

تحليل أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي  
(دراسة تطبيقية على كلية الدراسات العليا بالأكاديمية العربية للعلوم  
والتكنولوجيا والنقل البحري)

سميرة صالح

باحثة دكتوراه في كلية الدراسات العليا "إدارة أعمال"

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

تحت إشراف

أ.د. عادل زايد

أستاذ إدارة الأعمال

العربية للعلوم والتكنولوجيا

**المخلص :**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بكلية الدراسات العليا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في مصر من خلال إجراء دراسة ميدانية على العاملين بكلية الدراسات العليا بالأكاديمية البحرية في مصر وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد في دعم الدراسات المستقبلية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتناسبه مع أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة وزعت على عينة الدراسة المكونة من العاملين بكلية الدراسات العليا بالأكاديمية وعددهم (٢١٤) مفردة، وقد أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية وأثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، لدى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، بنسبة مساهمة (٦٠.٢%). ، وقد أوصت الباحثة بضرورة تدعيم القيادة التحويلية لما لها من علاقة وأثر على الالتزام التنظيمي .

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية - الالتزام التنظيمي - كلية الدراسات العليا -  
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

**Abstract :**

The study aimed to analyze the impact of transformational leadership on organizational commitment at the College of Graduate Studies at the Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport in Egypt by conducting a field study on employees at the College of Graduate Studies at the Maritime Academy in Egypt and presenting a set of recommendations and proposals that help support future studies. This study was adopted Based on the descriptive and analytical approach, in order to suit the objectives of the study, the questionnaire was used as the main tool and distributed to the study sample consisting of (214) employees of the Academy's College of Graduate Studies. The results showed that there is a correlation and a statistically significant effect at the significance level (0.05). Between transformational leadership and organizational commitment, the Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport has a contribution rate of (60.2%). The researcher recommended the necessity of strengthening transformational leadership because of its relationship and impact on organizational commitment

**Key Words :** Transformational Leadership - Organizational Commitment - College of Graduate Studies - Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport .

## المنهجية

في ضوء أهداف وفروض الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة، أو حجمها. كما أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات.

### ١. مقدمة:

جذبت القيادة التحولية الكثير من الاهتمام في السنوات الأخيرة نظراً لقدرتها على إحداث تغييرات داخل المنظمة والمساهمة في تكوينها، تشمل قدرة القيادة التحولية أيضاً التأثير في التزام الموظفين داخل المؤسسة الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة وعلى ميزتها التنافسية، حيث يمكن للقيادة التحولية إحداث تغيير في المعتقدات، القيم والمواقف الخاصة بالموظفين. عند نجاح القائد التحولي في القيام بذلك فإن هذا النوع من القيادة سوف يلهم ويحفز المتابعين لتحقيق أكثر مما كان يعتقد في الأصل. لذا نتناول هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي، ودراسة أثر المتغير المستقل " القيادة التحولية " على المتغير التابع "الالتزام التنظيمي".

### ٢.مراجعة الأدب:

#### ١/٢ القيادة التحولية

تتحقق القيادة التحولية عندما يحفز القادة والأتباع بعضهم البعض. هؤلاء القادة التحوليون لديهم علاقات أفضل مع المشرفين عليهم، إنهم يؤثرون ويساعدون المنظمة أكثر من القادة الذين يتصرفون ببأساليب تقليديه ويخلقون قيمة أكبر للمنظمة، حيث يحفز القادة التحوليون موظفيهم على القيام بأكثر مما هو منصوص عليه في عقد العمل الخاص بهم ويركزون على احتياجات الموظفين ذات المستوى الأعلى. ويعمل هؤلاء القادة كموجهين ومستشارين ويهتمون بالتنمية الشخصية والتعلم وتوفير احتياجات الموظفين، لأنهم يقدمون التحدي، والشعور بالمهمة، ووجهات النظر الأوسع، والاحترام،

والثقة للموظفين، ويعملون كنماذج يحتذى بها لموظفيهم. إنهم يخلقون جوًا من الثقة ويحفزون الموظفين على العمل في المنظمة بما يتجاوز مصالحهم الذاتية (Anderson, 2017). تشير القيادة التحولية إلى القادة الذين يسعون إلى خلق أفكار ووجهات نظر جديدة لخلق مسار جديد للنمو والازدهار أمام المنظمة. من خلال تطوير الالتزام والشغف والولاء بين المديرين والموظفين، ويقومون بتعبئة أعضاء المنظمة لإجراء تغييرات جوهرية في أساسيات و المنظمة من أجل الاستعداد واكتساب القدرات اللازمة للتحرك في اتجاهات جديدة والوصول إلى أعلى مستويات الأداء المثالية (Ghasabeh et al., 2015).

يبحث القائد التحولي باستمرار عن الدوافع المحتملة لدى المتابعين ويهدف إلى جذب انتباه المتابعين للاحتياجات المتفوقة وتحويل الاهتمامات الفردية إلى اهتمامات جماعية، فإن القيادة التحولية هي عملية واعية وأخلاقية وروحية توفر أنماطًا تنموية للتنظيم من خلال قيادة موثوقة متساوية القوة. يشرح القادة التحويليون الآفاق المستقبلية للمؤسسة ويقدمون النموذج المتوافق مع التوقعات، ويحسنون قبول أهداف المجموعة، ويقدمون مجموعة واسعة من الدعم للأفراد في المنظمة ويشجعونهم على متابعة أهداف المنظمة (Andriani et al., 2018).

أدت المنافسة العالمية والأعمال التجارية المتنامية في البلدان المتقدمة والنامية إلى خلق بيئة غير مستقرة للغاية لجميع الشركات. للتعامل مع هذه البيئة غير المؤكدة والتغييرات المستمرة، هناك حاجة ماسة للقادة. العالم بحاجة إلى قادة التحول. تمكن إجراءات القيادة التحولية المؤسسات من تحسين أدائها في بيئة مضطربة وغير متوقعة. عندما تكمل مكونات القيادة التحولية إجراءات القيادة الأخرى، يمكن أن تصبح مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسات، ويمكن أن يساعد استخدام هذه الميزة التنافسية بشكل كبير في المنافسة الاستراتيجية وتحقيق عوائد أعلى على المدى القصير والطويل. في الواقع، بدون قيادة تحولية فعالة، ستقل احتمالية أن تكون المنظمة قادرة على مواجهة التحديات الاقتصادية العالمية، من أجل تحقيق أداء متفوق ومرضي (Hansbrough and Schyns, 2018).

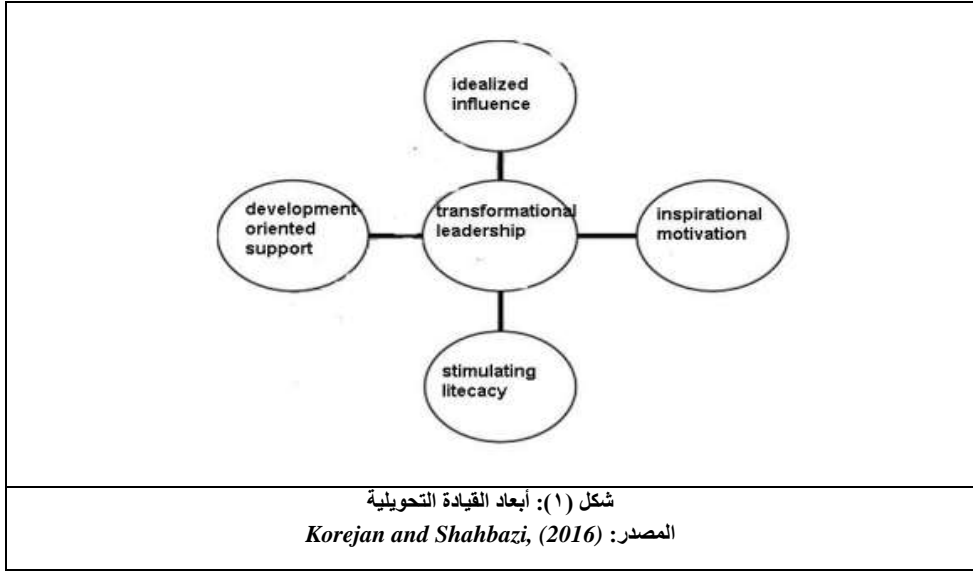
تم التأكيد على أهمية القيادة في عملية إدارة التغيير من خلال حقيقة أن هذا التغيير يتطلب نظاماً جديداً وإضفاء الطابع المؤسسي على مناهج جديدة. لا شك أن سلوك المدير وأسلوبه القيادي لهما تأثير كبير على نوع الاحتياجات ووعي الموظفين. يعتمد رد فعل أعضاء المنظمة وموقفهم تجاه التغييرات التنظيمية ومحاولتهم اختيار الدعم أو مقاومة التغييرات التنظيمية إلى حد كبير على أسلوب القيادة للقائد كنموذج لسلوكه المستند (Korejan and Shahbazi, 2016).

يدرك القادة التحويليون احتياجات المنظمة والموظفين ، كما يقومون أيضاً بتحفيز وتوفير احتياجات ذات مستوى أعلى داخل الشخص. يشجع القائد التحويلي الناس على أن يكونوا موحدين من أجل السعي وراء أهداف أعلى بهدف إحداث تغيير إيجابي مهم في المنظمة. تتكون القيادة التحويلية من 4 أبعاد رئيسية: تأثير التأثير المثالي والدافع الملهم والتحفيز الفكري والاعتبارات الشخصية (Korejan and Shahbazi, 2016).

١. **الدافع الملهم:** القادة الملهمون والمحفزون هم أولئك الذين يتحدون أتباعهم في وظائفهم ويخلقون منظوراً واضحاً للوصول إلى الأهداف والتوجه نحو المستقبل من خلال زيادة الكفاءة في مكان العمل.
٢. **الاعتبار الفردي:** يتصرف القائد مع مرؤوسيه وفقاً لخصائصهم وقدراتهم. يولي القائد اهتماماً شخصياً للأفراد من أجل تطوير علاقة صحية من خلال توفير فرص تعلم جديدة وفقاً لاهتماماتهم ومهاراتهم.
٣. **التحفيز الفكري:** يشجع القادة مرؤوسيه على محاولة خلق الحافز والإبداع من خلال تعديل الأساليب والفرص لمرؤوسيه. الغرض الرئيسي للقائد هو تقديم تدفق حر للأفكار والتخيلات حتى يحاول أتباعهم ومرؤوسوهم الوصول إلى تقنيات وأساليب جديدة.
٤. **التأثير المثالي:** يصبح القادة نموذجاً لأتباعهم من خلال سلوكهم الودود. إنهم معجبون بأتباعهم ويحترمونهم ويثقون بهم. إنهم يهتمون باحتياجات أتباعهم أكثر من احتياجاتهم الخاصة ، ويتجنبون استخدام القوة لمصالح شخصية

تحليل أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على كلية الدراسات العليا بالأحاديمة ...

سميرة صالح



تم تلخيص أبعاد ومؤشرات القيادة التحويلية من منظور Bass and Avolio في جدول (١) التالي:

جدول (١): أبعاد القيادة التحويلية من منظور Bass and Avolio  
المصدر: (Rezazadeh and Azizi (2012)

المؤشرات	أبعاد القيادة التحويلية
غرس الشعور بالفخر والشرف لدى الأعضاء للتواصل مع الآخرين	التأثير المثالي
إظهار الشعور بالقوة والكفاءة	
تصرف بطريقة تزيد من احترام الآخرين	
التضحية بالمصالح الشخصية لمصلحة الآخرين	
نتحدث بتفاؤل عن المستقبل	الدافع الملهم
التحدث بجدية عن الأشياء التي يجب القيام بها	
التأكيد على أهمية التبصر	
إعطاء الأمل للأعضاء حول الأهداف القابلة للتحقيق	التحفيز الفكري
الفحص الدقيق للعروض للتأكد من ملاءمتها	
مراعاة وجهات النظر المختلفة أثناء حل المشكلة	

تحليل أثر القيادة التحولية على الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على كلية الدراسات العليا بالأحاديثية ...

سميرة صالح

المؤشرات	أبعاد القيادة التحولية
طلب فحص المشكلات من زوايا مختلفة	الاعتبارات الشخصية
اقتراح طرق جديدة لكيفية عمل شيء ما	
تخصيص وقت للإرشاد والتدريب	
التعامل مع الأعضاء كشخص وليس كعضو	
مراعاة الأشخاص ذوي الاحتياجات والقدرات والإبداعات المختلفة	
ساعد الآخرين على تطوير قدراتهم	

جذبت القيادة التحولية الكثير من الاهتمام لنفسها، ويوظف القادة التحويليون قدراتهم الشخصية لتعزيز المثل العليا للآخرين ونقل الأفراد إلى مستوى أعلى من الأداء. ويلعب القادة التحويليون دورًا مهمًا في الأداء التنظيمي. بعبارة أخرى، كلما كانت خصائص القيادة التحولية واضحة، سيتم تشجيع الأعضاء بشكل أكبر على تعزيز أداء المنظمة. لأن القادة التحويليين يجعلون الناس متحمسين. من الواضح، عندما يكون للقيادة شخصيات عظيمة، ينتبهون للاختلافات الفردية والاحتياجات عالية المستوى للأفراد ويوفرون التحفيز الذهني، وبالتالي، فإنهم يزيدون من مشاركة الأعضاء وميلهم لبذل جهد أكبر للنجاح وخلق أداء عالي في المنظمة (Asbari, 2020).

## ٢/٢ الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أكثر موضوعات البحث شيوعًا في مجال السلوك التنظيمي، ويحاول العلماء فهم طبيعة وعواقب الالتزام التنظيمي والتنبؤ به. سعت أبحاث السلوك التنظيمي بشكل متزايد إلى فهم المحددات والأساس النظري وأثار الالتزام التنظيمي (Shim and Hoover, 2015). علاوة على ذلك، تغيرت طبيعة علاقة العمل المثالية مؤخرًا، حيث يسعى الموظفون إلى العثور على عمل مدى الحياة.

بعكس الالتزام التنظيمي التزام الموظفين بمؤسستهم. ويمكن أيضًا تفسير الالتزام التنظيمي على أنه حالة نفسية عاطفية تصف تعريف الموظف بشركة ما (Jabari and Ghazzawi, 2019). ويعد الالتزام التنظيمي مهمًا للغاية لأن أهداف واحتياجات الموظفين يجب أن تتوافق مع احتياجات المنظمة وأهدافها للحصول على الأفضل من الموظفين. وتمت

تحليل أثر القيادة التحولية على الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على كلية الدراسات العليا بالأحاديمة ...

سميرة صالح

الإشارة إليه أيضاً بمدى قوة مشاركة الموظفين في المنظمة والتعرف عليها ، وهناك ثلاثة أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي التي يجب دراستها: الالتزام المستمر، والالتزام العاطفي، والالتزام المعياري.(Aranki et al., 2019).

### ١/٢/٢ الالتزام العاطفي

يشير الالتزام العاطفي إلى المواقف العاطفية تجاه المنظمة (Mercurio, 2015). يشير المكون العاطفي إلى الوقت الذي يرتبط فيه الموظفون عاطفياً بالمنظمة ويشركون فيها (Jussila et al., 2012). ركز معظم الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي على الالتزام العاطفي. الالتزام العاطفي هو نوع فريد من الالتزام يكون مفيداً للمؤسسة والموظفين ، وقد تم تحديده على أنه مؤشر على النتائج ذات الصلة للغاية في المنظمة ، مثل التغيب أو النية للمغادرة أو أداء العمل (Kim, 2014 :Patrick and Sonia, 2012).

### ٢/٢/٢ الالتزام المستمر

يشير الالتزام المستمر إلى الالتزام بناءً على التكاليف التي يرتبط بها الموظف بمغادرة المنظمة (Khan et al., 2016).

### ٣/٢/٢ الالتزام المعياري

العديد من الدراسات التي وصفت الالتزام التنظيمي بوجهة نظر معيارية. جترى أن الموظفين الذين لديهم التزام معياري مستعدون لتقديم تضحيات شخصية لشركتهم لأنهم يعتقدون أن هذا هو الشيء الأخلاقي الذي يجب القيام به. كما ترى بأن الالتزام المعياري هو نتيجة الثقافة الأسرية والتنشئة الاجتماعية في المنظمة، و اتخذت تدابير الالتزام المعياري العديد من الأشكال المختلفة، وأدى هذا الوضع إلى صعوبات في نتائج البحث المتعلق بهذا المفهوم.

الالتزام التنظيمي هو نموذجاً ثلاثي الأبعاد للبناء. يعد مفهوم الالتزام التنظيمي أمراً أساسياً لبحوث السلوك التنظيمي ، ويُعرّف الالتزام التنظيمي بأنه موقف الفرد تجاه المنظمة التي تتكون من إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها، والاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة، ورغبة قوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة (Posey et al., 2015). كم أن الالتزام التنظيمي هو حالة يتعرف فيها الموظف



على منظمة معينة وأهدافها ، ويرغب في الحفاظ على عضويته في المنظمة (Yahaya and Ebrahim, 2016).

### ٣/٢ أثر القيادة التحولية على الالتزام التنظيمي

قامت دراسة (Gillet and Vandenberghe, 2014) بافتراض أن القيادة التحولية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي. كذلك افترضت وجود تأثير لتصورات المتابعين لخصائص الوظيفة (ردود الفعل من الوظيفة، تنوع المهام، واستقلالية اتخاذ القرار) في هذه العلاقة. تم قياس الالتزام الوظيفي بأربعة أبعاد ألا وهي: التضحية العاطفية، التضحية المعيارية، التضحية المتصورة والالتزام بالبدائل القليلة. تم جمع البيانات حول متغيرات الدراسة من قبل عينة من ٤٨٨ موظف عاملين في منظمات متعددة في فرنسا. تم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين القيادة التحولية وأبعاد للالتزام التنظيمي تم التوسط فيها جزئياً عن طريق تصورات المتابعين لخصائص المهمة.

أشارت دراسة (Shim and Hoover, 2015) إلى أن تعزيز الالتزام لدى ضباط الشرطة يمثل وسيلة فعالة لردع ضغوط العمل، نية الدوران وحتى السلوك السيئ لدى البعض. تهدف هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي، كذلك تهدف إلى التعرف على الدور الوسيط التي تلعبه ثقافة المنظمة في هذه العلاقة. تم الاعتماد على أربعة أنواع من التوجهات الثقافية (ثقافة جماعية، هرمية، تنموية وعقلانية). بهدف جمع البيانات حول متغيرات الدراسة، اعتمد الباحثان على عمل مسح شمل ٣٥٨ ضابط شرطة كوري جنوبي للتعرف على آرائهم بما يخص متغيرات الدراسة. تم استخدام طرق التمهيد المصححة بالانحياز لمراعاة حجم العينة الصغير. بعد تحليل البيانات التي تم جمعها، تم إثبات وجود دور وسيط لثقافة المجموعة في العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي.

سعت دراسة (Malik et al., 2017) إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحولية في التأثير على الرضا والالتزام التنظيمي. اعتمدت هذه الدراسة على دراسة حالة لقطاع البنوك الإسلامية في باكستان. تم قياس القيادة التحولية باستخدام أربعة متغيرات ألا

وهي: التأثير المثالي، التحفيز الفكري، دافع الإلهام، والاعتبار الفردي. تم تحديد عينة من ٥ بنوك إسلامية والتي تضم ٥٦ فرعاً. تكونت العينة النهائية من ٣١٩ موظفاً داخل ٢٥ فرعاً، حيث تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان. بعد تحليل البيانات المجمع، أثبتت النتائج أن أبعاد القيادة التحولية لها تأثير معنوي على كلا من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين داخل البنوك الباكستانية. أخيراً يوصي الباحثون بإجراء المزيد من الدراسات في دول متقدمة بهدف ملاحظة الإختلاف في النتائج بين الدول المتقدمة والمتأخرة.

بحث دراسة (عطية وآخرين، ٢٠١٧) في العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الجوي في مصر. بهدف دراسة هذه العلاقة تم جمع البيانات عن طريق تصميم استبيان وتوزيعه على بعض موظفي الخطوط الجوية العاملين في شركتي طيران، كما تم توزيعه على أساتذة بقسم الدراسات السياحية بكلية السياحة والفنادق بجامعة مدينة السادات. أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي للموظفين.

قامت دراسة (Keskes et al., 2018) باختبار ثلاثة نماذج من أجل التعرف على الآليات التي يمكن من خلالها أن تؤثر أبعاد القيادة التحولية على الأشكال المختلفة للالتزام التنظيمي. كذلك عملت على دراسة الدور الوسيط الذي تلعبه أبعاد تبادل الأعضاء القياديين في هذه العلاقة. استهدفت هذه الدراسة ٤٢٧ موظفاً فرنسياً تنفيذياً رفيع المستوى لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة. هؤلاء الموظفين حاصلين على درجة جامعية ولديهم خبرة عملية لا تقل عن سنتين في مؤسستهم الحالية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي. كما أكدت وجود دور وسيط لأبعاد تبادل الأعضاء القياديين في العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي.

هدفت دراسة (صالح و عثمان، ٢٠٢٠) إلى البحث في مدي تأثير القيادة التحولية على الالتزام التنظيمي داخل الجامعات الخاصة في مدينة كركوك العراقية. كذلك هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للهوية التنظيمية في هذه العلاقة. تم جمع بيانات أولية عن طريق عمل استبانة، بعد توزيع ٣٠٠ استبانة تم استرداد ٢٦٣ استبانة صالحة. أثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية في العلاقة بين الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي. كما أثبتت النتائج

وجود علاقة بين القيادة التحولية والهوية التنظيمية وكذلك الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي.

افترضت دراسة (Iqbal et al., 2020) أن أسلوب القيادة التحولية لمشرفي طاقم التمريض له دور أساسي في غرس الالتزام الثقافي بين الممرضات. عملت هذه الدراسة على البحث في العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام الثقافي. علاوة على ذلك قامت بتحليل الدور الوسيط لكل من التمكين النفسي والرفاه النفسي في العلاقة السابقة. تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من ٢٩٩ ممرضة في المستشفيات تعمل داخل منطقة سرغودا الواقعة في باكستان. دعمت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي. كذلك أوضحت النتائج أن في مجال التمريض ينظر الموظفون إلى قائدهم باعتباره تحويلاً، حيث يستطيع القائد أن يعزز تمكينهم النفسي، زيادة إحساسهم بالرفاهية، الأمر الذي بدوره ينعكس إيجابياً على التزامهم بمستشفياتهم.

### ٣. الفجوة البحثية

إزداد الاهتمام في العقود الأخيرة بتأثير القيادة على نجاح المؤسسات خاصة في ظل البيئة التي تتسم بالديناميكية والتنوع المناخي المستمر. يعد مفهوم القيادة من أهم الموضوعات المثيرة للاهتمام في علم الإدارة. حيث تعد القيادة الإدارية في عالم اليوم من أهم المعايير الذي تحدد نجاح أي مؤسسة وقد ذهب الكثير من علماء والباحثين إلى القول بأن جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض يتمثل في القيادة. حيث تساهم القيادة بلعب دور رئيسي في تنظيم ونجاح العملية الإدارية بحيث تستطيع أن تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وتعمل كأداة لتحقيق الأهداف الإدارية (زيد، ٢٠٢٠).

ولقد برز مفهوم القيادة التحولية على مدى العقود الأخيرة كواحدة من أكثر المفاهيم استخداماً لفهم فعالية القائد. وتهدف القيادة التحولية في الأساس إلى التركيز على إحداث التغيير داخل المؤسسة. حيث يعمل القادة التحويليون على تحفيز الأشخاص داخل المنظمة، كذلك يسعون إلى وضع أهدافاً أعلى وأكثر تحدياً للمنظمة، ويعملون على تنفيذها. أخيراً يكون القادة التحويليون نماذج يحتذى بها، ويكونون جديرين بالثقة وأخلاقين (عطية وآخرين، ٢٠١٧).

ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي على انه وسيلة لتحديد وإشراك الفرد لنفسه داخل المنظمة، رغبة منه في أن يكون عضواً دائماً داخل هذه المؤسسة. الالتزام التنظيمي له ثلاثة مكونات ألا وهم: عاطفي: الذي يرغب من خلاله الموظف ان يشرك نفسه داخل المنظمة وان يحدد ذاته داخلها، حيث يكون هناك أرضية مشتركة في قيم المنظمة. استمراري؛ هو عبارة عن الالتزام الناشئ عن القلق من فقدان المنافع من منظمة. معياري؛ وهو التزام ينشأ من قبل الموظفين الذين يشعرون بالحاجة إلى البقاء في منظمة (Thamrin, 2012). التأثير المثالي، عن طريق مشاركة القائد المخاطر مع المرؤوسين وان يتسق معهم في السلوك فيما يتعلق بالأخلاق والبادئ والقيم. كذلك لا يستند القائد في علاقته مع المرؤوسين إلى القواعد واللوائح المؤسسية الرسمية أو نظام المكافآت أو العقوبات، بل يعتمد في الأساس على الفهم الشخصي بينه وبين موظفيه.

لذلك فقد وضع العلماء والباحثين جل اهتمامهم على التعرف على الدور الفعال الذي تلعبه القيادة في التأثير على أداء المنظمة ككل. تعد القيادة التحويلية من أهم أنواع القيادات التي تساعد على القيام بعمليات التغيير بنجاح داخل المؤسسة، كما انها تدعم عمليات التحسين والتطوير المستمر. الأمر الذي ينعكس بشكل كبير على ثقافة المنظمة وأداء العاملين بها ومدى التزامهم. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في التأثير على الالتزام التنظيمي. وفي ضوء الدراسات السابقة فإن الباحثة تقترح نموذجاً مفاهيمياً للدراسة الحالية تنبثق منه مجموعة من الفرضيات، بعد أن قامت بإستعراض مجموعة من الدراسات السابقة على النحو التالي:

هدفت دراسة (Dunn et al., 2012) إلى دراسة القيادة التحويلية والالتزام الموظف بالمنظمة. يشمل المستجيبون لهذه الدراسة ٤٧٤ موظفاً محترفاً من شركة كبيرة متعددة الجنسيات ذات تقنية عالية في الولايات المتحدة (الولايات المتحدة) (العدد = ٣٣٢) وإسرائيل (العدد = ١٤٢). قدمت النتائج دليلاً يدعم العلاقة بين سلوك القائد والالتزام الموظفين تجاه المنظمة في الولايات المتحدة وإسرائيل ، ويساهم في مجموعة الأدبيات المتزايدة حول

ممارسات القيادة والالتزام التنظيمي ، ويعزز المعرفة الحالية حول فعالية الولايات المتحدة. ممارسات القيادة في البلدان الأخرى.

سعت دراسة (Khasawneh et al., 2012) إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحولية لمديري المدارس المهنية على الالتزام التنظيمي للمعلمين المهنيين. استجابت عينة عشوائية من ٣٤٠ معلما مهنيا لأداة من ثلاثة أجزاء (استبيان القيادة التحولية، استبيان الالتزام التنظيمي والقسم الديموغرافي). تم استخدام الوسائل والانحرافات المعيارية وارتباطات بيرسون وتحليل الانحدار التدريجي لتحليل البيانات. أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية وإيجابية وذات دلالة معنوية بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي.

قامت دراسة (Gille and Vandenberghe, 2014) بتوضيح أن على الرغم من أن مساهمة القيادة التحولية في الالتزام التنظيمي للموظف موثقة جيدًا، إلا أن الآليات التي شرحت هذه العلاقة لا تزال غير واضحة. اقترحت هذه الدراسة أن القيادة التحولية يمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمي من خلال التأثير على تصورات المتابعين لخصائص الوظيفة (أي ردود الفعل من الوظيفة، وتنوع المهام، واستقلالية اتخاذ القرار). وجدت تحليلات نمذجة المعادلات الهيكلية التي أجريت على عينة من الموظفين من منظمات متعددة في فرنسا (العدد = ٤٨٨) أن العلاقات بين القيادة التحولية وأربعة مكونات للالتزام التنظيمي (التضحية العاطفية والمعيارية والمتصورة والالتزام بالبدائل القليلة) ستكون جزئيًا بواسطة تصورات المتابعين لخصائص المهمة.

أشارت دراسة (Shim and Hoover, 2015) إلى أن تعزيز الالتزام لدى ضباط الشرطة يمثل وسيلة فعالة لردع ضغوط العمل، نية الدوران وحتى السلوك السيئ لدى البعض. تهدف هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي، كذلك تهدف إلى التعرف على الدور الوسيط التي تلعبه ثقافة المنظمة في هذه العلاقة. تم الاعتماد على أربعة أنواع من التوجهات الثقافية (ثقافة جماعية، هرمية، تنموية وعقلانية). بهدف جمع البيانات حول متغيرات الدراسة، اعتمد الباحثان على عمل مسح شمل ٣٥٨ ضابط شرطة كوري جنوبي للتعرف على آرائهم بما يخص متغيرات الدراسة. تم استخدام طرق التمهيد المصححة بالانحياز

لمراعاة حجم العينة الصغير. بعد تحليل البيانات التي تم جمعها، تم إثبات وجود دور وسيط لثقافة المجموعة في العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي.

سعت دراسة (Malik et al., 2017) إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحولية في التأثير على الرضا والالتزام التنظيمي. اعتمدت هذه الدراسة على دراسة حالة لقطاع البنوك الإسلامية في باكستان. تم قياس القيادة التحولية باستخدام أربعة متغيرات ألا وهي: التأثير المثالي، التحفيز الفكري، دافع الإلهام، والاعتبار الفردي. تم تحديد عينة من ٥ بنوك إسلامية والتي تضم ٥٦ فرعاً. تكونت العينة النهائية من ٣١٩ موظفاً داخل ٢٥ فرعاً، حيث تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان. بعد تحليل البيانات المجمعة، أثبتت النتائج أن أبعاد القيادة التحولية لها تأثير معنوي على كلا من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين داخل البنوك الباكستانية. أخيراً يوصي الباحثون بإجراء المزيد من الدراسات في دول متقدمة بهدف ملاحظة الاختلاف في النتائج بين الدول المتقدمة والمتأخرة.

بحثت دراسة (عطية وآخرين، ٢٠١٧) في العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الجوي في مصر. بهدف دراسة هذه العلاقة تم جمع البيانات عن طريق تصميم استبيان وتوزيعه على بعض موظفي الخطوط الجوية العاملين في شركتي طيران، كما تم توزيعه على أساتذة بقسم الدراسات السياحية بكلية السياحة والفنادق بجامعة مدينة السادات. أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي للموظفين.

قامت دراسة (Keskes et al., 2018) باختبار ثلاثة نماذج من أجل التعرف على الآليات التي يمكن من خلالها أن تؤثر أبعاد القيادة التحولية على الأشكال المختلفة للالتزام التنظيمي. كذلك عملت على دراسة الدور الوسيط الذي تلعبه أبعاد تبادل الأعضاء القياديين في هذه العلاقة. استهدفت هذه الدراسة ٤٢٧ موظفاً فرنسياً تنفيذياً رفيع المستوى لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة. هؤلاء الموظفين حاصلين على درجة جامعية ولديهم خبرة عملية لا تقل عن سنتين في مؤسستهم الحالية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي. كما أكدت وجود دور وسيط لأبعاد تبادل الأعضاء القياديين في العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي.

افترضت دراسة (Iqbal et al., 2020) أن أسلوب القيادة التحويلية لمشرفي طاقم التمريض له دور أساسي في غرس الالتزام الثقافي بين الممرضات. عملت هذه الدراسة على البحث في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام الثقافي. علاوة على ذلك قامت بتحليل الدور الوسيط لكل من التمكين النفسي والرفاه النفسي في العلاقة السابقة. تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من ٢٩٩ ممرضة في المستشفيات تعمل داخل منطقة سرغودا الواقعة في باكستان. دعمت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. كذلك أوضحت النتائج أن في مجال التمريض ينظر الموظفون إلى قائدهم باعتباره تحويليًا، حيث يستطيع القائد أن يعزز تمكينهم النفسي، زيادة إحساسهم بالرفاهية، الأمر الذي بدوره ينعكس إيجابيا على التزامهم.

هدفت دراسة (Madjid and Samsudin, 2021) إلى تحديد وتحليل تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، كان مجتمع الدراسة من معلمي المدرسة العليا في بلدية يوجياكارتا. كان اختيار العينة ١١٧ مستجيبًا. كانت تقنية أخذ العينات المستخدمة هي تقنية أخذ العينات هادفة. كانت الأداة المستخدمة عبارة عن استبيان. كان نوع البحث المستخدم هو البحث الكمي ونوع البيانات عبارة عن بيانات أولية تم الحصول عليها مباشرة من مسح توزيع الاستبيان. تم تحليل نموذج البحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بمساعدة برنامج AMOS. توصلت النتائج إلى أن للقيادة التحويلية تأثير إيجابي معنوي على الالتزام التنظيمي.

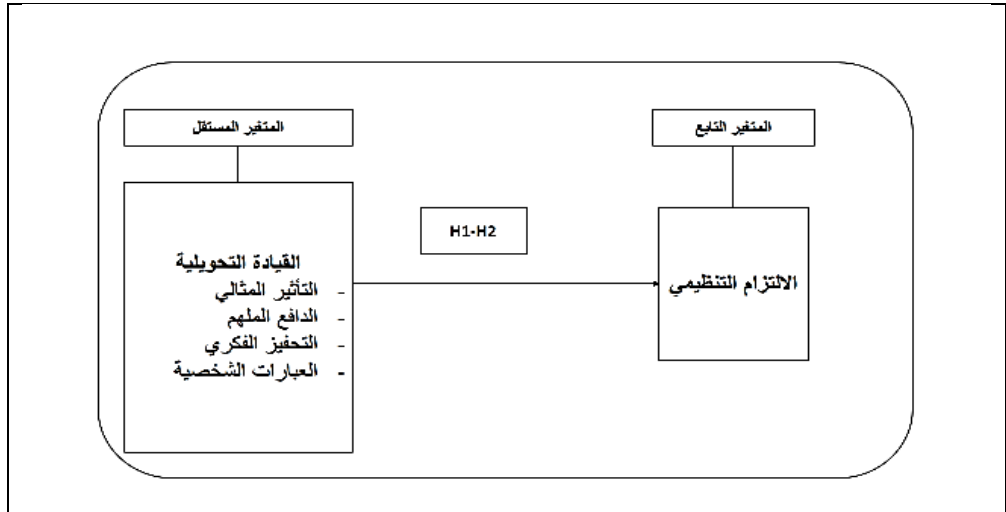
### ١/٣ نموذج الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي

- المتغير المستقل: القيادة التحويلية
- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

تحليل أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على كلية الدراسات العليا بالأكاديمية ...

سميرة صالح



شكل رقم (١/١): الإطار المفاهيمي للدراسة

### ٢/٣ فرضيات الدراسة

بناء على الدراسات السابقة التي تم تناولها، واعتمادا على النموذج الخاص بالدراسة يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

#### الفرض الأول

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي لدى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

#### الفرض الثاني

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

#### ٤. منهج الدراسة

بناء على طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي

#### ٥. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م، والبالغ عددهم



تحليل أثر القيادة التحولية على الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على كلية الدراسات العليا بالأحاديمة ...

سميرة صالح

(٧٧٨) فردا، ولتحديد حجم العينة المناسب تم تطبيق معادلة (Krejcie and Morgan, 1970) والتي تعتمد على مستوى ثقة ٩٥٪، والتي أشارت أن حجم العينة المناسب في مثل هذا المجتمع هو ٢٦٠ مستجيب أو أكثر.

#### ٦. عينة الدراسة

تم التطبيق أولا على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) فردا، تم اختيارهم عشوائيا، بهدف التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)، ثم التطبيق على عينة الدراسة النهائية، من خلال التواصل والتنسيق مع قسم الموارد البشرية بالأكاديمية (HR)، ثم التطبيق الالكتروني من خلال موقع (Google Drive). وبلغ عدد الردود (٤١٢) استبيان، وهي عينة كافية لتطبيق الدراسة والوثوق في نتائجها وتمثيلها لمجتمع الدراسة الكلي. وفيما يلي وصفا لعينة الدراسة حسب متغيرات (الجنس - العمر - المؤهل العلمي).

جدول (٢): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

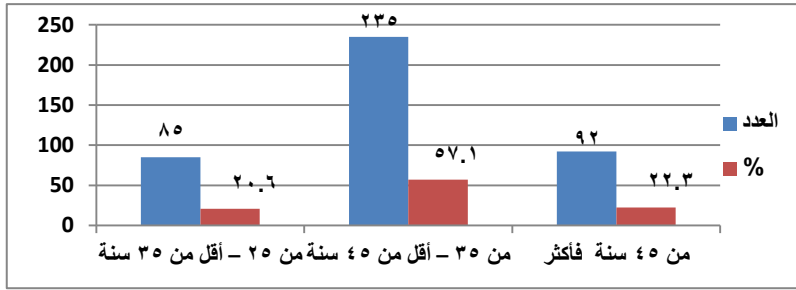
الجنس	العدد	%
ذكر	٢٥٦	٦٢.١
أنثى	١٥٦	٣٧.٩
المجموع	٤١٢	١٠٠



شكل (١): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

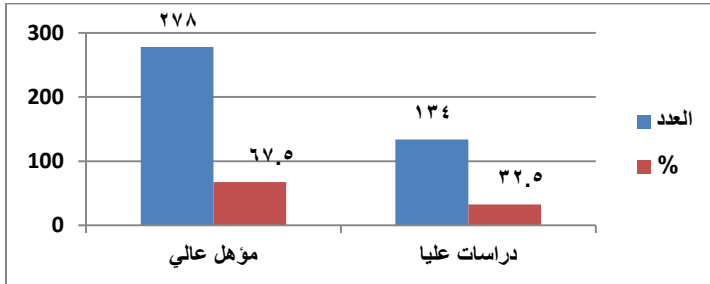
جدول (٣): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	%
من ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	٨٥	٢٠.٦
من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	٢٣٥	٥٧.١
من ٤٥ سنة فأكثر	٩٢	٢٢.٣
الكلية	٤١٢	١٠٠



شكل (٢): توزيع عينة الدراسة حسب العمر  
جدول (٣): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
مؤهل عالي	١٩	٤٢.٢
دراسات عليا	٢٠٣	٤٤.٨
الكلية	٤٥٣	١٠٠



شكل (٣): عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

## ٧. إجراءات الدراسة وطرق جمع البيانات:

تم استخدام نوعين من البيانات

### ١/٧ البيانات الثانوية:

هي البيانات التي تم الحصول عليها لبناء الإطار النظري للدراسة، حيث تم الاعتماد عليها في التعرف على الخلفية النظرية للدراسة على المراجع المختلفة من كتب ومقالات ودراسات سابقة من الأطروحات الأكاديمية العربية والأجنبية لرسائل الماجستير والدكتوراه ذات الصلة، الدكتوراه والأبحاث المنشورة التي تناولت موضوعات القيادة التحولية والالتزام التنظيمي.

### ٢/٧ البيانات الأولية:

تم جمع هذه البيانات ميدانياً من خلال القائمة المسحية في الدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وذلك من خلال الحصول على هذه البيانات من عينة موظفي الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري لتحقيق هدف البحث، اعتمد الباحث على استخدام الاستبيان المناسب وتقنية أخذ العينات وتحليل البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من فروض الدراسة..

### ٣/٧ أداة الدراسة

بناء على هدف الدراسة في معرفة أثر القيادة التحولية على الالتزام التنظيمي، تم البحث في قواعد المعلومات والمجلات العلمية والدوريات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، كما تم التواصل ومقابلة عدد من ذوي الاختصاص في هذا المجال

للاستفادة من خبراتهم في بناء أداة الدراسة، وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، وتم التأكد من الصدق من خلال صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي والذي تراوحت قيمه من (٠.٦٦ - ٠.٧١). كما تم التأكد من الثبات بطريقة الفا كرونباخ. والذي تراوحت قيمه من (٠.٩١ - ٠.٩٤) مما يشير إلى توافر الصدق والثبات لأداة الدراسة، وأصبحت الأداة تقي صورتها النهائية تشتمل على بعدين: البعد الأول: القيادة التحويلية: تكون (٤) عبارات ذوات الأرقام (من ١ - ٤). البعد الثاني: الالتزام التنظيمي: تكون من (١٠) عبارات ذوات الأرقام (من ١ - ١٠). ولتصحيح أداة الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المترج لتصحيح استجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، بحيث تعطى الدرجة (١) للاستجابة (أرفض بشدة)، والدرجة (٢) للاستجابة (أرفض)، والدرجة (٣) للاستجابة (إلى حد ما)، والدرجة (٤) للاستجابة (أوافق)، والدرجة (٥) للاستجابة (أوافق بشدة)،

#### ٨. نتائج اختبار فروض الدراسة

تم التحقق من صحة الفروض الإحصائية للدراسة، والحصول على النتائج ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج وإظهار مدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

#### ١/٨ الفرض الأول ( $H_1$ )

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. للتحقق من صحة أو خطأ الفرض الأول، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٤): معاملات الارتباط بين درجة القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ( $n = ٤١٢$ )

الالتزام التنظيمي		القيادة التحويلية
القيمة	المؤشرات	
**٠.٧١	معامل الارتباط	
$\alpha \leq ٠.٠٥$	الدلالة الإحصائية	

\*\* تعني دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ )

تشير نتائج جدول (٤) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجات القيادة التحويلية ودرجات الالتزام التنظيمي، بمعامل ارتباط بلغ (0.711)، وبذلك تحقق صحة الفرض الأول" وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة القيادة التحويلية ودرجة الالتزام التنظيمي ". هذه النتائج تقدم دليلاً يدعم العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي تجاه المنظمة، ويساهم في إظهار دور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي ، وهذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Dastoor et al., 2012) ، دراسة (Khasawneh et al., 2012)، دراسة (Malik et al., 2017)

#### ٢/٨ الفرض الثاني (H<sub>2</sub>):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. للتحقق من صحة أو خطأ الفرض الثاني، تم استخدام الانحدار البسيط، حيث تم استخدام القيادة التحويلية ، كمتغير مستقل، لمعرفة أثره على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٥): معاملات الانحدار لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقل	قيمة ف	الدلالة الإحصائية Sig.	نسبة الإسهام R <sup>2</sup>	معامل الانحدار β	الخطأ المعياري S.Error	قيمة ت t	الدلالة الإحصائية Sig.
الالتزام التنظيمي	الثابت (متغيرات أخرى)	٣٠٩.٣	٠.٠١	%٦٠.٢	٠.٥٥	٠.١٢	٤.٤٨	**٠.٠١
	القيادة التحويلية						٧.١٨	**٠.٠١

تشير نتائج جدول (٥) أن قيمة (ف) تساوي (٣٠٩.٣) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) ، وهذا يعني وجود تأثير ومساهمة نسبية كبيرة وذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (القيادة التحويلية على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وبنسبة إسهام (R<sup>2</sup>) بلغت (%٦٠.٢). وتم حساب معاملات الانحدار الجزئية (β)، وتم حساب معامل الانحدار الجزئي لأثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي والذي بلغ (٠.٥٥) وهذه القيمة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$  ومؤشر على وجود أثر إيجابي للقيادة التحولية على الالتزام التنظيمي. وبذلك تحقق الفرض الثاني ( $H_2$ ). هذه النتائج تشير إلى وجود أثر كبير وإيجابي للقيادة التحولية على الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأثر يرفع من الأداء العام الوظيفي والتنظيمي وتشكيل وتعزيز أداء الموظف مما ينعكس على البيئة التنظيمية للعمل. وهذه النتائج تتشابه مع نتائج كل من دراسة (Malik et al., 2017)، دراسة (Keskes et al., 2018)، دراسة (Madjid and Samsudin, 2021)

#### ٩. التوصيات

توصي الباحثة بما يلي:

- تدعيم القيادة التحولية لدى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري خاصة فيما يتعلق بإملاك قادة المؤسسة القدرة على تحفيز وتوجيه زملائهم في العمل، لارتباطها ولأثرها على الالتزام التنظيمي.
- إمكانية الاستفادة من أدوات الدراسة الحالية في دراسات مستقبلية حيث تم التأكد من الخصائص السيكومترية لها.

#### ١٠. الدراسات المستقبلية

- إجراء دراسة باستخدام متغيرات مستقلة أخرى ودراسة تأثيرها على الالتزام التنظيمي
- إجراء دراسة على قطاعات أخرى غير الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

#### خاتمة

يخلص البحث إلى أن المنظمات خاصة الأكاديمية تحتاج إلى نمط القيادة التحولية وتطبيقه مما ينعكس على دور إيجابي وتأثير مرتفع على الأداء التنظيمي ومن ثم ميزة تنافسية قوية ودائمة في مجال المنظمات الأكاديمية

## المراجع العربية

- زاوي زيد، ٢٠٢٠. القيادة التحولية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية (Doctoral dissertation, Université de M'sila).
- عدي احمد صالح and أميرة على خيرى عثمان، ٢٠٢٠. الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بتن القيادة التحولية والالتزام التنظيمي (Doctoral dissertation)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- عطية، مروة عبدالجواد، فهمي، تقي محروس، محمد and حميدة عبدالسميع، ٢٠١٧. أثر القيادة التحولية على الالتزام التنظيمي للموظفين بشركات الطيران المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، ١(٢)، pp.58-77.

## المراجع الأجنبية

- Anderson, M., 2017. Transformational leadership in education: A review of existing literature. International Social Science Review, 93(1), pp.1-13.
- Andriani, S., Kesumawati, N. and Kristiawan, M., 2018. The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. International Journal of Scientific & Technology Research, 7(7), pp.19-29.
- Aranki, D.H., Suifan, T.S. and Sweis, R.J., 2019. The relationship between organizational culture and organizational commitment. Modern Applied Science, 13(4), pp.137-154.
- Asbari, M., 2020. Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs?. International Journal of Social, Policy and Law, 1(1), pp.51-55.
- Bass, B.M., 1985. Leadership and performance beyond expectations. Collier Macmillan.
- Dunn, M.W., Dastoor, B. and Sims, R.L., 2012. Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective. Journal of Multidisciplinary Research (1947-2900), 4(1).
- Ghasabeh, M.S., Soosay, C. and Reaiche, C., 2015. The emerging role of transformational leadership. The Journal of Developing Areas, 49(6), pp.459-467.

- Gillet, N. and Vandenberghe, C., 2014. Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), pp.321-347.
- Hansbrough, T.K. and Schyns, B., 2018. The appeal of transformational leadership. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), pp.19-32.
- Iqbal, K., Fatima, T. and Naveed, M., 2020. The impact of transformational leadership on nurses' organizational commitment: A multiple mediation model. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), pp.262-275.
- Jussila, I., Byrne, N. and Tuominen, H., 2012. Affective commitment in co-operative organizations: What makes members want to stay?. *International Business Research*, 5(10), p.1.
- Keskes, I., Sallan, J.M., Simo, P. and Fernandez, V., 2018. Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*.
- Khan, R., Naseem, A. and Masood, S.A., 2016. Effect of continuance commitment and organizational cynicism on employee satisfaction in engineering organizations. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(4), p.141.
- Khasawneh, S., Omari, A. and Abu-Tineh, A.M., 2012. The relationship between transformational leadership and organizational commitment: The case for vocational teachers in Jordan. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), pp.494-508.
- Kim, H.K., 2014. Work-life balance and employees' performance: The mediating role of affective commitment. *Global business and management research: An international journal*, 6(1).
- Korejan, M.M. and Shahbazi, H., 2016. An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), pp.452-461.
- Madjid, A. and Samsudin, M., 2021. Impact of achievement motivation and transformational leadership on teacher performance mediated by organizational commitment. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 21(3), pp.107-119.



- Malik, W.U., Javed, M. and Hassan, S.T., 2017. Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), pp.147-166.
- Mercurio, Z.A., 2015. Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), pp.389-414.
- Patrick, H.A. and Sonia, J., 2012. Job Satisfaction and Affective Commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(1).
- Posey, C., Roberts, T.L. and Lowry, P.B., 2015. The impact of organizational commitment on insiders' motivation to protect organizational information assets. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), pp.179-214.
- Rezazadeh, A., & Azizi, GH. (2012). The impact of transformational leadership on entrepreneurial orientation of organizations (case study: representatives of insurance companies of Yazd Province), *News in the World of Insurance*. 172, p. 32.
- Shim, H.S., Jo, Y. and Hoover, L.T., 2015. Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*.
- Thamrin, H.M., 2012. The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), pp.566-572.
- Yahaya, R. and Ebrahim, F., 2016. Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of management development*.