

دور سمات القيادة الملهمة في تحسين الالتزام التنظيمي بحث استطلاعي لآراء 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 الى بيان دور سمات القيادة الملهمة في تحسين الالتزام التنظيمي، ولإجراء الجانب التحليلي تم اختيار عدد من المؤسسات الحكومية التابعة للإدارة المستقلة في مدينة زاخو، واستند البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي أختبرت 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 استمارة 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 المقترحات أهمها ضرورة تعزيز والمحافظة على توافر المستويات الجيدة للسمات القيادة الملهمة من قبل القياديين في العينة المبحوثة وتسخيرها 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.

بوخته:

نارمانج ژ فئ فمکولینئ ديار کرنا رولئ سيفهتین سسر کر دایهتیا ئیلهام بهخشه د باشتر کرنا پابه ندبونین ریکراو هی داه، بو نهجام دانا لایهئ شلوفهکاری ژ ماریهکا ساریین حکومی بین سسر ب ئیدارا سسر بهخویا زاخو هاتینه ههلبژارتن، و نهف فمکولینیه ژ کومهکا گریمانتین سسر مهکی و لاههکی نهوین هاتینه تیست کرن بشیوهی پراکتیکی ل سسر (190) فسر مانبهرا ل (22) ساریین فمکولین لسسر هاتیه کرن، و نهف گریمانه هاتینه تاقیکرن ب کومهکا شیوازیین شلوفهکاری بین ناماری بین مودرین نهوین بهردهست د پروگرامئ (SPSSV.26) وپشتهستن لسسر ب رپرسی هاتیه کرن بو کومکرنا داتایین لایهئ پراکتیکی، و نهف فمکولینه گههشتیه هژمارهکا دهر نهجامان وگرنکترین ژ وان هههونا پههوندیهکا موجب دناقبهرا گوراوی سسر بهخودا یی کو سسر کر دایهتیا ئیلهام بهخش بخوفه دگریت و گوراوی پشتهستی یی کو پابه ندبونا ریکهستنی بخوفه دگریت، سسر هرا ی هههونا کار تیکر نهکا نه رینی یا سیفاتین سسر کر دایهتیا ئیلهام بهخش د پابه ندبونین ریکهستنی داه، ل بن روناها نهقان دهر نهجامان هژمارهکا پیشنیاران هاتینه دارشتن کو گرنکترین ژ وان پینئی یه بلندکرن وپراستن لسسر ناستی باشی سیفاتین سسر کر دایهتیا ئیلهام بهخش ژ لایئ سسر کر دهین د ناف نمونهیا رپرسی دا بیتهکرن و بکار نیان ب شیوهیهکی کو شیائین دروستکرنا ژینگهههکا پشتگری ل پابه ندبونا ریکراو هی بکمت، هسر و هسا چاندنا کهلتورئ پابه ندبونئ بو کیمکرنا نهامادهبونئ وگوراوی کراری و بلندکرنا دلسوزی ل دهف فسر مانبهرا بهرامبه ساریین وان.

کلیده وشهکان: سسر کر دایهتیا ئیلهام بهخش، تاییه تمه ندیبیهکانی سسر کر دایهتیا ئیلهام بهخش، پابه ندبونئ ریکراو هی، دامهزر او مکانی حکومت.

**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 لأنه العنصر الأساسي لبلوغ الأهداف التنظيمية، وتعد القيادة الملهمة من الأنماط القيادية الحديثة لها تأثير إيجابي على العاملين وتحفيزهم سواء تنفيذيين أو موظفين مبتدئين حيث توفر القيادة الملهمة الموظفين فرصاً 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 والفاعلية ومساعدة الموظفين على تحقيق الأهداف المهنية الشخصية. لذلك تم اختيار موضوعي القيادة الملهمة وسماتها المتمثلة بـ (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه القيود البيئية، تمكين العاملين) والالتزام التنظيمي وأبعادها المتمثلة بـ (الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) كمتغيري البحث الأساسيين، تأسيساً لما تقدم أعلاه فإن هيكلية البحث الحاضرة تتضمن أربعة مباحث، حيث يتكون المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث، بينما يتناول المبحث الثاني الخلفية النظرية لمتغيرات البحث، في حين ركز المبحث الثالث على الجانب التطبيقي، وأخيراً أهم الاستنتاجات والتوصيات يتم تلخيصها في المبحث الرابع.

1. المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

1.1. مشكلة البحث: نتيجة التحولات والتغيرات الجديدة التي حدثت في بيئة قضاء زاخو حيث أصبحت إدارة مستقلة ونتيجة التطور التكنولوجي والعولمة الزمت على المؤسسات التابعة للإدارة زاخو المستقلة التأقلم والتكيف مع التغيرات الجديدة لتحقيق النجاح والازدهار، وعلاوة على ذلك يجب التركيز والاهتمام بالموارد البشري الذي يعبر المحرك الأساسي لنهوض المؤسسات ونجاحها، لذلك تتجه المؤسسات الحكومية الى اتباع انماط القادية حديثة فاعلة كالقيادة الملهمة والتي قد تسعى الى زيادة ارتباط الموظفين بمؤسساتهم وهذا يدفعهم الى ان يكونوا ملتزمين بأداء اعمالهم مما يعكس الصورة الايجابية للالتزام التنظيمي وتقليل معدلات دوران العمل، وفي ضوء ذلك تكمن مشكلة البحث عن التساؤل الرئيسي " دور سمات القيادة الملهمة في تحسين الالتزام التنظيمي " ويتفرع منها الاسئلة الفرعية التالية:

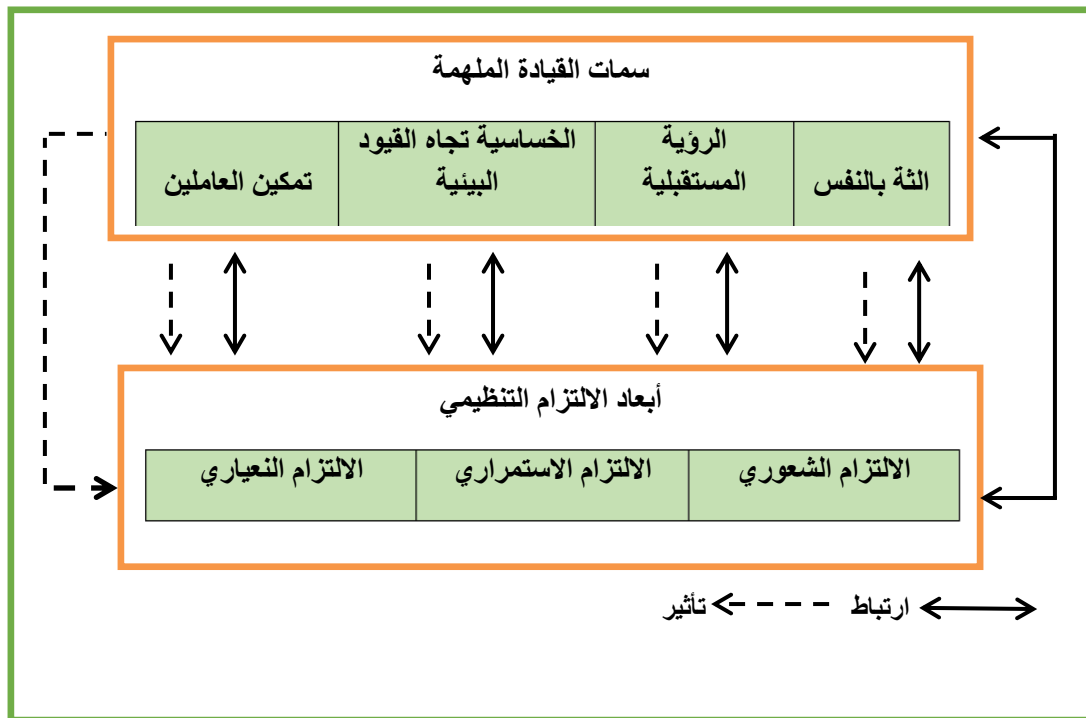
- أ- هل تتوفر سمات القيادة الملهمة لدى القبايين في المؤسسات المبحوثة ؟
- ب- مامدى توافر الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة ؟
- ت- هل يوجد علاقة ارتباط بين القيادة الملهمة والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة ؟
- ث- هل تؤثر القيادة الملهمة في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة؟

2.1. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث من جوانب عديدة كالآتي:

- 1- تنبثق الأهمية الأكاديمية 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 تحظى باهتمام الكتاب والباحثين في السنوات القليلة الماضية.
 - 2- تتجلى الأهمية التطبيقية من خلال ما تقدمه البحث من نتائج ومقترحات من المؤمل أن تكون مصدر إرشادي يمكن الاعتماد عليها من قبل المنظمات لتعزيز الالتزام التنظيمي.
 - 3- تكمن الأهمية الاقتصادية لهذا البحث في انه من الممكن ان تقدم آليات ترشد 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 المكاتب العراقية.
- ب- ايضاح مستويات توافر سمات القيادة الملهمة وأبعاد الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.
- ت- تقييم علاقات (الارتباط والتأثير) بين المتغير المستقل القيادة الملهمة والمتغير المعتمد الالتزام التنظيمي.
- ث- تقديم مجموعة من المقترحات تساعد المؤسسات المبحوثة حول دور ومساهمة سمات القيادة الملهمة كنقطة الانطلاق لتحقيق الالتزام التنظيمي.

4.1. مخطط البحث وفرضياته: استند نموذج البحث على اظهار العلاقة بين (متغير المستقل) القيادة الملهمة 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 الملهمة والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة، وتشتق 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 الملهمة في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة، وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي للثقة بالنفس في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.
- يوجد تأثير معنوي للرؤية 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.

5.1. حدود البحث: تتضمن حدود البحث بالآتي:

- أ. **الحدود الموضوعية:** تتمثل بمتغيري البحث وكما يلي: المتغير (المستقل) والذي هو القيادة الملهمة وسماتها المتمثلة بـ (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه القيود البنية، تمكين العاملين) والمتغير (المعتمد) المتمثل بالالتزام التنظيمي وأبعاده المتمثلة بـ (الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).
- ب. **الحدود الزمانية:** استغرقت إكمال البحث طيلة خمسة أشهر في جانبها التطبيقي والنظري ابتداءً من 2022/05/01 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: استندت هذه البحث في جمع البيانات والمعلومات على المنهج الوصفي التحليلي لإتمامها ويعد من أكثر المناهج الملائمة في دراسة الظواهر النفسية والسلوكية والاجتماعية بحيث يستند المنهج الوصفي على التحليل الدقيق والشامل والعميق للحالة المبحوثة فيها، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للحصول على البيانات واخضعت على العديد من الاختبارات قبل توزيعها منها اختبار قياس الصدق الظاهري وقياس الشمولية وقياس الثبات، أما بخصوص اختبار الفرضيات وإيجاد علاقات الارتباط والتأثير استندت 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 يؤكد الثبات المطلوب للأداة البحث بمستوى عالي:

الجدول (1) معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة

الفقرة	عدد فقرات	قيمة معامل الثبات
جميع فقرات الاستبانة	35	0.945

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

المبحث الثاني

2. الإطار النظري

1.1. القيادة الملهمة

1.1.1. مفهوم القيادة الملهمة

قبل التطرق الى مفهوم القيادة الملهمة ينبغي توضيح مفهوم الالهام والتي يقصد بها الحدس التي يرى بها الإنسان شيئاً ربما لا يراه الآخرون فهو نوع من انواع الرؤية والاستبصار والبصيرة العميقة فضلاً عن كونه نوعاً من القراءة الخفية والوعي الخارجي للإنسان الذي ربما يكون ومضة عابرة عند بعض الأفراد (العازمي والرشيدي، 2021: 115). ترجع جذور القيادة الملهمة الى المصطلح (Charisma) المستمدة من اللغة اللاتينية والتي تعني 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 غالي، 2019: 29)، وقد حاز مفهوم القيادة الملهمة اهتماماً كبيراً في العقود الثلاثة الاخيرة 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 المرؤوسين من حوله الى اتباع راغبين في قيادته بطواعية ليكون قادراً على استشارة مواهبهم وتعزيز قدراتهم الكامنة والظاهرة فضلاً عن تحفيزهم على النجاح الشخصي والمهني، بينما أكد كل من (الفراني، 2020: 30) و(علوان، 2021: 393) على أن القيادة الملهمة هي القيادة التي تمتلك سمات كارزمية جذابة قادرة على استثمار ما لديها من قدرات كافية تسعى إلى تمكين العاملين الإداريين في مكان العمل وتحفيزهم نحو التطوير والتجديد والابتكار بحيث تترك أثراً ايجابياً ينعكس على أدائهم وولائهم للعمل وتجعلهم قادرين على تحقيق نجاحات غير عادية، وعرفها (Van Wart, 2014: 55) بأنها ذلك القائد الذي لديه رغبة وإرادة ومبادرة وعزيمة قوية، ولديه أيضاً القدرة علي تحفيز وتشجيع وبث الروح بشكل الإيجابي في الأفراد العاملين داخل المنظمة، في نفس السياق يبين (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 انها القيادة التي تحقق نجاحات غير عادية في ظل التغييرات التي تحدثها القائد في نفوس المرؤوسين، 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 المرؤوسين، 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 ثقافة الأداء بطريقة ملهمة، ويبين (كامل والآخرين، 2019: 44-45) أن القيادة الملهمة هي قدرة القائد على زيادة حماس المرؤوسين 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 والآخرين، 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 يلتمسها المسؤولون في التنظيم.

تأسيساً لما تقدم فان التعريف الإجرائي للقيادة الملهمة هي نمط قيادي حديث 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 القادة الملهمة في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين وزيادة مستوى رضاهم (العيساوي، 2018: 25)، في حين اشار (فري، 2012: 15) أن القيادة الملهمة من الاساليب القيادية التي تساعد المنظمات علي مواكبة التغييرات والتطورات في بيئة العمل التي تتسم بشدة المنافسة، كما اشار (الحلبي، 2017: 45) أن القائد الملهم يمثل أحد نقاط القوة التي تمكن المنظمات من الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها، كون القيادة الملهمة من أهم النظريات التي يمكن أن تحقق أهداف الإدارة بشكل عام فضلاً عن خلق مناخ التنظيمي ينعكس ايجابياً على تحقيق الالتزام التنظيمي، ويرى (سرحان، 2018: 25) بأن القائد الملهم له بصيرة يعمل من خلاله لمصلحة المنظمة والإنتاج والجودة، ويقدم رؤية ملهمة وواضحة لتتواءم مع الاستراتيجية الكلية، ويفسر لها في الخطة التنفيذية للمنظمة ويعمل على تقييمها والاستفادة من التغذية الراجعة ويشجع الابتكار والابداع باستخدام اسلوب التجريب والمبادرة من خلال برامج العمل اليومي، ويحفز المرؤوسين نحو العطاء والاجتهاد والاعتراف بالانجازات وتقديرها مادياً ومعنوياً،

وينظر (كامل وآخرون، 2019:40) الى القيادة الملهمة على أنها عامل مهم لنجاح الأعمال التنفيذية والتجارية في يومنا هذا، أي أنها تفتح الإمكانيات المحتملة من خلال الاستفادة من دوافعنا وقيمنا الداخلية وإلهام الآخرين لمتابعة حبهم وشغفهم والتحرك نحو أهداف المطلوبة، ويؤكد (أبو جرجوع، 2022: 4) بأن القيادة الملهمة من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى في المنظمات المعاصرة، ومن أكثر المجالات الواعدة في تنمية وتقديم المجتمعات والمؤسسات الحكومية والإدارية، كون القيادة الملهمة تسعى الى تطوير الاداء في جميع المستويات الإدارية، وتعمل أيضاً على تنمية وتحسين قدرات ومهارات المرؤسين لدى المنظمات المتنوعة.

3.1.2: أبعاد القيادة الملهمة

يعد تبني سمات القيادة الملهمة من أهم العوامل التي تنعكس ايجابياً على تطوير المنظمات، واختلف الكتاب والباحثين بخصوص تحديد سمات الرئسية للقيادة الملهمة وأشار كل من (عبدالله والوقفي، 2014: 44)، (عواد، 2015: 32) في دراساتهم، الى خمس سمات للقيادة الملهمة والمتمثلة بـ(السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين، الثقة، والقدرة على التمكين العاملين، والانتماء، والتوجه لرؤية المستقبلية)، كما اشارت (خليف ومحمد، 2014: 54)، (زنداح 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) واعتمدها 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 وإيجاد الحلول لها نابعة من القدرة التي يمتلكها وصحة الأحكام التي يطلقها الى المدى التي يكون الآخرون 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 والكفاية الذاتية، وإخفاء 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 والغطرسة الذي يجعل القائد منبوذاً ومكروهاً من قبل الجميع، ومن ناحية اخرى يرى (الناطور، 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 (الريميدي، 2019: 25) بأن الثقة بالنفس هي سمة شخصية يشعر الفرد بالكفاءة والقدرة على مواجهة الظروف المختلفة مستخدماً أقصى ما تنتجه إمكانياته وقدراته لتحقيق الاهداف المطلوبة.

2- الرؤية المستقبلية

يقصد بها حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف والمواقف المستقبلية ذات العلاقة بسياق معين، وهذه العملية تتجاوز عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشتمل على القيم والادراك أيضاً (الغالبى وادريس، 2008: 208)، ويشير (العامري، 2010: 44) أن المقصود بمفهوم الرؤية المستقبلية وهو الوضع التألمي، الذي يأخذ به القائد ويغوص في أعماقه من أجل رؤية مستقبلية لمنظمتهم في أدق صورة ممكنة، ويستطيع أن يتصورها بالشكل المرغوب من خلال وضع تلك الصورة على حقيقتها كأنها في الحاضر وينطلق إليها في وقت آخر ويحقق من خلال الخطط التي يصفها ويسير عليها، ويشير كل من (Folkman & Zenger, 2015: 45)، (Murray, 2015: 15) أن القائد الملهم لديه نظرة ثابتة لمستقبل المنظمة، ورؤية واضحة، يعني طريق الوصول إليها ويمكنه أن يلمهم المرؤسين شكل وصورة المرحلة القادمة، وكيفية الوصول بفرق العمل الى تحقيق أهداف المنظمة.

3- حساسية تجاه القيود البيئية

وتعرف بأنها قدرة الفرد على الفهم المتعمق لطبيعة التفاعل بين النظم الاجتماعية والنظم الاخرى. إذ يتأثر الفرد وعباً وأهتماً بالتفاعلات السلبية بين هذه النظم وكذلك يظهر مهاراته تجاه تحليل المعلومات المتوفرة وتقويمها في ضوء القيم السائدة، وبالتالي ينقل ما اكتسبه من خبرات ومشاعر للآخرين، فضلاً عن أنها العملية التي تهدف الى تنمية وعي الافراد العاملين بالبيئة والمشكلات المتعلقة بها وتحمل المسؤولية الفردية والجماعية تجاه القيود البيئية والعمل على حل المشكلات وبالتالي منع ظهور المشكلات (العمرى، 2013: 3)، في حين اشار (اللوح، 2017: 24) أن هذا السمة يعمل على اكتشاف المشاكل والمصاعب فضلاً عن اكتشاف النقص في المعلومات الاخرى الذي قد يعكس درجة من الوعي بوجود المشكلات وضعف في البيئة، لذا فكلما زاد درجة رؤية المنظمة في تحديد الأخطاء والاحساس بالمشكلة بسرعة، ويؤكد (محمد وإمام، 2021: 103) أن هذا السمة تعني قدرة القائد الملهم وإمكانياته في اكتشاف

أي نقص في المعلومات أو الاحتياجات لدى الافراد العاملين بالمنظمة، مما يساعده علي التصرف بشكل إيجابي تجاه القيود البيئية ويتعامل مع أي مشكلة بطريقة سليمة.

4- تمكين العاملين

اشقت كلمة التمكين (**Empowerment**) من كلمة القوة (**Power**)، وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الادارية او القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، واشتق من مفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء الامكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات (محمد، 2022: 105)، لهذا لاقى مصطلح التمكين مؤخراً باهتمام الكثير من الكتاب والباحثين باعتباره من بين المفاهيم الادارية الحديثة ولها العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل من بينها قدرة القائد على الاعتماد على الافراد العاملين وتفويض المهام لهم للقيام بها ما يزيد شعورهم بالمسؤولية، فالتمكين يقوم على مشاركة المعلومات مع الجميع وتسهيل قدرة الفرد على اكتساب المزيد من السيطرة والمسؤولية وخلق فرق تعمل بنظام الادارة والتوجيه الذاتي (الصويجي، 2017: 25)، وازداد كل من (رجه و عبدالله، 2020: 315) بأنها نقل السلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، ويؤكد (علوان، 2021: 70) أن أهمية التمكين تعمم على المنظمة وكافة الأفراد العاملين فيها، فالتمكين يفيد كل من المنظمة والفرد، حيث يساعد على ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة، مما يساهم في تحرير الفرد من القيود، 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 ينبغي دراسته والحفاظ عليه للبقاء والاستمرار، إذ 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 (حسانى & دميري، 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 (عبيد، 2021: 5) بأن التزام التنظيمي هو من أهم العوامل التي تؤثر على النمو والإنتاجية فضلاً عن كونه عاملاً 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 ومعمري، 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 التعاريف للالتزام التنظيمي وفق منظور عدد من الكتاب والباحثين:

جدول (2) تعاريف مختارة للالتزام التنظيمي حسب التسلسل الزمني

التعريف	الباحث، السنة والصفحة
الإلتزام 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
التزام التنظيمي بأنه احساساً نفسياً يجعل من الفرد العامل يرتبط بالمؤسسة التي يعمل فيها ويكون مؤمناً بقيمتها.	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.	اللحيانى، 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 ومؤسسته لأجل أن توفر المنظمة البيئة المناسبة والمناخ التنظيمي المناسب، مما يلهم الموظف ليثق بمؤسسته وتبني أهدافها ورغبته 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 وإخلاصه في أداء عمله ورغبته في البقاء بالمنظمة وعدم ترك العمل فيه.	جمعة وامبارك، 2021:6
الالتزام التنظيمي هو قدرة الفرد واستعداده لمواءمة 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 والذي ينجر عنه تطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف منظمته ورغبته في الاستمرار فيها وحرصه على تحقيق أهدافها مع الاحساس بالاعتزاز بالعمل فيها.	لقمان وشراف، 2022:67

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 متمثلة ب (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) الذي يساعد الافراد في مؤسسات الحكومية في إدارة مستقلة زاخو على بذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة والبقاء فيها، فضلاً عن قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

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 ودمبري، 2016:3) بأن في عالم اليوم الذي يسوده التنافس الشديد في بيئة الاعمال، لا توجد فيه مؤسسة قادرة على الأداء حسب المستوى المطلوب منها، إذا لم يكن كل الأفراد العاملين ملتزمين 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، و يقلل معدل دوران العمل والغياب وترك العمل، ويمكن إبراز أهمية الالتزام التنظيمي للفرد والمؤسسة من خلال النقاط التالية (زين الدين، 2020:31) و(عبد نايف واخرون، 2021:316) و(العنزي، 2021:304) و(شواي، 2022:72) و(Amin, 2022:43):

1. يعد الالتزام التنظيمي من المعايير الرئيسية للتنبؤ بالعديد من الجوانب السلوكية مثل دوران العمل وترك العمل من المفترض أن الأفراد العاملين الملتزمين سيبقون لفترة أطول في المنظمة، ويعملون نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
 2. يعد 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 وقيمتها.
 3. يساعد الالتزام التنظيمي على تقليل الغياب وتقليل مشكلة تأخر العمل وتحسين الأداء الوظيفي.
 4. إن الموظف ذوى الالتزام التنظيمي العالي يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط بالمنظمة.
 5. أن الالتزام التنظيمي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد العاملين والمنظمات.
- ونستنتج من هذا أن الالتزام التنظيمي له أهمية بدرجة كبيرة داخل المنظمة، سواء على المستوى التنظيمي أو على المستوى النفسي للفرد العامل، أو على المستوى الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، وهذه الأهمية تنبع من الفهم السليم لعلاقة الفرد بالمنظمة.

3.2.2. أبعاد قياس الالتزام التنظيمي

أختلف الكتاب والباحثين بخصوص تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتعتبر (Allen & Meray, 1991:54) أول من صنف أبعاد الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهما (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) وأنفق 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) (امال واحلام، 2022: 19) و (خليل ومعمرى، 2022: 40) و (الشمري، 2022: 591) و (عبد اللاه، 2022: 1243) في دراساتهم في ضوء ذلك يعتمد البحث الحالي على الأبعاد التالية:

- 1- **الالتزام الشعوري أو العاطفي:** يشير الى الالتزام العاطفي في الكثير من الأدبيات تحت المسميات المختلفة كالالتزام المؤثر و الاتجاهي والوجداني، والموقفي، 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، والانتماء، والارتباط)، مما يعني أن الالتزام نابع من شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وتطابق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، بمعنى ارتباط الفرد بالمنظمة ارتباطاً وجدانياً، وهذا يؤكد على أن الالتزام العاطفي للفرد هو إيمانه بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمتها 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 والتراكمات الثقافية له التزاماً أديباً نحو المنظمة وغالباً ما يترجم هذا الشعور الجيد من قبل المنظمة لموظفيها والسماح لهم بالمشاركة في وضع السياسات والخطط والأهداف.
- 3- **الالتزام الاستمراري:** يشير الالتزام الاستمراري الى درجة ارتباط الفرد بالمنظمة في هذه الحالة يحكم بالقيمة الاستثمارية التي ممكن أن يحققها، ويرجع هذا الارتباط إلى المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، أي ان المنفعة التي تقدم لمنظمته أكثر من تلك التي تقدمها المنظمات الأخرى، وكذلك الالتزام التنظيمي من الناحية المالية يجلب الالتزام المستمر، كما يشير التزام الاستمراري إلى وعي الموظف بالتكاليف التي سيتعين 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 الأنظمة 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 والرسمي 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 استمارات الموزعة وأسماء المؤسسات المبحوثة:

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

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

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

2.1.3. وصف الافراد المبحوثين

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

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

الخصائص		الفئات والنسب	
فئة الجنس	الذكر	120 (63.2%)	70 (36.8%)
	المجموع الكلي	190 (100%)	
فئة سنوات الخدمة	6 سنوات فأقل	19 (10%)	89 (46.8%)
	من 7 سنوات إلى 11 سنوات	82 (43.2%)	أكثر من 12 سنة
فئة العمر	30-39	28 (14.7%)	41 فمافوق
	40-49	125 (65.8%)	37 (19.5%)
فئة التحصيل الدراسي	دبلوم	80 (42.1%)	شهادات عليا
	بكالوريوس	105 (55.3%)	5 (2.6%)
المجموع الكلي		190 (100%)	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على ماورد 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 وجزئي وكما هو مبين في المحاور الآتية:

1.3.1.3 وصف القيادة الملهمه

يستعرض الجدول (5) تشخيص ووصف متغير المستقل القيادة الملهمه وسمايتها 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 وتتكون هذه السمة من (5) فقرات وتمثلت بالفقرات (A1-A5) وتبين أن نسبة الاتفاق آراء المبحوثين من المستوى الكلي قد بلغت (67.7%)، ووسط حسابي مقداره (3.595) وانحراف معياري نسبته (1.130) وأن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (31.470%) تؤكد هذه النتيجة إذ يتبين شدة اتفاق آراء العينة المبحوثة كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من الصفر، أما بخصوص ترتيب كل فقرة من فقرات هذا السمة تبين من النتائج أن الفقرة (A2) احتل المرتبة الأولى بنسبة اتفاق مقداره (71.1%) ووسط حسابي نسبته (3.752) وانحراف معياري بلغ (1.000) وبديل نتيجة معامل الاختلاف القوية التي بلغت (26.652%) وهي أقرب من الصفر مقارنة بالفقرات الأخرى، وينص هذا المؤشر على أن الموظفين 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) وبديل 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) وبديل 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) وبديل 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 مقارنةً 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 وتتكون هذه السمة من (5) فقرات وتمثلت بالفقرات (A6-A10) وتبين أن نسبة الاتفاق آراء الباحثين من المستوى الكلي قد بلغت (60.96)، ووسط حسابي مقداره (3.522) وانحراف معياري نسبته (1.181) وأن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (33.143) تؤكد هذه النتيجة إذ يتبين شدة اتفاق آراء العينة المبحوثة كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من الصفر، أما بخصوص ترتيب كل فقرة من فقرات هذا السمة تبين من النتائج أن الفقرة (A8) احتلت المرتبة الأولى بنسبة اتفاق مقداره (64.2%) ووسط حسابي نسبته (3.652) وانحراف معياري بلغ (1.148) وبديل 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 تاجل تحقيق اهداف المؤسسة، اما (A9) احتلت المرتبة الثانية بنسبة اتفاق مقداره (63.1%) ووسط حسابي نسبته (3.468) وانحراف معياري بلغ (1.180) وبديل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (32.025%)، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تدعم فرق العمل عند اداء الوظائف، بينما (A7) احتلت المرتبة الثالثة بنسبة اتفاق مقداره (62.7%) ووسط حسابي نسبته (3.521) وانحراف معياري بلغ (1.130) وبديل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (32.093%)، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تمتاز الالمام الشامل بالتغيير التنظيمي، في حين (A6) احتلت المرتبة الرابعة بنسبة اتفاق مقداره (62.6%) ووسط حسابي نسبته (3.531) وانحراف معياري بلغ (1.224) وبديل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (34.664%)، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة لديهم الرؤية المستقبلية في تأدية الاعمال، واحتلت 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 وتتكون هذه السمة من (5) فقرات وتمثلت بالفقرات (A11-A15) وتبين أن نسبة الاتفاق آراء الباحثين من المستوى الكلي قد بلغت (62.54)، ووسط حسابي مقداره (3.583) وانحراف معياري نسبته (1.113) وأن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (31.118%) تؤكد هذه النتيجة إذ يتبين شدة اتفاق آراء العينة المبحوثة كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من الصفر، أما بخصوص ترتيب كل فقرة من فقرات هذا السمة تبين من النتائج أن الفقرة (A14) احتلت المرتبة الأولى بنسبة اتفاق مقداره (69%) ووسط حسابي نسبته (3.731) وانحراف معياري بلغ (1.153) وبديل 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 اجل ان يكون على علم ببيئة العمل، اما (A13) احتلت المرتبة الثانية بنسبة اتفاق مقداره (63.7%) ووسط حسابي نسبته (3.636) وانحراف معياري بلغ (1.073) وبديل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (29.510%)، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تعتمد على مبدأ الواقعية في تحديد احتياجاته من بيئة العمل، بينما (A11) احتلت المرتبة الثالثة بنسبة اتفاق مقداره (63.2%) ووسط حسابي نسبته (3.615) وانحراف معياري بلغ (1.081) وبديل 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) احتلت المرتبة الرابعة بنسبة اتفاق مقداره (58.9%) ووسط حسابي نسبته (3.431) وانحراف معياري بلغ (1.200) وبديل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (34.975%)، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة لديهم القدرة على ازالة العقبات البيئية، واحتلت المؤشر (A12) في أدنى الترتيب بنسبة اتفاق نسبته (57.9%) ووسط 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. تمكين العاملين

يظهر من الجدول (5) نتائج وصف سمة تمكين العاملين وتتكون هذه السمة من (5) فقرات وتمثلت بالفقرات (A16-A20) وتبين أن نسبة الاتفاق آراء الباحثين من المستوى الكلي قد بلغت (56.92)، ووسط حسابي مقداره (3.429) وانحراف معياري نسبته (1.201) وأن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (35.102%) تؤكد هذه النتيجة إذ يتبين شدة اتفاق آراء العينة المبحوثة كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من الصفر، أما بخصوص ترتيب كل فقرة من فقرات هذا السمة تبين من النتائج أن الفقرة (A17) احتلت المرتبة الأولى بنسبة اتفاق مقداره (61%) ووسط حسابي نسبته (3.531) وانحراف معياري بلغ (1.148) وبديل نتيجة معامل

الاختلاف القوية التي بلغت (32.512%) وهي أقرب من الصفر مقارنة بالفقرات الأخرى، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تبني مبدأ تمكين مع الموظفين وفقاً لقدراتهم، أما (A16) احتل المرتبة الثانية بنسبة اتفاق مقداره (58.9%) ووسط حسابي نسبته (3.431) وانحراف معياري بلغ (1.227) وبديل 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) وبديل نتيجة معامل الاختلاف التي بلغت (33.206%)، وينص هذا المؤشر على أن القادة في المؤسسات المبحوثة تقدم النصيحة 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) وبديل 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 مقارنة بالفقرات الأخرى هي أبعد فقرة 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 أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		كود المؤشر	ت
			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					
الرؤية 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 ماورد 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 وتتكون هذه البعد من (5) فقرات وتمثلت بالفقرات (B1-B5) وتبين أن نسبة الاتفاق آراء الباحثين من المستوى الكلي قد بلغت (76.22)، ووسط حسابي مقداره (3.725) وانحراف معياري نسبته (1.143) وأن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (30.774%) تؤكد هذه النتيجة إذ يتبين شدة اتفاق آراء العينة المبحوثة كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من الصفر، أما بخصوص ترتيب كل فقرة من فقرات هذا السمة تبين 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 مقارنةً بالفقرات الأخرى، وينص هذا المؤشر على أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة يشعرون بانهم أحد افراد المؤسسة وجزء 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 دائماً أقضي اوقات 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 يسهم 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%) تؤكد ذلك. لأنه مقارنةً بالفقرات الأخرى هي أبعد فقرة من الصفر، وهو المؤشر الذي ينص على أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة لديهم شعور قوي بان مشاكل المؤسسة هي جزء مشاكلتي الشخصية.

2.2.1.3. وصف الالتزام الاستمراري

يستعرض الجدول (6) نتائج وصف وتشخيص بعد الالتزام الاستمراري وتتكون هذه البعد من (5) فقرات وتمثلت بالفقرات (B6-B10) وتبين أن نسبة الاتفاق آراء الباحثين من المستوى الكلي قد بلغت (74.08)، ووسط حسابي مقداره (3.972) وانحراف معياري نسبته (1.091) وأن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (27.994%) تؤكد هذه النتيجة إذ يتبين شدة اتفاق آراء العينة المبحوثة كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من الصفر، أما بخصوص ترتيب كل فقرة من فقرات هذا السمة تبين 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 مقارنةً 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 تستحق 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 لانهم 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%) تؤكد ذلك. لأنه مقارنةً 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 وتتكون هذه البعد من (5) فقرات وتمثلت بالفقرات (B11-B15) وتبين أن نسبة الاتفاق آراء المبحوثين من المستوى الكلي قد بلغت (59.34)، ووسط حسابي مقداره (3.389) وانحراف معياري نسبته (1.206) وأن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (34.827%) تؤكد هذه النتيجة إذ يتبين شدة اتفاق آراء العينة المبحوثة كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من الصفر، أما بخصوص ترتيب كل فقرة من فقرات هذا السمة تبين 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 ايجابي 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 (34.528%)، وينص هذا المؤشر على أن الموظفين في المؤسسات المبحوثة لديهم رغبة في الحصول على منصب وظيفي متميز 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 (36.396%)، وينص هذا المؤشر على أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة في حالة مغادرة مؤسستهم (النقل أو تقاعد) قد يسبب لهم الكثير من المشاكل والاضطرابات، واحتل المؤشر (B12) في أدنى الترتيب بنسبة اتفاق نسبته (45.3%) ووسط حسابي قيمته (3.131) وانحراف معياري مقداره (1.296) ونتيجة قيمة معامل الاختلاف الضعيفة (41.392%) تؤكد 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

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

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على ماورد 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 وكلي في المؤسسات المبحوثة إذ جاءت المتغير المستقل الالتزام التنظيمي في المرتبة الأولى من حيث الترتيب وبلغ 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).

2.3. 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:

1.2.3. تحليل علاقة الارتباط على المستوى الكلي

تدل نتائج الجدول (8) بوجود علاقة ارتباط معنوي وموجب بين القيادة الملهمة والالتزام التنظيمي، إذ بلغت نتيجة الارتباط بين المتغيرين (0.626) وهي تعد من القيم المعنوية عند المستوى (0.01)، وهذا النتيجة دلالة 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 "

2.2.3. 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 وموجب 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 قبلت والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقة بالنفس والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة "

ب. هناك علاقة ارتباط معنوي وموجب 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 قبلت والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الرؤية المستقبلية والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة "

ت. هناك علاقة ارتباط معنوي وموجب 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 قبلت والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الحساسية تجاه القيود البيئية والالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة "

ث. هناك علاقة ارتباط معنوي وموجب 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 القيايين في المؤسسات المبحوثة سمة تمكين العاملين كلما انعكس ذلك إيجابياً على تعزيز الالتزام التنظيمي، وبهذا الفرضية الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية الرئيسة 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 والكلّي في المؤسسات المبحوثة

Sigma	الالتزام التنظيمي (المستوى الكلّي)	المتغير المعتمد
		المتغير المستقل القيادة الملهمة
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 الكلّي

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

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

3.2.3. تحليل علاقات التأثير بين متغير مستقل والمتغير المعتمد

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

1.3.2.3. تحليل علاقة التأثير على المستوى الكلّي

يشير النتائج الظاهرة في الجدول (9) بوجود تأثير معنوي وعلى مستوى الكلّي لمتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الملهمة في الالتزام التنظيمي على مستوى المؤسسات المبحوثة، بالاعتماد 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 التغير في القيادة الملهمة يفسر مامقداره (39.3%) من التغيرات الذي يحصل في الالتزام التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (60.7%) من التغير في الالتزام التنظيمي قد تفسرها عوامل أخرى لم يحتويها نموذج البحث، في حين بلغت قيمة ميل الحدي (B1) (0.626) وتعتبر من القيم المعنوية معنوية 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 بتحقيق 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

وللتعرف على تأثير كل سمة من سمات القيادة الملهمة في الالتزام التنظيمي تم اللجوء إلى استخدام أسلوب 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) ويؤكد ذلك قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) وهي أقل عن قيمتها المحسوبة والبالغة (95.139) وبدرجات حرية (189.1)، وتشير نتائج معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.336) على أن التغيير في سمة الثقة بالنفس يفسر ماقدره (33.6%) من التغيرات الذي يحصل في الالتزام التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (66.4%) من التغيير في الالتزام التنظيمي قد تفسرها عوامل أخرى لم يحتويها نموذج البحث، في حين بلغت قيمة ميل الحدي (B1) (0.580) وتعتبر من القيم المعنوية معنوية بدلالة (T) المحسوبة للبحث والبالغة (9.754) والتي هي أكبر من الجدولية بكثير والبالغة (1.646) كل هذا يدل على أن أي تغيير مقداره (واحد) في سمة الثقة بالنفس سيصاحبه تغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار (0.580). وتبين النتائج بان القرارات الرشيدة بشأن العمل يتخذها القادة عن معرفة وجهود حثيثة لمواكبة كل ما هو جديد في بيئة الاعمال مما يعكس ذلك تجاه بناء ثقة كاملة بمؤهلات وقدرات الموظفين، وتؤكد 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) ويؤكد ذلك قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) وهي أقل عن قيمتها المحسوبة والبالغة (121.051) وبدرجات حرية (189.1)، وتشير نتائج معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.392) على أن التغيير في سمة الرؤية المستقبلية يفسر ماقدره (39.2%) من التغيرات الذي يحصل في الالتزام التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (60.8%) من التغيير في الالتزام التنظيمي قد تفسرها عوامل أخرى لم يحتويها نموذج البحث، في حين بلغت قيمة ميل الحدي (B1) (0.626) وتعتبر من القيم المعنوية معنوية بدلالة (T) المحسوبة للبحث والبالغة (11.002) والتي هي أكبر من الجدولية بكثير والبالغة (1.646) كل هذا يدل على أن أي تغيير مقداره (واحد) في سمة الرؤية المستقبلية سيصاحبه تغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار (0.392). وتثبت النتائج اعلاه بان القادة لديهم رؤية مستقبلية في التطور التنظيمي من اجل 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) ويؤكد ذلك قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) وهي أقل عن قيمتها المحسوبة والبالغة (122.907) وبدرجات حرية (189.1)، وتشير نتائج معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.395) على أن التغيير في سمة الحساسية تجاه القيود البيئية يفسر ماقدره (39.5%) من التغيرات الذي يحصل في الالتزام التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (60.5%) من التغيير في الالتزام التنظيمي قد تفسرها عوامل أخرى لم يحتويها نموذج البحث، في حين بلغت قيمة ميل الحدي (B1) (0.629) وتعتبر من القيم المعنوية معنوية بدلالة (T) المحسوبة للبحث والبالغة (11.089) والتي هي أكبر من الجدولية والبالغة (1.646) كل هذا يدل على أن أي تغيير مقداره (واحد) في سمة الحساسية تجاه القيود البيئية سيصاحبه تغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار (0.629). ويشير هذا بان القادة في المؤسسات المبحوثة يعتمدون على المعلومات الواردة تجاه عملهم وذلك بتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ضمن بيئة المؤسسة وهذا كله بالاعتماد على ما يبذله 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 0.000) 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 مآقاره (44.9%) من التغيرات الذي يحصل في الالتزام التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (55.1%) من التغير في الالتزام التنظيمي قد تفسرها عوامل أخرى لم يحتويها نموذج البحث، في حين بلغت قيمة ميل الحدي (B1) (0.670) وتعتبر من القيم المعنوية بدلالة (T) المحسوبة 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 الافكار الجديدة من قبل الموظفين والتي تصب في مصلحتهم بضوء تطوير مهاراتهم المهنية وانعكاسها بالاجمال على التطوير المؤسسي، ويؤكد النتائج اعلاه بتحقيق الفرضية الفرعية الرابعة والمشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي تنص على " يوجد تأثير معنوي للتمكين العاملين في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة ".

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

الالتزام التنظيمي							المتغير التابع	
Sigma	T		F		R ²	β ₁		β ₀
	الجدولية	لمحسوبة	الجدولية	المحسوبة			المتغير المستقل	
0.000	1.646	9.754	3.89	95.139	0.336	0.580	0.430	الثقة بالنفس
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	لحساسية 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 DF (1, 189)

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على ماورد 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 أغلبية 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 الترتيبية، ونستنتج من ذلك على أن القيادات الإدارية في المؤسسات المبحوثة يتمتعون بأبعاد الالتزام التنظيمي وهذا يعكس إيجابياً على تحقيق ارتباطهم بمؤسساتهم.
3. تستنتج من محور الوصف والتشخيص للمتغير المستقل والخاص بالسمات القيادة الملهمة لدى القياديين في المؤسسات المبحوثة بأن سمة الثقة بالنفس لها الدور الفاعل والتي يبينها بالترتيب الأول لبقية السمات، إما سمة الحساسية تجاه القيود البيئية كانت بالمرتبة الثانية والرؤية المستقبلية بالمرتبة الثالثة اما تمكين العاملين فكانت بالمرتبة الرابعة.
4. تستنتج من محور الوصف والتشخيص للمتغير المعتمد الالتزام التنظيمي بتوافر جميع أبعادها في المؤسسات المبحوثة وبنسب عالية والتي تشير الى مدى التزامهم ب(الالتزام الاستمراري، الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري) على التوالي وهذا دلالة لاهميتها 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. المقترحات: بناء على ماتوصلت إليها البحث من الاستنتاجات تم تحديد عدد من المقترحات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. ضرورة زيادة اهتمام القيادات الادارية في المؤسسات المبحوثة بمناخ العمل السائد لتعزيز الالتزام التنظيمي وتشجيعهم على بناء العلاقات التي تصب في مصلحة المؤسسات المبحوثة.
2. ينبغي على القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة بالمزيد من الاهتمام بانظمة الحوافز كونها عنصراً فاعلاً ومؤثراً للموظف للالتزام وابداء الولاء الحقيقي للمؤسسة والاخلاص في العمل.
3. تقترح بضرورة نشر ثقافة الالتزام التنظيمي وابعاده بين جميع العاملين في المؤسسات المبحوثة لاهميتها من رفع مستوى والتزام الموظفين فضلاً عن تشجيع القياديين بالاتصال مع مؤسسات الاخرى لتبادل المهارات والخبرات.
4. ضرورة المحافظة على مستويات الجودة لمتغيري البحث من قبل إدارات العليا في المؤسسات المبحوثة والاستمرار في توجيه الموظفين لديها في تطوير كافة المتغيرات كونها ذات طابع استراتيجي ومؤشراً 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. تقترح على المؤسسات المبحوثة ان تعزز الاستثمار في سمة تمكين العاملين وذلك لمنع الموظفين اكثر من السلطة اللازمة وحرية العمل من اجل جعلهم قادرين على خدمة المؤسسة بفاعلية.

5. المصادر

5.1. المصادر العربية

5.1.1 الكتب

1. سرحان، سليمان، (2018)، القيادة المُلهمة والأزمات "مفاهيم معاصرة". ط 1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
 2. الغالبي، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي، (2008)، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
 3. الناطور، فايز (2011)، الثقة بالنفس كيف تقوى ثققت بنفسك امام الاخرين، دار الطائف للنشر والتوزيع، الاردن.
- 5.1.2 سائل والاطاريج
1. أبو غالي، سمر (2019)، القيادة المُلهمة لدى مديرين المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق 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 معتوق (2021)، القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين (دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة) اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة دمحم خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
 4. الحلبي، محمود سمير محمود (2017)، دور القيادة المُلهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، فلسطين.
 5. محروق، راوية (2018)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير منشورة بجامعة بوضياف، مسلية، الجزائر
 6. جمعة، سليمان سالم و امبارك، المبروك عبد الجواد (2021)، الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد/ جامعة عمر المختار، مصر.
 7. كريمة، شتخ (2016)، أثر التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي دراسة الحالة المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طوفة، رسالة ماجستير منشورة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
 8. العامري، 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، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
 10. العيساوي، محمد حميد جاسم (2018)، القيادة المُلهمة واثرها على الالتزام التنظيمي لدي الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت، 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 سعدالله.
 12. الفراني، سوزان (2020)، القيادة المُلهمة 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 المُلهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوزارة الاشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، فلسطين منظور منيجي، دار وائل لمنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

5.1.3 الدوريات و المجلات والمؤتمرات

1. شواي، أحلام محمد (2022) البصمة الإلكترونية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة التعليمية كلية الآداب في الجامعة المستنصرية أنموذجاً، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، 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)، 11.
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، مجله اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد(1)، العدد(1).
4. بن ربيق، عبد الله، (2015)، ثقة القائد بنفسه، مجلة الأمن والحياة، العدد (397)، جامعةنايف العربية للعلوم الأمنية – المملكة العربية السعودية
5. لقمان، بوخدين & شراف، عقون (2022)، أثر البيئة الداخلية للعمل على الالتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخالص في مديرية التجارة – جيجل، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد(8)، العدد(1) الفلسطينيين.
6. خليف، سلطان، ومحمد، وزيرة (2012)، القيادة الملهمة والمفاجئة الاستراتيجية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من دوائر محافظة نينوى، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد- جامعة البصرة، المجلد السابع، العدد الثالث عشر، ص 43-70.
7. دحام، دحام لطيف، عطية، طارق طعمة، خضر، رعد محمود(2019)، القيادة الملهمة واثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة، كلية المعارف الجامعة.
8. الراشدي، راند محمد ناصر(2020)، دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة، بحث استطلاعي الاراء موظفي جامعة وارث الانبياء عليه السلام/ العتبة الحسينة المقدسة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء، العدد (34)، المجلد (9).
9. حساني، راضية حساني و دنبري، لطفي دنبري، (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة لولاية ام البواقي
10. رجه، سعاد محمد، عبدالله، أحمد أرحيم(2020)، القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العراقية، مجلة كلية المعارف الجامعة، المعهد التقني الانبار، الجامعة التقنية الوسطى، العراق.
11. الرميدي، بسام سمير(2019)، اثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والعمال، المركز الجامعي عبدالحفيظ بو الصواف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
12. زنداج، سامي و فيق صالح (2016)، اثر القيادة الملهمة 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 معمر، حمزة (2022)، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع-أدرار، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد(14)، العدد(2).
16. الصويغي، هند (2017)، أثر القيادة الملهمة 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. الطوخي، سامي(2014)، القيادة الملهمة والفيه التنافسية، مجلة تواصل، السنة الخامسة، العدد (56).
18. حسين، عباس محمد (2021) تأثير القيمة المقترضة للعاملين في الالتزام التنظيمي دراسة ايتلاعية لاراء عينة من العاملين في شركتي اسيسيل 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 الملهمه والسلوك الاخلاقي دراسة تطبيقية على قطاع الرياضي، بدولة الامارات العربية المتحدة.
20. العازمي، فلاح العازمي، الرشيد، نوف على فخري، (2021)، القيادة الملهمه لدي مديري المدراس 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 الملهمه 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 عبدالقادر (2022)، أثر الالتزام التنظيمي على الرضاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، المجلد(6)، العدد(17).
23. علوان، سهام أحمد محمد(2021)، القيادة الملهمه وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية – جامعة عين شمس، العدد 45، الجزء 4 ص371
24. عبيد، علياء حسين (2015). الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الاداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسيي التربية الرياضية جامعة الكوفة. kufa studies center journal، المجلد(1)، العدد(37).
25. العمري، علي والحوالدة، سـالم(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 الملهمه في السلوكيات المضادة للانتاجية- دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر، العدد الثالث، ص 229-271.
27. فنري، نورغيث (2012)، اثر القيادة الملهمه على سلوكيات المواطنة التنظيمية- دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات في القاهرة، مجلة فكر وابداع- مصر، المجلد ج، العدد 65، ص 571-595.
28. كامل، سهاد برقي، ومهدي، حوراء ثامر، وكمونة، على عبدالامير (2019)، القيادة الملهمه ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة استطلاعية في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (30)
29. عبدالغفار، محمد السعيد (2021)، الدور الوسيط لسلوكيات التسكع 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 عبدالعاطي، امام، محمود السيد (2021)، تقييم اثر نمطي القيادة الملهمه والقيادة الاصلية على سلوكيات التمر في مكان العمل بشركات السياحة، مجلة مجلة السياحة والفنادق والتراث، جامعة مدينة السادات، ليبيا.
31. محمد، عمر مصطفى(2022)، القيادة الملهمه ودورها في تحقيق الاداء المتميز: دراسة استطلاعية لإراء عينة من مدرائ ومسؤولي والوحدات الادارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان، مجلة بوليتكنيك للعلوم الانسانية 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 المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة، مجلة واسط للعلوم الانسانية المجلد 14، العدد، العراق.
33. مصطفى، منى سامى محمود (2021)، أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد(45)، العدد(4).
34. نايف بن عمّاش السويلم العنزي، (2021)، تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، المجلد(3)، العدد(27)، 3(27).
35. زين الدين، نشأت عبد الله (2020)، أثر القيادة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مستشفى المنوفية العام. Journal of Environmental Studies and Researches، المجلد (10)، العدد (1).
36. عبد اللاه، 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. الشمري، وضحه سالم فزع عويد (2022)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الالتزام التنظيمي فى 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. Folkman, Joe, Zenger, 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*, Prehce-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.