

من خلال إشكالية موضوع الدراسة والتي تمحورت حول معرفة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي حيث حاولنا تحديد هذه الإشكالية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أبعاد القيادة التحويلية والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على الالتزام تنظيمي.

فمن خلال هذه الدراسة وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها، وعلى ضوءها سيتم تقديم جملة من التوصيات ثم اقتراحات الدراسة كما يلي:

أولاً: خلاصة النظري

في ضوء مراجعة الأدبيات واستناداً إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري الدراسة استنتج ما يلي:

1- أصبح مفهوم القيادة التحويلية يحتل أهمية خاصة لدى المؤسسات حيث يساهم في تحسين أدائها ويضمن تطورها، فهي التي تؤثر في سلوك الموارد البشرية لكونها تدفع بالفرد العامل إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمؤسسة، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية.

3- القيادة التحويلية في ظل البيئة الحالية تعتبر من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات، وهذا ما جعل المؤسسات تهتم أكثر بالموارد البشري لاعتباره مصدر النجاح والتميز.

4- تتكون القيادة التحويلية من أربع مكونات تتمثل في:

- **التأثير المثالي:** يشير إلى إمكانية القائد أن يقود العاملين ويجعلهم مستعدين لأتباعه من خلال غرس روح الثقة والاحترام فيهم وبهذا يجعلهم يقدمون جهوداً إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية.

- الحفز الإلهامي: يعمل القادة على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك لإعطاء المعنى لما يقوم به المرؤوسين وتغليب روح الجماعة وجعلهم يفكرون في بدائل مستقبلية جديدة ومتعددة.
- الاستشارة الفكرية: يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني مداخل جديدة لحل المشاكل.
- الاعتبار الفردي: يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطوير بمستوى أداءه، فيعمل كمنصاح وصديق وموجه لكل منهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم.
- 5- للإلتزام التنظيمي أثر كبير على الفرد والمؤسسة فهو يؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء، ورفع الروح المعنوية.
- 6- الإلتزام التنظيمي هو مدى اندماج الفرد في المؤسسة واستمراره فيها.
- 7- لا يوجد هناك اتفاق بين المنظرين حول تفسير محددات للإلتزام التنظيمي، فهو مازال موضوع نقاش وجدال كبير.
- 8- هناك عدة مداخل درست الإلتزام التنظيمي وحاولت تفسيره، كالمدخل لاتجاهي والمدخل السلوكي كما لم يتم الاتفاق على أبعاد محددة لقياس الإلتزام التنظيمي.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- أظهرت نتائج البحث أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.384).
- كما أظهرت نتائج البحث أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية يتوافر بدرجة معينة وهي مرتبة من حيث الأهمية النسبية كالتالي:
- التأثير المثالي: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.616).
- الاعتبار الفردي: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.387).
- الحفز الإلهامي: جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.270).
- الاستشارة الفكرية: جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط (3.262).
- إن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة البحث بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة كان بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.711).

• أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

• أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثا: توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات:

1- من الضروري أن يدرك القادة أهمية القيادة التحويلية بمختلف أبعادها وما لها من تأثير على عدة جوانب في الكلية.

2- تفعيل وتعزيز ممارسة القيادة التحويلية لما له من أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي من خلال التركيز على أبعاد القيادة التحويلية.

■ بالنسبة للتأثير المثالي من خلال: تحطي القادة مصالحهم الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، والالتزامهم بالقيم المثلى في سلوكهم، وانسجام أقوالهم مع أفعالهم وتحليلهم بالقيم المثلى في سلوكهم.

■ بالنسبة للاستشارة الفكرية من خلال: تشجيع القادة العاملين على اكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة واعتبارهم للأخطاء تجارب عملية مفيدة واستماعهم لوجهات نظرهم عندما يحاولون حل مشاكل العمل، وأن يشجعوا العاملين على التعبير عن أفكارهم وعلى إيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل.

■ بالنسبة للاعتبار الفردي من خلال: اعتبار القادة أن لدى كل عامل حاجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين، وحرصهم على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين معهم وتفهم أحاسيسهم ومشاعرهم، والتزامهم بمبدأ المساواة في تعاملهم مع الجميع والسعي لتطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم.

■ بالنسبة للحفز الإلهامي: بما أن الدراسة كشفت أن هناك أثر للحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة لذلك وجب زيادة الاهتمام به وتعزيزه من أجل زيادة الالتزام التنظيمي لديهم.

3- تعزيز وتفعيل الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أجل تحقيق أهداف الكلية بالكفاءة والفعالية المطلوبين.

4- كشفت الدراسة بأن الشعور بالالتزام المستمر والالتزام العاطفي لدى الأساتذة كان بدرجة متوسطة لذلك لا بد النظر إليهما لأنهما يعبران عن شعور العاملين بالانتماء والالتصاق النفسي بالكلية التي يعملون بها، وهنا يكون الالتزام أقرب إلى المعنى الشخصي كالفخر وسعادة الناتجة عن العمل في الكلية والشعور بأن قيم وأهداف وإنجازات الكلية هي جزء أساسي منه.

رابعا: اقتراحات الدراسة

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا الحالية لتكون أفق بحث مستقبلية وهي:

- 1- أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي في الكلية.
- 2- دور القيادة التحويلية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- 3- دراسة دور القيادة التحويلية على سلوك المورد البشري في المؤسسات.
- 4- إجراء دراسات مقارنة حول مستويات ممارسة القيادة التحويلية السائدة في القطاع العام والخاص.