

دور سمات القيادة الملهمة في تحسين الالتزام التنظيمي بحث استطلاعي لرأء عينة من الموظفين في عدد من المؤسسات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة

ازاد عبدالصمد اسماعيل¹، زيرفان بشار أحمد²، جوتيار حسن كوجر³

^{1,2}قسم علوم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، دهوك، العراق

³قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، دهوك، العراق

Email: Azad.ismael@uoz.edu.krd¹, Zeravan.bishar@uoz.edu.krd², Jotiar.Mohammad@uoz.edu.krd³

الملخص:

يهدف البحث إلى بيان دور سمات القيادة الملهمة في تحسين الالتزام التنظيمي، وإجراء الجانب التحليلي تم اختيار عدد من المؤسسات الحكومية التابعة للإدارة المستقلة في مدينة زاخو، واستند البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي اختبرت ميدانياً على (190) موظفاً ضمن (22) من المؤسسات المبحوثة، وجرى اختبار الفرضيات بمجموعة من الأساليب التحليلية والإحصائية الحديثة المتوفرة في برنامج (SPSSV.26)، وتم الاعتماد على استمار الاستبانة لجمع بيانات الجانب الميداني، وتوصلت البحث إلى عدة استنتاجات أهمها وجود ارتباط معنوي موجب بين المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الملهمة والمتغير المعتمد المتمثل بالالتزام التنظيمي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لسمات القيادة الملهمة في الالتزام التنظيمي، في ضوء الاستنتاجات تم صياغة عدد من المقترنات أهمها ضرورة تعزيز والمحافظة على توافر المستويات الجيدة للسمات القيادة الملهمة من قبل القياديين في العينة المبحوثة وتسريرها بما يعزز القدرة على خلق مناخ عمل يدعم الالتزام التنظيمي فضلاً عن غرس ثقافة الالتزام لخفض معدل الغيابات ودوران العمل ويعزز ولاء الموظفين تجاه مؤسساتهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، سمات القيادة الملهمة، الالتزام التنظيمي، المؤسسات الحكومية.

پوخته:

ئارمانچ ژ ۋى ئەمكلىنى دىياركىرنا رولىنى سېفەتىن سەركىرىدىيەتىا ئىلەم بەخشە د باشتىر كرنا پابەندبۇونىن رېكخراوھىي دا، بو ئەنچام دانا لايەنى شلوڭىكارى ژمارەيەكى سازىيەن حۆكمى بىن سەر ب ئىدارا سەربەخوييا زاخو ھاتىنە ھەلبىزارتىن، و ئەم ئەمكلىنىنىڭ ژ كۆمەكى گۈرىمانىن سەرمکى و لاومكى ئەملىكىن ھاتىنە تىست كرن بشىوهىي پراكىتكى ل سەر (190) فەرمانبىرا ل (22) سازىيەن ئەمكلىنىن سەر ھاتىيە كىن، و ئەم ئەمكلىنىن سەر ھاتىيە تاقىكىن ب كۆمەكى شىۋازىي شلوڭىكارى بىن ئامارى بىن مودىرىن ئەملىكىن بەردەست د پروگرامى (SPSSV.26) پېشىتەستن سەر ب راپسىي ھاتىيە كىن بىن كۆمەكى داتايىن لايەنى پراكىتكى، و ئەم ئەمكلىنىنىڭ گەھشىتىيە ھەزمارەكى دەرئەنچامان و گۈرنەكتىرىن ژ وان ھېبۇنا پەيوەندىيەكى موجىب دنابىرا گوراوى سەربەخودا يى كۆسەركىرىدىيەتىا ئىلەم بەخش بخۇقە دىگرىت و گوراوى پېشىتەستى يى كۆسەركىرىدىيەتىا كارتىكىنەكى ئەملىكىنى يى سېفەتىن سەركىرىدىيەتىا ئىلەم بەخش د پابەندبۇونىن رېكخستى دا، ل بن روناھيا ئەمۇان دەرئەنچامان ھەزمارەكى دەرئەنچامان ھاتىنە دارشتن كۆ گۈرنەكتىرىن ژ وان پېتىقى يە بلندكىن و پىراسىتن سەر ئاستى باشى سېفەتىن سەركىرىدىيەتىا ئىلەم بەخش ژ لايى سەركىرىدىيەن دناف نۇمنىيا راپسىي دا بىتەكىن و بكارئىنان ب شىۋىھىكى كۆ شىۋىتىن دروستكىرنا ژىنگەھەكى پېتىگىرىن ل پابەندبۇونا رېكخراوھىي بىكەت، ھەمروھسا چاندنا كەلتۈرۈ پابەندبۇونى بو كىمكىرنا نەئامادەبۇنى و گورانكىرارىتىن كارى و بلندكىرنا دلسوزىيەن دەف فەرمانبىرا بەرامبىر سازىيەن وان.

كىلىھ و شەكان: سەركىرىدىيەتى ئىلەم بەخش، تايىەتمەندىيەكانى سەركىرىدىيەتى ئىلەم بەخش، پابەندبۇونى رېكخراوھىي، دامەزراوەمكەنلىكى حۆكمىت.

**Abstract:**

This study aims to demonstrate the role of inspirational leadership traits in improving organizational commitment. To conduct the analytical side, a number of governmental institutions were chosen that affiliated to the independent administration of Zakho. From the surveyed institutions, the hypotheses were tested with a set of modern analytical and statistical methods available in the (SPSSV.26) program.

A questionnaire was relied on to collect field data, and the study reached several conclusions, the most important of which is the existence of a positive significant correlation between the independent variable represented by inspirational leadership and the dependent variable represented by organizational commitment. In addition to the presence of a significant effect of the traits of inspirational leadership on organizational commitment. In light of the conclusions, a number of proposals were formulated, the most important of which is the need to enhance and maintain the availability of good levels of inspirational leadership traits by the leaders in the sample surveyed and harnessed to enhance the ability to create a work climate that supports organizational commitment, as well as cultivating a culture of commitment to reduce absence and work turnover, and enhance employee loyalty towards their organizations.

Keywords: inspirational leadership, inspirational leadership traits, organizational commitment, Governmental institutions.



المقدمة

في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها عالم المعاصر أصبح من غير الممكن إهمال العنصر البشري داخل المنظمات بمختلف أنواعها لأن العنصر الأساسي بلغ الأهداف التنظيمية، وتعد القيادة الملهمة من الأنماط القيادية الحديثة لها تأثير إيجابي على العاملين وتحفيزهم سواء تنفيذيين أو موظفين مبتدئين حيث توفر القيادة الملهمة للموظفين فرصة لتطوير شغفهم والتزامهم بعملهم وقيمهم وغالباً ما يستثمرون في تطوير المواهب من حولهم، وإن بلوغ المنظمات لأهدافها الاستراتيجية يتوقف على مدى امتلاكها القادة التي يتمتع بالصفات الملهمة، وإن بقاء الموظفين والتزامهم بعملهم ومنظمتهم يعتمد على وجود قيادة ملهمة قادرة على خلق ثقافة تنظيمية تؤكد على الالتزام وتزيد قدرة المنظمات على تحقيق الكفاءة الفاعلية ومساعدة الموظفين على تحقيق الأهداف المهنية الشخصية. لذلك تم اختيار موضوع القيادة الملهمة وسماتها المتمثلة بـ(الثقة بالنفس، الرؤوية المستقبلية، الحساسية تجاه القيود البيئية، تمكين العاملين) والالتزام التنظيمي وأبعادها المتمثلة بـ(الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) كمتغيري البحث الأساسيين، تأسياً لما تقدم أعلاه فإن هيكلية البحث الحاضرة تتضمن أربعة مباحث، حيث يتكون البحث الأول الإطار المنهجي للبحث، بينما يتناول البحث الثاني الخلفية النظرية لمتغيرات البحث، في حين ركز البحث الثالث على الجانب التطبيقي، وأخيراً أهم الاستنتاجات والتوصيات يتم تلخيصها في البحث الرابع.

1. البحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

1.1. مشكلة البحث: نتيجة التحولات والتغيرات الجديدة التي حدثت في بيئه قضاء زاخو حيث أصبحت إدارة مستقلة ونتيجة التطور التكنولوجي والعلوم الزراعة على المؤسسات التابعة للإدارة زاخو المستقلة التأقلم والتكيف مع التغيرات الجديدة لتحقيق النجاح والازدهار، وعلاوة على ذلك يجب التركيز والاهتمام بالمورد البشري الذي يعبر المحرك الأساسي لنهاية المؤسسات ونجاحها، لذلك تتجه المؤسسات الحكومية إلى اتباع أنماط القيادة حديثة فاعلة كالقيادة الملهمة والتي قد تسعى إلى زيادة ارتباط الموظفين بمؤسساتهم وهذا يدفعهم إلى أن يكونوا ملتزمين بأداء أعمالهم مما يعكس الصورة الإيجابية للالتزام التنظيمي وتقليل معدلات دوران العمل، وفي ضوء ذلك تكمم مشكلة البحث عن التساؤل الرئيسي "دور سمات القيادة الملهمة في تحسين الالتزام التنظيمي" ويقتصر منها الآسئلة الفرعية التالية:

- أ- هل تتوفر سمات القيادة الملهمة لدى القياديين في المؤسسات المبحوثة؟
- ب- مدى توافر الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة؟
- ت- هل يوجد علاقة ارتباط بين القيادة الملهمة والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة؟
- ث- هل تؤثر القيادة الملهمة في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة؟

2. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث من جوانب عديدة كالتالي:

1- تبني الأهمية الأكademية للبحث من خلال أهمية متغيري البحث وهما: القيادة الملهمة والالتزام التنظيمي، لما لهما من أثر كبير على تحسين وتطوير أداء المنظمات فضلاً عن كونهما من المواضيع الإدارية الحديثة التي تحضى باهتمام الكتاب والباحثين في السنوات القليلة الماضية.

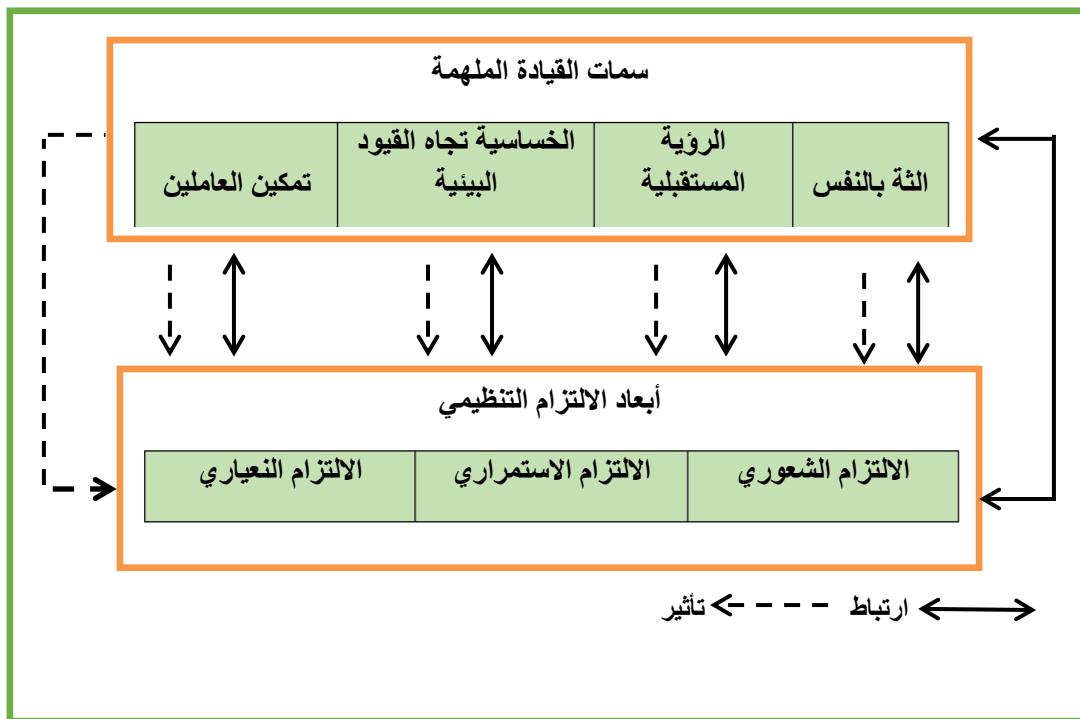
2- تجل الأهمية التطبيقية من خلال ما تقدمه البحث من نتائج ومقترنات من المؤمل أن تكون مصدر إرشادي يمكن الاعتماد عليها من قبل المنظمات لتعزيز الالتزام التنظيمي.

3- تكمن الأهمية الاقتصادية لهذا البحث في أنه من الممكن أن تقدم آليات ترشيد المؤسسات المبحوثة نحو اكتشاف أهمية القيادة الملهمة والالتزام التنظيمي فضلاً عن دورهما الكبير في زيادة إنتاجية الموظف من خلال الالتزام ولتحسين الوضع المالي للمنظمة أيضاً.

3.1. أهداف البحث: تكمن الهدف الأساسي للبحث في تحديد أثر سمات القيادة الملهمة في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة، فضلاً عن سعيه إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ- تقديم إطار نظري عن مفهوم القيادة الملهمة والالتزام التنظيمي من منظور عدة باحثين يثري المكتب العراقي.
- ب- ايضاح مستويات توافر سمات القيادة الملهمة وأبعد الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.
- ت- تقييم علاقات (الارتباط والتاثير) بين المتغير المستقل القيادة الملهمة والمتغير المعتمد الالتزام التنظيمي.
- ث- تقديم مجموعة من المقترنات تساعد المؤسسات المبحوثة حول دور ومساهمة سمات القيادة الملهمة كنقطة الانطلاق لتحقيق الالتزام التنظيمي.

4.1. مخطط البحث وفرضياته: استند أنموذج البحث على اظهار العلاقة بين (متغير المستقل) القيادة المлемمة وبين (متغير المعتمد) الالتزام التنظيمي، حيث يوضح الشكل (1) التالي اتجاه (العلاقة والتأثير) بين متغيرات البحث فضلاً عن الأبعاد التي اعتمدت في كل متغير.



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: إعداد الباحثين

تم صياغة مجموعة من الفرضيات ضمن منهجية البحث كما هو مبين كالتالي:

أ.الفرضية الرئيسية الاولى: توجد (علاقة ارتباط) معنوية موجبة بين القيادة الملممة والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة، وتشتغل منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقة بالنفس والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الرؤية المستقبلية والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الحساسية تجاه القيود البيئية والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.

ب.الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للقيادة الملممة في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة، وتشتغل منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي للثقة بالنفس في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.
- يوجد تأثير معنوي للرؤبة المستقبلية في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.
- يوجد تأثير معنوي للحساسية تجاه القيود البيئية في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.
- يوجد تأثير معنوي لتمكين العاملين في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.

5. حدود البحث: تتضمن حدود البحث الآتي:

أ. **الحدود الموضوعية:** تتمثل بمتغيري البحث وكما يلي: المتغير (المستقل) والذي هو القيادة الملهمة وسماتها المتمثلة بـ (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه القيود البيئية، تمكين العاملين) والمتغير (المعتمد) المتمثل بالالتزام التنظيمي وأبعاده المتمثلة بـ (الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

ب. **الحدود الزمنية:** استغرقت إكمال البحث طيلة خمسة أشهر في جانبيها النطبيقي والنظري ابتداءً من 01/05/2022 ولغاية 2022/10/01.

ت. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث بعدد من المؤسسات الحكومية التابعة لإدارة المستقلة في مدينة زاخو.

ث. **الحدود البشرية:** اقتصرت الحدود البشرية للبحث بالموظفين في المؤسسات المبحوثة.

6.1. **منهج البحث وأساليب جمع البيانات والتحليل الإحصائي:** استند هذه البحث في جمع البيانات والمعلومات على المنهج الوصفي التحليلي لإتمامها ويعود من أكثر المناهج الملائمة في دراسة الظواهر النفسية والسلوكية والاجتماعية بحيث يستند المنهج الوصفي على التحليل الدقيق والشامل والعميق لحالة المبحوث فيها، وتم الاعتماد على الاستبانة كأدلة للحصول على البيانات واحتضنت على العديد من الاختبارات قبل توزيعها منها اختبار قياس الصدق الظاهري وقياس الشمولية وقياس الثبات، أما بخصوص اختبار الفرضيات وايجاد علاقات الارتباط والتاثير استند البحث على العديد من الأساليب الإحصائية الحديثة والمتوفرة في برنامج SPSSV.26) والمتمثلة بـ(الأوساط الحسابية، التكرارات، معامل الارتباط، الانحراف المعياري، النسب المئوية ومعامل الانحدار، ومعامل الاختلاف)، ويبين الجدول رقم () التالي قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) تساوي (94.5%) لجميع فقرات الاستبانة البالغة (35) عبارة وهي قيمة مرتفعة وموجبة مما يؤكّد الثبات المطلوب للأداة البحث بمستوى عالي:

الجدول (1) معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة

الفرقة	عدد فقرات	قيمة معامل الثبات
جميع فقرات الاستبانة	35	0.945

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مادرد من نتائج في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26).

المبحث الثاني

2. الإطار النظري

1.2. القيادة الملهمة

1.1.2. مفهوم القيادة الملهمة

قبل التطرق الى مفهوم القيادة الملهمة ينبغي توضيح مفهوم الالهام والتى يقصد بها الحدس التي يرى بها الإنسان شيئاً ربما لا يراه الآخرون فهو نوع من انواع الرؤية والاستبصار والبصرة العميقه فضلاً عن كونه نوعاً من القراءة الخفية والوعي الخارجي للإنسان الذي ربما يكون ومضة عابرة عند بعض الأفراد (العازمي والرشيدى، 2021: 115). ترجع جذور القيادة الملهمة الى المصطلح (Charisma) المستمد من اللغة اللاتينية والتي تعنى القوى التي يصعب تفسيرها بوضوح من خلال الوسائل المنطقية، وأول من استخدمه العالم الاجتماعي (Max Weber) في نظريته البيروقراطية عندما قصد فيه ضرباً من ضروب السلطة المقترنة بشخصية القائد وما يمتلكه من سمات الشخصية ومواهب ذاتية ملهمة تسحر الآخرين (أبو غالى، 2019: 29)، وقد حاز مفهوم القيادة الملهمة اهتماماً كبيراً في العقود الثلاثة الأخيرة من قبل الباحثين والكتاب، ويرى (سرحان، 2018: 25) بأن القيادة الملهمة تمثل نمط او سلوك يختص به القائد الاستثنائي الذي يمتلك تأثيراً ذاتياً بالدرجة الاولى، لتحويل المرءوسين من حوله الى اتباع راغبين في قيادته بطوابعيه ليكون قادرًا على استشارة مواهبهم وتعزيز قدراتهم الكامنة والظاهرة فضلاً عن تحفيزهم على النجاح الشخصي والمهنى، بينما أكد كل من (الفرانى، 2020: 30) و(علوان، 2021: 393) على أن القيادة الملهمة هي القيادة التي تمتلك سمات كارزماتية جذابة قادرةً على استثمار ما لديها من قدرات كافية تسعى إلى تمكين العاملين الإداريين في مكان العمل وتحفيزهم نحو التطوير والتجديد والابتكار بحيث تترك أثراً إيجابياً ينعكس على أدائهم وولائهم للعمل وجعلهم قادرين على تحقيق نجاحات غير عادية، وعرفها (Van Wart, 2014: 55) بأنها ذلك القائد الذي لديه رغبة وإرادة ومبادرة وعزيمة قوية، ولديه أيضاً القدرة على تحفيز وتشجيع وبيث الروح بشكل إيجابي في الأفراد العاديين داخل المنظمة، في نفس السياق يبيّن (خليف ومحمد، 2012: 25) بأن القيادة الملهمة هي القيادة القادرة على جعل الأفراد العاديين قادرين على ان يقوموا بأعمال غير عادية عند مواجهة الصعاب، لذا وصفها أنها القيادة التي تحقق نجاحات غير عادية في ظل التغيرات التي تحدثها القائد في نفوس المرءوسين، ويرى (الطوخي، 2014: 18) بأن المقصود بالقيادة الملهمة هو الشخص الذي يمتلك رؤية للمجتمع تشكل حاضره وتصنع مستقبله من خلال قدرته على التأثير الإيجابي في المرءوسين، وصناعة التغيير من خلال تغيير أنماط حياة الأفراد واسعادهم وجعلهم يتمسكون بمنظمتهم، في حين عرفها (Garton, 2017: 65) على انها اسلوب قيادي يدرك من خلالها القادة الحاجة إلى اختيار الأحداث بعناية لتحسين تقاقة الأداء بطريقة ملهمة، ويبين (كامل والآخرون، 2019: 44-45) أن القيادة الملهمة هي قدرة القائد على زيادة حماس المرءوسين داخل المنظمة وتحفيزهم واثارة مشاعرهم لتحقيق النتائج المرغوبة التي بدورها تحسن وتطور من أدائهم وبالتالي تحقق الالتزام التنظيمي، فضلاً عن كسب ولائهم، كما اشار (دحام والآخرون، 2019: 522) على ان القيادة الملهمة هي القيادة المتميزة في صفاتها، والساعية إلى استدامة العلاقة بين الأفراد العاملين والمنظمة والذي يؤثر في سلوكهم وأدائهم وولائهم الناتج عن إنبهارهم في فكر القيادة التي يلتسمها المسؤولين في التنظيم.

تأسيساً لما تقدم فإن التعريف الإجرائي للقيادة الملهمة هي نمط قيادي حيث يتضمن مجموعة من السمات الموجودة لدى قادة المؤسسات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة والمتمثلة بـ(الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه القيود البيئية، تمكين العاملين) الذي ينعكس ايجابياً على تحقيق نتائج المرغوبة تصب في مصلحة المؤسسات المبحوثة.

2.1.2. أهمية القيادة الملهمة

تتمثل أهمية القائد الملهمة في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين وزيادة مستوى رضاهم (العيساوي، 2018: 25)، في حين اشار (فري، 2012: 15) أن القيادة الملهمة من الاساليب القيادية التي تساعد المنظمات على مواكبة التغيرات والتطورات في بيئه العمل التي تتسم بشدة المنافسة، كما اشار (الحليبي، 2017: 45) أن القائد الملهم يمثل أحد نقاط القوة التي يمكن المنظمات من الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها، كون القيادة الملهمة من أهم النظريات التي يمكن أن تتحقق أهداف الادارة بشكل عام فضلاً عن خلق مناخ تنظيمي ينعكس ايجابياً على تحقيق الالتزام التنظيمي، ويرى (سرحان، 2018: 25) بأن القائد الملهم له بصيرة يعمل من خلاله لمصلحة المنظمة والإنتاج والجودة، ويقدم رؤيةً ملهمةً واضحةً لتوائم مع الاستراتيجية الكلية، ويفسرها في الخطبة التنفيذية للمنظمة ويعمل على تقييمها والاستفادة من التعذية الراجعة ويشجع الابتكار والابداع باستخدام اسلوب التجريب والمبادرة من خلال برامج العمل اليومي، ويحفز المرءوسين نحو العطاء والاجتهد والاعتراف بالإنجازات وتقديرها مادياً ومعنوياً،

وينظر (كامل وأخرون، 2019:40) الى القيادة المهمة على أنها عامل مهم لنجاح الأعمال التنفيذية والتجارية في يومنا هذا، أي أنها تفتح الإمكانيات المحتلبة من خلال الاستفادة من دوافعنا وقيمها الداخلية وإلهام الآخرين لمتابعة حبهم وشغفهم والتحرك نحو أهداف المطلوبة، ويؤكد (أبو جرجس، 2022: 4) بأن القيادة المهمة من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى في المنظمات المعاصرة، ومن أكثر المجالات الواudedة في تنمية وتقدم المجتمعات والمؤسسات الحكومية والإدارية، كون القيادة المهمة تسعى الى تطوير الاداء في جميع المستويات الإدارية، وتعمل ايضاً على تنمية وتحسين قدرات ومهارات المسؤولين لدى المنظمات المتعددة.

3.1.2: أبعاد القيادة المهمة

بعد تبني سمات القيادة المهمة من أهم العوامل التي تعكس ايجابياً على تطوير المنظمات، واختلف الكتاب والباحثين بخصوص تحديد سمات الرئاسية للقيادة المهمة وأشار كل من (عبدالله والوفقي، 2014: 44)، (عواد، 2015: 32) في دراستهم، الى خمس سمات للقيادة المهمة والمتمثلة بـ(السعى بصدق لتحقيق مصالح الآخرين، الثقة، والقدرة على التكين العاملين، والانتماء، والتوجة لرؤيا المستقبلية)، كما اشارت (خليل ومحمد، 2014: 54)، (زناده ورفاعي، 2016: 28)، الى اربع سمات وهم: (الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، والاعتراف به كأداة للتغيير، والحساسية تجاه القيود البيئية)، ويتفق هذه البحث مع سمات التي حددها دراسة (Jerald & Baron, 2004:65) واعتمدتها دراسة (محمد وإمام، 2021: 43) كما هو موضح أدناه:

1- الثقة بالنفس

تمثل المدى رغبة الفرد في بناء العلاقات الاجتماعية في المنظمة بإعتبارها عامل حاسم في تحقيق نجاح المنظمة وعلى المدى البعيد، ويشير (Mey et al., 2014: 457) أن قدرة القائد للسيطرة على المشكلات وایجاد الحلول لها نابعة من القراءة التي يمتلكها وصحة الأحكام التي يطلقها الى المدى التي يكون الاخرون لديهم تصور عنه (اللوح، 2017: 45)، وعرف (بن ربيق، 2015: 72-71) ثقة القائد بنفسه بانها: ما يمتلكه القائد من طاقات وقدرات كامنة وتصرف سليم واستغلال ما لديه من مكامن القوة والكافية الذاتية، واحفاء مكامن الضعف، واحترام القائد لنفسه، لذا كلما زاد الاحترام زادت الثقة بالنفس، وذلك دون الافراط بالثقة الزائدة التي تقود في الكثير من الاحيان الى التكبر والعجب والغرور الذي يجعل القائد منبوداً ومكروهاً من قبل الجميع، ومن ناحية اخرى يرى (الناظور، 2011: 26) بأنها الثقة التي تؤمن بوجود امكانيات التي من خلالها يصبح الفرد ذات قوة في شخصية لأن عدم تعرفه على ما معه من إمكانيات وثقته في وجودها فإن ذلك من شأنه أن يؤثر على اتخاذ القرارات، ويؤكد (الرميدى، 2019: 25) بأن الثقة بالنفس هي سمة شخصية يشعر الفرد بالكفاءة والقدرة على مواجهة الظروف المختلفة مستخدماً اقصى ما تنتجه امكاناته وقدراته لتحقيق الاهداف المطلوبة.

2- الرؤية المستقبلية

يقصد بها حالة تتبع لتشكل صورة معينة عن الظروف والمواصفات المستقبلية ذات العلاقة بسياق معين، وهذه العملية تتجاوز عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشتمل على القيم والإدارك ايضاً (الغالبي وادريس، 2008: 208)، ويشير (العامري، 2010: 44) أن المقصود بمفهوم الرؤية المستقبلية وهو الوضع التأملي، الذي يأخذ به القائد ويفغوص في أعماقه من أجل رؤية مستقبلة لمنظمه في أدق صورة ممكنة، ويستطيع أن يتصورها بالشكل المرغوب من خلال وضع تلك الصورة على حقيقتها كانها في الحاضر وينطلق إليها في وقت آخر ويتحقق من خلال الخطط التي يصفها ويشير عليها، ويشير كل من (Folkaman& Zenger, 2015:45)، (Murray, 2015: 15) أن القائد المعلم لديه نظرة ثاقبة لمستقبل المنظمة، ورؤية واضحة، يعني طريق الوصول اليها ويمكنه أن يلهم المسؤولين شكل وصورة المرحلة القادمة، وكيفية الوصول بفرق العمل الى تحقيق أهداف المنظمة.

3- حساسية تجاه القيود البيئية

وتعرف بأنها قدرة الفرد على الفهم المعمق لطبيعة التفاعل بين النظم الاجتماعية والنظم الأخرى. اذ يتاثر الفرد وعيًا وأهتماماً بالتفاعلات السلبية بين هذه النظم وكذلك يظهر مهاراته تجاه تحليل المعلومات المتوفرة وتقديرها في ضوء القيم السائدة، وبالتالي ينفل ما اكتسبه من خبرات ومشاعر للأخرين، فضلاً عن أنها العملية التي تهدف إلى تنمية وعي الأفراد العاملين بالبيئة والمشكلات المتعلقة بها وتحمل المسؤولية الفردية والجماعية تجاه القيود البيئية و العمل على حل المشكلات وبالتالي منع ظهور المشكلات (العامري، 2013: 3)، في حين اشار (اللوح، 2017: 24) أن هذا السمة يعمل على اكتشاف المشاكل والمصاعب فضلاً عن اكتشاف النقص في المعلومات الأخرى الذي قد يعكس درجة من الوعي بوجود المشكلات وضعف في البيئة، لذا فكما زاد درجة رؤية المنظمة في تحديد الأخطاء والاحساس بالمشكلة بسرعة، ويؤكد (محمد وإمام، 2021: 103) أن هذا السمة تعني قدرة القائد المعلم وإمكاناته في اكتشاف



أي نقص في المعلومات أو الاحتياجات لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، مما يساعد على التصرف بشكل إيجابي تجاه القيد البيئية ويعامل مع أي مشكلة بطريقة سلية.

4- تمكين العاملين

اشقت كلمة التمكين (**Empowerment**) من كلمة القوة (**Power**)، وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في السنتين، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وانتقى من مفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء الامكانات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار، وهو يتضمن القراءة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات (محمد، 2022: 105)، لهذا لاقى مصطلح التمكين مؤخراً باهتمام الكثير من الكتاب والباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة ولها العديد من التعريفات الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل من بينها قردة القائد على الاعتماد على الأفراد العاملين وتقويض المهام لهم للقيام بها ما يزيد شعورهم بالمسؤولية، فالتمكين يقوم على مشاركة المعلومات مع الجميع وتسهيل قردة الفرد على اكتساب المزيد من السيطرة والمسؤولية وخلق فرق تعمل بنظام الادارة والتوجيه الذاتي (الصويمي، 2017: 25)، واضاف كل من (رجه وعبدالله، 2020: 315) بأنها نقل السلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المسؤولين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار ليصبح المسؤول مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو ما يؤديه من أعمال، ويؤكد (علوان، 2021: 70) أن أهمية التمكين تعم على المنظمة وكافة الأفراد العاملين فيها، فالتمكين يفيد كل من المنظمة والفرد، حيث يساعد على ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة، مما يسهم في تحرير الفرد من القيد، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة.

2.2. الالتزام التنظيمي

1.2.2. مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد موضوع الالتزام التنظيمي مصدر اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في حقل السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة لما له من أثر واضح على أداء وإنتاجية العاملين في المنظمات، لذا ينبع دراسته والحفظ عليه للبقاء والاستمرار، اذ يعتمد الالتزام التنظيمي الفعال على مدى قدرة وكفاءة أداء أعضاء المنظمة، لأنه كلما زاد مستوى الالتزام من قبل الموظفين استطاعت المنظمة القيام بدورها في تحقيق أهدافها المرجوة (عبيد، 2015: 331) و (حسانی & دمیری، 2016: 35). وبعد الإطلاع على الأدبيات الخاصة بالموضوع تبين أن كل باحث تناول موضوع الالتزام التنظيمي من منظور مختلف عن الآخر، ويشير كل من (خليل، 2018: 652) و (عید، 2021: 5) بأن التزام التنظيمي هو من أهم العوامل التي تؤثر على النمو والإنتاجية فضلاً عن كونه عاملًا حاسماً في إدارة الموارد البشرية، كما يعكس الحالة النفسية التي تميز علاقة المعاملين بالمنظمة، والتي لها آثار على قرارهم بالترك العمل في المنظمة أو بالاستمرار فيه (الاقرع، 2022: 73)، ويؤكد (خليل ومعمری، 2022: 40) أن الالتزام التنظيمي العالي في بيئة العمل ينتج عنه مجموعة من الظواهر الإيجابية مثل انخفاض التغيب، ودوران العمل، وترك العمل، وبالتالي مما أدى إلى انخفاض التكاليف. ويعرض الجدول (2) التالي مجموعة من التعريفات للالتزام التنظيمي وفق منظور عدد من الكتاب والباحثين:

جدول (2) تعاريف مختارة للالتزام التنظيمي حسب التسلسل الزمني

التعريف	الباحث، السنة والصفحة
الالتزام التنظيمي بطبيعتها هي علاقة متعددة الأبعاد تنطوي على استعداد وجاهزية الفرد للعمل وولائه للمنظمة فضلاً عن مستوى الهدف والقيمة المشروعة للمنظمة و الرغبة بالبقاء في المنظمة.	Giao, et al, 2020:216
الالتزام التنظيمي بأنه احساساً نفسياً يجعل من الفرد العامل يرتبط بالمؤسسة التي يعمل فيها ويكون مؤمناً بقيمها.	Novitasari, et al, 2020:97
الرغبة الداخلية للفرد في المؤسسة لبذل أقصى جهد في العمل والذي ينبع من الإيمان الكامل بأهداف وقيم المؤسسة ورغبة قوية في الحفاظ على المؤسسة وتطويرها.	الحياني،2021:272
الالتزام التنظيمي هو الرابط النفسي بين الموظف والمؤسسة التي يعمل بها، مما يعني أنه يجب على المديرين السعي نحو تطبيق الأساليب التي يمكن من خلالها تحفيز جميع الموظفين للالتزام بالعمل في المؤسسة.	عبدالغفار،2021:501
علاقة متبادلة بين الموظف ومؤسساته لأجل أن توفر المنظمة البيئة المناسبة والمناخ التنظيمي المناسب، مما يلهم الموظف ليثق بمؤسساته وتبني أهدافها ورغبتها في البقاء والاستمرار معها بغض النظر عن العوائد التي يحصل عليها.	مصطفى،2021:8
هو مجموعة من السلوكيات التي تظهر في شكل قناعة الموظف في قيم وأهداف المؤسسة واستعداده لبذل جهود إضافية للأجل المؤسسة.	حراز،2021:308
مجموعة من المشاعر والعواطف الإيجابية لدى الفرد العامل تجاه مؤسسته مما يؤدي إلى خلق التزامه وثيقته بقيم وأهداف المنظمة واحلاته في أداء عمله ورغبتة في البقاء بالمنظمة وعدم ترك العمل فيه.	جمعة وامبارك،2021:6
الالتزام التنظيمي هو قدرة الفرد واستعداده لمواصلة سلوكه مع احتياجات وأولويات وأهداف المنظمة والعمل من أجل أهداف واحتياجات المنظمة.	Sumarsi & Rizal,2022:72
الالتزام التنظيمي هو الدرجة التي يؤمن بها الفرد ويقبل الأهداف التنظيمية والرغبة في البقاء مع المنظمة، وعدم تركها.	Amin,2022:42
سلوك الموظف في المؤسسة الذي ينجر عنه تطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف منظمته ورغباته في الاستمرار فيها وحرصه على تحقيق أهدافها مع الاحساس بالاعتزاز بالعمل فيها.	لقمان وشراف، 67:2022

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول

تأسيساً لما تقدم فإن التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي في هذه البحث هو: أسلوب إداري حديث يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية ممثلة بـ(الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) الذي يساعد الأفراد في مؤسسات الحكومية في إدارة مستقلة زاخو على بذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة والبقاء فيها، فضلاً عن قبوله وإيمانه بأهدافها وقيميتها.

2.2.2 أهمية الالتزام التنظيمي

تعد الالتزام التنظيمي من أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات الحديثة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خلال سنوات الماضية، لأن الالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط أفراد العاملين بالمؤسسة (بن صافية، 2015:85)، ويرى (حساني ودميري، 2016:3) بأن في عالم اليوم الذي يسوده التنافس الشديد في بيئه الاعمال، لا توجد فيه مؤسسة قادرة على الأداء حسب المستوى المطلوب منها، إذا لم يكن كل الأفراد العاملين متزمنين بأهداف المؤسسة، ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف، ويشير(حمزة، 2021:167) إلى أن الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الالتزام التنظيمي ولديهم علاقات مؤسسية قوية، يتميزون بالأداء المتميز الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجية المنظمة، ويقلل معدل دوران العمل والغياب وترك العمل، ويمكن إبراز أهمية الالتزام التنظيمي للفرد والمؤسسة من خلال النقاط التالية (زين الدين، 2020:31) و(عبد نايف وآخرون، 2021:316) و(العنزي، 2021:304) و(شوابي، 2022:72) و(34:Amin, 2022:43):



1. بعد الالتزام التنظيمي من المعايير الرئيسية للتبؤ بالعديد من الجوانب السلوكية مثل دوران العمل وترك العمل من المفترض أن الأفراد العاملين الملزمين سيبقون لفترة أطول في المنظمة، ويعملون نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
2. بعد الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي تهم إدارة المنظمات، إذ يتولى مسؤولية الحفاظ على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من البقاء والاستقرار والبقاء، ولذلك برزت أهمية البحث السلوك الإنساني في المؤسسات لغرض تحفيزها وزيادة درجة الالتزام بأهدافها وقيمها.
3. يساعد الالتزام التنظيمي على تقليل الغياب وتقليل مشكلة تأخر العمل وتحسين الأداء الوظيفي.
4. إن الموظف ذوي الالتزام التنظيمي العالي يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط بالمنظمة.
5. أن الالتزام التنظيمي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد العاملين والمنظمه.

ونستنتج من هذا أن الالتزام التنظيمي له أهمية كبيرة داخل المنظمة، سواء على المستوى التنظيمي أو على المستوى النفسي للفرد العامل، أو على المستوى الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، وهذه الأهمية تتبع من الفهم السليم لعلاقة الفرد بالمنظمة.

3.2.2. أبعاد قياس الالتزام التنظيمي

أختلف الكتاب والباحثين بخصوص تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتعتبر (Allen & Merey, 1991:54) أول من صنف أبعاد الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهما: (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) وأنقق عليها كل من (Wolowska, 2014:130-131) و (كريمة، 2016:21) و (محروق، 2018:26) (حليل، 2018:652) (حسين، 2021:293) و (جمعة وامبارك، 2021:6) (مال واحلام، 2022:19) و (خليل ومعمري، 2022:40) و (الشمرى، 2022:591) و (عبد اللاه، 2022:1243) في دراستهم في ضوء ذلك يعتمد البحث الحالي على الابعاد التالية:

1- الالتزام الشعوري أو العاطفي: يشير إلى الالتزام العاطفي في الكثير من الأدبيات تحت المسميات المختلفة كالالتزام المؤثر والاتجاهي والوجданى، والموقفى، ويعرف بأنه قوة ارتباط الفرد مع منظمته ومشاركته في الأنشطة والمهام التنظيمية، ويشير هذا البعد إلى الدرجة التي يرتبط بها الفرد نفسياً بالمنظمة من خلال مشاعر (الولاء، والرغبة، والانتفاء، والارتباط)، مما يعني أن الالتزام نابع من شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وتطابق أهدافه وقيمه مع أهداف و قيم المنظمة، بمعنى ارتباط الفرد بالمنظمة ارتباطاً وجداً، وهذا يؤكد على أن الالتزام العاطفي للفرد هو إيمانه بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها واستعداد الفرد لبذل أقصى الجهود من أجل بقائه كعضو في المنظمة.

2- الالتزام المعياري: يهتم الالتزام المعياري بالدرجة التي تعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة وموظفيها، مما يتطلب منه الوفاء لتلك المنظمة والبقاء فيها، وينبع الالتزام المعياري من القيم والمبادئ الشخصية التي يحتفظ بها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعد دخوله المنظمة، ويساعد هذا النوع من الالتزام على اظهار بعض الإجراءات السلوكية ليس لأن الفرد مطالب بها من أجل مصلحته الشخصية ولكن لكونه يعتقد أنها صالحة وأخلاقية والبقاء في المنظمة نوع من الواجب عليه، وينتج عن تطوير خبرات الفرد والتراتبات الثقافية له التزاماً أدبياً نحو المنظمة وغالباً ما يترجم هذا الشعور الجيد من قبل المنظمة لموظفيها والسامح لهم بالمشاركة في وضع السياسات والخطط والأهداف.

3- الالتزام الاستثماري: يشير الالتزام الاستثماري إلى درجة ارتباط الفرد بالمنظمة في هذه الحالة يحكم بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها، ويرجع هذا الارتباط إلى المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، اي ان المنفعة التي تقدم لمنظمته أكثر من تلك التي تقدمها المنظمات الأخرى، وكذلك الالتزام التنظيمي من الناحية المالية يجلب الالتزام المستمر ، كما يشير التزام الاستثماري إلى وعي الموظف بالتكليف التي سيعتني عليه تحملها في حالة ترك الوظيفة، ويشير إلى درجة التزام الفرد بالمنظمة وارتباطه بها الناتجة عن تكلفة ترك عمله معها، ويقصد بها الاندماج في أنشطة المنظمة مع مراعاة التكاليف التي سيتحملها الفرد في حال تركه، ويزداد هذا النوع من الولاء عند الفرد إذ يعتقد أنه ليس لديه فرص عمل بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة مرتفعة، أو العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والانضمام إلى منظمة أخرى منخفضة.

ويتضح مما سبق أن الالتزام التنظيمي تنقسم على ثلاثة أنواع، وهذه الأنواع تمثل في مجملها الالتزام التنظيمي الذي يمثل ولاء الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها، سواء كان هذا الالتزام من خلال الانظمة والقوانين والتشريعات التي تلزم الموظف بأداء المهام والواجبات المطلوبة منه، ويعد هذا الالتزام هو نوع من المراقبة الذاتية التي يؤديها الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها، بحيث يكون العمل الذي يؤديه مرتبطاً مع الأهداف العامة للفرد والمنظمة، ويمثل الالتزام المعياري بتحقيق ساعات العمل المطلوبة من



الفرد وبقائه ضمن حدود المنظمة وعليه ويلاحظ أن الالتزام التنظيمي بفروعه الثلاثة هو التزام بين الدافع الشخصي وال رسمي والديني، والذي يمثل في مجمله الالتزام الكامل للموظف تجاه منظمته.

3. المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

1.3. وصف عينة ومجتمع البحث والأفراد المستجيبين

1.1.3. وصف عينة ومجتمع البحث

تم اختيار جميع المؤسسات الحكومية التابعة لإدارة المستقلة في مدينة زاخو مجتمعاً للبحث. وتمثلت عينة البحث (22) من أبرز المؤسسات الموجودة في مدينة زاخو ضمن (57) مؤسسة من المجموع الكلي بالاعتماد على بيانات الواردة في موقع إدارة المستقلة في مدينة زاخو، والجدول (3) التالي يوضح تفاصيل استثمارات الموزعة وأسماء المؤسسات المبحوثة:

الجدول (3) المؤسسات الحكومية التابعة لإدارة المستقلة في مدينة زاخو

اسم المؤسسة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	عدد الاستثمارات الصالحة	اسم المؤسسة	عدد الاستثمارات الصالحة	عدد الاستثمارات المستلمة	عدد الاستثمارات الصالحة	الرقم
الصحة	10	10	9	جامعة زاخو	9	10	14	1
البلدية	14	12	11	معهد زاخو	11	12	15	2
الضريبة	10	8	8	المرور	8	8	10	3
الكهرباء	10	8	7	الرعاية	7	8	12	4
الماء	8	7	6	الاشغال	6	7	8	5
المحكمة	12	10	10	الطابو	10	10	8	6
القائممقامية	7	7	7	ناحية باتيفا	7	7	9	7
بنك دلال	8	8	7	النفوس	7	8	9	8
بنك خابور	10	8	8	اسايش	8	8	6	9
الجوازات	8	8	7	شرطة	7	8	8	10
الإدارة المستقلة	12	12	12	التربية	10	12	11	11
المجموع	109	98	90	المجموع	115	104	13	100
المجموع الكلي للاستثمارات الصالحة للتحليل								
190								

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الموجودة في موقع الإداره المستقلة في مدينة زاخو

2.1.3. وصف الأفراد المبحوثين

تم توزيع الاستثمارات على الموظفين في الدوائر المبحوثة بشكل عشوائي، ومن إجابات المبحوثين الخاصة بالخصائص الديموغرافية تبين من معطيات الجدول (4) بأن أكثرية الأفراد المستجيبين على الفقرات الاستثنائية من فئة(الذكور) وبنسبة جيدة (63.2) مقابل ما نسبته (36.8) لفئة الإناث، وكان أعلى نسبة لفئات عدد سنوات الخدمة كان لفئة اكبر من 12 سنوات وبنسبة مقداره (46.8)، بينما تبين من النتائج أن أغلبية المستجيبين يقعون ضمن الفئة العمرية (40-31) (65.8)، واخيراً تبين أن أعلى نسبة من الأفراد المستجيبين يمتلكون شهادة بكالوريوس وبنسبة (55.3) وهذا النتائج تساعد الأفراد المبحوثين للإجابة بدقة على فقرات الاستثنائية.



الجدول (4) توزيع الأفراد المستجيبين لفقرات الاستبانة حسب الخصائص الديموغرافية

الفئات والنسب			الخصائص	
المجموع الكلي	الأنثى	الذكر	فئة الجنس	
(%100) 190	(%36.8) 70	(%63.2) 120		
المجموع الكلي	أكثر من 12 سنة	من 7 سنوات إلى 11 سنة	فئة سنوات الخدمة	
(%100) 190	(%46.8) 89	(%43.2) 82	(%10) 19	فئة العمر
المجموع الكلي	فما فوق	40-31	30-21	
(%100) 190	(%19.5) 37	(%65.8) 125	(%14.7) 28	المجموع الكلى
المجموع الكلى	شهادات عليا	بكالوريوس	دبلوم	التحصيل
(%100) 190	(%2.6) 5	(%55.3) 105	(%42.1) 80	الدراسي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مادرد من النتائج في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26).

3.1.3 تشخيص ووصف متغيري البحث

يشكل هذا المحور كل من تشخيص ووصف متغيري البحث، وتم الاستناد على عل برنامج التحليل الإحصائي (spss.V26) لاستخراج التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية فضلاً عن معامل الاختلاف (للمتغيرين وبشكل كلي وجزوئي وكما هو مبين في المحاور الآتية:

1.3.1.3 وصف القيادة الملهمة

يستعرض الجدول (5) تشخيص ووصف متغير المسنل القيادة الملهمة وسماتها المتمثلة بـ (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه القيود البيئية، تمكين العاملين) بشكل تفصيلي كما هو موضح أدناه.

1.1.3.1.3 الثقة بالنفس

يظهر الجدول (5) نتائج وصف الثقة بالنفس وت تكون هذه السمة من (5) فقرات وتمثلت بالفقرات (A1-A5) وتبيّن أن نسبة الاتفاق آراء المبحوثين من المستوى الكلي قد بلغت (67.7)، ووسط حسابي مقداره (3.595) وبانحراف معياري نسبته (1.130) وأن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (31.470%) تؤكد هذه النتيجة إذ يتبيّن شدة اتفاق آراء العينة المبحوثة كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من الصفر، أما بخصوص ترتيب كل فقرة من فقرات هذا السمة تبيّن من النتائج أن الفقرة (A2) احتل المرتبة الأولى بنسبة اتفاق مقداره (71.1%) ووسط حسابي نسبته (3.752) وانحراف معياري بلغ (1.000) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف القوية التي بلغت (26.652%) وهي أقرب من الصفر مقارنة بالفقرات الأخرى، وينص هذا المؤشر على أن المؤظفين بالمؤسسات المبحوثة تدركون بأهمية معرفة وجهود القادة، أما (A1) احتل المرتبة الثانية بنسبة اتفاق مقداره (70%) ووسط حسابي نسبته (3.326) وانحراف معياري بلغ (1.11) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (33.553%)، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تتخذ قرارات الرشيدة بشأن العمل، بينما (A5) احتل المرتبة الثالثة بنسبة اتفاق مقداره (67.4%) ووسط حسابي نسبته (3.721) وانحراف معياري بلغ (1.186) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (31.711)، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تمتلك الثقة الكاملة بمؤهلاتهم وقدراتهم، في حين (A4) احتل المرتبة الرابعة بنسبة اتفاق مقداره (66.9%) ووسط حسابي نسبته (3.631) وانحراف معياري بلغ (1.164) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (32.057%)، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تسعى لتطوير نفسها من خلال مواكبة كل ما هو جديد في مجال العمل، واحتل المؤشر (A3) في أدنى الترتيب بنسبة اتفاق نسبته (63.1%) ووسط حسابي قيمته (3.547) وانحراف معياري مقداره (1.184) ونتيجة قيمة معامل الاختلاف الضعيفة (33.380%) تؤكد ذلك. لأنه مقارنة بالفقرات الأخرى هي أبعد فقرة من الصفر، وهو المؤشر الذي ينص على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تستقبل ملاحظات الموظفين حول مدى تأثير قراراته على سير العمل.

2.1.3.1.3 الرؤية المستقبلية

يبين نتائج الجدول رقم (5) نتائج وصف الرؤية المستقبلية وت تكون هذه السمة من (5) فقرات وتمثلت بالفقرات (A6-A10) وتبيّن أن نسبة الاتفاق آراء المبحوثين من المستوى الكلي قد بلغت (60.96)، ووسط حسابي مقداره (3.522) وبانحراف معياري نسبته (1.181) وأن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (33.143) تؤكد هذه النتيجة إذ يتبيّن شدة اتفاق آراء العينة المبحوثة كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من الصفر، أما بخصوص ترتيب كل فقرة من فقرات هذا السمة تبيّن من النتائج أن الفقرة (A8) احتل المرتبة الأولى بنسبة اتفاق مقداره (%)64.2 ووسط حسابي نسبته (3.652) وانحراف معياري بلغ (1.148) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف القوية التي بلغت (32.420)% وهي أقرب من الصفر مقارنة بالفقرات الأخرى، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تبذل جميع جهودها من أجل تحقيق اهداف المؤسسة، أما (A9) احتل المرتبة الثانية بنسبة اتفاق مقداره (%)63.1 ووسط حسابي نسبته (3.468) وانحراف معياري بلغ (1.180) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (32.025)%، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تدعم فرق العمل عند اداء الوظائف، بينما (A7) احتل المرتبة الثالثة بنسبة اتفاق مقداره (%)62.7 ووسط حسابي نسبته (3.521) وانحراف معياري بلغ (1.130) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (32.093)%، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تميز الالام الشامل بالتعبير التنظيمي، في حين (A6) احتل المرتبة الرابعة بنسبة اتفاق مقداره (%)62.6 ووسط حسابي نسبته (3.531) وانحراف معياري بلغ (1.224) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (34.664)%، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة لديهم الرؤية المستقبلية في تأدية الاعمال، واحتل المؤشر (A10) في أدنى الترتيب بنسبة اتفاق نسبته (52.2)% ووسط حسابي قيمته (3.442) وانحراف معياري مقداره (1.188) ونتيجة قيمة معامل الاختلاف الضعيفة (%)34.514 تؤكد ذلك. لأنه مقارنة بالفقرات الأخرى هي أبعد فقرة من الصفر، وهو المؤشر الذي ينص على تستند القادة في المؤسسات المبحوثة على تجارب الماضي لتأمين مستقبل المؤسسة.

3.1.3.1.3 الحساسية تجاه القيود البيئية

يشير نتائج الواردة في الجدول (5) وصف سمة الحساسية تجاه القيود البيئية وت تكون هذه السمة من (5) فقرات وتمثلت بالفقرات (A11-A15) وتبيّن أن نسبة الاتفاق آراء المبحوثين من المستوى الكلي قد بلغت (62.54)، ووسط حسابي مقداره (3.583) وبانحراف معياري نسبته (1.113) وأن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (31.118)% تؤكد هذه النتيجة إذ يتبيّن شدة اتفاق آراء العينة المبحوثة كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من الصفر، أما بخصوص ترتيب كل فقرة من فقرات هذا السمة تبيّن من النتائج أن الفقرة (A14) احتل المرتبة الأولى بنسبة اتفاق مقداره (%)69 ووسط حسابي نسبته (3.731) وانحراف معياري بلغ (1.153) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف القوية التي بلغت (30.903)% وهي أقرب من الصفر مقارنة بالفقرات الأخرى، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسة المبحوثة تبذل كافة جهودها الذاتية من أجل ان يكون على علم بيئية العمل، أما (A13) احتل المرتبة الثانية بنسبة اتفاق مقداره (%)63.7 ووسط حسابي نسبته (3.636) وانحراف معياري بلغ (1.073) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (29.510)%، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تعتمد على مبدأ الواقعية في تحديد احتياجاته من بيئه العمل، بينما (A11) احتل المرتبة الثالثة بنسبة اتفاق مقداره (%)63.2 ووسط حسابي نسبته (3.615) وانحراف معياري بلغ (1.081) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (29.903)%، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تعتمد على المعلومات الواردة من البيئة التي تعد جوهر للعمل، في حين (A15) احتل المرتبة الرابعة بنسبة اتفاق مقداره (%)58.9 ووسط حسابي نسبته (3.431) وانحراف معياري بلغ (1.200) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (34.975)%، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة لديهم القدرة على إزالة العقبات البيئية، واحتل المؤشر (A12) في أدنى الترتيب بنسبة اتفاق نسبته (57.9)% وسط حسابي قيمته (3.505) وانحراف معياري مقداره (1.062) ونتيجة قيمة معامل الاختلاف الضعيفة (%)30.299 تؤكد ذلك. لأنه مقارنة بالفقرات الأخرى هي أبعد فقرة من الصفر، وهو المؤشر الذي ينص على القادة في المؤسسة المبحوثة تستثمر نقاط قوتها في تعزيز نقاط ضعفها ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة.

4.1.3.1.3 تكين العاملين

يظهر من الجدول (5) نتائج وصف سمة تكين العاملين وت تكون هذه السمة من (5) فقرات وتمثلت بالفقرات (A16-A20) وتبيّن أن نسبة الاتفاق آراء المبحوثين من المستوى الكلي قد بلغت (56.92)، ووسط حسابي مقداره (3.429) وبانحراف معياري نسبته (1.201) وأن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (35.102)% تؤكد هذه النتيجة إذ يتبيّن شدة اتفاق آراء العينة المبحوثة كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من الصفر، أما بخصوص ترتيب كل فقرة من فقرات هذا السمة تبيّن من النتائج أن الفقرة (A17) احتل المرتبة الأولى بنسبة اتفاق مقداره (%)61 ووسط حسابي نسبته (3.531) وانحراف معياري بلغ (1.148) وبدليل نتيجة معامل

الاختلاف القوية التي بلغت (32.512%) وهي أقرب من الصفر مقارنةً بالفترات الأخرى، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تبني مبدأ تكين مع الموظفين وفقاً لقدراتهم، أما (A16) احتل المرتبة الثانية بنسبة اتفاق مقداره (58.9%) ووسط حسابي نسبته (3.431) وانحراف معياري بلغ (1.227) ودليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (35.762%)، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تعتمد على مبدأ المشاركة في عملية صنع القرار، بينما (A20) احتل المرتبة الثالثة بنسبة اتفاق مقداره (55.8%) ووسط حسابي نسبته (3.421) وانحراف معياري بلغ (1.136) ودليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (33.206%)، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تقم النصائحية والمساندة في الواقع الضاغطة، في حين (A19) احتل المرتبة الرابعة بنسبة اتفاق مقداره (55.8%) ووسط حسابي نسبته (3.405) وانحراف معياري بلغ (1.288) ودليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (37.826%)، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تهتم بتدريب العاملين لتطوير مهاراتهم المهنية، واحتل المؤشر (A18) في أدنى الترتيب بنسبة اتفاق نسبته (53.1%) ووسط حسابي قيمته (3.342) وانحراف معياري مقداره (1.210) ونتيجة قيمة معامل الاختلاف الضعيفة (36.205%) تؤكد ذلك. لأنه مقارنةً بالفترات الأخرى هي أبعد فقرةً من الصفر، وهو المؤشر الذي ينص على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تحفز الموظفين على طرح الأفكار الجديدة (العصف الذهني) لتطوير العمل في المؤسسة.

الجدول (5) تشخيص ووصف سمات القيادة الملخصة

معامل الاختلاف	STD	MEEAN	لا تتفق تماماً		لا تتفق		محايد		تفق		تفق تماماً		كود المؤشر	ت
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
الثقة بالنفس														
33.553	1.116	3.326	4.2	8	14.2	27	11.6	22	44.7	85	25.3	48	A1	1
26.652	1.000	3.752	1.6	3	14.2	27	13.2	25	49.5	94	21.6	41	A2	2
33.380	1.184	3.547	7.9	15	13.2	25	15.8	30	42.6	81	20.5	39	A3	3
32.057	1.164	3.631	5.8	11	15.3	29	12.1	23	43.7	83	23.2	44	A4	4
31.711	1.186	3.721	5.8	11	13.2	25	13.7	26	37.9	72	29.5	56	A5	5
31.470	1.130	3.595		19.8			13.22			67.7			المجموع الكلي	
الرؤيا المستقبلية														
34.664	1.224	3.531	7.4	14	17.4	33	12.6	24	40.0	76	22.6	43	A6	6
32.093	1.130	3.521	5.8	11	16.3	31	15.3	29	45.3	86	17.4	33	A7	7
32.420	1.184	3.652	5.8	11	14.2	27	15.8	30	37.4	71	26.8	51	A8	8
32.025	1.180	3.468	7.9	15	16.8	32	12.1	23	46.8	89	16.3	31	A9	9
34.514	1.188	3.442	7.9	15	13.2	25	26.8	51	31.1	59	21.1	40	A10	10
33.143	1.181	3.522		22.52			16.52			60.96			المجموع الكلي	
الحساسية تجاه القيود البيئية														
29.903	1.081	3.615	4.7	9	12.1	23	20.0	38	43.2	82	20.0	38	A11	11
30.299	1.062	3.505	5.8	11	11.1	21	25.3	48	42.6	81	15.3	29	A12	12
29.510	1.073	3.636	4.7	9	11.1	21	20.5	39	43.2	82	20.5	39	A13	13
30.903	1.153	3.731	5.8	11	11.6	22	13.7	26	41.6	79	27.4	52	A14	14
34.975	1.200	3.431	10.0	19	12.6	24	18.4	35	42.1	80	16.8	32	A15	15
31.118	1.113	3.583		17.9			19.56			62.54			المجموع الكلي	
تمكين العاملين														
35.762	1.227	3.431	10.0	19	14.2	27	16.8	32	40.5	77	18.4	35	A16	16
32.512	1.148	3.531	7.4	14	12.1	23	19.5	37	42.1	80	18.9	36	A17	17
36.205	1.210	3.342	10.0	19	15.3	29	21.6	41	36.8	70	16.3	31	A18	18
37.826	1.288	3.405	10.0	19	17.9	34	16.3	31	33.2	63	22.6	43	A19	19
33.206	1.136	3.421	7.9	15	13.2	25	23.2	44	40.5	77	15.3	29	A20	20
35.102	1.201	3.426		23.6			19.48			56.92			المجموع الكلي	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مادرد من نتائج في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26).



2.1.3. وصف الالتزام التنظيمي

يبين الجدول (6) تشخيص ووصف متغير المعتمد الالتزام التنظيمي وأبعادها المكونة من (الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) بشكل تفصيلي كما هو موضح أدناه.

1.2.1.3. وصف الالتزام الشعوري

يظهر الجدول (6) نتائج وصف وتشخيص بعد الالتزام الشعوري وت تكون هذه البعد من (5) فقرات وتمثلت بالفقرات (B1-B5) وتبيّن أن نسبة الاتفاق آراء المبحوثين من المستوى الكلي قد بلغت (76.22)، ووسط حسابي مقداره (3.725) وبانحراف معياري نسبته (1.143) وأن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (30.774)% تؤكّد هذه النتيجة إذ تبيّن شدة اتفاق آراء العينة المبحوثة كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من الصفر، أما بخصوص ترتيب كل فقرة من فقرات هذا السمة تبيّن من النتائج أن الفقرة (B2) احتل المرتبة الأولى بنسبة اتفاق مقداره (79%) ووسط حسابي نسبته (3.989) وانحراف معياري بلغ (1.112) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف القوية التي بلغت (27.876)% وهي أقرب من الصفر مقارنة بالفقرات الأخرى، وينص هذا المؤشر على أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة يشعرون بأنهم أحد افراد المؤسسة وجاء منهم،اما (B1) احتل المرتبة الثانية بنسبة اتفاق مقداره (71.1%) ووسط حسابي نسبته (3.789) وانحراف معياري بلغ (1.125) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (29.691)%، وينص هذا المؤشر على أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة لديهم انتماء قوي تجاه المؤسسة، بينما (B5) احتل المرتبة الثالثة بنسبة اتفاق مقداره (67.9%) ووسط حسابي نسبته (3.747) وانحراف معياري بلغ (1.121) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (29.917)%، وينص هذا المؤشر على أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة دائمًا أقضى أوقات جميلة في العمل داخل المؤسسة، في حين (B4) احتل المرتبة الرابعة بنسبة اتفاق مقداره (61.5%) ووسط حسابي نسبته (3.557) وانحراف معياري بلغ (1.165) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (32.752)%، وينص هذا المؤشر على أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة يسمّون مناخ العمل في زيادة شعوري بالراحة والاستقرار، واحتل المؤشر (B3) في أدنى الترتيب بنسبة اتفاق نسبته (56.4%) ووسط حسابي قيمته (3.547) وانحراف معياري مقداره (1.193) ونتيجة قيمة معامل الاختلاف الضعيفة (33.634%) تؤكّد ذلك. لأنه مقارنة بالفقرات الأخرى هي أبعد فقرة من الصفر، وهو المؤشر الذي ينص على أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة لديهم شعور قوي بأن مشاكل المؤسسة هي جزء مشاكلتي الشخصية.

2.2.1.3. وصف الالتزام الاستمراري

يستعرض الجدول (6) نتائج وصف وتشخيص بعد الالتزام الاستمراري وت تكون هذه البعد من (5) فقرات وتمثلت بالفقرات (B6-B10) وتبيّن أن نسبة الاتفاق آراء المبحوثين من المستوى الكلي قد بلغت (74.08)، ووسط حسابي مقداره (3.972) وبانحراف معياري نسبته (1.091) وأن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (27.994)% تؤكّد هذه النتيجة إذ تبيّن شدة اتفاق آراء العينة المبحوثة كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من الصفر، أما بخصوص ترتيب كل فقرة من فقرات هذا السمة تبيّن من النتائج أن الفقرة (B6) احتل المرتبة الأولى بنسبة اتفاق مقداره (88.9%) ووسط حسابي نسبته (4.421) وانحراف معياري بلغ (0.897) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف القوية التي بلغت (20.289)% وهي أقرب من الصفر مقارنة بالفقرات الأخرى، وينص هذا المؤشر على أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة يحافظون على اسرار المؤسسة التي يعملون فيها،اما (B7) احتل المرتبة الثانية بنسبة اتفاق مقداره (85.3%) ووسط حسابي نسبته (4.268) وانحراف معياري بلغ (1.042) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (24.414)%، وينص هذا المؤشر على أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة تتحقّق الاخلاص والولاء لها، بينما (B8) احتل المرتبة الثالثة بنسبة اتفاق مقداره (79.4%) ووسط حسابي نسبته (4.021) وانحراف معياري بلغ (1.043) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (25.938)%، وينص هذا المؤشر على أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة لديهم التزام وولاء دائم للبقاء في مؤسسة، في حين (B10) احتل المرتبة الرابعة بنسبة اتفاق مقداره (63.7%) ووسط حسابي نسبته (3.689) وانحراف معياري بلغ (1.240) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (33.613)%، وينص هذا المؤشر على أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة لا ترغب بمغادرة مؤسستهم لأنهم يشعرون بالالتزام الاخلاقي ومسؤولية تجاه الاشخاص الموظفين فيها، واحتل المؤشر (B9) في أدنى الترتيب بنسبة اتفاق نسبته (53.1%) ووسط حسابي قيمته (3.463) وانحراف معياري مقداره (1.237) ونتيجة قيمة معامل الاختلاف الضعيفة (35.720%) تؤكّد ذلك. لأنه مقارنة بالفقرات الأخرى هي أبعد فقرة من الصفر، وهو المؤشر الذي ينص على أن الموظفين في المؤسسات المبحوثة يشعرون بالذنب لمغادرة مؤسستهم.

3.2.1.3 وصف الالتزام المعياري

يشير نتائج الواردة في الجدول (6) نتائج وصف وتشخيص بعد الالتزام المعياري وت تكون هذه البعد من (5) فقرات وتمثلت بالفقرات (B11-B15) وتبيّن أن نسبة الاتفاق آراء المبحوثين من المستوى الكلي قد بلغت (59.34)، ووسط حسابي مقداره (3.389) وبانحراف معياري نسبته (1.206) وأن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (34.827)% تؤكّد هذه النتيجة إذ يتبيّن شدة اتفاق آراء العينة المبحوثة كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من الصفر، أما بخصوص ترتيب كل فقرة من فرات هذا السمة تبيّن من النتائج أن الفقرة (B11) احتل المرتبة الأولى بنسبة اتفاق مقداره (72.6%) ووسط حسابي نسبته (3.805) وانحراف معياري بلغ (1.140) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف القوية التي بلغت (29.960)% وهي أقرب من الصفر مقارنة بالفقرات الأخرى، وينص هذا المؤشر على أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة لديهم شعور إيجابي للاستمرار بالعمل في مؤسستهم، أما (B13) احتل المرتبة الثانية بنسبة اتفاق مقداره (63.1%) ووسط حسابي نسبته (3.626) وانحراف معياري بلغ (1.252) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (63.1%)، وينص هذا المؤشر على أن الموظفين في المؤسسات المبحوثة لديهم رغبة في الحصول على منصب وظيفي متّبِر في مؤسستهم، بينما (B14) احتل المرتبة الثالثة بنسبة اتفاق مقداره (63.1%) ووسط حسابي نسبته (3.531) وانحراف معياري بلغ (1.125) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (31.860)%، وينص هذا المؤشر على أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة لديهم خيارات وفرص بديلة في حال مغادرة مؤسستهم التي يعملون فيها، في حين (B15) احتل المرتبة الرابعة بنسبة اتفاق مقداره (53.2%) ووسط حسابي نسبته (3.352) وانحراف معياري بلغ (1.220) وبدليل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (41.392)% تؤكّد ذلك. لأنه مقارنة بالفقرات الأخرى هي أبعد فقرة من الصفر، وهو المؤشر الذي ينص على أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة يحصلون على المكافآت المعنوية والمادية بسبب استمرارهم في مؤسستهم.

الجدول (6) تشخيص ووصف أبعاد الالتزام التنظيمي

معامل الاختلاف	STD	MEAN	الالتزام الشعوري				الالتزام الاستمراري				الالتزام المعياري				كود المؤشر	ت
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
الالتزام الشعوري																
29.691	1.125	3.789	6.8	13	6.3	12	15.8	30	43.2	82	27.9	53	B1	1		
27.876	1.112	3.989	6.3	12	4.7	9	10.0	19	41.6	79	37.4	71	B2	2		
33.634	1.193	3.547	6.3	12	14.2	27	23.2	44	31.1	59	25.3	48	B3	3		
32.752	1.165	3.557	7.4	14	12.1	23	18.9	36	40.5	77	21.1	40	B4	4		
29.917	1.121	3.747	5.3	10	10.0	19	16.8	32	40.5	77	27.4	52	B5	5		
30.774	1.143	3.725			15.84			16.94			67.22		المجموع الكلي			
الالتزام الاستمراري																
20.289	0.897	4.421	2.1	4	3.2	6	5.8	11	28.4	54	60.5	115	B6	6		
24.414	1.042	4.268	4.2	8	4.2	8	6.3	12	31.1	59	54.2	103	B7	7		
25.938	1.043	4.021	4.2	8	5.8	11	10.5	20	42.6	81	36.8	70	B8	8		
35.720	1.237	3.463	8.4	16	14.2	27	24.2	46	28.9	55	24.2	46	B9	9		
33.613	1.240	3.689	6.8	13	13.2	25	16.3	31	31.6	60	32.1	61	B10	10		
27.994	1.091	3.972			13.26			12.66			74.08		المجموع الكلي			
الالتزام المعياري																
29.960	1.140	3.805	7.4	14	5.8	11	14.2	27	44.7	85	27.9	53	B11	11		
41.392	1.296	3.131	14.2	27	19.5	31	21.1	40	29.5	56	15.8	30	B12	12		
34.528	1.252	3.626	7.9	15	13.7	26	15.3	29	34.2	65	28.9	55	B13	13		
31.860	1.125	3.531	8.4	16	8.9	17	20.0	38	46.3	88	16.8	31	B14	14		
36.396	1.220	3.352	8.9	17	17.9	34	20.0	38	35.3	67	17.9	34	B15	15		
34.827	1.206	3.389			22.54			18.12			59.34		المجموع الكلي			

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مادر من نتائج في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26).

بناءً على ماورد من نتائج تشخيص ووصف متغيري البحث تبين بوجود مستويات جيدة للمتغير المستقل والمتغير المعتمد بشكل جزئي وكلٍ في المؤسسات المبحوثة إذ جاءت المتغير المستقل الالتزام التنظيمي في المرتبة الأولى من حيث الترتيب وببلغ نسبة اتفاق أفراد المبحوثين على هذا المتغير (66.88%) في حين المتغير المعتمد القيادة الملهمة احتل المرتبة الثانية بنسبة اتفاق نسبته (62.03%)، قيمة معامل الاختلاف القوية والقريبة من الصفر للالتزام التنظيمي تؤكد ذلك والتي بلغت (31.198) مقابل (32.708) للقيادة الملهمة. والجدول رقم (7) التالي يوضح ذلك:

الجدول (7) درجات توافر متغيرات البحث في المؤسسات المبحوثة على المستوى الكلي

متغيرات البحث	% النسبة الاتفاق	MEAN	STD	معامل الاختلاف
الالتزام التنظيمي	66.88	3.695	1.147	31.198
القيادة الملهمة	62.03	3.531	1.156	32.708

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على ماورد من نتائج في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26).

3.2. تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الملهمة والالتزام التنظيمي

هذا المحور سوف يسلط الضوء على اختبار فرضيات البحث للتأكد من معنوية علاقات الارتباط بين متغير المستقل والمتغير المعتمد وعند مستوى المعنوية ($p < 0.05$) باستخدام تطبيق كل من معامل الارتباط البسيط والمتعدد بالاستناد على طريقة (بيرسون) وبشكل تفصيلي وفق المستويات التالية:

3.2.2.1. تحليل علاقة الارتباط على المستوى الكلي

تدل نتائج الجدول (8) بوجود علاقة ارتباط معنوي ووجب بين القيادة الملهمة والالتزام التنظيمي، إذ بلغت نتيجة الارتباط بين المتغيرين (0.626) وهي تعد من القيم المعنوية عند المستوى (0.01)، وهذا النتيجة دالة على أن كلما توجهت القياديين في المؤسسات المبحوثة على تبني سمات القيادة الملهمة لديها كلما كان ذلك دليلاً على تعزيز الالتزام التنظيمي لديها، وبهذا الفرضية الرئيسية الأولى للبحث قبلت والتي تنص إلى " توجد (علاقة ارتباط) معنوية موجبة بين القيادة الملهمة والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة "

3.2.2.2. تحليل علاقة الارتباط على المستوى الجزئي

تؤكد النتائج الواردة ضمن الجدول (8) أن علاقة الارتباط بين كل سمة من سمات القيادة الملهمة المرئية والالتزام التنظيمي كانت كالتالي:

أ. هناك علاقة ارتباط معنوي ووجب بين الثقة بالنفس والالتزام التنظيمي وبلغت قيمة الارتباط بينهما (0.580) وهي تعد من القيم المعنوية عند المستوى (0.01)، وهذا النتيجة تدل على أن كلما امتلك القياديين في المؤسسات المبحوثة سمة الثقة بالنفس كلما انعكس ذلك إيجابياً على تعزيز الالتزام التنظيمي، وبهذا الفرضية الفرعية الأولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى للبحث قد تنص على " توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقة بالنفس والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة "

ب. هناك علاقة ارتباط معنوي ووجب بين الرؤية المستقبلية والالتزام التنظيمي وبلغت قيمة الارتباط بينهما (0.626) وهي تعد من القيم المعنوية عند المستوى (0.01)، وهذا النتيجة تدل على أن كلما امتلك القياديين في المؤسسات المبحوثة سمة الرؤية المستقبلية كلما انعكس ذلك إيجابياً على تعزيز الالتزام التنظيمي، وبهذا الفرضية الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى للبحث قد تنص على " توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الرؤية المستقبلية والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة "

ت. هناك علاقة ارتباط معنوي ووجب بين حساسية تجاه القيود البيئية والالتزام التنظيمي وبلغت قيمة الارتباط بينهما (0.629) وهي تعد من القيم المعنوية عند المستوى (0.01)، وهذا النتيجة تدل على أن كلما امتلك القياديين في المؤسسات المبحوثة سمة الحساسية تجاه القيود البيئية كلما انعكس ذلك إيجابياً على تعزيز الالتزام التنظيمي، وبهذا الفرضية الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى للبحث قد تدل على " توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الحساسية تجاه القيود البيئية والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة "

ث. هناك علاقة ارتباط معنوي ووجب بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي وبلغت قيمة الارتباط بينهما (0.670) وهي تعد من القيم المعنوية عند المستوى (0.01)، وهذا النتيجة تدل على أن كلما امتلك القياديين في المؤسسات المبحوثة سمة تمكين العاملين كلما انعكس ذلك إيجابياً على تعزيز الالتزام التنظيمي، وبهذا الفرضية الفرعية الرابعة المنشقة من الفرضية الرئيسية الأولى للبحث قد قبلت والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة"

الجدول (8) علاقة الارتباط بين القيادة الملهمة والالتزام التنظيمي على المستوى الجزئي والكلي في المؤسسات المبحوثة

Sigma	الالتزام التنظيمي (المستوى الكلي)	المتغير المستقل القيادة الملهمة	المتغير المعتمد
0.000	0.580**	الثقة بالنفس	
0.000	0.626**	الرؤية المستقبلية	
0.000	0.629**	الحساسية تجاه القيود البيئية	
0.000	0.670**	تمكين العاملين	
0.000	0.626**	المستوى الكلي	

*علاقة معنوية ومحبطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ** علاقه معنوية ومحبطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) N=190

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مأورد من نتائج في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26).

3.2.3. تحليل علاقات التأثير بين متغير المستقل والمتغير المعتمد

يسعى هذا المحور إلى اختبار فرضيات التأثير للتأكد من معنوية العلاقة بين متغيري البحث والمتمثلة بتأثير القيادة الملهمة في الالتزام التنظيمي، ولاختبار فرضيات التأثير تم الاعتماد على تطبيق معامل (الانحدار البسيط) عن طريق الإدخال وفق المستويات التالية وبشكل تفصيلي:

3.2.3.1. تحليل علاقه التأثير على المستوى الكلي

يشير النتائج الظاهرة في الجدول (9) بوجود تأثير معنوي وعلى مستوى الكلي لمتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الملهمة في الالتزام التنظيمي على مستوى المؤسسات المبحوثة، وبالاعتماد على قيمة مستوى الافتراضي للبحث والمحسوب (0.000) وهي تقل عن المستوى الافتراضي للبحث بكثير والبالغ (0.05) ويؤكد ذلك قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) وهي أقل عن قيمتها المحسوبة بدرجات كبيرة والبالغة (123.003) وبدرجات حرية (189.1)، وتشير نتائج معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.393) على أن التغيير في القيادة الملهمة يفسر مقداره (39.3%) من التغيرات الذي يحصل في الالتزام التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (60.7%) من التغيير في الالتزام التنظيمي قد تفسرها عوامل أخرى لم يحتويها أنموذج البحث، في حين بلغت قيمة ميل الحدي (B1) (0.626) وتعتبر من القيم المعنوية بدلالة (T) المحسوبة للبحث والبالغة (10.902) والتي هي أكبر من الجدولية بكثير والبالغة (1.646) كل هذا يدل على أن أي تغير مقداره (واحد) في القيادة الملهمة سيصاحبه تغير في الالتزام التنظيمي بمقدار (0.393). ويؤكد هذه النتائج بتحقق الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي تنص على " يوجد تأثير معنوي للقيادة الملهمة في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة".



4.2.3. تحليل علاقة التأثير على المستوى الجزئي

ولتعرف على تأثير كل سمة من سمات القيادة الملهمة في الالتزام التنظيمي تم اللجوء إلى استخدام اسلوب تحليل الانحدار عن طريق (ENTER) و الجدول رقم (9) يوضح ذلك:

أ. الثقة بالنفس

يظهر النتائج الواردة ضمن الجدول (9) بوجود تأثير معنوي لسمة الثقة بالنفس في الالتزام التنظيمي على مستوى المؤسسات المبحوثة، بالاعتماد على قيمة مستوى الافتراضي للبحث والمحسوب (Sig 0.000) وهي تقل عن المستوى الافتراضي بكثير والبالغ (0.05) وبؤكد ذلك قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) وهي أقل عن قيمتها المحسوبة والبالغة (95.139) ودرجات حرية (189.1)، وتشير نتائج معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.336) على أن التغير في سمة الثقة بالنفس يفسر مامقداره (33.6%) من التغيرات الذي يحصل في الالتزام التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (66.4%) من التغير في الالتزام التنظيمي قد تفسرها عوامل أخرى لم يحتويها أنموذج البحث، في حين بلغت قيمة ميل الحدي (B1) (0.580) وتعتبر من القيم المعنوية بدلالة (T) المحسوبة للبحث والبالغة (9.754) والتي هي أكبر من الجدولية بكثير والبالغة (1.646). كل هذا يدل على أن أي تغير مقداره (واحد) في سمة الثقة بالنفس سيصاحبه تغير في الالتزام التنظيمي بمقدار (0.580). وتبيّن النتائج بأن القرارات الرشيدة بشأن العمل يتبعها القادة عن معرفة وجهود حثيثة لمواكبة كل ما هو جديد في بيئة الاعمال مما يعكس ذلك تجاه بناء ثقة كاملة بمؤهلات وقدرات الموظفين، وتؤكّد النتائج اعلاه بتحقق الفرضية الفرعية الأولى والمشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي تنص على " يوجد تأثير معنوي للثقة بالنفس في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة ".

ب. الرؤية المستقبلية

يشير النتائج الواردة ضمن الجدول (9) بوجود تأثير معنوي لسمة الرؤية المستقبلية في الالتزام التنظيمي على مستوى المؤسسات المبحوثة، بالاعتماد على قيمة مستوى الافتراضي للبحث والمحسوب (Sig 0.000) وهي تقل عن المستوى الافتراضي بكثير والبالغ (0.05) وبؤكد ذلك قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) وهي أقل عن قيمتها المحسوبة والبالغة (121.051) ودرجات حرية (189.1)، وتشير نتائج معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.392) على أن التغير في سمة الرؤية المستقبلية يفسر مامقداره (39.2%) من التغيرات الذي يحصل في الالتزام التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (60.8%) من التغير في الالتزام التنظيمي قد تفسرها عوامل أخرى لم يحتويها أنموذج البحث، في حين بلغت قيمة ميل الحدي (B1) (0.626) وتعتبر من القيم المعنوية بدلالة (T) المحسوبة للبحث والبالغة (11.002) والتي هي أكبر من الجدولية بكثير والبالغة (1.646). كل هذا يدل على أن أي تغير مقداره (واحد) في سمة الرؤية المستقبلية سيصاحبه تغير في الالتزام التنظيمي بمقدار (0.392). وتبين النتائج اعلاه بأن القادة لديهم رؤية مستقبلية في التطور التنظيمي من أجل تأمين مستقبل مؤسسة، ويؤكد النتائج اعلاه بتحقق الفرضية الفرعية الثانية والمشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي تنص على " يوجد تأثير معنوي للرؤية المستقبلية في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة ".

ت. الحساسية تجاه القيود البيئية

يظهر النتائج الواردة ضمن الجدول (9) بوجود تأثير معنوي لسمة الحساسية تجاه القيود البيئية في الالتزام التنظيمي على مستوى المؤسسات المبحوثة، بالاستناد على قيمة مستوى الافتراضي للبحث والمحسوب (Sig 0.000) وهي تقل عن المستوى الافتراضي والبالغ (0.05) وبؤكد ذلك قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) وهي أقل عن قيمتها المحسوبة والبالغة (122.907) ودرجات حرية (189.1)، وتشير نتائج معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.395) على أن التغير في سمة الحساسية تجاه القيود البيئية يفسر مامقداره (39.5%) من التغيرات الذي يحصل في الالتزام التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (60.5%) من التغير في الالتزام التنظيمي قد تفسرها عوامل أخرى لم يحتويها أنموذج البحث، في حين بلغت قيمة ميل الحدي (B1) (0.629) وتعتبر من القيم المعنوية بدلالة (T) المحسوبة للبحث والبالغة (11.089) والتي هي أكبر من الجدولية والبالغة (1.646). كل هذا يدل على أن أي تغير مقداره (واحد) في سمة الحساسية تجاه القيود البيئية سيصاحبه تغير في الالتزام التنظيمي بمقدار (0.629). ويشير هذا بان القادة في المؤسسات المبحوثة يعتمدون على المعلومات الواردة تجاه عملهم وذلك بتعزيز نقاط الضعف ضمن بيئة المؤسسة وهذا كله بالاعتماد على ما يبذل القادة في بناء بيئة داخلية للمؤسسة تدعم اهدافها، ويؤكد النتائج اعلاه بتحقق الفرضية الفرعية الثالثة والمشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي تنص على " يوجد تأثير معنوي للحساسية تجاه القيود البيئية في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة ".

ت. تمكين العاملين

يستعرض النتائج الواردة ضمن الجدول (9) بوجود تأثير معنوي لسمة تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي على مستوى المؤسسات المبحوثة، بالاعتماد على قيمة مستوى الافتراضي للبحث والمحسوب (Sig) وهي تقل عن المستوى الافتراضي بكثير والبالغ (0.05) ويؤكد ذلك قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) وهي أقل عن قيمتها المحسوبة والبالغة (152.915) وبدرجات حرية (189.1)، وتشير نتائج معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.449) على أن التغير في سمة تمكين العاملين يفسر مقداره (%) من التغيرات الذي يحصل في الالتزام التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (55.1%) من التغير في الالتزام التنظيمي قد تقسرها عوامل أخرى لم يحتويها أنموذج البحث، في حين بلغت قيمة ميل الحدي (B1) (0.670) وتعتبر من القيم المعنوية محسوبة للبحث والبالغة (12.366) والتي هي أكبر من الجدولية والبالغة (1.646) كل هذا يدل على أن أي تغير مقداره (واحد) في سمة تمكين العاملين سيصاحبه تغير في الالتزام التنظيمي بمقدار (0.670). وتدعم هذه النتائج بان القادة يعتمدون مبدأ المشاركة في عملية صنع القرار وتقبل الأفكار الجديدة من قبل الموظفين والتي تصب في مصلحتهم بضوء تطوير مهاراتهم المهنية وانعكاسها بالاجمال على التطوير المؤسسي، ويؤكد النتائج اعلاه بتحقق الفرضية الفرعية الرابعة والمشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي تنص على " يوجد تأثير معنوي لتمكين العاملين في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة ".

الجدول (9) تأثير القيادة الملهمة في الالتزام التنظيمي على المستوى الجزيء والكلي

$Sigma$	الالتزام التنظيمي						المتغير التابع	
	T	الجدولية	لمحسوبة	F	الجدولية	المحسوبة	R^2	β_1
0.000	1.646	9.754	3.89	95.139	0.336	0.580	0.430	المتغير المستقل
0.000	1.646	11.002	3.89	121.051	0.392	0.626	0.444	الرؤية المستقبلية
0.000	1.646	11.086	3.89	122.907	0.395	0.629	0.474	الحساسية تجاه القيود البيئية
0.000	1.646	12.366	3.89	152.915	0.449	0.670	0.459	تمكين العاملين
0.000	1.646	10.902	3.89	123.003	0.393	0.626	0.451	المستوى الكلي

$$. N = 190 \text{ DF } (1, 189)$$

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مادرد من نتائج في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26).



4. الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات: تم تلخيص الاستنتاجات التي توصلت إليها البحث من خلال النقاط التالية

1. توضح من فقرات المعلومات العامة للأفراد المبحوثين أن اغلبية الموظفين في المؤسسات المبحوثة من الفئات العمرية اليافعة ويتمتعون بالخبرة ويمتلكون مؤهلات علمية جيدة مما يضمن تقديم إجابات دقيقة على فقرات الاستبانة.
 2. تبين من النتائج الإحصائية بوجود سمات القيادة الملهمة وأبعاد الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة وبنسب جيدة، وجاءت في المرتبة الأولى المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي يليه متغير المستقل القيادة الملهمة من حيث الأهمية التربوية، ونستنتج من ذلك على أن القيادات الإدارية في المؤسسات المبحوثة يتمتعون بأبعاد الالتزام التنظيمي وهذا ينعكس إيجابياً على تحقيق ارتباطهم بمؤسساتهم.
 3. تستنتج من محور الوصف والتخيص للمتغير المستقل والخاص بالسمات القيادة الملهمة لدى القياديين في المؤسسات المبحوثة بأن سمة الثقة بالنفس لها الدور الفاعل والتي يبيّنها بالترتيب الأول لبقية السمات، إما سمة الحساسية تجاه القيود البيئية كانت بالمرتبة الثانية والرؤية المستقبلية بالمرتبة الثالثة أما تمكين العاملين فكانت بالمرتبة الرابعة.
 4. تستنتج من محور الوصف والتخيص للمتغير المعتمد الالتزام التنظيمي بتوافر جميع أبعادها في المؤسسات المبحوثة وبنسب عالية والتي تشير إلى مدى التزامهم بـ(الالتزام الاستمراري، الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري) على التوالي وهذا دلالة لأهميتها في المؤسسات الحكومية.
 5. تستنتج من النتائج التحليل الخاصة بعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث بأن كلما ركز القياديين في المؤسسات المبحوثة على اتباع سمات القيادة الملهمة لديها كلما كان ذلك دليلاً مساعداً لتوليد بيئة عمل تعزز الالتزام التنظيمي.
 6. تستنتج من الاطار العملي الخاص بمتغيري البحث على ان أي ارتفاع او انخفاض في مستويات سمات القيادة الملهمة لدى القياديين يرتبط بارتفاع او انخفاض في مستويات الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة ويدعم هذا نتائج اختيار التأثير بين المتغيرين.
- 2.4. المقترفات:** بناءً على ما توصلت إليها البحث من الاستنتاجات تم تحديد عدد من المقترفات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
1. ضرورة زيادة اهتمام القيادات الإدارية في المؤسسات المبحوثة بمناخ العمل السائد لتعزيز الالتزام التنظيمي وتشجعهم على بناء العلاقات التي تصب في مصلحة المؤسسات المبحوثة.
 2. ينبغي على القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة بال المزيد من الاهتمام بانظمة الحوافز كونها عنصراً فاعلاً ومؤثراً للموظف للالتزام وابداء الولاء الحقيقي للمؤسسة والاخلاص في العمل.
 3. تقرح بضرورة نشر ثقافة الالتزام التنظيمي وابعاده بين جميع العاملين في المؤسسات المبحوثة لاهميتها من رفع مستوى والالتزام الموظفين فضلاً عن تشجيع القياديين بالاتصال مع مؤسسات الاخرى لتبادل المهارات والخبرات.
 4. ضرورة المحافظة على مستويات الجيدة لمتغيري البحث من قبيل إدارات العليا في المؤسسات المبحوثة والاستمرار في توجيه الموظفين لديها في تطوير كافة المتغيرات كونهما ذات طابع استراتيجي ومؤشرًا فعالاً على نجاح المؤسسات المبحوثة.
 5. نظراً لوجود ارتباط والتأثير بين القيادة الملهمة والالتزام التنظيمي وانعكاسها إيجابياً على المؤسسات المبحوثة لذا أصبح من الضروري أن تولي الإدارات العليا في هذه المؤسسات التركيز على الأبعاد التي تدعم الالتزام تؤثر في الالتزام التنظيمي.
 6. تقرح على المؤسسات المبحوثة ان تعزز الاستثمار في سمة تمكين العاملين وذلك لمنع الموظفين اكثر من السلطة الازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المؤسسة بفعالية.



5. المصادر

5.1 المصادر العربية

5.1.1 الكتب

1. سرحان، سليمان،(2018)، القيادة الملهمة والأزمات "مفاهيم معاصرة". ط 1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. الغالبي، طار محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي،(2008)، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
3. الناطور، فايز (2011)، الثقة بالنفس كيف تقوى ثقتك بنفسك امام الآخرين، دار الطائف للنشر والتوزيع، الأردن.

5.1.2 سائل والاطاريج

1. أبو غالى، سمر (2019)، القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراف الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر- غزة
2. امال، بلة & احلام، عزيزي،(2022)، اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
3. حمزة، بن معنوق (2021)، القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين (دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة) اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة دمحم خضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
4. الحلبى، محمود سمير محمود(2017)، دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والامن الوطنى الفلسطينى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، فلسطين.
5. محروق، راوية (2018)، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالإستقرار الوظيفي دراسة ميدانية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير منشورة بجامعة بوضياف، مسلية، الجزائر
6. جمعة، سليمان سالم و امبارك، المبروك عبد الجود (2021)، الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلام البيضاء، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد/جامعة عمر المختار، مصر.
7. كريمة، شتح (2016)، اثر التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي دراسة الحالة المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طوفة، رسالة ماجستير منشورة، كلية علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
8. العماري، علي عبد الحسين (2010)، دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الاداري رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
9. عبدالعزيز، أحمد (2010)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، إطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
10. العيساوي، محمد حميد جاسم (2018)، القيادة الملهمة وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الـبيت، الاردن.
11. بن صافية، فاطمة الزهرة (2015)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الرويبة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر "2" أبو القاسم سعد الله.
12. الفراني، سوزان(2020)، القيادة الملهمة وعلاقتها مستوى ضغوط العمل لدى العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة.
13. اللوح، سمير كامل محمود،(2017)،"دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوازرة الاشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، فلسطين منظور منيжи، دار وائل لمنشور، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

5.1.3 الدوريات والمجلات والمؤتمرات

1. شوای، أحلام محمد (2022) البصمة الإلكترونية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة التعليمية كلية الآداب في الجامعة المستنصرية أنموذجا، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، المجلد(12)، العدد(1).
2. عيد، أيمن عادل،(2021). دور الضغوط والارتباط بالعمل كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين اتجاهات العاملين بالجامعات المصرية نحو Covid-19 والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية 1-44(2).
3. عبد نايف، باسم فيصل و ابراهيم، خالد عبدالله و حسين، وسام علي و حسين، عبدالسلام علي (2021)، المهارات القيادية الاستراتيجية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان/وزارة الصناعة العراقية، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد(1)، العدد(1).
4. بن ربيق، عبد الله، (2015)، ثقة القائد بنفسه، مجلة الأمن والحياة، العدد (397)، جامعتايف العربية للعلوم الأمنية – المملكة العربية السعودية
5. لقمان، بوخدوين & شراف، عقون (2022)، أثر البيئة الداخلية للعمل على الالتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخالص في مديرية التجارة –جيجل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(8)، العدد(1) الفلسطين.
6. خليف، سلطان، ومحمد، وزيرة (2012)، القيادة الملموسة والمفاجئة الاستراتيجية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دواوير محافظة نينوى، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد- جامعة البصرة، المجلد السادس، العدد الثالث عشر، ص 43-70.
7. دحام، دحام لطيف، عطية، طارق طعمة، خضر، رعد محمود(2019)، القيادة الملموسة واثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، كلية المعارف الجامعية.
8. الراشدي، رائد محمد ناصر(2020)، دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة، بحث استطلاعي لآراء موظفي جامعة وارث الانبياء عليه السلام/ العتبة الحسينية المقدسة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء، المجلد (34)، العدد (9).
9. حسانی، راضیة حسانی و دنبری، لطفی دنبری، (2016)، العدالة التنظيمیة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة میدانیة بمديرية املاک الدولة لولاية ام الیواقی
10. رجه، سعاد محمد، عبدالله، أحمد أرحيم(2020)، القيادة الملموسة واثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العراقية، مجلة كلية المعارف الجامعية، المعهد التقني الانبار، الجامعة التقنية الوسطى، العراق.
11. الرمبيدي، يسام سمير(2019)، اثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملموسة على التهمم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والعمال، المركز الجامعي عبدالحفيظ بو الصواف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والت التجارية وعلوم التسيير.
12. زنداج، سامي وفيق صالح (2016)، اثر القيادة الملموسة في ادارة الازمات: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية - قطاع غزة، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
13. اللحياني، سلطان حميد عبدالحميد(2021)، واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية، مجلة كلية التربية، المجلد(37)، العدد(12).
14. حراز، السيد يوسف السيد رجب (2021)، تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد(3)، العدد(1).
15. خليل، الشيخ و معمری، حمزة (2022)، النقاۃ التنظيمیة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع-أربار، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد(14)، العدد(2).
16. الصويعي، هند (2017)، أثر القيادة الملموسة في تنمية القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي بنغازي، المؤتمر العلمي الأول بعنوان السياسات الاقتصادية ومستقبل التنمية المستدامة في ليبيا، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب.
17. الطوخی، سامي(2014)، القيادة الملموسة والفاية التنافسية، مجلة تواصل، السنة الخامسة، العدد (56).
18. حسين، عباس محمد (2021) تأثير القيمة المفترضة للعاملين في الالتزام التنظيمي دراسة ابتداعية لآراء عينة من العاملين في شركة اسياسيل وزين للاتصالات في العراق، المجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(13) العدد(3)

19. عبدالله، نوره، الوقفي، محمد (2012). **العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي دراسة تطبيقية على قطاع الرياضي**، بدولة الامارات العربية المتحدة.
20. العازمي، فلاح العازمي، الرشيدى، نوف على فخرى، (2021)، **القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين**، مجلة نسق الجمعية العراقية للدراسات التربوية و النفسية، مجلد (32)، العدد (1)
21. أبو جرجوع، يوسف على، (2022)، **أثر القيادة الملهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، كلية مجتمع الأقصى، جامعة الأقصى، فلسطين، مجلد (6)، العدد (13)
22. الاقرع، عبيده عبدالهادي عبدالقدار (2022)، **أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، المجلد(6)، العدد(17).
23. علوان، سهام أحمد محمد(2021)، **القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية** بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية – جامعة عين شمس، العدد 45، الجزء 4 ص 371
24. عبيد، علياء حسين (2015). **الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الاداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسيي التربية الرياضية** جامعة الكوفة journal kufa studies center journal، المجلد(1)، العدد(37).
25. العمري، علي والخواجة، سالم(2013)، **الثقافة البيئية لدى طلبة كلية التربية في جامعة اليرموك**، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد(7)، العدد(2).
26. عواد، عمرو (2015)، **تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للانتاجية**- دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر، العدد الثالث ، ص 229-271.
27. فنري، نور غيث (2012)، **أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطن التنظيمية**- دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات في القاهرة، مجلة فكر وابداع- مصر، المجلد ج، العدد 65، ص 595-571.
28. كامل، سهاد برقي، ومهدى، حوراء ثامر، وكمنة، على عبدالامير (2019)، **القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي**، دراسة استطلاعية في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقسة، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (30)
29. عبدالغفار، محمد السعيد (2021)، **الدور الوسيط لسلوكيات التسگّع الإلكتروني في العلاقة بين الإشراف المُسيء والالتزام التنظيمي**: الضمير الحي كمتغير معدل، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد(3) العدد(1).
30. محمد، اسماء عبدالعاطى، امام، محمود السيد (2021)، **تقييم اثر نمطي القيادة الملهمة والقيادة الاصلية على سلوكيات التتمر في مكان العمل بشركات السياحة**، مجلة السياحة والفنادق والتراث، جامعة مدينة السادات، ليبا.
31. محمد، عمر مصطفى(2022)، **القيادة الملهمة ودورها في تحقيق الاداء المتميز**: دراسة استطلاعية لإراءة عينة من مدراء ومسؤولي الوحدات الادارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان، مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوليتكنيك السليمانية، المجلد (3)، العدد (1) سليمانية، العراق.
32. حليل، مصطفى صباح (2018). **جودة حياة العمل واثرها في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي** دراسة تطبيقية في وزارة التربية والمديرية العامة ل التربية الرصافة الثالثة، مجلة واسط العلوم الانسانية المجلد 14، العدد، العراق.
33. مصطفى، منى سامي محمود (2021)، **أثر الحكومة على تميز الأداء الجامعي الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة الأكademie بجامعة المنصورة**، المجلة المصرية للدراسات التجارية،المجلد(45)، العدد(4).
34. نايف بن عماش السويم العنزي، (2021)، **تصور مقترن لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض**، مجلة العلوم التربوية، المجلد(3)، العدد(27)، (27).
35. زين الدين، نشأت عبد الله (2020)، **أثر القيادة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مستشفى المنوفية العام**. Journal of Environmental Studies and Researches
36. عبد الله، هانى فتحى (2022)، **الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد(3)، العدد(2).
37. الشمرى، وضحة سالم فزع عويد (2022)، **دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الالتزام التنظيمي في عصر الرقمنة**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية،المجلد(13)، العدد (3).



5.1.2 المصادر الانجليزية

1. Allen, Natalie J., and John P. Meyer. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of occupational psychology* 63, no. 1 (1990): 1-18.
2. Amin, M. S. (2022). Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Lecturer Performance: Social Learning Theory Approach. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 40-56.
3. Folkaman, Joe, Zernger, jack, 2015, The Inspiring Leader Unlocking The Secret Behind How Extraordinary Leader Motivate, Leadership Development.
4. Garton, E. (2017). How to Be an Inspiring Leader. Harvard Business
5. Gerald, G., & Baron, R., (2004), Behavior In Organizations, Prenhce-Hall, N.J.
6. Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Duy Tung, D. (2020). A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17(2020), 215-224.
7. Mey, M., Werner, A. & Theron, A. (2014). The Influence of Perceptions of Organizational Trust and Fairness on Employee Citizenship, Problems and Perspectives in Management, 12(3), 99-105.
8. Murray, Mc Eachern (2015): Understanding inspiration and inspirational leadership in the workplace informs leadership practices and transformational results. *Review*, April,
9. Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96-112.
10. Sumarsi, S., & Rizal, A. (2022). The Effect of Competence and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Organizational Commitment Mediation. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)* Volume, 2.
11. Van Wart, M. (2014). Dynamics of leadership in public service: Theory and practice. Routledge
12. Wolowska, A. (2014). "Determinants of Organizational Commitment". *Human Resources Management & Ergonomics*, VIII (1), pp: 129-146.

