرضية الفرعية:
دعمت	1-2 هنالك علاقة إيجابية بين الاستثارة الفكرية والهوية التنظيمية
لم تدعم	2-2 هنالك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والهوية التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول (4-27) ملخص نتائج فرضيات الدراسة

الحالة	فرضيات الدراسة
دعمت	الفرضية الرئيسية الثالثة: هنالك علاقة إيجابية بين الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي
	الفرضية الفرعية:
دعمت	1-3 هنالك علاقة إيجابية بين الهوية التنظيمية والالتزام المعياري
دعمت	2-3 هنالك علاقة إيجابية بين الهوية التنظيمية والالتزام المستمر

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول (4-27) ملخص نتائج فرضيات الدراسة

الحالة	فرضيات الدراسة
توسط جزئي	الفرضية الرئيسية الرابعة: الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي
توسط كلي	1-4 الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والالتزام المعياري
توسط كلي	2-4 الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والالتزام المستمر
توسط جزئي	3-4 الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام المعياري
توسط جزئي	4-4 الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام المستمر

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول (4-27) ملخص نتائج فرضيات الدراسة

الحالة	فرضيات الدراسة
لا توجد فروق	الفرضية الرئيسية الخامسة: أثر المتغيرات الديمغرافية على القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي
لا توجد فروق	الفرضيات الفرعية
لا توجد فروق	2-5 اثر المتغير العمر على القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي
لا توجد فروق	3-5 اثر المتغير الجنس على القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي
لا توجد فروق	4-5 اثر المتغير سنوات الخبرة على القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الفصل الخامس

الخلاصة

5-1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، والتأثيرات النظرية، التطبيقية، المحددات والتوصية ببحوث مستقبلية .

5-2 نتائج الدراسة:

5-2-1 أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي:

1. هنالك علاقة ايجابية بين الاستثارة الفكرية والالتزام المعياري.
2. هنالك علاقة ايجابية بين الاستثارة الفكرية والالتزام المستمر.
3. هنالك علاقة ايجابية بين التأثير المثالي والالتزام المعياري.
4. هنالك علاقة ايجابية بين التأثير المثالي والالتزام المستمر.

5-2-2 أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية جزئية بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية:

1. هنالك علاقة ايجابية بين الاستثارة الفكرية والهوية التنظيمية.
2. لا توجد علاقة ايجابية بين التأثير المثالي والهوية التنظيمية.

5-2-3 أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية كاملة بين الهوية التنظيمية والإلتزام التنظيمي:

1. هنالك علاقة ايجابية بين الهوية التنظيمية والإلتزام المعياري.
2. هنالك علاقة ايجابية بين الهوية التنظيمية والالتزام المستمر.

5-2-4 أظهرت نتائج التحليل أن هنالك توسط جزئي للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي:

1. هنالك توسط كلي للهوية التنظيمية في العلاقة بين الاستثارة الفكرية والالتزام المعياري.
2. هنالك توسط كلي للهوية التنظيمية في العلاقة بين الاستثارة الفكرية والالتزام المستمر.
3. هنالك توسط جزئي للهوية التنظيمية في العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام المعياري.
4. هنالك توسط جزئي للهوية التنظيمية في العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام المستمر.

5-2-5 أظهرت نتائج التحليل أنه لا توجد فروق للمتغيرات الديمغرافية على القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي.

1. لا توجد فروق لمتغير العمر على القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي.
2. لا توجد فروق لمتغير الجنس على القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي.
3. لا توجد فروق لمتغير سنوات الخبرة على القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي.

5-3 مناقشة النتائج:

قبل مناقشة نتائج الفرضيات الرئيسية سيتم استعراض مستويات ادراك افراد عينة الدراسة لابعاد الدراسة، حيث اظهرت نتائج التحليل ان جميع متوسطات ابعاد متغيرات الدراسة كانت اقل من الوسط الفرضي للدراسة (3)، في المتغير المستقل كانت متوسطات ابعاد القيادة التحويلية: الإستثارة الفكرية (2.62)، التأثير المثالي (2.16)، وهذا يعني موافقة المبحوثين بصورة اكبر على بعد الإستثارة الفكرية، أما المتغير الوسيط الهوية التنظيمية (2.09)، أما ابعاد الإلتزام التنظيمي المتغير التابع بلغ الإلتزام المعياري (2.58)، الإلتزام المستمر (1.83)، وهذا يعني موافقة المبحوثين بصورة اكبر على بعد الإلتزام المعياري.

5-3-1 العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي:

أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، حيث نجد أن دراسة (عواد، 2015)، والتي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية وأظهرت النتائج أن هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي ساهم في رفع مستوى الإلتزام لدى العاملين للبقاء في المؤسسات التعليمية رغم الصعوبات الناتجة عن العمل في الظروف الحالية. ويمكن مناقشة الفرضيات الفرعية كما يلي:

1/ هنالك علاقة إيجابية بين الإستثارة الفكرية والإلتزام المعياري:

بينت نتائج التحليل أن بعد الإستثارة الفكرية ذو تأثير إيجابي على بعد الإلتزام المعياري، ويعزي ذلك إلى أن معظم مدراء الجامعات الخاصة العراقية يقترحون طرق جديدة لإنجاز المهام، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عواد، 2015م) والتي توصلت إلى أن هنالك مستوى مرتفع من الإلتزام لدي العاملين للبقاء في المؤسسة رغم الصعوبات الناتجة عن العمل في الظروف الحالية وكبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم والضغط التي يتعرضون لها.

2/ هناك علاقة إيجابية بين الإستثارة الفكرية والإلتزام المستمر:

بينت نتائج التحليل أن بعد الإستثارة الفكرية ذو تأثير إيجابي على بعد الإلتزام المستمر، ويعزي ذلك إلى أن الأفراد يقومون بكافة أعمالهم بإستمرار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عواد، 2015م) والتي توصلت إلى أن هنالك مستوى متوسط للإلتزام العاملين ساهم في مواجهة صعوبات العمل داخل الشركة.

3/ هناك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والإلتزام المعياري:

بينت نتائج التحليل أن بعد التأثير المثالي ذو تأثير إيجابي على بعد الإلتزام المعياري، ويعزي ذلك لإمتلاك المسؤول المباشر من قبل العاملين بالإحترام المستمر، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (سلمان، 2013)، والتي توصلت إلى أن الإعتبارات الفردية في تدعيم وتعزيز الإلتزام التنظيمي ومتغيراته يكون من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية والنفسية للمؤسسين ودعمها مادياً ومعنوياً.

4/ هناك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والإلتزام المستمر:

بينت نتائج التحليل أن بعد التأثير المثالي ذو تأثير إيجابي على بعد الإلتزام المستمر، ويعزي ذلك إلى إمتلاك المسؤول المباشر القدرة على تحفيز العاملين للعمل مما يخلق درجة من التطابق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سلمان، 2013) والتي توصلت إلى أن التأثير المثالي يدعم ويعزز الإلتزام التنظيمي ومتغيراته من خلال درجة التطابق بين المؤسسين والقائد الإداري، فالمؤسسين لديهم الثقة الكاملة بالقائد الإداري يحاكون سلوكه ويتحلون بالقيم التي يظهرها ويعملون على تحقيق رؤيته.

5-3-2 العلاقة بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية:

أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية جزئية بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية، حيث نجد أن دراسة (مشري، 2016)، والتي تناولت الأخلاقيات المهنية وعلاقتها ببناء الهوية التنظيمية، وأظهرت النتائج أن مفهوم الهوية التنظيمية مرتبط بالعديد من المتغيرات الأخرى منها: الثقافة التنظيمية، الإنتماء التنظيمي، الإلتزام التنظيمي، القيادة التحويلية، وغيرها من المفاهيم المرتبطة الأخرى. ويمكن مناقشة الفرضيات الفرعية كما يلي:

1/ هناك علاقة إيجابية بين الإستثارة الفكرية والهوية التنظيمية:

بينت نتائج التحليل أن بعد الإستثارة الفكرية ذو تأثير إيجابي على بعد الهوية التنظيمية، ويعزي ذلك في أن المدراء في الجامعات الأهلية العراقية يتحبون للموظفين المشاركة في مواجهة الصعوبات المتعلقة بالعمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زياني، 2014م) والتي توصلت إلى أن ممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي يكون من خلال الإستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاريعهم، ويعتبر هذا تحفيز لإيجاد الحلول لمشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

2/ هنالك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والهوية التنظيمية :

بينت نتائج التحليل أن بعد التأثير المثالي ذو تأثير إيجابي على بعد الهوية التنظيمية، ويعزي ذلك في أن معظم مدراء الجامعات الأهلية العراقية يحظون بالإحترام الكافي من قبل العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زياني، 2014م) والتي توصلت إلى أن القائد يقود العاملين ويجعلهم مستعدين لإتباعه من خلال غرس روح الثقة والإحترام فيما بينهم، فبهذا يجعلهم يقدمون جهوداً إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية.

5-3-3 العلاقة بين الهوية التنظيمية والإلتزام التنظيمي:

أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الهوية التنظيمية والإلتزام التنظيمي، حيث نجد أن دراسة (جودة، 2010)، والتي تناولت دور الثقافة التنظيمي في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى مدة العمل والإلتزام به في الجامعات الخاصة، إذا تبين أنه كلما زادت مدة العمل والإلتزام به في الجامعات الخاصة ترسخت الهوية التنظيمية بشكل أعمق. ويمكن مناقشة الفرضيات الفرعية كما يلي:

1/ هنالك علاقة إيجابية بين الهوية التنظيمية والإلتزام المعياري:

بينت نتائج التحليل أن بعد الهوية التنظيمية ذو تأثير إيجابي على بعد الإلتزام المعياري، ويعزي ذلك في شعور العاملين بالإرتياح بالعلاقات الاجتماعية والصدقة مع الجميع في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سلمان، 2013) والتي توصلت إلى ضرورة إعتناء إستراتيجيتي الإلتزام الإستمراري والإلتزام المعياري لدى جميع العاملين لما لها من تأثير في أداء

ونجاح المؤسسات التعليمية حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال زرع الثقة والحث على روح التعاون وتوحيد العلاقات الاجتماعية.

2/ هنالك علاقة إيجابية بين الهوية التنظيمية والالتزام المستمر:

بينت نتائج التحليل أن بعد الهوية التنظيمية ذو تأثير إيجابي على بعد الالتزام المستمر، ويعزي ذلك إلى قيام الموظفين بكافة أعمالهم بشكل مستمر مما يعطي قدر كبير من المعاني، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سلمان، 2013) والتي توصلت إلى أن ضرورة الإعتماد بالالتزام المستمر لدى جميع العاملين لما له من تأثير كبير على نجاح المؤسسات التعليمية.

5-3-4 الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي:

أوضحت نتائج الدراسة أن هنالك توسط جزئي للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1/ الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والالتزام المعياري:

بينت النتائج أن هنالك توسط كلي للهوية التنظيمية في العلاقة بين الإستثارة الفكرية والالتزام المعياري ويعود السبب في أن اقتراح الطرق الجديدة لإنجاز المهام يشعر الفرد العامل بالإرتياح من خلال العلاقات الاجتماعية والتعاونية مما يعني للفرد قدر كبيرة من المعاني داخل الجامعة.

2/ الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والالتزام المستمر:

بينت النتائج أن هنالك توسط كلي للهوية التنظيمية في العلاقة بين الإستثارة الفكرية والالتزام المستمر ويعود السبب في ذلك إلى إتاحة المدير للموظفين المشاركة في مواجهة صعوبات العمل مما يجعل الموظفين يعملون بكفاءة وإستمرارية ويجعلهم مهتمون للغاية بما يعتقدوه الآخرون عن الجامعة.

3/ الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام المعياري:

بينت النتائج أن هنالك توسط جزئي للهوية التنظيمية في العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام المعياري ويعود السبب في ذلك أنه عندما ينتقد شخص ما الجامعة أحسبها إهانة شخصية مما تؤثر على الإحترام المتبادل بين المسؤول والموظفين ويشعر الفرد العامل بالذنب إذا ترك العمل بالجامعة.

4/ الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والالتزام المستمر:

بينت النتائج أن هنالك توسط جزئي للهوية التنظيمية في العلاقة بين التأثير المثالي والإلتزام المستمر ويعود السبب في ذلك إلى ضعف ولاء الفرد لما يحققه من نجاحات للجامعة مقابل إهتمام جزئي بمتطلبات الفرد في الجامعة مما يؤدي إلى تأخير عمله بشكل مستمر.

4-5 التوصيات عامة:

بناء على النتائج السابقة التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية التحليل الإحصائي والتي كشفت أن هنالك دور وسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة العراقية، ولتحقيق مزيد من النجاح في القيادة التحويلية وربطها بالإلتزام التنظيمي يمكن صياغة مجموعة من التوصيات:

1. العمل على بناء وتعزيز ثقافة الفرد للهوية التنظيمية الداعمة للأداء والعمل الجامعي من أجل بلوغ الأهداف المرجوة داخل الجامعات الخاصة.
2. رفع الوعي الثقافي والتنظيمي لدى القادة التحويليون والعمال التنفيذيين على حد سواء من أجل توحيد الكفاءات الفردية والجماعية وتوجيهها لصالح الجامعة.
3. التأكد على وضوح الإلتزام التنظيمي والهوية التنظيمية لدى العاملين بالجامعات الخاصة وذلك بعمل كتيب يوزع على العاملين من أجل التوعية بأهميتها في العملية التعليمية والعلمية.
4. العمل على بناء هوية تنظيمية داعمة للإبداع والعمل الجماعي لأجل تحقيق الأهداف التي تسعى الجامعات للوصول إليها.
5. رفع مستوي وعي متخذي القرار (القيادة التحويلية) في الجامعات الخاصة بأهمية الهوية التنظيمية.
6. عقد ندوات تعزيز من المعرفة بالهوية التنظيمية بالجامعات الخاصة العراقية.
7. ضرورة قيام المسؤولين بتخطيط وتنفيذ برامج تدريبية تسعى إلى زيادة مستوي الهوية التنظيمية لما له من تأثير على الإلتزام التنظيمي سواء كان العاطفي أو المستمر أو المعياري.
8. توجيه سلوك القادة في الجامعات الخاصة العراقية نحو تطبيق نمط القيادة التحويلية لما له من أثر كبير على سلوك المدراء وذلك عن طريق إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القادة خصائصها ومهاراتها.

9. تقديم نتائج الدراسة الحالية للجامعات الخاصة في العراق وذلك للاستفادة منها في أخذ فكرة عامة حول موضوعي القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي والهوية التنظيمية كمتغير وسيط، وكيفية الإستفادة منها في تطوير بيئة العمل المحيطة.
10. التأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الانسانية بين القيادات والأفراد العاملين لما له من أثر في تعزيز وزيادة مستويات الإلتزام التنظيمي لديهم.
11. التعامل الفعلي والحقيقي من قبل المسؤولين في الجامعات، مع الأسباب والمشكلات المقوضة لشعور أعضاء الجامعة بغياب الهوية التنظيمية عن حياتهم الوظيفية ومسارهم المهني، والعمل على إزالة تلك الأسباب عبر عبارات الشفافية والإستماع إلى الآراء بصورة دورية ومستمرة.
12. قيام إدارة الجامعات بفتح برامج تدريبية وتنقيفية لأعضائها من خلال إشراك ذوي الإختصاص الاجتماعيين والتربويين والإداريين على تكريس مفاهيم الهوية التنظيمية والتعريف بدور هذا المفهوم في تنشيط الحياة المهنية وتحسين الإلتزام التنظيمي.
13. دعم جهود البحث العلمي نحو إجراء المزيد من الدراسات في المستقبل حول موضوع الهوية التنظيمية وما يتعلق بها من الموضوعات الأخرى في سبيل تحقيق تكاملية بحثية تخدم الجامعات الأهلية وأعضاءها، وترسم لها معالم واضحة للهوية التنظيمية، عبر الأنشطة والفعاليات التي تنهض بها الجامعة.

5-5 اسهامات الدراسة:

5-5-1 مضامين الدراسة النظرية :

هذه الدراسة تساعدهم في اثناء أدبيات البحث العلمي بالكشف عن مجموعة من العلاقات بين متغيراتها ، حيث قامت باختبار القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، تأتي الاهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي يسهم به القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها.

تأتي المساهمة النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تساهم به القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي حيث اظهرت النتائج ان ابعاد القيادة التحويلية(الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي) لها تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المستمر، الالتزام التنظيمي) وان الهوية التنظيمية تعدل العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية والتأثير المثالي) والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام التنظيمي والمستم) حيث اظهرت النتائج ايضا ان الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

5-5-2 مضامين الدراسة التطبيقية :

1- تبين هذه الدراسة مدى اهمية القيادة التحويلية كمورد بشري لمساعد الكليات العراقية الخاصة في التعرف على الالتزام التنظيمي .

2- تبين هذه الدراسة مدى اهمية القيادة التحويلية بمساعده الكليات في اجراء التغيرات الازمة للتأقلم مع الالتزام التنظيمي .

3- توضح مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للكليات الخاصة .

4- دور التأثير المثالي والاستثارة الفكرية في تحقيق الميزة التنافسية .

5- معرفة ضرورة الهوية التنظيمية في تحقيق مؤمة الكليات للبيئة الخارجية .

5-6 محددات الدراسة:

1. اقتصرت الدراسة على الجامعات الخاصة العراقية في محافظة كركوك.

2. تم تناول الهوية التنظيمية كمتغير وسيط لدراسة تأثيره على العلاقة بين القيادة التحويلية

والإلتزام التنظيمي، وقد تكون هنالك متغيرات أخرى تتوسط هذه العلاقة أو متغيرات تعدل

العلاقة لم تتطرق إليها الدراسة.

3. شملت هذه الدراسة على الجامعات الخاصة فقط.
4. تم إستخدام الإستبانة لجمع بيانات العينة وهي أداة تعاني من العديد من أوجه القصور المتعلقة بتعدد بعض الأقسام داخل الجامعات الخاصة في إعطاء الإجابات أو قد تحتاج بعض الأسئلة إلى توضيح وإزالة الغموض عنها (سيكاران، 2006).

5-7 مقترحات بحوث مستقبلية:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الدراس يقترح عدد من الدراسات المستقبلية، والمرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي يمكن إجراؤها كما يلي:
1. الدور الوسيط للقيادة الخادمة في العلاقة بين الهوية التنظيمية والإلتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية العراقية.
 2. دور الهوية التنظيمية والإلتزام التنظيمي في تطوير الأداء التنظيمي بالجامعات العراقية.
 3. علاقة الإلتزام التنظيمي كوسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية والهوية التنظيمية.
 4. دور الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

5-8 الخاتمة:

إهتم هذا الفصل بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال نتائج التحليل للدراسة وتناول الموضوعات التالية: نتائج الدراسة "البيانات الأساسية" مستوى الإهتمام القيادة التحويلية، مستوى الإهتمام بالهوية التنظيمية، مستوى الإهتمام بالإلتزام التنظيمي، والدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، ومضامين الدراسة النظرية والتطبيقية، التوصيات، ومحددات الدراسة، الدراسات المستقبلية والخاتمة.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

- القرآن الكريم.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. ابن منظور، محمد بن مكرم (2001)، لسان العرب، دار صادر عمان، الأردن.
2. أبو النصر، مدحت محمد (2009)، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، (ط1).
القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. حريم، حسن (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الادارية وظائف المنظمة، (ط1)، دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. درويش، محمد أحمد (2009)، نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة، (ط1)، القاهرة، مصر: علاء الكتب للنشر والتوزيع.
5. سيد قنديل علاء ، القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2010
6. الصرايرة، ماجدة ولهوب، ناريمان (2011)، مهارات القيادة التربوية الحديثة، (ط1)، عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
7. العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محمد منصور (2007)، الإدارة والأعمال، (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
8. العياصرة، معن محمود أحمد (2008)، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالإحترق النفسي، (ط1)، دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. الغالبي، طاهر محسن منصور وصالح، أحمد علي (2010)، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الاستراتيجية والعمليات المناهج والتقنيات، (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
10. الهواري، سيد (1996)، ما بعد المدير الفعال؟! القائد التحويلي، (ط1)، القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.
11. ياغي، محمد عبدالفتاح (2011)، مبادئ الإدارة العامة، (ط2)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

1. أبو قاعد، غادة حسن محمد علي (2014)، مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
2. أبو هذاف، سامي عايد (2011)، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة غوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير منشورة في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
3. آل فطيح، حمد بن قبلان (2013)، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض. أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
4. البلبليسي، سناء جودت "محمد علي" (2003)، استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
5. جاد الرب ، سيد(2012): القيادة الاستراتيجية ، مطابع الدار ، مصر .
6. حمدان، شذى أحمد (2014)، نموذج قيادي تربوي مقترح للقيادة الإلكترونية على مستوى مديريات التربية والتعليم في الأردن اعتماداً على أسس القيادة التحويلية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.
7. حمود، موزة (2014)، ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، عمان، الأردن.
8. درادكه، هاجم علي أحمد (2009)، الأنماط القيادية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وفقاً لنظرية هيرشي ويلانشارد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجنان، لبنان.

9. دواليبي، عبد القادر أحمد (2010)، اختبار أثر الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة حلب.
10. زيني، فريدة (2013)، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي. أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بو علي، الجزائر.
11. زياني، إيمان (2014)، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة "دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
12. السقاف، صفوان أمين سعيد (2015)، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط. أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
13. سلمان، هادي عذاب، (2013)، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي. أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، العراق.
14. شقوارة، سناء علي (2013)، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان.
15. الصليبي، محمود عيد المسلم (2005)، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلاتشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
16. العبادي، خالد جويعد ارتيمة (2013)، القيادة التحويلية وأثرها على تطوير الموارد البشرية من وجهة نظر مديري دوائر أمانة عمان الكبرى. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

17. العمراني، عبد الغني محمد إسماعيل (2004)، تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
18. العنزي، حمود عايد جمعان (2005)، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
19. العواودة، سامية عبد الله (2017)، أنماط القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
20. الغامدي، عبد المحسن بن عبدالله بن علي (2011)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
21. الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
22. القصير، أحمد محمد مفلح (2006)، مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للمعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
23. المجالي، رائد جمال فضل (2014)، أثر القيادة التحويلية في أداء الشركات الصناعية الأردنية: التوجه الريادي متغيراً وسيطاً. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
24. مشري، ابتسام (2016)، الأخلاقيات المهنية وعلاقتها ببناء الهوية التنظيمية لدى أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

25. واعر، وسيلة (2014)، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

ثالثاً: المجالات العلمية:

1. إبراهيم، بدوي عبد الله الحاج (2018)، القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الإستثمار السودانية، جامعة أفريقيا العالمية، مجلة العلوم الإدارية، العدد (2)، الخرطوم، السودان.
2. اشتيوي، محمد (2016)، القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (1)6.
3. بدح، أحمد (2013)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن. المجلة الدولية للأبحاث التربوية.
4. برقوق، عبد الرحمن ودرنوني، هدى (2014)، الالتزام التنظيمي المفهوم الأبعاد والنتائج.مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (13).
5. التلباني، نهاية وبدير، رامز والرقب أحمد (2013)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث.
6. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي ويسيونى، اسماعيل علي، الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، (الكتاب الأصلي منشور عام 2000).
7. حامد، سهير عادل وحسون، شفاء محمد علي (2010)، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية. مجلة الإدارة والاقتصاد.
8. حسن، عبدالله كاظم (2009)، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الإلتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية جامعة القادسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية.

9. حسين، قيس إبراهيم (2013)، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالى. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 9(26).
10. الخشروم، محمد مصطفى (2011)، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(3)،
11. خضير، نعمة عباس والنعمي، فلاح تايه والنعمي، عدنان تايه (1996)، الإلتزام التنظيمي وفاعلية العمل. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 31(3).
12. داهش، جمال عبد الحميد (2014)، أثر استخدام الحوافز السلبية على الإلتزام التنظيمي وانتشار السلوكيات السلبية دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية. دورية الإدارة العامة، المجلد (54) العدد (3) .
13. درويش، ماهر صبري (2009)، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (78) العدد (141).
14. ذيب، محمد رشدي والسعود، راتب (2014)، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الإلتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (41)، العدد (1).
15. رشيد، مازن فارس (2003)، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، الرياض.
16. الساعاتي، عفاف حسن هادي والمساري محمود عايد حسن (2015)، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان. مجلة جامعة بابل، المجلد (23)، العدد (3).
17. سميرات، سمر أكثم ومقابلة، عاطف يوسف (2014)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية والخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (41)، العدد (1).

18. الشطني، محمود عبد الرحمن (2017)، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (7)، غزة، فلسطين.
19. الشطني، محمود عبد الرحمن (2016)، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (12)، العدد (1).
20. صالح، أحمد علي والمبيضين، محمد ذيب (2013)، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (40)، العدد (1).
21. العامري، أحمد بن سالم (2002)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (9)، العدد (1).
22. عبد الستار، ماجدة عبد الإله (2013)، القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولي، مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، المجلد (26)، العدد (1).
23. عبد اللطيف، عبد اللطيف (2010)، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية "دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد (2)، عمان، الأردن.
24. عبد المحسن، باسم (2012)، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (31).
25. العبيدي، نداء جواد (2012)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (24).
26. العمري، إسماعيل (2017)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (28)، الجزائر.

27. عواد، يونس وإبراهيم، عثمان (2015)، العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (37)، العدد (2).
28. الفضلى، فضل صباح (1997)، علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية. مجلة الإدارة العامة، المجلد (37)، العدد (1).
29. الفهداوي، فهمي خليفة صالح (2007)، دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الانبار. المجلة العربية للإدارة، المجلد (27) العدد (1)
30. الكردي، موسى بن محمد (2012)، أثر خصائص الوظيفة على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. دورية الإدارة العامة، المجلد (52)، العدد (4).
31. المعاني، أيمن عودة (2013)، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (2).
32. نعساني، عبد المحسن (2008)، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (30)، العدد (1).

رابعاً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Albert, Stuart and David A. Whetten (2006), " **Organizational Identity**" **In. Organizational Identity**, Edited by Mary Jo Hatch and Majken Shultz, Oxford University Press.
2. Allen, J. Meyer, J. P. (1991). **A Three –Component Conceptualization of Organizational Commitment**, Human Resource Management, 1 (1), 61-89.
3. Allen, Jim. M. (2014). **Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development**. Journal of Business Studies Quarterly, 5(4), 117- 130.
4. Ary, D. Jacobs, L. C.& Razavieh, A. (2002). Introduction to research in education , Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers.
5. Avolio, B, and Jung, D.(1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, vol.72.
6. Avolio, B.Dvir, T.Shamir, B. (2002).**Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: Afield Experiment**. Academy Of Management Journal, 45(4).
7. Barbuto, J. and Burbach, M. (2006). **The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: Afield Study of Elected Officials**. The Journal of Social Psychology, 146(1).
8. Bass, B. M and Avolio, B. J (1994). **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**, Sage Publications, Thousand Oaks
9. Bass, B.M. (1990). **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision**. Organizational Dynamics, 18(3).
10. Bass, Bernard and Avalio, Bruce and Jung, dong & Berson,yair (2003).**Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**. Journal of Applied Psychology, 88(2).
11. Bass, Bernard. M (1999). **Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1).

12. Burns, James Macgregor. (1978). **Leadership**. New York, Harper & Row.
13. Carcia- Morales, Victor and Jimenez- Barrionuevo, Maria and Gutierrez, Leopoldo. (2012). **Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation**. Journal of Business Research, 65.
14. Chen, S. Lin, P. Lu, C. Taso, C. (2007). **The Moderation Effect of hr Strength on the Relationship between Employee Commitment and Job Performance**. Social Behavior and Personality, 35(8).
15. Conger, J. A. (1999). **Charismatic and Transformation Leadership in Organizations: An insiders Perspective on these Developing Streams of Research**. The Leadership Quarterly, 10(2).
16. De Souza, Mariana, Alexandre Carrieri, and Antonio De Faria (2008), **The Construction of Organizational Identity : Discourses on a Brazilian Privat Railroad**, Brazilian Administration Review. Vols-No.03
17. Dionne, S. and Yammarion, F. and Atwater, L. and Spangler, W. (2004). **Transformational Leadership and Team Performance**. Journal of Organizational Change Management, 17(2).
18. Foreman, P. and DA Whetten (2002), **Members identification with Multiple –Identity Organizations**, Organization science, 13(6)
19. Hooreen, Tasneem Ahmed (2014), **Impact of Organizational Justice on Affective Commitment: Mediating role of Psychological Ownership and Organizational Identification**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 1. Ver.
20. Kerlinger, F.M. (1986). **Foundations of behavioral research**, (3rd ed). New York: Holt, Rinehart and Winston.
21. Malayka, Klimchak (2016), **Employee Entitlement and Proactive Work Behaviors: The Moderating Effects of Narcissism and Organizational Identification**, University of Alabama in Huntsville, 301 Sparkman Drive, BAB 355-MGT/MKT Department, Huntsville, AL 35899, USA.

22. Meyer, J. Allen, N. (2007). **Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues**. The Icfai Journal of Organizational Behavior, 6 (4).
23. Meyer, J. Allen, N. Smith, C. (1993). **Commitment to Organizations and Occupation: Extension and Test of a three Component Conceptualization**. Journal of Applied Psychology, 78(2).
24. Northouse, P.G. (2001), **Leadership Theory And Practice**, Thousand Oaks, CA: sage publications, inc
25. Organ, D.W. (1990). **Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction**. Journal of Management, 16(4).
26. Ronald, F. and Jason, A. (2006). **Transformational Leadership and Job Behaviors: the Mediating Role of Core Job Characteristics**. Academy of Management Journal, 49(2), 327-340.
27. Steers, R.M. (1977). **An Antecedents and out Comes of Organizational Commitment**. Administrative Science Quarterly, 22(1).
28. Trofino, Aj. (2000). **Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to Word –Class Organizations**. International Nursing Review, 47(4).
29. Voss, Z.G., Cable, D.M., and Voss, G.B. (2006), **Organizational Identity and Firm Performance**, Organization Science, 17(6)
30. Weibo, Z. Kaur, S. Jun, W. (2010). **New Development of Organizational Commitment: A critical Review (1960-2009)**. African Journal of Business Management, 4(1).
31. Yimo, Shen (2014), **Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator**, European Management Journal 32, College of Education, University of Missouri – St. Louis, USA.

الملاحق

محلّق رقم (1) الإستبانة



جامعة السودان

كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / استبانة

يقوم الباحث بدراسة حول (الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي " دراسة تحليلية بالتطبيق على الجامعات الأهلية العراقية")، حتى نتمكن من إجراء الدراسة الميدانية فإننا بحاجة إلى إجاباتكم الأمانة على أسئلة الإستبيان المرفقة في المذكرة، ونأكد لكم أن الإجابات ستظل سرية وتستخدم فقط لأغراض البحث.

مع خالص الشكر،،،

الباحث/ عدي أحمد صالح الإشراف/ د. ميسون على عبد الكريم

القسم الأول: المعلومات الشخصية والمهنية:

ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

1/ النوع:

ذكر / أنثى

2/ الفئة العمرية:

أ/ أقل من 25 سنة ب/ 25 وأقل من 35 سنة

ج/ 35 وأقل من 45 سنة د/ 45 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي :

أ/ دون الجامعي ب/ جامعي

ج/ فوق الجامعي د/ أخرى

4/ المسمى الوظيفي :

أ/ مدير إداري

ب/ رئيس قسم ج/ موظف

د/ رئيس وحدة ادارية

5/ عدد سنوات الخبرة:

أ/ أقل من 5 سنوات ب/ 5-10 سنوات

ج/ 10-15 سنة د/ 15 سنة فأكثر

القسم الثاني : القيادة التحويلية :

المستجيب الكريم هذه الأسئلة تتعلق بقياس القيادة التحويلية، ويتكون من (التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، التحفيز ، التمكين)، نرجو كريم تفضلكم بالإجابة حسب ما ترونه مناسباً
ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

المصدر: (العواوده، 2017م)

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1/ التأثير المثالي:						
1	يحظى مسؤولي المباشر بإحترام الموظفين					
2	أسعى إلى تقليد مسؤولي المباشر بالسلوكيات الجديدة.					
3	يقدم مسؤولي المباشر مصلحة الجامعة على مصلحته الشخصية.					
4	يمتلك مسؤولي المباشر القدرة على تحفيز العاملين للعمل					
2/ الإستشارة الفكرية:						
1	يشرك مديري المباشر العاملين في مشاكل الجامعة.					
2	يقترح مديري المباشر طرقاً جديدة لإنجاز المهام.					
3	يشجع مديري المباشر موظفيه على إستنباط حلول للمشكلات المعقدة.					
4	يتيح مديري المباشر موظفيه المشاركة في مواجهة صعوبات العمل.					
3/ التحفيز:						
1	يؤكد مديري المباشر على العمل بروح الفريق عند القيام بالمهام الإدارية.					
2	يهتم مديري المباشر بتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف الجامعة.					
3	يشجع مديري المباشر الموظفين لتحسين أدائهم في العمل.					
4	يعمل مديري المباشر على تحفيز دافعية العاملين للعمل.					
4/ التمكين :						

					يتعامل مديري المباشر مع موظفيه بطريقة إنسانية.	1
					يراعى مديري المباشر الفروق الفردية بين الموظفين عند التعامل معهم.	2
					يعطي مديري المباشر إهتماماً شخصياً يمكنه من إكتساب الموظفين.	3
					يهتم مديري المباشر بتلبية حاجات الموظفين الخاصة.	4

القسم الثالث : الهوية التنظيمية:

المستجيب الكريم هذه الأسئلة تتعلق بقياس الهوية التنظيمية، نرجو كريم تفضلكم بالإجابة حسب ما ترونه مناسباً
ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

المصدر: (العاني، 2017)

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أعتبر نجاحات هذه الجامعة هي نجاحي					
2	عندما أتحدث عن الجامعة دائماً أقول نحن وليس هم					
3	عندما ينتقد شخص ما الجامعة أحسبها أهانة شخصية					
4	أنا مهتم للغاية بما يعتقد الآخرون عن الجامعة					
5	ان رؤية ورسالة الجامعة متميزة وتعكس هويتي.					
6	اشعر بالإعتزاز حينما اتحدث للآخرين عن الجامعة التي أعمل بها.					
7	عملى في هذه الجامعة يعني لى قد كبير من المعاني الشخصية.					
8	تستحق هذه الجامعة ولائي لما تحقق لي من نجاحات.					

القسم الرابع : الإلتزام التنظيمي :

المستجيب الكريم هذه الأسئلة تتعلق بقياس الإلتزام التنظيمي، وتتكون من (الإلتزام المعياري، الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر)، نرجو كريم تفضلكم بالإجابة حسب ما ترونه مناسباً

ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

المصدر: (العواوده، 2017م)

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1/ الإلتزام المعياري:						
1	أعتقد بأن إنتقالي إلى جامعة أخرى هو عمل غير مريح.					
2	أشعر بالإرتياح بالعلاقات الاجتماعية ولاصداقة مع الجميع في الجامعة التي أعمل بها.					
3	سأشعر بالذنب إذا تركت العمل في الجامعة التي أعمل بها.					
4	أفضل الإستمرار في عملي بسبب سمعة الجامعة الجيدة أمام الجميع.					
2/ الإلتزام العاطفي:						
1	أشعر بالرغبة في بذل أقصى ما لدى من جهد لتحقيق أهداف الجامعة.					
2	تتفق أهدافي الشخصية مع أهداف العمل في الجامعة.					
3	اعتبر أن مشكلات الجامعة هي مشكلاتي الشخصية لذلك أفكر فيها عند إجازتي.					
4	أشعر بالرضا لما يحققه لي عملي في الجامعة من مكاسب معنوية.					
3/ الإلتزام المستمر.						
1	أقوم بكافة أعمالي بإستمرار.					
2	أرغب في الإستمرار بعلمي مهما كانت الظروف.					
3	أشعر بالرضا بما تحقق لي الجامعة من كاسب مادية.					
4	ستكون هناك بدائل قليلة متوفرة إن تركت الجامعة مما يجعلني أزيد من إلتزامي الوظيفي.					

ملحق رقم (2)

ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة

التوصيات ببحوث مستقبلية	المحددات	النتائج	مجتمع الدراسة	المنهجية	المعدل	الوسيط	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان البحث	إسم الباحث والتاريخ
	1/ إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية للتعرف عليها أكثر ولبيان علاقتها بأداء المؤسسات والعمل على نشر ثقافتها.	1/ تأكيد جودة التأثير المثالي لدة القيادة بوزارة الاستثمار السودانية. 2/ أظهرت النتائج توافر الحفز الإلهامي لدى القادة بوزارة الإستثمار السودانية. 3/ تأكد اهتمام قادة وزارة الاسـتثمار السـودانية بالإعتبرات الفردية.	العاملين بوزارة الإستثمار السودانية.	المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي			أداء المؤسسات	القيادة التحويلية الأبعاد: 1/ التأثير المالي. 2/ الحفز الإلهامي 3/ الاعترابات الفردية 4/ الإستثارة الفكرية	القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات	بدوي عبد الله الحاج إبراهيم 2015م

	الإدارية الحديثة كالجودة الشاملة والهندرة وإدارة المعرفة.	4/ أظهرت النتائج فعالية الاستثارة الفكرية لدة قادة وزارة الاسـتثمار السودانية.							
إيمان زياني 2014	تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة	القيادة التحويلية الأبعاد: 1/ التأثير المثالي 2/ التحفيز الإلهامي 3/ الإستثارة الفكرية. 4/ الإعتبار الفردى.	أداء المنظمة	المنهج الوصفي	العاملين فى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش ولاية بسكرة	يحظى أداء المنظمة بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين ومن مكانة متميزة فى بيئة الأعمال بإعتبار أنه يمثل الدافع الأساسى لوجود أى منظمة من عدمها. 2/ تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة بحيث تشمل تقييم أداء الفرد. 3/ أظهرت النتائج	من الضروري أن يدرك المدير أهمية نمط القيادة التحويلية وما لها من تأثير على عدة جوانب فى المنظمة. 2/ حث المدير على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعى فى حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار	1/ مساهمة القيادة التحويلية فى التحليل الإستراتيجى. 2/ دور القيادة التحويلية فى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة. 3/ مساهمة القيادة التحويلية	

في الحد من الصراعات التنظيمية.	الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها.	أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء المنظمة.								
1/ علاقة الإلتزام التنظيمي كوسيط بين الإنعماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.	1/ تنمية سلوك المواطنة لدى العاملين بالمؤسسة، وبصفة خاصة سلوك المواطنة نحو الأفراد.	1/ ان السلوك الحضاري مرتفع بالمؤسسة باعتبار من أكثر الموظفين يهتمون بالصورة الإيجابية للمؤسسة لدى الغير والحرص على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والمساهمة في تطويرها بتقديم مجموعة من الاقتراحات.	موظفي الإدارة بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة	المنهج الوصفي التحليلي			سلوك المواطنة التنظيمية	الإلتزام التنظيمي. الأبعاد: 1/ الإلتزام العاطفي. 2/ الإلتزام المعياري. 3/ الإلتزام الإستمراري	أثر الإلتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية	أميرة محداد 2017م

الإعتراب التنظيمي	العاملين، وذلك لما لهذا سلوك من أهمية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وزيادة قدرة المنظمة على الإستجابة والتصدي للتحديات البيئية والمنافسة الشديدة	2/ ان الروح الرياضية لدى لدى الموظفين كانت بدرجة عالية حيث وضحت أن الموظفين يرحبون بالنقد البناء للعمل وتقبل المصاعب والمتعاب التنظيمية دون تدمير وهناك من الموظفين من يتغاضي عن المضايقات البسيطة في العمل.								
	1/ إيلاء الإهتمام الناسب للبحث والتطوير في الشركة، إذ تبين عدم التركيز على	حرص الشركة المدروسة على تنفيذ عملها وتحقيق أهدافها بأفضل شكل ممكن.	العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمش.	المنهج الإرتباطي.			الفاعلية التنظيمية	القيادة التحويلية القيادة التحويلية الأبعاد:	العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي وأثرها	يونس عواد 2015

								1/ التأثير المثالي. 2/ الحافز الإلهامي. 3/ الإثارة الفكرية. 4/ الإعتبار الفردي.	في الفاعلية التنظيمية	
	الإبداع وتطوير الأفكار. 2/ العمل على زيادة تدريب العاملين في الشركة لإكتساب مهارات تنسجم مع المستجدات في ظروف العمل. 3/ زيادة ممارسة القيادة التحويلية لأثرها الكبير على الفاعلية التنظيمية.	2/ هنالك مستوى مرتفع من الإلتزام الأخلاقي لدى العاملين للبقاء في الشركة رغم الصعوبات الناتجة عن العمل في الظروف الحالية وكبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم والضغط التي يتعرضون لها. أن جهود الشركة قليلة في مجال تدريب العاملين وتطويرهم.								
	إجراء بحوث على مدراء المدارس	هنالك علاقة إرتباطية بين القوة	مدارس المدارس	المنهج الوصفي			الهوية التنظيمية	القوة التنظيمية	القوة التنظيمية وعلاقتها	ماجدة عبد الإله عبد

	الأخري (الإبتدائية والمتوسطة) وتعريف المدرء بأهمية كل القوة والهوية التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام. التأكد على وضوح القوة التنظيمية والهوية التنظيمية لدى المدرء المدارس.	التنظيمية لدى مدرء المدارس الإعدادية.	الإعدادية في مديرية تربية الكرخ الأولى	بأسلوب العلاقات الإرتباطية			الأبعاد: 1/ السمات المركزية. 2/ السمات المتفردة. 3/ الإستمرارية	بالهوية التنظيمية لدى مداء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى	الستار 2013
1/ الدور الوسيط للقيادة الخادمة بين الصورة المجتمعية	1/ عقد ندوات مجتمعية تعزز علاقة المدرسين بالمجتمع المحلي ولآراءه حول جهود المدرسة.	ضعف تواصل المدرسين بالمجتمع المحلي بالمدرسة، ما ولد لديهم فراغاً من المعلومات حول رأس	جميع المدرسين بمدارس مركز إهناسيا	المنهج الوصفي الإرتباطي			الهوية التنظيمية. الأبعاد: 1/ التمركز 2/ التميز 3/	دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم	محمد زين العابدين عبد الفتاح 2017

<p>للمدرسة والإلتزام التنظيمي للمعلمين. /2 دور الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في تحقيق التماثل مع هوية المدرسة.</p>	<p>2/ تصميم برامج وفعاليات بوحدة التدريب بالمدرسة من شأنها زيادة روح التماثل مع الدراسة.</p>	<p>المجتمع في المدرسة. /2 أن توافر قيم إيجابية لدى المدرسة ينعكس بشكل إيجابي على المدرسين العاملين فيها وبالتالي ينعكس على تطوير أدائهم وتحقيق أهداف المدرسة.</p>					<p>الاستمرارية</p>		<p>قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين</p>	
---	--	---	--	--	--	--	--------------------	--	--	--

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء محكمة الإستمارة

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
1	عبد السلام آدم حامد	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	الطاهر أحمد محمد	أ. مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	بصير خلف خزعل	أ. مساعد	المعهد الفني (كركوك)
4	عبد الرزاق خضر حسن	أ. مساعد	جامعة كركوك
5	جمال هداش الجبوري	أ. مساعد	جامعة كركوك

ملحق رقم (4)
خطاب تيسير أمر الباحث

Sudan University of Science & Technology
College of Graduate Studies and Scientific Research
Registrar's Office



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
مكتب المسجل

التمرة: ج س ع ت / ك د ع / د.خ /

التاريخ 2019/7/21م

السادة / مدراء الجامعات الاهلية العراقية

(العلمي)

(العلمي) محليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،

الموضوع: تيسير أمر الباحث / عدى احمد الصالح (الجنسية /عراقي)

بالإشارة للموضوع أعلاه نفيدكم علماً بان الدارس المذكور أعلاه مسجل لنيل
درجة الماجستير بالبحث في ادارة الاعمال بكلية الدراسات التجارية بتاريخ: 2017/11/27م
تحت اشراف د. ميسون علي عبد الكريم دراسة بعنوان :- الدور الوسيط للهوية التنظيمية
في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي
نرجو التكرم بالسماح له بالحصول على المعلومات المطلوبة للدراس لتكملة متطلبات البحث .

ولكم منا خالص التمسك والتقدير،،،،



ملحق رقم (5)

ملحق التحليل

Frequencies

Notes

	Output Created	18-JUL-2019 13:45:40	
	Comments		
Input	Data		C:\Users\Dell\Downloads\najem.sav
	Active Dataset		DataSet1
	Filter		<none>
	Weight		<none>
	Split File		<none>
	N of Rows in Working Data File	263	
Missing Value Handling	Definition of Missing		User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data.
	Syntax	A1 A2 A3 A4 B1 B2 B3 B4 C1 C2 C3 C4 D1 D2 D3 الخبرة المسمى المؤهل العمر النوعFREQUENCIES VARIABLES= D4 G1 G2 G3 G4 G5 G6 G7 G8 H1 H2 H3 H4 I1 I2 I3 I4 J1 J2 J3 J4 /FORMAT=NOTABLE /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02	



Statistics

N	النوع	العمر	المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي	سنوات الخبرة	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	H1	H2	H3	H4	I1	I2	I3	I4	J1	J2	J3	J4			
	Valid	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Elapsed Time																				00:00:00.03																								

Frequency Table

النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	133	50.6	50.6	50.6
أنثي	130	49.4	49.4	100.0
Total	263	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 25 سنة	90	34.2	34.2	34.2
25 وأقل من 35 سنة	91	34.6	34.6	68.8
35 وأقل من 45 سنة	38	14.4	14.4	83.3
45 سنة فأكثر	44	16.7	16.7	100.0
Total	263	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دون الجامعي	77	29.3	29.3	29.3
	جامعي	111	42.2	42.2	71.5
	فوق الجامعي	75	28.5	28.5	100.0
	Total	263	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس قسم	45	17.1	17.1	17.1
	موظف	192	73.0	73.0	90.1
	أخرى	26	9.9	9.9	100.0
	Total	263	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	64	24.3	24.3	24.3
5-10 سنوات	112	42.6	42.6	66.9
10-15 سنة	42	16.0	16.0	82.9
15 سنة فأكثر	45	17.1	17.1	100.0
Total	263	100.0	100.0	

Factor Analysis

Notes

	Output Created	18-JUL-2019 13:53:53
	Comments	
Input	Data	C:\Users\Dell\Downloads\najem.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>



	Split File		<none>
	N of Rows in Working Data File	263	
Missing Value Handling	Definition of Missing		MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used		LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
	Syntax		FACTOR
			/VARIABLES A2 A4 B2 B4 C2 C3 D1
			/MISSING LISTWISE
			/ANALYSIS A2 A4 B2 B4 C2 C3 D1
			/PRINT INITIAL SIG KMO EXTRACTION ROTATION
			/FORMAT SORT BLANK(.35)
			/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
			/EXTRACTION PC
			/CRITERIA ITERATE(25)
			/ROTATION VARIMAX
			/METHOD=CORRELATION.
Resources	Processor Time	00:00:00.08	
	Elapsed Time	00:00:00.08	
	Maximum Memory Required		7376 (7.203K) bytes

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.621
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 448.372
	Df 21
	Sig. .000

Correlation Matrix

		A2	A4	B2	B4	C2	C3	D1
Sig. (1-tailed)	A2		.000	.000	.169	.016	.084	.000
	A4	.000		.000	.001	.000	.050	.000
	B2	.000	.000		.000	.000	.001	.004
	B4	.169	.001	.000		.000	.000	.085
	C2	.016	.000	.000	.000		.008	.003
	C3	.084	.050	.001	.000	.008		.001
	D1	.000	.000	.004	.085	.003	.001	

Communalities

	Initial	Extraction
A2	1.000	.802
A4	1.000	.714
B2	1.000	.751
B4	1.000	.823
C2	1.000	.521
C3	1.000	.702
D1	1.000	.602

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
B2	.818		
A4	.672	.451	
C2	.664		
B4	.652	-.627	
A2	.525	.710	
C3	.371		.742
D1	.406		.579

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	2.566	36.653	36.653	2.566	36.653	36.653	2.047	29.241
2	1.332	19.033	55.687	1.332	19.033	55.687	1.670	23.856	53.098
3	1.018	14.538	70.225	1.018	14.538	70.225	1.199	17.127	70.225
4	.766	10.944	81.169						
5	.636	9.089	90.258						
6	.450	6.432	96.690						
7	.232	3.310	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3

Factor Analysis

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.769	.543	.339
2	-.604	.790	.105
3	-.211	-.285	.935

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Notes

Output Created	18-JUL-2019 13:57:03
Comments	
Input	Data
	C:\Users\Dell\Downloads\najem.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
N of Rows in Working Data File	263

Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
	Syntax	<pre> FACTOR /VARIABLES G3 G4 G7 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS G3 G4 G7 /PRINT INITIAL SIG KMO EXTRACTION ROTATION /FORMAT SORT BLANK(.35) /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION. </pre>
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.06
	Maximum Memory Required	1984 (1.938K) bytes

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.527
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	140.550
	Df	3
	Sig.	.000

Correlation Matrix

		G3	G4	G7
Sig. (1-tailed)	G3		.000	.004
	G4	.000		.000
	G7	.004	.000	

Communalities

	Initial	Extraction
G3	1.000	.580
G4	1.000	.780
G7	1.000	.404

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.764	58.792	58.792	1.764	58.792	58.792
2	.846	28.187	86.979			
3	.391	13.021	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
G4	.883
G3	.762
G7	.635

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

Rotated

Component

Matrix^a

--

a. Only one

component

was

extracted.

The solution

cannot be

rotated.

Factor Analysis

Notes

	Output Created	18-JUL-2019 13:59:28
	Comments	
Input	Data	C:\Users\Del\Downloads\najem.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	263
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

	Syntax		FACTOR
			/VARIABLES H2 H3 H4 I2 J1 J4
			/MISSING LISTWISE
			/ANALYSIS H2 H3 H4 I2 J1 J4
			/PRINT INITIAL SIG KMO EXTRACTION
			ROTATION
			/FORMAT SORT BLANK(.35)
			/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
			/EXTRACTION PC
			/CRITERIA ITERATE(25)
			/ROTATION VARIMAX
			/METHOD=CORRELATION.
Resources	Processor Time	00:00:00.11	
	Elapsed Time	00:00:00.11	
	Maximum Memory Required		5704 (5.570K) bytes

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.691
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 344.950
	Df 15
	Sig. .000

Correlation Matrix

	H2	H3	H4	I2	J1	J4
<u>Sig. (1-tailed)</u> H2		.000	.010	.000	.307	.003

	H3	.000		.000	.000	.000	.120
	H4	.010	.000		.000	.000	.000
	I2	.000	.000	.000		.000	.000
	J1	.307	.000	.000	.000		.000
	J4	.003	.120	.000	.000	.000	

Communalities

	Initial	Extraction
H2	1.000	.771
H3	1.000	.760
H4	1.000	.526
I2	1.000	.586
J1	1.000	.498
J4	1.000	.685

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.397	39.943	39.943	2.397	39.943	39.943	1.979	32.989	32.989
2	1.430	23.833	63.776	1.430	23.833	63.776	1.847	30.787	63.776



3	.712	11.868	75.644					
4	.562	9.362	85.006					
5	.548	9.129	94.135					
6	.352	5.865	100.000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
H3	.787	-.375
I2	.764	
H4	.674	
J1	.561	.428
J4	.385	.733
H2	.526	-.703

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
H2	.859	
H3	.840	
I2	.609	
J4		.805

J1	.691
H4	.645

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with

Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.754	.657
2	-.657	.754

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

Reliability

Scale: الفكرية الاستثارة

Notes

	Output Created	18-JUL-2019 14:06:44
	Comments	
Input	Data	C:\Users\Dell\Downloads\najem.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	263
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=B2 B4 C2 ') ALL الاستشارة الفكرية /SCALE(' /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	263	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	263	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	3

Scale: المثالي التاثير

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	263	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	263	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.698	2

Scale: التحفيز

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	263	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	263	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.334	2

Scale: التنظيمية الهوية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	263	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	263	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.634	3

Scale: المعياري الالتزام

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	263	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	263	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.682	3

Scale: المستمر الالتزام

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	263	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	263	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.577	3

Descriptives

otes	
Output Created	18-JUL-2019 14:11:09
Comments	
Input Data	C:\Users\Dell\Downloads\najem.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	263

Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
	Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=meanb meana meand meang meanh meanj /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الاستثارة الفكرية	263	2.6248	.69922
التأثير المثالي	263	2.1616	.80760
الهوية التنظيمية	263	2.0900	.59323
الالتزام المعياري	263	2.5830	.58878
الالتزام المستمر	263	1.8302	.56312
Valid N (listwise)	263		

T-Test

Notes

	Output Created	21-JUL-2019 15:13:22
	Comments	
Input	Data	F:\program 2018\ الدراسات العليا\عدي udai.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	263
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
	Syntax	T-TEST GROUPS=العمر(2 1) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=meanh meanj /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.13

[DataSet1] F:\program 2018\
0960514583\udai.sav الحقيبة التدريبية\تحليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا\عدي احمد

Group Statistics

	العمر	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الالتزام المعياري	أقل من 25 سنة	90	2.7296	.47112	.04966
	25 وأقل من 35 سنة	91	2.6154	.50411	.05285
الالتزام المستمر	أقل من 25 سنة	90	2.0407	.52605	.05545
	25 وأقل من 35 سنة	91	1.9048	.52654	.05520

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
الالتزام المعياري	1.171	.281	1.575	179	.117	.11425	.07255	-.02891	.25740	
			1.575	178.431	.117	.11425	.07252	-.02886	.25735	
الالتزام المستمر	1.477	.226	1.738	179	.084	.13598	.07824	-.01841	.29037	
			1.738	178.982	.084	.13598	.07824	-.01841	.29037	

T-Test

Group Statistics

	النوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الالتزام المعياري	ذكر	133	2.5764	.59900	.05194
	أنثى	130	2.5897	.58038	.05090
الالتزام المستمر	ذكر	133	1.7594	.60352	.05233
	أنثى	130	1.9026	.51077	.04480

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الالتزام المعياري	Equal variances assumed	.928	.336	-.183	261	.855	-.01330	.07275	-.15656	.12995
	Equal variances not assumed			-.183	260.980	.855	-.01330	.07272	-.15650	.12990
الالتزام المستمر	Equal variances assumed	7.150	.008	-2.074	261	.039	-.14317	.06902	-.27907	-.00726
	Equal variances not assumed			-2.078	255.790	.039	-.14317	.06889	-.27882	-.00751

T-Test

Group Statistics

	سنوات الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الالتزام المعياري	أقل من 5 سنوات	64	2.5729	.68098	.08512
	5-10 سنوات	112	2.7381	.53399	.05046
الالتزام المستمر	أقل من 5 سنوات	64	2.0625	.65297	.08162
	5-10 سنوات	112	1.8958	.49021	.04632

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
الالتزام المعياري	Equal variances assumed	3.893	.050	-1.782	174	.076	-.16518	.09268	-.34809	.01774
	Equal variances not assumed			-1.669	107.516	.098	-.16518	.09895	-.36133	.03097
الالتزام المستمر	Equal variances assumed	21.914	.000	1.918	174	.057	.16667	.08692	-.00488	.33821
	Equal variances not assumed			1.776	103.992	.079	.16667	.09385	-.01944	.35277

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	18	93.848	10	.000	9.385
Saturated model	28	.000	0		
Independence model	7	605.844	21	.000	28.850

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.068	.911	.751	.325
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.217	.584	.446	.438

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.845	.675	.859	.699	.857
Saturated model	1.000		1.000		1.000

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.179	.147	.213	.000
Independence model	.326	.304	.349	.000

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	40.191	7	.000	5.742
Saturated model	21	.000	0		
Independence model	6	396.126	15	.000	26.408

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.041	.955	.864	.318
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.169	.637	.491	.455

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.899	.783	.915	.813	.913
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.135	.096	.176	.000
Independence model	.311	.285	.338	.000

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	.000	0		
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	141.541	3	.000	47.180

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.169	.754	.508	.377

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.420	.362	.480	.000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
meanj <--- meanb	.605	.035	17.184	***	par_3
meanh <--- meanb	.453	.042	10.801	***	par_4
meanh <--- meana	.157	.036	4.337	***	par_5
meanj <--- meana	-.062	.030	-2.025	.043	par_6

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
meang <--- meanb	.462	.045	10.262	***	par_2
meang <--- meana	.043	.039	1.099	.272	par_3

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
meanh <--- meang	.366	.057	6.424	***	
meanj <--- meang	.444	.052	8.558	***	

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
meang <--- meanb	.475	.043	10.946	***	par_2
meanh <--- meanb	.478	.050	9.493	***	par_1
meanh <--- meang	.051	.059	.851	.395	par_3
meanj <--- meanb	.546	.041	13.323	***	par_5
meanj <--- meang	.083	.048	1.718	.086	par_6

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
meang <--- meanb	.475	.417	.538	.001
meanh <--- meanb	.478	.380	.574	.001
meanh <--- meang	.051	-.039	.140	.344
meanj <--- meanb	.546	.489	.597	.001
meanj <--- meang	.083	.020	.140	.034

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
meang <--- meana	.151	.044	3.405	***	par_2
meanj <--- meana	.014	.039	.354	.723	par_1
meanh <--- meana	.218	.041	5.355	***	par_4
meanj <--- meang	.440	.053	8.304	***	par_5
meanh <--- meang	.305	.055	5.519	***	par_6

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
meang <--- meana	.151	.077	.230	.001
meanj <--- meana	.014	-.048	.087	.683
meanh <--- meana	.218	.138	.295	.001
meanj <--- meang	.440	.361	.510	.001
meanh <--- meang	.305	.234	.378	.001

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	15	.000	0		
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	458.453	10	.000	45.845

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.146	.559	.338	.373

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.414	.382	.446	.000

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
meanh <--> meanb	.244	.029	8.288	***	par_1
meanb <--> meanj	.285	.030	9.520	***	par_2

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
meanb <--> meang	.231	.029	7.911	***	par_3
meanh <--> meana	.171	.031	5.505	***	par_4
meanj <--> meana	.052	.028	1.851	.064	par_5
meanh <--> meanj	.132	.022	6.022	***	par_6
meanh <--> meang	.128	.023	5.602	***	par_7
meanj <--> meang	.156	.023	6.854	***	par_8
meanb <--> meana	.153	.036	4.235	***	par_9
meang <--> meana	.098	.030	3.264	.001	par_10



