

دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية

د. رياض عبد الله الخوالدة²

أستاذ مساعد

د. فراس سليمان الشلبي²

أستاذ مشارك

د. زياد علي الشوابكة¹

أستاذ مساعد

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، ولهذا الغرض فقد تم تصميم قائمة استبيان تكونت من (92) عبارة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع قائمة الاستبيان على جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في هذه الدائرة، حيث تم توزيع (142) استبياناً استرد منها (129) استبياناً، كان منها (121) صالحاً لتحليل الإحصائي أي ما نسبته (85.2%) من حجم المجتمع الكلي. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة لإتمامها، وتم الاعتماد على البرمجية الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لعرض أسئلة الدراسة، كما تم استخدام اختبارات التوزيع الطبيعي وتحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضياتها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، فضلاً عن تميز العاملين في الدائرة بالالتزام التنظيمي، كما بينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسة المبحوثة بتبني العاملين الذين لديهم سمات قيادية، والأخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القيادات الجديدة، توافر خصائص القيادة التحويلية المختلفة فيهم، كما أوصت الدراسة أيضاً بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

المقدمة

يعيش العالم هذه الأيام في ظل بيئة ديناميكية متسارعة، تشهد تغيرات متعددة في مختلف جوانب الحياة، وبالتالي كان لابد على منظمات الأعمال الخاصة والعامة على حدٍ سواء مواجهة هذه التغيرات بشتى الوسائل والسياسات، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يلعب دوراً أساسياً في نجاح هذه المنظمات وتحقيق أهدافها، وتوفير البيئة التنظيمية الصحية والسليمة والعدالة، وذلك لإفساح المجال لإبداع العاملين ببذل قصارى جهدهم في أداء العمل المطلوب منهم. فمهما تقدم العلم وتطورت التكنولوجيا، تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم وتطوير قابلياته من أبرز التحديات التي تواجه القيادة بشكل مستمر (النويقة، 2015)، فالقادة التحويليون يستحدثون منظمات لها القدرة على التطوير والتعلم والإبداع والابتكار، من خلال التركيز على المورد البشري المؤهل والمدرب والملتزم (Gao, 2013). ومن جهة أخرى فلقد ازداد اهتمام منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة

1 كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية.

2 كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية.

* تم استلام البحث في نوفمبر 2017، وقيل للنشر في ديسمبر 2017.

بالالتزام التنظيمي حيث أثبتت دراسات عديدة، وجود علاقات ارتباطية بين هذا المتغير وعدد من المتغيرات الأخرى ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد، والتي تؤثر بدورها على إنتاجية المنظمة ككل ومن هذه الدراسات دراسة (المعاني، 2013).

ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة لبحث وقياس دور القيادة التحولية في الالتزام التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، باعتبارها إحدى القطاعات الحيوية والهامة التي تسهم بشكل فاعل في الاقتصاد الأردني، وبالتالي فإن دراسة هذه المفاهيم ستساهم في تحقيق أهداف الدائرة المبحوثة وزيادة كفاءتها، من خلال الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين والمدربين وزيادة درجة التزامهم التنظيمي.

الإطار النظري للدراسة أولاً- القيادة التحولية

ظهر مفهوم القيادة التحولية في أواخر القرن الماضي على يد العالم الأمريكي (Games Burns) بسبب حاجة المنظمات لقيادة ابتكارية مؤثرة تتناسب مع روح ومعطيات العصر الحديث، وتعمل على إيجاد رؤية ورسالة مشتركة للمنظمة، وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية والقيم الأخلاقية، كما تؤدي إلى إثارة الدافعية لدى المرؤوسين وتعزز قدراتهم وتمنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات، وهو ما يعمل على تحسين العلاقات التنظيمية وزيادة معدلات الإنتاجية والإبداع وتعميق الشعور بالولاء للمنظمة. (المعاني:2013).

ويرى (Burns: 2004) أن القيادة التحولية «عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق»، في حين يرى (Gao, 2013) «أن القيادة التحولية هي مصدر الإلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية، وفي تحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية أخرى، وذلك من خلال اندماج الأفراد العاملين بالمنظمة»، ويرى (الشنطي، 2017) أنها «عبارة عن اندماج العاملين بالمنظمة من خلال التركيز على تأسيس ثقافة الالتزام والتغيير وتعزيز سلوكيات الإبداع، ومن خلال تحقيق رضا العاملين وتحفيزهم والعمل الجماعي».

ويمكن تعريفها على أنها: «ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز رؤوسه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون فيها، وهو ما يساعد في المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم».

خصائص القيادة التحولية

- قدم كل من (Kouzes and Posner): خمس خصائص رئيسة للقائد التحولي، وذلك على النحو التالي (المعاني، 2013).
- 1- الإلهام والرؤية الجماعية (**Inspiring A shared vision**): حيث يتطلع القادة التحوليون للمستقبل، ويعتقدون بأن العمل الجماعي والالتزام التنظيمي يحقق المستقبل والنجاح للمنظمة.
 - 2- تحدي العملية (**Challenging The process**): حيث يبحث القادة التحوليون دائماً عن الفرص الجديدة ويكونون على استعداد لتغيير الوضع الراهن، فهم يبتكرون ويجربون أساليب وأدوات جديدة للعمل.
 - 3- النمذجة للأقوال والأفعال (**Modeling The way**): حيث تكون قيم العمل واضحة لدى القادة التحوليين.
 - 4- تمكين الآخرين (**Enabling Other to Act**): حيث يؤمن القادة التحوليون بأهمية مشاركة العاملين بجميع جوانب العمل.
 - 5- التشجيع (**Encouraging**): حيث يحفز القادة التحوليون الآخرين بكل الطرائق والأساليب المادية والمعنوية.

أبعاد القيادة التحولية

طور كل من (Bass and Avolio) نموذجاً تضمن الأبعاد الأربعة للقيادة التحولية التي أطلق عليها (Four I's)، وهذه الأبعاد هي: (الزعيبي، 2012).

أولاً: التأثير المثالي (Idealized Influence) بحيث يكون سلوك القادة قدوة لمرؤوسهم مع مرور الزمن، من خلال التمسك بالمعايير الأخلاقية، والابتعاد عن استخدام القوة والتسلط، ودفع الآخرين على تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها.

ثانياً- الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم (Inspirational Motivation) من خلال إثارة روح التحدي لدى العاملين، وإذكاء قيم الحماسة والانديفاع لديهم والعمل بروح الفريق ومشاركتهم في رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة.

ثالثاً- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): وذلك من خلال تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين (طرح الأفكار الجديدة وحل المشكلات، وإعادة النظر في عمليات وهياكل المنظمة).

رابعاً- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): من خلال إدراك القائد التحويلي للفروق الفردية بين المرؤوسين، والتعامل مع كل واحد منهم وفقاً لظروفه الخاصة والحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبينهم.

ثانياً- الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي مطلباً رئيساً للمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، حيث يعد ركناً أساسياً في العملية الإدارية بجميع مستوياتها وضرورة ملحة تحرص على تحقيقها المؤسسات المتعلمة للتطور والاستمرار في بيئة تنافسية شديدة التعقيد لتحقيق أهدافها. ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه «قوة اندماج الموظف مع منظمته ودرجة ارتباطه وقبوله لأهدافها وقيمها وبذل أكبر جهد ممكن بسبب رغبته في الاستمرار في أداء عمله فيها». (دهمش، 2010)، في حين يعرفه (Erlan, 2013) على أنه «ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول أهدافها والرغبة في بذل جهد معقول يحسن من أدائها، هذا بالإضافة إلى الرغبة القوية للبقاء فيها»، أما (Yildirm,2015) فيعرفه على أنه «حالة نفسية تعمل على تشكيل علاقة شخصية للعامل مع منظمته، وتؤثر على رغبته للبقاء فيها لأطول وقت ممكن».

ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه «مجموعة من المشاعر والانفعالات الإيجابية التي يحملها الفرد العامل تجاه منظمته، والتي تؤدي إلى خلق التزامه بقيمها وأهدافها، وتفانيه بأداء عمله، ورغبته في الاستمرار وعدم ترك العمل فيها».

مكونات الالتزام التنظيمي

يشكل الالتزام التنظيمي أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى نجاح المنظمات أو فشلها، حيث تحدد الأدبيات الإدارية ثلاث مكونات رئيسة للالتزام التنظيمي وهي (Meyer and Allen, 1997):

أولاً: الالتزام العاطفي: هو الاندماج والتعلق العاطفي للعاملين بالمنظمة، فالعاملون الذين يظهرون التزاماً عاطفياً يشعرون بحاجتهم إلى الاستمرار في العمل مع التنظيم الحالي، وهذا ما يساهم في خلق الولاء للتنظيم.

ثانياً: الالتزام المعياري: وهو الشعور الذي يتولد لدى الفرد بأهمية الالتزام نحو عمله والبقاء في منظمته، ويشير كذلك إلى الالتزام المستند إلى قيم ومشاعر وأحاسيس العاملين.

ثالثاً: الالتزام المستمر أو الاستمراري: وهو الالتزام الذي يصف حاجة العاملين إلى البقاء في العمل مع التنظيم الحالي، كما يشير إلى درجة الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك العمل بالمنظمة.

متطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي

- 1- يتحقق الالتزام التنظيمي من خلال عديد من المتطلبات والعوامل التي تؤثر إيجابياً على مستواه، وأهمها: (دهمش، 2010).
- 1- إشباع الحاجات الإنسانية والمادية لدى الموظفين. لتوليد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء التنظيمي.
- 2- تحسين المناخ التنظيمي. لتحقيق التوافق بين الأداء وتحقيق الأهداف والعناية بالأفراد العاملين، وتجنب التنظيم البيئي المتسلط والذي يؤدي إلى تسرب العاملين ولا ينمي فيهم قيم الالتزام التنظيمي.
- 3- تحديد الأدوار: عندما تكون الأدوار محددة بشكل واضح، فإن ذلك يؤثر إيجاباً على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة.

دور القيادة التحولية في تحقيق الالتزام التنظيمي

يمكن أن نؤسس لطبيعة العلاقة ما بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي على النحو التالي:

- 1- تساهم القيادة التحولية إلى حد كبير في دعم وتحقيق الالتزام التنظيمي، وهو ما يترتب عليه سرعة وكفاءة ودقة أكبر في إنجاز العمل وبأقل كلفة ممكنة.
- 2- إن اهتمام المنظمات بالبحث عن الميزة التنافسية يدفعها نحو زيادة الاهتمام بتطبيق مفاهيم القيادة التحولية، وهو ما يتطلب زيادة الاهتمام بالبحث والتدريب والتطوير، الذي يساهم في بناء وتنمية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.
- 3- إن استخدام نمط القيادة التحولية يساهم في زيادة وتعزيز التعاون والاتصال ما بين الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية، مما يساعد في تحسين العلاقات التنظيمية وتهيئة الظروف والفرص لزيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.
- 4- يمكن أن يساعد تطبيق أنماط القيادة التحولية، والالتزام التنظيمي في المنظمات على تحسين معدلات الرضا الوظيفي وتحسين الروح المعنوية وزيادة جودة وكمية معدلات الإنتاجية والأداء في هذه المنظمات.

الدراسات السابقة

من خلال المسح الذي أجراه الباحثون، تم التوصل إلى مجموعة من الأدبيات الإدارية التي بحثت في موضوع الدراسة، حيث نلاحظ من خلال مراجعة واستعراض هذه الدراسات أنه يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات، وذلك على النحو التالي:

المجموعة الأولى: دراسات ركزت على متغير القيادة التحولية من حيث أثره في العديد من المتغيرات الأخرى:

دراسة (الشنطي، 2017) بعنوان «دور القيادة التحولية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة»، والتي هدفت لبيان أثر القيادة التحولية بأبعادها التالية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والاعتبار الفردي) في عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وقد بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر للقيادة التحولية بأبعادها المختلفة في إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة باستثناء الدافع الإلهامي.

دراسة (العزام، والجداية، 2015) بعنوان «أثر القيادة التحولية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال»، وبينت نتائجها أن نمط القدوة الحسنة في القيادة باعتباره من خصائص القيادة التحولية جاء في المرتبة الأولى من حيث تأثيره في التعلم التنظيمي، يليه متغير الحفز الذهني ولعب الأدوار.

دراسة (المعاني، 2013) بعنوان «أثر القيادة التحولية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية»، حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة التحولية بأبعادها التالية (الجادبية القيادية، والتحفيز المهم، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، وتمكين العاملين) في المواطنة التنظيمية بأبعادها التالية (التعاون، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري)، وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة أن القيادات الإدارية في الجامعة تتبنى نمط القيادة التحولية بدرجة متوسطة.

دراسة (الزعيبي، 2012) بعنوان «أثر القيادة التحولية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي» حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى تأثير القيادة التحولية بأبعادها التالية (التأثير المثالي، والدفع والإلهام، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في الحد من الصراع التنظيمي لدى الأفراد العاملين في جامعة العلوم التطبيقية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحولية في الحد من الصراع التنظيمي، وأن أكثر الأسباب المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي هو محدودية الموارد وشدة المنافسة عليها.

دراسة (Raja, 2012) بعنوان «كيف يمكن للقيادة التحولية أن تؤدي إلى اندماج العاملين في المنظمات الخدمية الباكستانية» وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة التحولية بعناصرها التالية (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والاعتبارية الفردية) يمكن أن يؤدي إلى اندماج العاملين على نحو أفضل ويساعد في تكريس جهود وطاقات العاملين وخبراتهم لخدمة مؤسساتهم.

دراسة (Si and Wei, 2012) بعنوان «العلاقة ما بين القيادة التحويلية والتبادلية والمناخ التنظيمي الممكن والأداء المبدع لدى العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات في الصين»، فقد خلصت الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية أثراً إيجابياً في الأداء الإبداعي للمرؤوسين في الشركات المبحوثة، كما يعد المناخ التنظيمي الممكن عاملاً وسيطاً ذا أثر إيجابي بين سلوك القيادة التحويلية والأداء المبدع للمرؤوسين، بينما أظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة التبادلية والأداء المبدع للمرؤوسين..

دراسة (العتيلي: 2012) بعنوان «أثر أبعاد القيادة التحويلية في اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو التغيير التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية»، حيث هدفت للتعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس لمستوى تمتع القادة الإداريين بسمات القيادة التحويلية، وكذلك الحال التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التغيير التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يتمتع القادة الإداريون من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية بمستوى متوسط من سمات القيادة التحويلية.

دراسة (Ibraheem, et al., 2011) بعنوان «العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا العاملين في مستشفيات القطاع الخاص الأردني»، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية ودالة إحصائية بين كل من سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة المبحوثة، وهو ما يعني أن عناصر القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة المبحوثة، تخلق بيئة مناسبة لزيادة الرضا الوظيفي. كما وأوصت الدراسة بضرورة منح العاملين الاستقلالية ليكونوا ملهمين ومحفزين.

دراسة (Sarros and Cooper, 2008) بعنوان «العلاقة بين بناء المناخ التنظيمي الإبداعي والقيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية في القطاع الخاص في أستراليا»، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية من جهة والإبداع الإداري من جهة أخرى وقد كانت أكثر عناصر القيادة التحويلية تأثيراً في الإبداع الإداري (وضوح الرؤية، والدعم الفردي).

المجموعة الثانية: دراسات بحثت في متغير الالتزام التنظيمي من حيث أثره أو تأثيره بعدد من المتغيرات الأخرى:

دراسة (العفيف، 2017) بعنوان «تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية»، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيراً معنوياً في الالتزام التنظيمي بأبعاده التالية (الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، والالتزام العاطفي).

دراسة (الحراشة، 2016) بعنوان «أثر فاعلية نظام تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال»، وتوصلت إلى أن درجة فاعلية أنظمة تقييم الأداء في الجامعات المبحوثة كانت متوسطة، هذا بالإضافة إلى أن هناك أثراً إحصائياً لأبعاد فاعلية تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي في هذه الجامعات.

دراسة (بيعة، 2016) «أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في البنوك التجارية الأردنية: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط»، وقد بينت أن هناك أثراً إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك المبحوثة، بالإضافة إلى وجود أثر للالتزام التنظيمي في إنتاجية العاملين في هذه البنوك.

دراسة (Kadiresan, et al., 2015) بعنوان «اثر تقييم الأداء وتطوير تدريب ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي ودوران العمل حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين تقييم الأداء والتدريب والتنمية (كممارسات لإدارة الموارد البشرية) في الالتزام التنظيمي الذي ساهم بدوره بوجود علاقة عكسية مع دوران العمل، وأن الالتزام أكثر بين العاملين من الموظفين الذين يتمتعون بالخبرة والمهارة.

دراسة (النويقة، 2015) بعنوان «أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن»، فقد بينت الدراسة أن هناك مستوى مرتفعاً لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي، كما بينت أن هناك أثراً إيجابياً لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي التالية (الالتزام الشعوري، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري).

دراسة (بني عيسى، وأبازيد، 2014) بعنوان «دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني» فقد بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج أن الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً في أداء العاملين.

دراسة (Erlan, 2013) في «أثر الالتزام والثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي المدرك»، حيث بينت نتائج تلك الدراسة أنه يمكن تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تفعيل نظام الحوافز، كما أن توافر الالتزام التنظيمي بمستوى مرتفع يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء.

دراسة (Aries And Miradeptha, 2013) في «اتجاهات العاملين نحو تأثير الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في أداء العاملين في المنظمات الإلكترونية الأسترالية»، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المنظمات الأسترالية المبحوثة. وأخيراً بحثت دراسة آل قاسم، (2012) بعنوان «أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية»، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً واضحاً للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية في الأردن.

أما المجموعة الأخيرة من الدراسات، فقد تناولت أثر متغير القيادة التحولية في الالتزام التنظيمي:

دراسة (Gao, 2013) بعنوان «أثر سلوكيات القيادة التحولية لمالكي منظمات الأعمال العائلية في الصين على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في تلك المنظمات» وقد توصلت الدراسة إلى أن مالكي المنظمات العائلية في الصين يمارسون القيادة التحولية بدرجة عالية وأن لهذه السلوكيات أثراً إيجابياً في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المنظمات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بتركيزها على الفجوة البحثية المتعلقة بأنها الدراسة الأولى التي تبحث في «مدى إسهام القيادة التحولية في تحقيق الالتزام التنظيمي»، حيث نلاحظ بأن جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها قد تناولت أثر القيادة التحولية على متغيرات أخرى غير متغير الالتزام التنظيمي كدراسة أثر القيادة التحولية في (المواطنة التنظيمية، أو في الصراع التنظيمي، أو في التغيير التنظيمي، أو في الإبداع الإداري)، باستثناء دراسة (Gao, 2013) التي درست أثر القيادة التحولية في الالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال العائلية في الصين.

كما تتميز هذه الدراسة من حيث مجتمع دراستها الذي تكون من جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في مركز دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، في حين تمت الدراسات السابقة في بيئات تنظيمية مختلفة عن البيئة التنظيمية الأردنية، التي لا تعطي نتائجها مؤشرات علمية يمكن تعميمها على البيئة الأردنية خصوصاً أنها طبقت في منشآت القطاع الخاص وليس القطاع العام.

مشكلة الدراسة

لقد شهد العقدان الأخيران تركيزاً كبيراً على مفهوم القيادة التحولية، باعتبارها إحدى المتطلبات الأساسية لتحسين مستويات الأداء، ومجارات التطورات الكبيرة في بيئة العمل، وذلك من خلال الاهتمام بطبيعة العلاقة والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمؤوسين، مما يساهم في زيادة درجة الالتزام التنظيمي، لابل ويعمل على تعزيزها.

وبناء على ما سبق فإن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، بحاجة إلى تكوين فهماً أكثر عمقاً للعلاقة ما بين متغيرات الدراسة، نظراً لغياب المنهجية الواضحة التي تربط ما بين ممارسات القيادة التحولية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، ومن هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في محاولة التعرف على «دور القيادة التحولية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية»، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مدى الاهتمام بتطبيق القيادة التحولية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؟
- ما مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؟
- هل للقيادة التحولية دور معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتحقيق ما يلي:

- التعرف على مدى التزام دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية بتبني وتطبيق أبعاد القيادة التحويلية بين صفوف عاملها.
- التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.
- التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

أهمية الدراسة

تركز منظمات الأعمال هذه الأيام على استقطاب الأفراد المؤهلين إذ تعمل على تدريبهم وتطوير قدراتهم، واتباع السياسات القيادية الحديثة في التعامل معهم، وحتى يكونوا شركاء حقيقيين في إدارة منظماتهم، فإنه لا بد من خلق الالتزام التنظيمي لديهم، وبناءً على ذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

أ- الأهمية الميدانية

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة بمحاولة تقديم المعالجات والمقترحات للدائرة المبحوثة والتوجه بوضعها موضع التنفيذ والاستفادة منها، لأجل الارتقاء بأداء تلك الدائرة من خلال جهود أفرادها، لما لها من أثر في تحقيق الوفورات الاقتصادية والمالية، والتهوض بمستوى أدائها.

ب- الأهمية العلمية

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية المتغيرات التي تبحث فيها (القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي)، وذلك لما لهذه المفاهيم من أثر هام في تحسين أداء المنظمات وتطويره، هذا بالإضافة إلى قلة الدراسات السابقة التي ربطت ما بين هذه المتغيرات، وبذلك فإن هذه الدراسة يمكن أن تساهم في تقديم إطار نظري متكامل يثري المكتبة الإدارية في الموضوعات التي تبحث فيها.

فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسة التالية:

«ليس من المتوقع أن تلعب القيادة التحويلية دوراً جوهرياً (حقيقياً) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية».

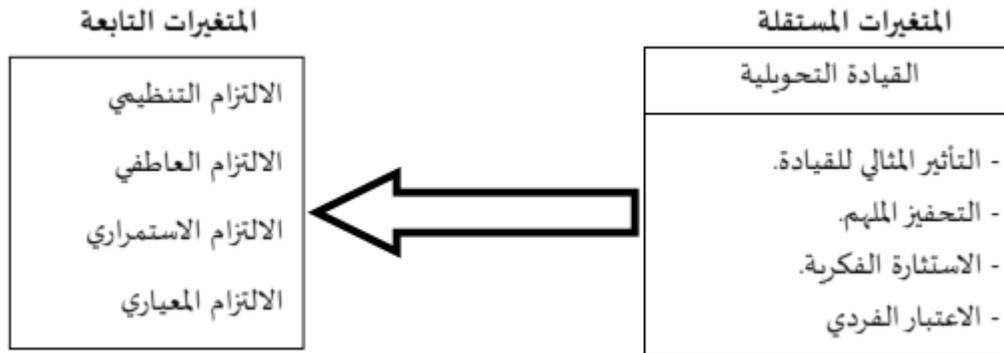
ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- ليس من المتوقع أن يلعب التأثير المثالي للقيادة دوراً جوهرياً (حقيقياً) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.
- ليس من المتوقع أن يلعب التحفيز الملمم دوراً جوهرياً (حقيقياً) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.
- ليس من المتوقع أن تلعب الاستثارة الفكرية دوراً جوهرياً (حقيقياً) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.
- ليس من المتوقع أن يلعب الاعتبار الفردي دوراً جوهرياً (حقيقياً) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة

- 1- القيادة التحولية Transformational Leadership: هي إثارة الدافعية لدى المرؤوسين وتحسين وتعزيز قدراتهم ومنحهم حرية التصرف لاتخاذ القرار لتحقيق المشاركة الفعلية لديهم في إدارة منظماتها. (بني عيسى، 2005). ويقاس بالعبارات من (1-20) في قائمة الاستبيان.
- 2- التأثير المثالي للقيادة: هو تمتع القائد بسمات كاريزمية تجعله محل إعجاب وتقدير من قبل مرؤوسيه مما يدفعهم للاقتداء به والاستجابة له. (العتيلي، 2012). ويقاس بالعبارات من (1-5) في قائمة الاستبيان.
- 3- التحفيز الملهم: هو قدرة القائد على إيصال توقعاته للآخرين وإثارة حب التحدي لديهم وتغليب المصلحة العامة والعمل الجماعي (أبو السمن، 2009). ويقاس بالعبارات من (6-10) في قائمة الاستبيان.
- 4- الاستثارة الفكرية: هو قدرة القائد على زيادة وعي العاملين بالتحديات التي تواجه منظماتهم ونشروح التطوير والإبداع لديهم (الزعيبي، 2012). ويقاس بالعبارات من (11-15) في قائمة الاستبيان.
- 5- الاعتبار الفردي: هو اهتمام القائد بحاجات المرؤوسين ومساعدتهم على تحقيقها مع مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم فيما يتعلق بهذه الحاجات والرغبات (المعاني، 2013). ويقاس بالعبارات من (16-20) في قائمة الاستبيان.
- 6- الالتزام التنظيمي: هو عبارة عن رغبة الفرد العامل في المنظمة بالمحافظة على عضويته واستمراره في المنظمة، وببذل قصارى جهده في العمل الذي يقوم به. (الفواز، 2016). ويقاس بالعبارات من (21-25) في قائمة الاستبيان.

نموذج الدراسة



المصدر: الباحثون

شكل رقم (1) نموذج الدراسة

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمامها، وقد تم الاعتماد على المصدرين التاليين في جمع هذه البيانات والمعلومات: 1- المصادر الثانوية: وتتمثل في المسح المكتبي والأدبيات الإدارية الباحثة في موضوعي «القيادة التحولية والالتزام التنظيمي». 2- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي تم جمعها من مصادر عينة الدراسة بالاعتماد على أدواتها.

المجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الوظائف الإشرافية والقيادية في مركز دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية والبالغ عددهم (142) موظفًا، ولكون مجتمع الدراسة محدودا فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل في تجميع البيانات من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يبين عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (1)
عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

النسبة المئوية	العدد	نوع الاستبيان
%100	142	الاستبانات الموزعة
%90.8	129	الاستبانات المستردة
%5.6	8	الاستبانات المستبعدة
%85.2	121	الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي

أداة الدراسة

لقد تم تصميم قائمة استبيان شاملة لجميع متغيرات الدراسة ولمعالجة أسئلتها، وقد تكونت هذه القائمة من (29) عبارة، وذلك على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (2)
المتغيرات والفقرات التي تقيسها

الرقم	المتغير	الفقرات التي تقيسها
1	التأثير المثالي للقيادة	1-5
2	التحفيز الملهم	6-10
3	الاستثارة الفكرية	11-15
4	الاعتبار الفردي	16-20
5	الالتزام التنظيمي	21-29

تم تصميم قائمة استقصاء هذه الدراسة في الاعتماد على دراسة كل من (العفيف، 2017) ودراسة (النويقة، 2015) ودراسة (Gao, 2013).

صدق وثبات الأداة: تم التأكد من صدق أداة الدراسة (validity) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة. وقد تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظاتهم.

وتم قياس ثبات الأداة (Reliability) من خلال استخراج معامل الارتباط (Cronbach Coefficient Alpha)، حيث بلغت قيمة كرونباخ ألفا للاستبانة ككل (94.3%)، وفيما يلي نتائج ثبات أداة الدراسة لكل متغير من متغيراتها.

جدول رقم (3)
نتائج ثبات أداة القياس لكل متغير من متغيرات الدراسة

المتغير	البعء	معامل الثبات Cronbach Alpha
القيادة التحويلية	التأثير المثالي للقيادة	%81.5
	التحفيز الملهم	%75.5
	الاستثارة الفكرية	%72.1
	الاعتبار الفردي	%75.9
	القيادة التحويلية ككل	%90.8
الالتزام التنظيمي		%91.1

أساليب تحليل البيانات

تم استخدام أساليب تحليل البيانات التالية:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic**: كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لعرض أسئلة الدراسة ووصف خصائص عينتها.
- 2- مقاييس الإحصاء التحليلي (**Analytical Statistic Measures**) من خلال استخدام: اختبار (z-Smirnov-Kalmogorov) لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة وقد وجد بأن قيمة KS أكبر من (0.05)، وبالتالي فإن بيانات هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة (VIF) معامل التضخم للتأكد من عدم تداخل المتغيرات المستقلة ويجب أن تكون فيه VIF أقل من (5).
- 3- تحليل الانحدار البسيط **Simple Regression**: وذلك لقياس دور كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع في الاعتماد على **test-T**.
- 4- تحليل الاعتمادية **Analysis Reliability** وذلك للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي) بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا.

حدود الدراسة

أولاً - الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) من حيث مدى إسهامه في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، والالتزام العاطفي) ولم تتطرق إلى أية متغيرات أخرى. ثانياً - الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في مدينة عمان. ثالثاً - الحدود الزمانية: امتدت فترة جمع بيانات الدراسة من (3 تشرين أول - 2017) إلى (10 تشرين ثاني 2017).

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تم استخدام برنامج (SPSS: ver. 18) الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل بيانات هذه الدراسة.

أولاً: وصف متغيرات القيادة التحولية:

1- وصف متغير التأثير المثالي للقيادة:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التأثير المثالي للقيادة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به.	3.754	1.325	2
2	يلتزم القائد بالقيم المثلى في سلوكه.	3.729	0.862	3
3	يؤدي عملي مع هذا القائد إلى شعوري بالفخر والاعتزاز.	3.623	1.014	4
4	يعتبر سلوك القائد نموذجاً يحتذى به في المنظمة.	3.565	.9790	5
5	يعترف القائد بالأخطاء عند وجودها ويعمل على مواجهتها.	4.155	.9180	1
-	المتوسط العام:	3.765	.7810	-

من الجدول رقم (4) نلاحظ بأن المتوسط العام لمتغير التأثير المثالي للقيادة قد بلغ (3.765) وبانحراف معياري (0.781). وبما نسبته (75.3%) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير إلى أهمية ودور سلوك القادة في الدائرة المبحوثة، فهو يمثل سلوك قدوة للعاملين في الدائرة، ويعمل على إثارة دافعيتهم وتعزيز قدراتهم في العمل. وقد حققت الفقرة الخامسة أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.155) وبانحراف معياري (0.918)، وهذا ما يؤكد على أهمية تمتع القادة العاملين في الدائرة بشخصية منفتحة وشجاعة، تجعلهم قادرين على الاعتراف بأخطائهم أمام الآخرين ومواجهتها بالطرائق المناسبة، في حين

حققت الفقرة الرابعة أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.565) وبانحراف معياري (0.979)، مما يدل على أن العمل مع هؤلاء القادة يؤدي إلى شعور العاملين معهم بالفخر والاعتزاز، وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على درجة التزامهم التنظيمي.

2- وصف متغير التحفيز الملهم:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التحفيز الملهم

رقم الفقرة	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	يقوم القائد على تحفيز العاملين معه بشكل مستمر لكي يحققوا ما هو مطلوب منهم	3.778	1.263	4
2	يعمل القائد على تقوية التزام مرؤوسيه برسالة المنظمة بشكل دائم.	4.123	.808	1
3	يقوم القائد بتزويد مرؤوسيه بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم.	3.950	.870	3
4	يعبر القائد عن تقديره لأداء مرؤوسيه.	3.737	1.050	5
5	يقدم القائد الحوافز المناسبة (المادية/ المعنوية) لمرؤوسيه.	3.959	.786	2
-	المتوسط العام:	3.909	.691	-

من جدول (5) نلاحظ أن متوسط عام متغير التحفيز الملهم بلغ (3.909) بانحراف معياري (0.691). نسبته (78.2%) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير لأهمية ودور سلوك القادة في الدائرة المبحوثة، على أذكاء قيم وروح الحماسة والاندفاع والمشاركة والعمل بروح الفريق لدى العاملين معهم. وقد حققت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.123) وبانحراف معياري (0.808)، مما يشير إلى دور القادة العاملين في الدائرة المبحوثة على خلق الالتزام لدى العاملين معهم بأهداف منظمهم ورسالتها، في حين حققت الفقرة الرابعة أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.737) وبانحراف معياري (1.050)، مما يدل على أهمية تقدير القادة لجهود ولأداء مرؤوسيه، الذي ينعكس على مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

3- وصف متغير الاستثارة الفكرية:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الاستثارة الفكرية

رقم الفقرة	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	يثق القائد بقدرات مرؤوسيه.	3.893	.841	5
2	يعتبر القائد الأخطاء تجارب مفيدة لمرؤوسيه.	3.942	.683	4
3	يشجع القائد مرؤوسيه على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	4.344	.639	2
4	يستثير القائد مرؤوسيه على الإبداع والتطوير والتجديد.	4.163	.719	3
5	يأخذ القائد بالمقترحات التي يقدمها مرؤوسوه.	4.644	.759	1
-	المتوسط العام:	4.137	.503	-

من جدول (6) نلاحظ أن متوسط عام متغير الاستثارة الفكرية بلغ (4.137) بانحراف معياري (0.503). نسبته (82.7%) من مساحة المقياس الكلية، مما يدل على أهمية دور القادة العاملين في الدائرة في عملية تشجيع وتحفيز التفكير الإبداعي، ونشروع التعاون والتطوير لدى العاملين معهم. وحققت الفقرة الخامسة أعلى متوسط حسابي بلغ (4.644) بانحراف معياري (0.759)، وهذا يشير إلى اهتمام القادة في الدائرة المبحوثة بالمقترحات التي يقدمها مرؤوسوهم، مما يسهم في زيادة درجة الرضا والالتزام لديهم، في حين حققت الفقرة الأولى أدنى متوسط حسابي بلغ (3.893) بانحراف معياري (0.841)، مما يشير إلى ضرورة الارتقاء بأداء وقدرات العاملين في الدائرة المبحوثة وتطويره لما هن أترهام في تحسين الأداء الكلي لدائرتهم.

4- وصف متغير الاعتبار الفردي:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الاعتبار الفردي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	يؤمن القائد بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	3.368	1.241	3
2	يراعي القائد الفروق الفردية بين مرؤوسيه	4.360	.750	1
3	يحرص القائد على تحقيق احتياجات ورغبات المرؤوسين لديه.	3.672	.876	2
4	يستمتع القائد لمرؤوسيه بشكل جيد.	3.213	1.227	5
5	يهتم القائد بمشاعر وأحاسيس الأشخاص الذين يعملون معه.	3.229	1.089	4
-	المتوسط العام:	3.568	.753	-

من جدول (7) نلاحظ أن متوسط عام متغير الاعتبار الفردي بلغ (3.568) انحراف معياري (.753). نسبته (71.3%) من مساحة المقياس الكلية، وهو ما يشير إلى أهمية اهتمام القادة العاملين في الدائرة باحتياجات مرؤوسهم، وضرورة سعيهم لتحقيقها وفقا للإمكانات المتاحة في الدائرة المبحوثة. وقد حققت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.360) بانحراف معياري (.750)، وهذا ما يؤشر لضرورة مراعاة القادة العاملين في الدائرة للفروق الفردية ما بين العاملين لديهم، في حين حققت الفقرة الرابعة أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.213) وبانحراف معياري (1.227)، مما يدل على أهمية الاستماع بشكل جيد لأراء العاملين، مما يساهم في زيادة درجة رضاهم وتحسين إنتاجيتهم والتزامهم التنظيمي.

5- وصف متغير الالتزام التنظيمي:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الالتزام التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	عملي في الدائرة له معان شخصية ورمزية خاصة.	3.582	.916	4
2	أشعر بقوة الانتماء للدائرة التي أعمل بها.	3.959	.806	1
3	سأكون سعيدا إذا أمضيت بقية حياتي في هذه المهنة.	3.598	1.196	3
4	سيكون من الصعب علي ترك العمل في هذه المؤسسة.	3.418	1.043	9
5	استمراري بالعمل في هذه الدائرة سببه المزايا التي أحصل عليها.	3.721	.784	2
6	أتوقع أن يحدث خلل في حياتي إذا قررت ترك العمل في هذه الدائرة.	3.442	1.044	8
7	أؤمن بأن الولاء للعمل الذي أقوم به يعتبر قيمة أخلاقية.	3.541	.946	5
8	اعتبر أن التنقل من عمل لآخر أمر غير مناسب ولا يحقق الاستقرار.	3.508	.929	6
9	أشعر بأنني لن أترك العمل في الدائرة حتى وإن توافرت لي فرصة أخرى.	3.500	.989	7
-	المتوسط العام	3.644	.707	-

من جدول (8) نلاحظ أن متوسط عام متغير الالتزام التنظيمي قد بلغ (3.644) وبانحراف معياري (.707) وبما نسبته (72.8%) من مساحة المقياس الكلية، وهو ما يؤكد على ضرورة اهتمام القادة العاملين في الدائرة بخلق الالتزام التنظيمي لدى العاملين معهم بأنواعه الثلاثة (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر). وقد حققت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.959) وبانحراف معياري (.806)، وهذا ما يدل على قوة انتماء والتزام العاملين في الدائرة، وهو ما يساهم إلى حد كبير في خلق الولاء التنظيمي لديهم، في حين حققت الفقرة الرابعة أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.418) وبانحراف معياري (1.043)، وهو ما يشير إلى الدور الكبير الذي يلعبه القادة العاملون في الدائرة في خلق الشعور الإيجابي لدى الأفراد العاملين معهم بأهمية بقائهم واستمرارهم في أعمالهم وعدم تفكيرهم بترك عملهم الحالي.

ثانياً- اختبار الفرضيات

قبل البدء بالتحليل الإحصائي تم التأكد من مدى توزيع البيانات طبيعياً (Normal Distribution) وذلك من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث إن البيانات تتبع الطبيعي، إذا كانت قيمة الالتواء أقل من (1)، كما تم التأكد من درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام معامل التضخم (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة الحرجة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

جدول رقم (9)

نتائج اختبار VIF والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغير	VIF	Tolerance	Skewness
التأثير المثالي للقيادة	1.573	.636	-.900
التحفيز المهم	3.081	.325	-1.447
الاستثارة الفكرية	3.496	.285	-.710
الاعتبار الفردي	1.936	.516	-.831

يتضح من نتائج الجدول السابق عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وما يؤكد ذلك قيم معامل الاختبار (VIF) للمتغيرات المستقلة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز المهم، والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي) البالغة (1.573) و(3.081) و(3.496) و(1.936) على التوالي، ويتضح أن جميع القيم أقل من القيمة الحرجة للاختبار البالغة (10)، كما يتضح بأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (636.) و(285.) وهي أعلى من (0.05) وهذا مؤشر لعدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة للدراسة، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم لجميع المتغيرات أقل من (1) وتأسيساً على ما سبق وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، وأن جميع بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي، أصبح بالإمكان اختبار المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

ولاختبار فرضيات الدراسة فقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- قبول H0: إذا كانت قيمة μ (SIG) المحسوبة \leq من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.
- رفض H0: إذا كانت قيمة μ (SIG) المحسوبة \geq من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

«ليس من المتوقع أن تلعب القيادة التحويلية دوراً جوهرياً (حقيقياً) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية».

جدول رقم (10)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig	T	B	خطأ المعياري	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط		
0.001	11.802	.899	.076	1 121	0.000	139.281	.537	.733	الالتزام التنظيمي

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha < 0.05)$

تشير نتائج التحليل الإحصائي في جدول (10) إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (139.281)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة $(\mu \leq 0.05)$ ، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (1)، ويدعم ذلك قيمة (B) والبالغة (.899)، وقيمة (T) والبالغة (11.802)، وهي أيضاً قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\mu \leq 0.05)$ ، كما تشير قيمة (R²) والبالغة (.537).

إلى أن القيادة التحولية بأبعادها المختلفة تفسر ما نسبته (53.7%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي في حين أن (46.3%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.733$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين متغيري القيادة التحولية والالتزام التنظيمي.

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه «من المتوقع أن تلعب القيادة التحولية دوراً جوهرياً (حقيقياً) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية».

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

أ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

«ليس من المتوقع أن يلعب التأثير المثالي للقيادة دوراً جوهرياً (حقيقياً) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية».

جدول رقم (11)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور التأثير المثالي للقيادة في الالتزام التنظيمي

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig	T	B	الخطأ المعياري	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.001	9.267	.585	.046	1 121	0.000	85.88	.417	.646	الالتزام التنظيمي

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج التحليل الإحصائي في جدول (10) إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية لمتغير التأثير المثالي للقيادة في الالتزام التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) البالغة (85.88)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\mu \leq 0.05$)، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (1)، كما يظهر ذلك من خلال قيمة (B) البالغة (0.585)، وقيمة (T) البالغة (9.267)، وهي أيضاً قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\mu \leq 0.05$)، كما تشير قيمة (R^2) البالغة (0.417). إلى أن التأثير المثالي للقيادة يفسر ما نسبته (41.7%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي في حين أن (58.3%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.646$)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين متغيري التأثير المثالي للقيادة والالتزام التنظيمي.

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه «من المتوقع أن يلعب التأثير المثالي للقيادة دوراً جوهرياً (حقيقياً) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية».

ب- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

«ليس من المتوقع أن يلعب التحفيز الملهم دوراً جوهرياً (حقيقياً) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية».

جدول رقم (12)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور التحفيز الملهم في الالتزام التنظيمي

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig	T	B	الخطأ المعياري	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.001	7.716	.589	.076	1 121	0.000	59.53	.332	.576	الالتزام التنظيمي

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج التحليل الإحصائي في جدول (10) إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية لمتغير التحفيز المهم في الالتزام التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (59.53)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\mu \leq 0.05$)، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (1)، كما يظهر ذلك من خلال قيمة (B) والبالغة (589.)، وقيمة (T) والبالغة (7.716)، وهي أيضاً قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\mu \leq 0.05$)، كما تشير قيمة (R^2) والبالغة (33.2) إلى أن التحفيز المهم يفسر ما نسبته (33.2%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي في حين أن (66.8%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.576$)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين متغيري التحفيز المهم والالتزام التنظيمي.

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه «من المتوقع أن يلعب التحفيز المهم دوراً جوهرياً (حقيقياً) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية».

ج- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

«ليس من المتوقع أن تلعب الاستثارة الفكرية دوراً جوهرياً (حقيقياً) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية»

جدول رقم (13)

نتائج الانحدار البسيط لدور الاستثارة الفكرية في الالتزام التنظيمي

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig	T	B	الخطأ المعياري	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.001	7.020	.644	.724	1 121	0.000	49.27	.291	.540	الالتزام التنظيمي

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (10) إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية لمتغير الاستثارة الفكرية في الالتزام التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (49.27)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\mu \leq 0.05$)، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (1) كما يظهر ذلك من خلال قيمة (B) والبالغة (644.)، وقيمة (T) والبالغة (7.020)، وهي أيضاً قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\mu \leq 0.05$)، كما تشير قيمة (R^2) والبالغة (29.1) إلى أن الاستثارة الفكرية تفسر ما نسبته (29.1%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي في حين أن (70.9%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.540$)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين متغيري الاستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي.

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه «من المتوقع أن تلعب الاستثارة الفكرية دوراً جوهرياً (حقيقياً) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بدائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية».

د- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

«ليس من المتوقع أن يلعب الاعتبار الفردي دوراً جوهرياً (حقيقياً) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية».

جدول رقم (14)

نتائج الانحدار البسيط لدور الاعتبار الفردي في الالتزام التنظيمي

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig	T	B	الخطأ المعياري	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R2 معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.001	10.317	.686	.644	1 121	0.000	106.442	.470	.686	الالتزام التنظيمي

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (10) إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية لمتغير الاعتبار الفردي في الالتزام التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (106.442)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\mu \leq 0.05$)، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (1) كما ويظهر ذلك من خلال قيمة (B) والبالغة (686.)، وقيمة (T) والبالغة (10.317)، وهي أيضاً قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\mu \leq 0.05$)، كما تشير قيمة (R2) والبالغة (470.) إلى أن الاعتبار الفردي يفسر ما نسبته (47%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي في حين أن (53%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=686.$)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين متغيري الاعتبار الفردي والالتزام التنظيمي.

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه «من المتوقع أن يلعب الاعتبار الفردي دوراً جوهرياً (حقيقياً) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية».

نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات الباحثين نحو التأثير المثالي للقيادة كانت إيجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (3.765)، مما يشير إلى تمتع القادة العاملين في الدائرة المبحوثة بالسماوات الكارزمية التي تمكنهم من التأثير في رؤوسهم، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف منظمهم، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (العزام، 2015) ودراسة (الشنطي، 2017).
- 2- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات الباحثين نحو التحفيز المهم كانت إيجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (3.765)، مما يشير إلى قدرة القادة العاملين في الدائرة المبحوثة على إيصال توقعاتهم لرؤوسهم، وإثارة روح التحدي لديهم لأداء وإنجاز ما هو مطلوب منهم على أتم وجه، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الزعيبي، 2012).
- 3- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات الباحثين نحو الاستثارة الفكرية كانت إيجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (3.765)، وهو ما يشير إلى سعي القادة العاملين في الدائرة المبحوثة إلى مساعدة رؤوسهم على تقديم الأفكار الإبداعية، ونشر روح التطوير لديهم، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (المعاني، 2013).
- 4- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات الباحثين نحو الاعتبار الفردي كانت إيجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (3.765)، وهو ما يشير إلى فاعلية القادة العاملين في الدائرة المبحوثة في مساعدة رؤوسهم على تحقيق أهدافهم وحاجاتهم الفردية، لما لذلك من أثر هام في تحقيق الرضا والالتزام التنظيمي، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Raja, 2012).

- 5- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي كانت إيجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (3.765)، وهو ما يشير إلى رغبة العاملين في الدائرة المبحوثة في المحافظة على عضويتهم واستمرارهم في منظماتهم، وعدم التفكير بترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الحراشة، 2016).
- 6- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك دورا معنويا لمتغير القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وذلك بسبب سعي القادة العاملين في الدائرة المبحوثة إلى إشباع حاجات رؤوسهم، وهو ما يساهم إلى حد كبير في تحقيق رضاهم وولائهم لمنظماتهم، وخلق الالتزام الوظيفي لديهم، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Gao, 2013).
- 7- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك دورا معنويا للتأثير المثالي للقيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي في الدائرة المبحوثة، مما يشير إلى أن سلوك القادة العاملين في الدائرة المبحوثين، يمثل سلوك قدوة بالنسبة لمؤسسيهم مما يجعلهم يتمسكون بالقيم الأخلاقية، والتي تنعكس بشكل مباشر على درجة التزامهم الوظيفي، ومما يؤدي إلى سرعة ودقة اكبر وكفاءة أعلى في إنجاز العمل المطلوب، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (النويقة، 2015).
- 8- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك دورا معنويا للتحفيز المهم في تحقيق الالتزام التنظيمي، ويعود ذلك إلى قدرة القادة العاملين في الدائرة المبحوثة على إثارة الثقة وروح الحماسة والاندفاع نحو العمل، مما يكون له الأثر الإيجابي في نفوس رؤوسهم، ومما ينعكس على التزامهم التنظيمي بشكل أفضل.
- 9- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك دورا معنويا للاستثارة الفكرية في تحقيق الالتزام التنظيمي، ويعود ذلك إلى قدرة القادة العاملين في الدائرة المبحوثة، على زيادة وعي رؤوسهم بالتحديات التي تواجههم، وتشجيعهم على تقديم الأفكار الخلاقة الإبداعية لمواجهتها، مما ينعكس بشكل إيجابي على درجة التزامهم الوظيفي، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Gao, 2013).
- 10- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك دورا معنويا للاعتبار الفردي في تحقيق الالتزام التنظيمي، ويعود ذلك إلى قدرة القادة العاملين في الدائرة المبحوثة على بناء نظام اتصال فعال مع رؤوسهم، مكثهم من بناء روح الثقة والتفاعل المشترك، واسهم في تحسين روحهم المعنوية، وهو ما انعكس بشكل إيجابي على درجة التزامهم التنظيمي.

توصيات الدراسة

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن هذه الدراسة توصي بما يلي:
- 1- التأكيد على ضرورة تبني القيادات الإدارية العاملة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية لخصائص القيادة التحويلية بمجملها، لما لذلك من أثر هام في تعزيز الالتزام التنظيمي.
 - 2- تبني دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية للعاملين الذين لديهم سمات قيادية، والأخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القيادات الجديدة، توافر خصائص القيادة التحويلية المختلفة، التي لديها شخصية كاريزمية ورؤية مستقبلية قادرة على استثارة وحفز العاملين.
 - 3- ضرورة عقد الدورات التدريبية للعاملين في جميع المستويات الإدارية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، لتعريفهم بأهمية القيادة التحويلية، وللمساعدة في تنمية قدرات القيادة التحويلية لديهم.
 - 4- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، وخصوصا القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، مما لذلك من أثر هام في تحسين الأداء وتحقيق أهداف مؤسستهم.
 - 5- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات من خلال إشاعة ثقافة حب العمل والعمل الجماعي وخلق روح الانتماء من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الأكثر التزاما.

6- إعداد المزيد من الدراسات الميدانية حول مفهوم القيادة التحويلية ودورها في الأبعاد الإدارية الأخرى كالإبداع الإداري والتميز التنظيمي والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي.

محددات الدراسة:

واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات من أبرزها:

- قلة الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة «القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي» بشكل مباشر وعلى وجه التحديد.
- عدم تعاون بعض الباحثين في تعبئة استمارة الاستبيان.
- عدم إمكان تعميم نتائج هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الحكومي الأخرى وذلك لصغر حجم العينة المبحوثة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- آل قاسم، رؤى. (2012). «أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية»، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- أبو السمّن، محمد. (2009). «أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن»، رسالة ماجستير غير منشورة. السلط، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية.
- الحراحشة، إسلام. (2016). «أثر فعالية نظام تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال»، رسالة ماجستير غير منشورة. المفرق، الأردن: جامعة آل البيت.
- الزعبي، حسن. (2012). «أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة»، مجلة البصائر، 15 (1).
- الشنطي، محمود (2017)، «دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13 (2)، 435-459.
- العتيبي، خالد. (2012). «أثر أبعاد القيادة التحويلية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التغيير التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية- دراسة ميدانية»، رسالة ماجستير غير منشورة، السلط، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية.
- العزام، أحمد؛ ومحمد الجداية. (2015)، «أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية»، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 15 (2)، 30-51.
- العطوي، عايد. (2011). «أثر القيادة التحويلية على التمييز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك»، رسالة ماجستير غير منشورة. الكرك، الأردن: جامعة مؤتة.
- العفيف، أمجد. (2018). «تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية»، المجلة العربية في الإدارة، 38 (3)، 123-152.
- المعاني، أيمن. (2013). «أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9 (2).
- النويقة، عطا الله. (2015). «أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن»، دراسات: العلوم الإدارية، 42 (1)، 45-63.
- بني عيسى، أحمد. (2005). «أثر القيادة التحويلية في الأداء في المؤسسات العامة في الأردن»، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن: الجامعة الأردنية.
- بني عيسى، أحمد؛ ورياض أبا زيد. (2014). «دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني»، دراسات: العلوم الإدارية، 41 (2)، 362-372.
- بيعة، آلاء. (2016). «أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في البنوك التجارية الأردنية: الالتزام التنظيمي كمتغير وسطي»، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق، الأردن: جامعة آل البيت.
- حماد، إياد. (2011). «أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (4).
- دهمش، بسام صالح. (2010). «ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمملكة البحرين»، رسالة ماجستير غير منشورة، بيروت: جامعة القديس يوسف.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Aries, S. and Miradeptha, R. (2013). «Analysis of the Effect of Attitude toward Work, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Case Study in Electronic Company», *European Journal of Business And Social Sciences*. 1 (10),15-24.
- Burns, J. M. (2004). *Leadership*. New York: Harp and Row.
- Colvin, Robber. (1999). «Transformational Leadership: a prescription for contemporary organization», *Leadership Quarterly*. 9 (1).
- Erlan, B. (2013). «The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance», *Journal Of Applied Economics And Business Research (JAEBR)*. 3 (3),166-180.
- Gao, F. (2013). «The Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business», *International Conference on Economics, Singapore, Trade and Development*. 7. (43-48).
- Ibraheem, S. Mohammad, S. Al- Zeaud, H. and Batayneh, A. (2011). «The Relationship between Transformational Leadership and Employees satisfaction at Jordanian Private Hospitals», *Business of Economic Horizons*. 5 (2).
- Kadiresan, V.; Selladurai, R.; Charles, R. and Mohamed, M. (2015). «Performance Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover Intention», *Asian Social Science*,11 (24), 162-176.
- Mayer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publication. International Educational Publisher, Thousand Oaks.
- Raja, M. (2012). «Does Transformatioal Leadership Leads To Higher Employee work Engagement», *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2 (1).
- Sarros, B. and Cooper, K. (2008). «Building Aclimate for Innovation Through Transformational Leadership in Organization Culture», *Journal of Leadership and Organizational studies*. 15 (2).
- Si, S. and Wei, F. (2012). «Transformational and Transactional Leadership, Empowerment Climate and Innovation Performance: Amulti Level Analysis in the Chinese Content», *Business Journal*, 15 (2).
- Yildirim, I. (2015). «The Correlation Between Organizational commitment and Occupational Burn-out Among the Physical Education Teacher: The Mediating Role of Self-Efficacy», *International Journal of Progressive* ,11 (3), 119-132.

The Role of Transformational Leadership in Achieving The Organizational Commitment of Employees in The Jordanian Income and Sales Tax Department

Reyad Abdallah Al- Khawaldeh

Assistant Professor
Business Administration Department
Amman University College for
Financial and Administrative Sciences

Fears Suliman Al - Shalabi

Participant Professor
MIS Department
Amman University College for
Financial and Administrative Sciences
AL-Balqa Applied University
The Hashemite Kingdom of Jordan

Zead Ali Shawabkah

Assistant Professor
Business Administration Department
College of
Business Administration

ABSTRACT

This study aimed to identify the role of transformational leadership in its various dimensions (the ideal effect of leadership, inspiring motivation, intellectual stimulation and individual consideration) in achieving the organizational commitment of the employees of the income and sales tax department. The questionnaire was distributed to all individuals working in leadership and supervisory positions in this department. The total number of members was 142 and 129 responses were retrieved, of which 121 were valid for statistical analysis) i.e. 85.2%.

This study relied on the analytical descriptive approach and the method of field study to collect the data needed to complete it. The statistical software for social sciences SPSS was used in analyzing the study data and testing hypotheses. The descriptive statistics were used to present the study questions. The normal distribution tests and the simple regression analysis were used to test their hypotheses.

The study found that the administration of the income tax department is distinguished by using the transformational leadership style in its various dimensions (the ideal effect of leadership, inspiring motivation, intellectual stimulation, and individual consideration), The results of the study showed that transformational leadership in its different dimensions contributes In achieving the organizational commitment of individuals.

The study recommends the need for the department of research adopting the employees with leadership traits and taking into consideration when selecting and hearing leaders availability of Transformational Leadership characteristics in them , also the study recommends need to be strengthened the organizational Commitment between the employees through their participation in decision making.

Key Words: *Transformational Leadership, Organizational Commitment, the Income and Sales Tax Department.*

