

The Impact of Humble Leadership on Enhancing Organizational Commitment

"A Field Study of Employees in the Emirate of Jazan Region"

Mr. Laghabi Mohammed Yahya, Prof. Alariki, Baseim Qaid*

Ibn Rushd College of Administrative Sciences | KSA

Received:

27/06/2025

Revised:

04/07/2025

Accepted:

08/07/2025

Published:

30/10/2025

* Corresponding author:

baseim99@gmail.com

Citation: Laghabi, M. Y., & Alariki, B. Q. (2025). The

Impact of Humble Leadership on Enhancing Organizational Commitment: A Field Study of Employees in the Emirate of Jazan Region.

Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 9(10S), 47 – 77.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q290625>

[AJSRP.Q290625](https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q290625)

2025 © AISRP • Arab

Institute for Sciences &

Research Publishing

(AISRP), United States, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aims to identify the levels of both modest control and organizational commitment in the Emirate of Jazan Region, as well as to contribute to modest control in improving organizational commitment among employees in the Emirate of Jazan Region, through an applied study based on descriptive and analytical roles. The study population represented all employees in the Emirate of Jazan Region, numbering (509) individuals. The study tool (questionnaire) was applied to a sample of (217) employees in the Emirate of Jazan Region. The study differs in its modest dynamics (self-awareness, suitability for learning, differs from each other, self-difference), and is effective in organizational implementation. Given the vast diversity of variables (self-awareness, seriousness in learning, appreciation of others, and self-change) in the Emirate of Jazan Region from the perspective of employees, where it was very high, with an overall average of 4.21 and a global deviation of 0.89, the overall level of organizational performance in the Emirate of Jazan Region from the perspective of employees was high, with an overall average of 4.12 and an acceptable deviation of 1.03. Furthermore, there were no statistically significant results at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) regarding the effect of humble leadership on organizational performance, nor were there any statistically significant differences at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) in the study's study on the role of humble leadership in organizational commitment in the Emirate of Jazan Region attributed to the gender variable, with a significance level of 0.458. There were statistically significant differences at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) in the research on the role of humble leadership in improving organizational performance in the Emirate of Jazan Region, attributed to the educational level variable. This main difference stems from postgraduate studies, with the significance level reaching (0.012).

Keywords: humility control, organizational design, self-awareness, learning ability, appreciation of others, self-esteem.

أثر القيادة المتواضعة على تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين في إمارة منطقة جازان

أ. لغبي محمد يحيى، الأستاذ الدكتور / العريقي بسيم قائد*

كلية ابن رشد للعلوم الإدارية | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى كل من القيادة المتواضعة والالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان، وكذلك معرفة أثر القيادة المتواضعة على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في إمارة منطقة جازان، من خلال دراسة تطبيقية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في إمارة منطقة جازان البالغ عددهم (509) فرداً وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة مكونة من (217) من العاملين في إمارة منطقة جازان. وتناولت الدراسة أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، وانخفاض التركيز الذاتي)، وتأثيرها على الالتزام التنظيمي. أظهرت النتائج توافر أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، انخفاض التركيز الذاتي) في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.89)، وتوفر مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.12)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها، كما أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة المتواضعة على الالتزام التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.458). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان تعزى لمتغير المستوى التعليمي وكان هذا الفارق لصالح فئة الحاصلين على الدراسات العليا، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.012).

الكلمات المفتاحية: القيادة المتواضعة، الالتزام التنظيمي، الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، انخفاض التركيز الذاتي.

المقدمة:

تعد القيادة من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات، حيث تسهم بشكل مباشر في بناء ثقافة عمل فعالة وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ومن بين الأنماط القيادية الحديثة التي تكتسب اهتمامًا متزايدًا، يظهر مفهوم "القيادة المتواضعة" كأحد الأساليب القيادية الحديثة المؤثرة في الأفراد.

وتعتبر القيادة المتواضعة إحدى أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في مجال الإدارة والقيادة التنظيمية، وهذا النوع من القيادة يعتمد على التواضع كقيمة مركزية، والاستفادة من خبرات الآخرين، والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة المتواضعة تسعى لتحقيق تأثير إيجابي على الأفراد والمجموعات من خلال نهج تعاوني وشفاف، مما يساهم في تعزيز الأداء والإبداع داخل المؤسسات. (Ding et al, 2020, p.1-2)

كما يعتبر الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات الموقفية التي سُلط الضوء عليها في المؤسسات لما له من مساهمات كبيرة في معالجة العديد من مسببات الفشل والقضايا التنظيمية لهذه المؤسسات. (ياسمين، 2024، ص 73)

أولاً: الإطار العام للبحث

1-1 مشكلة البحث:

حظيت القيادة المتواضعة باعتبارها نمطاً جديداً للقيادة باهتمام كبير من الباحثين، حيث يعتقد أن تواضع القادة أمر بالغ في الأهمية في مثل هذه البيئات سريعة التغير، لما له من نتائج سلوكية مرغوبة للموظفين وللمنظمة ككل. (النقراشي، 2024، ص 1654)

يعد الالتزام عنصر مهم وحيوي في حياة الأفراد سواء على مستوى الفرد أو مستوى المنظمة أو مستوى المجتمع، ويساهم الالتزام في بلوغ الأهداف الشخصية أو التنظيمية، وتشير دراسات عديدة أن الالتزام التنظيمي يفسر بمعانٍ كثيرة، منها: الولاء، والإخلاص، على الرغم من اختلافها إلا أنها تركز في مجملها على بقاء الموظف في المنظمة، والمحافظة عليها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافه الفردية وأهداف المنظمة. (العدساني، أبو ناصر، 2021، ص 161)

وتشير الدراسات السابقة في مجال الالتزام التنظيمي والتي من ضمنها: دراسة (العدساني و أبو ناصر، 2021، ص 161) بينت وجود علاقة ارتباطية طردية دالة احصائياً بين تقدير معلمي المدارس الحكومية بمحافظه الاحساء لممارسة القيادة الابوية ودرجات الالتزام التنظيمي وإمكانية تنبؤ القيادة الابوية بالالتزام التنظيمي. بينما اكدت دراسة (بوخطة و غربي، 2020، ص أ) على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وكذلك دراسة (برقوق و درنوني، 2014، ص 20) التي اكدت على أن الالتزام التنظيمي له تأثير متعدد المستويات، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي أو المجتمعي.

ومما سبق وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال القيادة المتواضعة مثل: دراسة العكاوي و الجنابي، (2023)، (البردان، 2021)، (عليوي، 2021)، (فنجان وآخرون، 2020)، والدراسات السابقة في مجال الالتزام التنظيمي مثل: دراسة (العدساني و أبو ناصر، 2021) و (بوخطة و غربي، 2019) و (برقوق و درنوني، 2014).

وبعد دراسة دور وأثر القيادة المتواضعة مع العديد من المتغيرات في الدراسات السابقة، لم يتضح للباحث (حسب علمه) دراسة سابقة تدرس العلاقة والأثر بين القيادة المتواضعة والالتزام التنظيمي. فإننا هنا يمكننا التعرف على مشكلة البحث من خلال دراسة واستكشاف كيف يمكن للقيادة المتواضعة أن تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مما يتيح تقديم توصيات فعالة لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز استقرار القوى العاملة في إمارة منطقة جازان. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات البحثية الآتية:

السؤال الرئيس الأول:

مامدى توافر أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، انخفاض التركيز الذاتي) في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها؟

السؤال الرئيس الثاني:

ما مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها؟

السؤال الرئيس الثالث:

ما أثار القيادة المتواضعة بأبعادها المختلفة (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، انخفاض التركيز الذاتي) على تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الثالث العديد من الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: ما أثر الوعي الذاتي على تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها؟

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر القابلية للتعلم على تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها؟
 السؤال الفرعي الثالث: ما أثر تقدير الآخرين على تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها؟
 السؤال الفرعي الرابع: ما أثر انخفاض التركيز الذاتي على تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها؟

السؤال الرئيسي الرابع: هل يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول القيادة المتواضعة و تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في (النوع، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)

2-1 أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
 الهدف الرئيسي الأول: بيان مدى توافر أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، وتقدير الآخرين وانخفاض التركيز الذاتي) في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.
 الهدف الرئيسي الثاني: بيان مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.
 الهدف الرئيسي الثالث: قياس أثر القيادة المتواضعة بأبعادها المختلفة (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، وتقدير الآخرين وانخفاض التركيز الذاتي) على تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.
 ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية على النحو التالي:
 الهدف الفرعي الأول: بيان أثر الوعي الذاتي على تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.
 الهدف الفرعي الثاني: بيان أثر القابلية للتعلم على تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.
 الهدف الفرعي الثالث: بيان أثر تقدير الآخرين على تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.
 الهدف الفرعي الرابع: بيان أثر انخفاض التركيز الذاتي على تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

الهدف الرئيسي الرابع : كشف الفروق المعنوية ذات الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في (النوع، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)

3-1 أهمية البحث

الأهمية العلمية (النظرية)

تكمن الأهمية النظرية للبحث في تناول المواضيع المتعلقة بالقيادة المتواضعة والالتزام التنظيمي التي تعد من المداخل المهمة والرئيسية لتطوير العمل في المنظمات بشكل عام وفي إمارة منطقة جازان بشكل خاص، حيث أنها تعمل كقوة دافعة لتحسين أداء العاملين بهذه المنظمات والتزامهم التنظيمي مما يساهم في تطوير العمل، وتقديم الخدمات والانجاز بالشكل الأمثل، كما أن موضوع البحث يمثل محوراً هاماً في تعزيز التأثير الإيجابي على العاملين، ومساعدتهم على الالتزام التنظيمي والمساهمة في تطوير أداء المنظمة بشكل عام، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها على المدى البعيد

الأهمية العملية:

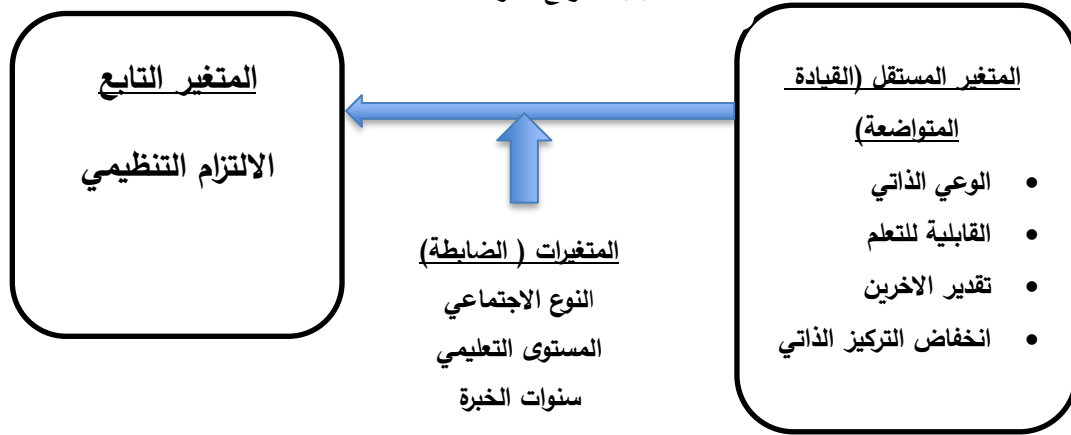
تنبثق الأهمية التطبيقية من أهمية المجتمع الذي تستهدفه الدراسة والمتمثل في العاملين بإمارة منطقة جازان وهي إحدى القطاعات العامة في المملكة العربية السعودية، كما أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات القليلة في حدود علم الباحث التي تناولت هذه المفاهيم (دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي) مجتمعة معاً، وخاصة في مجتمع الدراسة، ومن المتوقع أن تكون هذه الدراسة إضافة كبيرة للمختصين في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام في المملكة العربية السعودية وللمختصين أيضاً وأصحاب القرار بإمارة منطقة جازان للعمل من خلال ما يتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات.

4-1 متغيرات البحث

تتكون الدراسة من مجموعة من المتغيرات على النحو التالي:

- تم قياس أثر المتغير المستقل القيادة المتواضعة من خلال الابعاد (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، انخفاض التركيز الذاتي) وتم الاعتماد على دراسة (فنجان وآخرون، 2020، ص188)
- تم قياس المتغير التابع الالتزام التنظيمي وتم الاعتماد على دراسة (بوخطة و غربي، 2020، ص3)

شكل (1) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع للدراسات السابقة

5-1 حدود البحث

- تُعتبر دراسة دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات السعودية ذات أهمية بالغة، إلا أن هناك عددًا من الحدود التي قد تؤثر على مدى عمق وعمومية النتائج المستخلصة. تتضمن هذه الحدود ما يلي:
- الحدود العلمية (الموضوعية): القيادة المتواضعة بأبعادها (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، انخفاض التركيز الذاتي)، وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي.
 - الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة بإمارة منطقة جازان في المملكة العربية السعودية
 - الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (1446هـ. 2025م).
 - الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على العاملين في إمارة منطقة جازان في المملكة العربية السعودية.

6-1 مصطلحات البحث:

القيادة المتواضعة اصطلاحاً:

هي تلك القيادة التي تقدر المرؤوسين وتمنحهم الاحترام والتقدير والعرفان الواجب لهم، وتعترف بمساهماتهم وتميزهم ونقاط قوتهم، كما أنها تظهر استعدادها للتعلم والاعتراف بالخطأ وتصحيحه، والاستفادة من خبرات الآخرين، وتسعى الى توفير التوجيه والدعم والتطوير اللازم للمرؤوسين وتمكينهم والتعاطف معهم. (عليوي، 2021، ص260).

القيادة المتواضعة اجرائياً: هي توفر صفات شخصية في القائد تمكنه من التأثير بالمرؤوسين من خلال معرفة الجوانب الإيجابية والعمل على تقويتها، والجوانب السلبية والعمل على معالجتها وتطويرها، وإتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وتساؤلاتهم وفهم احتياجاتهم، وتوفير الدعم اللازم لهم على مستوى إمارة منطقة جازان وجعلهم يعملون بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

الوعي الذاتي:

يقصد به وجود تصور دقيق لقدرة الموارد البشرية وإنجازاتهم، فالأفراد المتواضعون يتميزون بأن لديهم رؤية ذاتية موضوعية، والتي تستلزم القدرة على التقييم الدقيق لقدرات الافراد وإنجاحاتهم والاعتراف بأخطائهم وأوجه القصور لديهم ومحدودية معرفتهم والمساءلة عنها لتحسينها. (عليوي، 2021، ص261)

القابلية للتعلم:

يكون ذلك من خلال سلوك القائد المتواضع كونه نموذجاً للتعلم، حيث يظهر القائد انفتاحاً على المعلومات والأفكار الجديدة، واستماعه قبل التحدث، وتقبله ردود أفعال مرؤوسيه، كما يعتبر القائد نموذجاً تعليمياً للآخرين من خلال تبادل الأدوار مع العاملين في إنجاز الأعمال، ويضع احتياجات المرؤوسين قبل احتياجاته الشخصية وتمسكه بالقيم والأخلاق الشخصية. (مهدي، 2023، ص101)

تقدير الآخرين:

إن تقدير نقاط قوة الآخرين يعتمد على الحدس الذي يمتلكه القادة، ويعني تقدير قيمة ومساهمة الآخرين بالأعمال التي يعملونها، حيث أن الموظفين لديهم دوافع نفسية ويعتقدون أن جهودهم تؤتي ثمارها، وذلك يؤدي إلى تحفيزهم للعمل، كما أن القادة المتواضعين يسمحون للموظفين بطرح الأسئلة والتعبير عن الصعوبات التي تواجههم، وهذا يخلق جواً جديداً من التواصل بين القادة والمرؤوسين وهو أمر مهم لرفع أداء الموظفين. (فنجان وآخرون، 2020، ص184)

انخفاض التركيز الذاتي:

يسعى القائد المتواضع لنسيان نفسه، ويكون أقل تركيزاً على نفسه، ويوضح للعاملين المعرفة والمهارة والطرق اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة منهم، ويشمل انخفاض التركيز الذاتي على أن التواضع سمة تشجع على السلوكيات الإيجابية والتعاونية في المنظمة، وينظر للقادة المتواضعين على أن تركيزهم على أنفسهم يكون أقل، وطموحهم للمنظمة وليس لأنفسهم (مهدي، 2023، ص101)

الالتزام التنظيمي

هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها. (بوخطة و غربي، 2020، ص3)

أن الالتزام التنظيمي هو المستوى الذي يشعر فيه الموظفون بالارتباط بمنظمتهم والاستعداد للعمل من أجل الأفضل للمنظمة واحتمال البقاء عضواً في المنظمة. ومع ذلك، تم تجميع الالتزام التنظيمي في ثلاثة أبعاد للالتزام على أساس الارتباط اللازم لتعزيز علاقة الالتزام بين الموظفين والمنظمة، وهذه الأبعاد هي: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري (Zainuddin,2020,p104)

ويعرف الالتزام التنظيمي اجرائياً: بأنه يمثل قيام الموظف بأداء مهام عمله وفقاً لما يحدده عقد العمل بين الموظف وإدارة منطقة جازان مع التزامه الكامل بما ورد فيه من واجبات وظيفية، ورغبته في الاستمرار والبقاء في العمل والوفاء به، مقابل ما يحصل عليه من حقوق واهتمام وتحفيز مادي ومعنوي.

ثانياً: الدراسات السابقة والاطار النظري:

2-1 الدراسات السابقة

2-1-1 الدراسات السابقة باللغة العربية للمتغير المستقل (القيادة المتواضعة)

1. دراسة مهدي، (2023)، بعنوان " القيادة المتواضعة وتأثيرها على السلوك الابتكاري للعاملين: اختيار الدور الوسيط لرأس المال النفسي - دراسة ميدانية "بمحافظة سوهاج (جمهورية مصر العربية)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة المتواضعة على السلوك الابتكاري للعاملين ورأس المال النفسي، بالإضافة إلى دراسة تأثير رأس المال النفسي على السلوك الابتكاري، وتحليل دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط بين القيادة المتواضعة والسلوك الابتكاري للعاملين. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام اداة الاستبانة تم جمع البيانات من عينة مكونة من (227) موظف في شركات الهاتف المحمول بمحافظة سوهاج، خرجت الدراسة ببعض النتائج من أهمها وجود تأثير معنوي للقيادة المتواضعة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، القابلية للتعليم، تقدير العاملين، وانخفاض التركيز على الذات) على السلوك الابتكاري ورأس المال النفسي. كما أثبتت الدراسة وجود تأثير لرأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على السلوك الابتكاري. وأخيراً، تم التأكيد على تأثير القيادة المتواضعة على السلوك الابتكاري من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة ببعض التوصيات من أهمها ضرورة تشجيع الاسلوب المتواضع في وضع المكافآت والتحفيز لفرق العمل.

2. دراسة العكابي و الجنابي، (2023)، " دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية بحث ميداني لآراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد". بجمهورية العراق

هدفت هذه الدراسة الى دراسة دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية. انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي حول تأثير القيادة المتواضعة المتمثلة في الوعي الذاتي وتقدير الآخرين كمتغيرات رئيسية على تمكين الموارد البشرية في المنظمة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات باستخدام استبانة شملت عينة من (196) موظف من مجموعة العميد التعليمية بالعراق . تم تحليل البيانات باستخدام برامج SPSS ، Amos ، و Excel خرجت الدراسة ببعض النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية. أوصت الدراسة ببعض التوصيات من أهمها ضرورة تعزيز استثمار القيادة المتواضعة في جميع أقسام وأنشطة المنظمة لتحسين تمكين الموارد البشرية.

3. دراسة البردان، فوزي محمد، (2021)، بعنوان "دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتمائل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة المتواضعة في دعم السلوك الاستباقي للعاملين عبر التوسط التنظيمي. وتركزت الأسئلة حول تأثير القيادة المتواضعة على التمثل التنظيمي، وتأثير التمثل التنظيمي على السلوك الاستباقي، ودور التمثل التنظيمي كوسيط بين القيادة المتواضعة والسلوك الاستباقي للعاملين. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأداة الاستبانة حيث شملت عينة الدراسة (300) موظفًا في بنوك القطاع العام بمحافظة المنوفية، بنسبة استجابة 89%. باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) وبرنامج Amos، خرجت الدراسة ببعض النتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي للقيادة المتواضعة على التمثل التنظيمي والسلوك الاستباقي، مع وجود دور وسيط للتمثل التنظيمي. وأوصت الدراسة ببعض التوصيات من أهمها إختيار القادة بعناية وتطوير برامج تدريبية تدعم الاهتمام بالمروسين، وتحفيزهم على المشاركة وتطوير الأداء، وإدراج السلوك الاستباقي في أنظمة المكافآت.

2-1-2 الدراسات السابقة باللغة الأجنبية للمتغير المستقل:

1. دراسة Remy, Kesner & Sane, Seydou (2023)، بعنوان "تأثير القيادة المتواضعة على نجاح مشاريع التنمية الدولية: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي. المنظمة المتعلمة" في دولة السنغال .

The Effect of Humble Leadership on the Success of International Development Projects: The Mediating Role of Organizational Learning. The Learning Organization

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير القيادة المتواضعة على نجاح مشاريع التنمية الدولية، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة المتواضعة ونجاح مشاريع التنمية الدولية. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات استهدفت (80) مدير مشروع تنموي دولي من قطاعات مختلفة في السنغال (غرب إفريقيا). وتم اختبار الفرضيات البحثية باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية المعتمدة على التباين، وفقاً لمنهج أقل المربعات الجزئية. وخرجت الدراسة ببعض النتائج من أهمها أن القيادة المتواضعة ترتبط إيجابياً بنجاح مشاريع التنمية الدولية، كما أن التعلم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. تضمنت الدراسة بعض القيود مثل عدم فحص دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل، رغم اعتقاد الباحثين بأن الثقافة قد تؤثر على نجاح مشاريع التنمية الدولية وبناء الفرق. كذلك، أقر الباحثون بصغر حجم العينة مما يقلل من إمكانية تعميم النتائج. أما على الجانب العملي، فتؤكد النتائج أهمية اختيار القادة المتواضعين في مشاريع التنمية الدولية لتعزيز فرص النجاح، مع التركيز على تقييم خصائص التواضع لدى المرشحين لإدارة مشاريع التنمية الدولية. تستمد هذه الدراسة قيمتها من نظرية "الحفاظ على الموارد" التي أوضحت أن القيادة المتواضعة تلعب دوراً مهماً في نجاح المشاريع، مما يساهم في توسيع استخدام مفهوم القيادة المتواضعة في أدبيات إدارة مشاريع التنمية الدولية.

2. دراسة Jiaxin Yi (2023)، بعنوان "تأثير القيادة المتواضعة على أداء الخدمة الذاتية النشطة للموظفين - الدور الوسيط للالتزام العاطفي والدور المعتدل لاستقلالية الوظيفة". في دولة الصين

The Effect of Humble Leadership on Employees' Active Self-Service Performance - The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Job Autonomy

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة المتواضعة على أداء الموظفين في الخدمة الذاتية النشطة، باستخدام نموذج التحفيز النشط. انطلقت الدراسة من التزام الموظفين العاطفي واستقلالية العمل، حيث تم تحليل بيانات من (328) عينة صالحة لدراسة دور القيادة المتواضعة وآلية تعديلها على أداء الخدمة الذاتية النشطة للموظفين بالصين. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. خرجت الدراسة ببعض النتائج من أهمها أن القيادة المتواضعة لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين في الخدمة الذاتية النشطة، حيث يلعب الالتزام العاطفي دوراً وساطياً كاملاً في هذا التأثير. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر استقلالية العمل شرطاً هاماً يؤثر على هذه الآلية. عندما يكون مستوى استقلالية العمل مرتفعاً، فإن تأثير القيادة المتواضعة على أداء الموظفين في الخدمة الذاتية النشطة من خلال الالتزام العاطفي يزيد. على النقيض، عندما يكون مستوى استقلالية العمل منخفضاً، يتناقص تأثير القيادة المتواضعة، ويؤثر ذلك سلباً على درجة التأثير الإيجابي.

2-1-3 الدراسات السابقة باللغة العربية للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

1. دراسة العامر، اللولو (2023)، بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي" بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي بالمملكة العربية السعودية. كما سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية وأثرها على الالتزام التنظيمي.

ولتحقيق هدف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحليل الظاهرة ودراستها. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة صُممت خصيصاً لهذه الدراسة، حيث وُزعت على عينة مكونة من (205) معلمات تم اختيارهن من مجتمع الدراسة الذي يشمل جميع معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية جاءت بدرجة عالية. كما أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة. ومن بين النتائج المهمة التي أظهرتها الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغيرات مثل المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. ومع ذلك، بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق القيادة الاستراتيجية وأبعاد الالتزام التنظيمي.

2. دراسة القحطاني، منيرة، (2023) بعنوان "أثر الالتزام التنظيمي على دوران العاملين في القطاعات الحكومية، دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بمنطقة عسير" بالملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على دوران العاملين في القطاعات الحكومية: دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بمنطقة عسير، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث والتي تكونت من (210) من العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها:

وجود أثر موجب دال إحصائياً للالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على دوران العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير، كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة البحث حول أثر الالتزام التنظيمي على دوران العاملين في القطاعات الحكومية في إدارة التعليم بمنطقة عسير تعزى لمتغير النوع، بينما توجد فروق تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: خلق أجواء إيجابية داخل العمل وبين العاملين تكون الأجواء عائلية داخل إدارة تعليم منطقة عسير، كذلك تعزيز الشعور بالرضا داخل العمل في إدارة التعليم بمنطقة عسير، وعلى إدارة التعليم بمنطقة عسير أن تطور روح الانتماء للعمل من خلال سد العمل للحاجات الشخصية والوظيفية للعاملين.

3. دراسة عواجي، حسين، (2022): أثر القيادة الاصيلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة الصحة "دراسة تطبيقية على الشؤون الصحية بمنطقة جازان" بالملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاصيلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث الوصف التحليلي، وكانت عينة الدراسة ممثلة في (265) فرد من العاملين في المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد كانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وقد توصلت الدراسة من خلال تحليل الانحدار لعدة نتائج من أهمها: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد القيادة الاصيلية الأربعة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في الشؤون الصحية بجازان، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء عينة البحث حول أثر القيادة الاصيلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بجازان تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء العاملين في المديرية العامة للشؤون الصحية بجازان تعزى لمتغير النوع.

وقد كانت توصيات الدراسة حول تحسين الممارسات القيادية للشؤون الصحية في ضوء أبعاد القيادة الاصيلية.

1-2-4 الدراسات السابقة باللغة الأجنبية للمتغير التابع الالتزام التنظيمي

1. دراسة (Al Omran, Et al, 2024)، بعنوان "تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: التأثير المعتدل للهوية الوطنية" بالملكة العربية السعودية

"Impact of organizational trust on organizational commitment: the moderating effect of national identity"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التأثير المخفف للهوية الوطنية للموظفين على الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بين الموظفين في المؤسسات الفندقية في منطقة حائل بالملكة العربية السعودية، ويتم من خلال هذه الدراسة إيجاد آلية تؤثر من خلالها الثقة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي من خلال عامل الهوية الوطنية، وقد تم اختبار هذه الفرضيات من خلال استبيان المسح، وتم تطوير مقاييس الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث شارك (212) موظف من (20) فندق في حائل بالملكة العربية السعودية طوعية في هذه الدراسة، وتم فحص استجاباتهم باستخدام الانحدار الخطي وتحليل العوامل التأكيدية ونمذجة المعادلات الهيكلية، وبينت النتائج أن الثقة التنظيمية هي متنبأ إيجابي لجميع أنواع الالتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري والاستمراري)، كما اشارت النتائج أيضاً ان الجنسية لا تخفف بشكل كبير من تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام العاطفي والمعياري، ومع ذلك فهي تخفف بشكل كبير من العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام المستمر،

وستساعد هذه الدراسة المديرين على فهم أفضل لأهمية الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما أكدت الدراسة أنه على المؤسسات الفندقية التأكيد على الأبعاد المتعلقة بالثقة التنظيمية، بما في ذلك الكفاءة والموثوقية والنزاهة والشفافية، لأنها يمكن أن تؤدي إلى الالتزام التنظيمي للموظفين ونيتهم في الاستمرار في مؤسساتهم.

2. دراسة (Keskes, Et al, 2018) بعنوان "القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، العلاقة بين القائد والمرؤوس متغير وسيط" بفرنسا Transformational leadership and organizational commitment, leader-subordinate relationship as a mediating variable هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق ثلاثة نماذج لفهم الآليات التي تؤثر من خلالها أبعاد القيادة التحويلية على الأشكال المختلفة للالتزام التنظيمي، مع التركيز على الدور الوسيط لأبعاد العلاقة بين القائد والمرؤوس. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثون على عينة مكونة من (427) من كبار الموظفين الفرنسيين الحاصلين على شهادات جامعية، ممن لديهم خبرة عملية لا تقل عن عامين في مؤسساتهم الحالية. وتم تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) وخرجت الدراسة بنتائج مهمة، حيث أظهرت أن أبعاد العلاقة بين القائد والمرؤوس تتوسط العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الالتزام التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى أن بعد "المساهمة" في العلاقة بين القائد والمرؤوس تُعتبر نتيجة، وليس سابقة، للالتزام التنظيمي. وتبرز هذه النتائج أهمية الربط بين أبعاد القيادة المختلفة ونوع الالتزام التنظيمي الذي يمكن لكل منها أن يولده لدى المرؤوسين. وخرجت الدراسة ببعض النتائج، من أهمها وجود علاقة سلبية بين القيادة المتواضعة وصمت الفرق، حيث تبين أن القادة المتواضعين يقللون من صمت أعضاء الفريق بشكل ملحوظ. كما أشارت النتائج إلى أن صمت الفرق يتوسط العلاقة بين القيادة المتواضعة وأداء الفريق، مما يؤكد أن القادة المتواضعين يساهمون في تعزيز الأداء من خلال تقليل الصمت. وأظهرت الدراسة أن فوائد القيادة المتواضعة تكون أكثر وضوحاً وتأثيراً في الفرق التي تتمتع بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة ببعض التوصيات، من أهمها ضرورة تعزيز ممارسات القيادة المتواضعة في بيئات العمل كوسيلة للحد من صمت الفرق وتحسين أدائها. كما أوصت المنظمات بالتركيز على تعزيز الالتزام التنظيمي بين أعضاء الفريق، باعتباره عاملاً يزيد من تأثير القيادة المتواضعة. بالإضافة إلى ذلك، شددت الدراسة على أهمية تدريب القادة على تطوير أساليب قيادية متواضعة وتعزيز ثقافة الحوار المفتوح داخل الفرق لتقليل الصمت وتعظيم الأداء، بالإضافة إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات لفهم الآليات التي تؤثر من خلالها القيادة التحويلية على التزام الموظفين.

2-1-5 الفجوة البحثية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من المتغير المستقل (القيادة المتواضعة)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) فقد تم التوصل إلى الآتي:

أ. أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشارك الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في عدة جوانب منهجية وإجرائية، مما يعزز من موثوقية التصميم البحثي الذي تم اتباعه، ومن هنا يتضح أحد أوجه التشابه الأساسية هو اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار بحثي لتحليل العلاقة بين القيادة المتواضعة والالتزام التنظيمي، وهو الأسلوب الذي استخدم في العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة البردان، (2021) التي تناولت تأثير القيادة المتواضعة على السلوك الاستباقي، ودراسة فنجان وآخرون، (2020) التي ركزت على العلاقة بين القيادة المتواضعة والتعلم التنظيمي في بيئة أكاديمية، ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى استنتاجات قائمة على الواقع الفعلي، مما يتيح فحص تأثير المتغيرات المختلفة داخل بيئات العمل.

بالإضافة إلى ذلك، تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو أحد أكثر الأدوات شيوعاً في البحوث الإدارية والتنظيمية، فمثلاً، لجأت دراسة Nguyen et al. (2021) إلى استخدام الاستبيان لجمع البيانات حول دور القيادة المتواضعة في تقليل صمت الفرق وتعزيز الأداء، كما استخدمت دراسة Jiaxin Yi (2023) الاستبيان لتحليل تأثير القيادة المتواضعة على أداء الخدمة الذاتية للنشطة للموظفين، ويعود سبب شيوع استخدام الاستبيان إلى قدرته على توفير بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً بشكل دقيق، مما يساعد في استنباط العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

علاوة على ذلك، تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على التحليل الإحصائي باستخدام برامج متقدمة مثل SPSS لفحص العلاقات بين المتغيرات المختلفة، على سبيل المثال، استعانت هذه الدراسة بالأدوات الإحصائية حيث تسمح بإجراء تحليلات متقدمة مثل تحليل الانحدار المتعدد، والنمذجة بالمعادلات الهيكلية، والتي تساهم في تقديم رؤى أكثر دقة حول تأثير القيادة المتواضعة على الالتزام التنظيمي.

ومن حيث طبيعة العينة، تتشارك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام عينات مأخوذة من بيئات العمل الفعلية، حيث يتم تطبيق البحث على موظفين يعملون في مؤسسات حقيقية. فمثلاً، أجريت دراسة النجار وأحمد (2021) على العاملين في قطاع الفنادق

المصرية، في حين تناولت دراسة القحطاني، منيرة (2023) موظفي إدارة تعليم منطقة عسير، كذلك تتبع هذه الدراسة النهج ذاته من خلال اختيار موظفي إمارة منطقة جازان كعينة بحثية، مما يعزز من القابلية لتعميم النتائج في السياقات المؤسسية المشابهة.

إلى جانب ذلك، تتشابه الدراسة الحالية مع البحوث السابقة في أنها تدرس العلاقة بين القيادة المتواضعة ومتغير تنظيمي آخر. بينما تبحث هذه الدراسة في تأثير القيادة المتواضعة على الالتزام التنظيمي، فقد ركزت دراسات أخرى على متغيرات مختلفة مثل السلوك الاستباقي (البردان، 2021)، ورفاهية الموظفين (Zhang & Song, 2020) رغم اختلاف المتغيرات التابعة، إلا أن جميع هذه الدراسات تهدف إلى فهم تأثير القيادة المتواضعة على سلوكيات الموظفين وأدائهم التنظيمي.

وفي الختام، فإن الدراسة الحالية تتشارك مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأدوات البحث مثل الاستبيان، والأساليب الإحصائية المتقدمة، واستهداف بيانات العمل الفعلية كعينة للدراسة.

ب. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يمكن أحد أبرز أوجه الاختلاف في المتغير التابع الذي تتناوله الدراسة الحالية. حيث تركز هذه الدراسة على العلاقة والاثار بين القيادة المتواضعة والالتزام التنظيمي، وهو ما لم تتناوله معظم الدراسات السابقة بشكل مباشر، فقد ركزت الأبحاث السابقة على متغيرات أخرى مثل السلوك الاستباقي كما في دراسة البردان (2021)، ورفاهية الموظفين كما في دراسة (Zhang & Song, 2020) وبالتالي، فإن هذه الدراسة تسد فجوة بحثية واضحة من خلال التركيز على الالتزام التنظيمي كمخرج تنظيمي مرتبط بالقيادة المتواضعة، مما يضيف بُعداً جديداً لفهم التأثيرات السلوكية لهذا النمط القيادي داخل بيئة العمل.

كما أن سياق الدراسة الحالي يمثل اختلافاً جوهرياً عن معظم الدراسات السابقة، حيث تُطبق هذه الدراسة على المؤسسات الحكومية السعودية، وتحديداً في إمارة منطقة جازان، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي تركزت في بيئات قطاعية مختلفة مثل البنوك، الشركات الخاصة، أو المؤسسات الأكاديمية، فعلى سبيل المثال، أجريت دراسة مهدي (2023) على شركات الهاتف المحمول في محافظة سوهاج، بينما استهدفت دراسة النجار (2021) العاملين في قطاع الفنادق المصرية، أما دراسة صالح، اللولو (2023) فقد بينت دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي بالمملكة العربية السعودية، وهذه الاختلافات في السياق تؤكد أن الدراسة الحالية تقدم منظوراً جديداً يركز على الإدارة الحكومية السعودية، وهو مجال لم يحظَ بالكثير من الدراسات حول تأثير القيادة المتواضعة على الالتزام التنظيمي، مما يجعل هذه الدراسة رائدة في تحليل هذا التأثير ضمن بيئة العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية.

ج. أوجه التميز عن الدراسات السابقة:

يتم من خلال هذه الدراسة تحليل العلاقة بين القيادة المتواضعة والالتزام التنظيمي في بيئة حكومية سعودية، وهي إمارة منطقة جازان كنموذج للدراسة التطبيقية، كما تهدف إلى تقديم تحليل أكثر تفصيلاً لدور الأبعاد الفرعية للقيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى فحص تأثير العوامل الديموغرافية والوظيفية على هذه العلاقة، وستساهم الدراسة في سد النقص القائم في الأبحاث الحالية، وتوفر أدلة علمية يمكن أن تُستخدم في تحسين استراتيجيات القيادة داخل المؤسسات الحكومية لتعزيز الالتزام التنظيمي وتحقيق أداء مؤسسي أكثر استقراراً وكفاءة.

1-3 الاطار النظري

1-1-3 القيادة المتواضعة

1-1-1-3 القيادة المتواضعة:

القيادة الفعالة جزء لا يتجزأ من نجاح أي منظمة، إذ تُشكل مواقف الموظفين وسلوكياتهم تجاه تحقيق الأهداف، وتعزز ثقافة تتماشى مع رؤية المنظمة، وتلعب القيادة الفعالة دوراً حاسماً في نجاح المنظمة لأنها تؤثر بشكل كبير على مواقف وسلوكيات الموظفين تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. والأهم من ذلك، تلعب القيادة دوراً رئيسياً في تشكيل الثقافة التنظيمية حيث يشكل القادة ثقافة تدعم الرؤية التنظيمية، وتسهل التقدم الاستراتيجي، وتغذي بيئة يمكن أن تزدهر فيها القيادة الفعالة، كما أن القيادة ليست محصورة بمستوى معين في الهرم التنظيمي، لكنها تُعد أكثر أهمية بالنسبة للمديرين في المنظمات العامة والهيئات الحكومية، حيث تتجاوز مسؤوليات المديرين إلى ضمان سير العمل بسلاسة في أقسامهم لتشمل التخطيط الاستراتيجي، تحفيز الموظفين، وتوفير فرص للتطوير المهني، مما يساعدهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم ودعم الأهداف التنظيمية. (Kim, Oh, 2023, p.1)

مفهوم القيادة المتواضعة

شهد مفهوم التواضع اهتماماً متزايداً في الدراسات السابقة للقيادة، حيث أصبح يُنظر إليه كعنصر أساسي للقيادة الفاعلة. فالقائد المتواضع يتميز بقدرته على خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء التنظيمي وتعزز مناخ التعاون داخل المؤسسة. (البردان، 2021، ص 940).

فقد عرف (العكاوي و الجنابي، 2023، ص197) (القيادة المتواضعة على أنها: "سمة شخصية يتميز بها القائد تجعل المرؤوسين يشعرون عن طريقها بالثقة والأمان عند التواصل مع رؤسائهم، ومن ثم ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم للمهام ويعزز الرضا الوظيفي للموظفين ومشاركتهم في العمل".

وكذلك تعرف القيادة المتواضعة بأنها: "سلوكيات إيجابية تحلق بالقائد إلى أعلى مستويات نكران الذات وضبط النفس وارتفاع الوعي الذاتي والنفسي والعاطفي مع مقاومته في التخلص من التباين والتفاخر". (عليوي، 2021، ص260)

من خلال ماسبق من مفاهيم وتعريف للقيادة المتواضعة يمكن أن نعرف القيادة المتواضعة: بأنها سلوك أو طريق يتبعه القائد لمنح العاملين الثقة في أنفسهم للتعامل بشكل إيجابي مع رؤسائهم ويأتي ذلك من خلال تنمية نقاط القوة ودعمها وتعزيزها وتطوير نقاط الضعف وتحويلها لنقاط قوة بما ينعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم ويساهم في خلق مناخ من التفاهم بين القائد والعاملين معه في المنظمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

أهمية القيادة المتواضعة

تعتمد القيادة المتواضعة على سمات وأبعاد متعدد مثل الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، والانفتاح على الأفكار والانتقادات، وهذه الأبعاد والسمات تجعل من القائد أكثر قدرة على التأثير الإيجابي على من حوله وتعزز بيئة عمل قائمة على التعاون والثقة. (الياسري وحسين، 2023، ص285)

وسنستعرض هنا أهمية القيادة المتواضعة ويمكن إيجازها في عدد من النقاط على النحو التالي:

1. سلوك القائد المتواضع يحقق العديد من المزايا منها: تقدير العاملين وثقتهم في القادة، تحسين شعورهم بالكفاءة الذاتية، زيادة الرغبة في التفاني، زيادة المشاركة والحرية النفسية، تعزيز الثقة بين العاملين، تحسين الأداء الابتكاري للعاملين. (النجار، أحمد، 2021، ص313)
2. القادة المتواضعون يحققون ميزة تنافسية للمنظمة، من خلال تحسين قدرتها على معرفة التهديدات، اكتشاف الفرص، والاستجابة لها. (فنجان وآخرون، 2020، ص179)
3. يتميز القادة المتواضعون بالانفتاح على ردود الفعل والتعلم المستمر من الأخطاء باعتبارها فرصاً للنمو. كما يركزون على توجيه الموظفين نحو تحقيق نتائج جماعية، مما يعزز التعاون الداخلي ويحسن الأداء التنظيمي العام. (العكاوي، 2022، ص39).
4. يتميز القادة المتواضعون بالقدرة على تقييم نقاط ضعفهم بموضوعية، ولديهم الشجاعة للاعتراف بأخطائهم، مما يعزز بيئة قائمة على الشفافية والتعلم المستمر. كما يشجعون الموظفين على الاستكشاف والابتكار، ويدعمون ثقافة التسامح مع الأخطاء باعتبارها فرصاً للنمو والتطوير، مما يعزز روح المبادرة والإبداع داخل المنظمة. (Jiaxin Yi, 2023, p.403)
5. يكتسب الموظفون إحساساً متميزاً بالكفاءة الذاتية، ويطورون ثقة في قدرتهم على تنفيذ قرارات قابلة للتطبيق، مع القدرة على السيطرة على نتائج ممارساتهم، مما يعزز مسؤوليتهم واستقلاليتهم في بيئة العمل. (العبيدي، 2019، ص149)
6. ويضيف (Mudassar et al., 2020, p.2,4) أن القادة المتواضعين منفتحون على الأفكار والنصائح والمعلومات الجديدة من مرؤوسهم، مُظهرين تقبلهم للآخرين، مما يخلق بيئة تتسم بالتعاون والثقة والإبداع والإنجاز وتتصف القيادة بخصائص ثلاث هي: (1) الاستعداد لتقدير الذات بدقة، (2) تقدير نقاط قوة الآخرين، و(3) الانفتاح على الأفكار الجديدة وردود الفعل.

مما سبق يخلص الباحثان إلى أهمية القيادة المتواضعة والتي تتمثل في النقاط التالية:

- المساهمة في خلق مناخ تنظيمي للأفراد العاملين من خلال الاهتمام بمهاراتهم وقدراتهم والعمل على تطويرها وتنميتها، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق الولاء للمنظمة وللقيادة بها.
- تعزز القيادة المتواضعة بناء علاقات إيجابية ومفتوحة بين القائد ومرؤوسيه، بما ينمي العمل الجماعي ويحقق مستويات كبيرة من النتائج الإيجابية للمنظمة.
- تساعد القيادة المتواضعة ومن خلال أبعادها المختلفة في تقليل الصراعات داخل المنظمة، مما يجعل العاملين يؤدون أعمالهم بكل سلاسة وارتياح واطمئنان.

أبعاد القيادة المتواضعة

تتكون القيادة المتواضعة من عدة أبعاد رئيسية تعكس الطريقة التي يتفاعل بها القائد مع فريقه ومع البيئة المحيطة. (فنجان وآخرون، 2020، ص180)، (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، القابلية للتعلم، انخفاض التركيز الذاتي، تعزيز التعاون الجماعي)، وتم اعتماد هذه الأبعاد من خلال الرجوع لمجموعة من الدراسات السابقة في القيادة المتواضعة، وقد اعتمد الباحث في ذلك على دراسات كل من (فنجان

وآخرون، 2020)، (عليوي، 2021)، (العبيدي، 2019)، (البردان، 2021)،، (العكاوي و الجنابي، 2023، ص198)، (دراسة النجار، أحمد، 2021).

وفيما يلي شرح مفصل لأبعاد القيادة المتواضعة وهي على النحو التالي:

أ. الوعي الذاتي

يعدّ الوعي الذاتي مصطلحاً شائعاً في مجال الإدارة ، وهو سمة شائعة في برامج ماجستير إدارة الأعمال وتطوير القيادة ، ويُزعم أن الوعي الذاتي العالي يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل، ويرتبط بأداء الفريق والقيادة الأصيلة ، كما يُزعم أن من يتمتعون بمستويات أعلى من الوعي الذاتي هم أكثر عرضة للترقية ويكونون قادة أكثر فعالية ، يُجادل الباحثون بأن الوعي الذاتي يُبنى بأداء القيادة ونجاحها، وفي استطلاع أجراه المجلس الاستشاري للأعمال في كلية ستانفورد للأعمال، صُنّف الوعي الذاتي على أنه أهم سمة يحتاجها القادة. (Carden et al., 2021, p. 141) ويُعتبر هذا البعد أساسياً، حيث يتمكن القائد من التعرف على نقاط قوته وضعفه، والوعي الذاتي يساعد القائد في إدارة مشاعره وتفاعلاته مع الآخرين بطريقة تعزز من فعالية قيادته. (العبيدي، 2019، ص150)

ويرى الباحثان أن الوعي الذاتي هو: وصول الفرد لأعلى درجات الادراك بوضعه وامكانياته، ونقاط القوة والضعف التي يمتلكها، والتي تعزز من نجاحه ووصوله لأهدافه، وذلك يساهم في تطوير قدراته وتنميتها بحيث يكون قادراً على اتخاذ قراراته وتقديم الدعم للمجتمع المحيط به .

ب. تقدير الآخرين

البعد الثاني ويتمحور حول تقدير الآخرين ومساهماتهم، ويتضمن التعبير اللفظي عن الامتنان للجهود المبذولة، والاعتراف بقدرات المرؤوسين، واستخدام ضمير "نحن" عند الإشارة إلى النجاحات المشتركة، فالقادة الذين يتسمون بالتواضع يدركون القيمة الكبيرة لنقاط القوة والمواهب لدى الآخرين، مما يساعدهم على تجنب الصراعات بشكل أكثر فعالية مقارنةً بالقادة الأقل تواضعاً. (العبيدي، 2019، ص149) والأفراد غالباً ما يفضلون التعامل مع الأشخاص المتعاونين، حيث أن التفاعل مع شخص يتمتع بالترهات والرحمة والتواضع قد يكون له تأثير إيجابي أكبر مقارنة بالتفاعل مع أشخاص آخرين، بالإضافة إلى ذلك، يُقدّر القادة ذوو أسلوب التقدير الشخصي جهود أتباعهم وإنجازاتهم ويشيدون بها صراحةً. (Keskes, Et al, 2018, p. 5).

ويخلص الباحثان إلى: أن تقدير الآخرين يساهم في شكل كبير في قوة وتماسك مجموعة العمل، وبناء علاقة متميزة بين القائد والمرؤوسين، يأتي ذلك من التقدير الذي يحظى به هؤلاء المرؤوسين لمساهماتهم على المستوى الفردي او الجماعي .

ج. القابلية للتعلم

القابلية للتعلم تُعدّ من أهم أبعاد القيادة المتواضعة، إذ تعكس استعداد القائد لتطوير نفسه وتوسيع مداركه من خلال التعلم المستمر، إن القادة المتواضعين لا يرون أنفسهم كأصحاب المعرفة المطلقة، بل يعترفون بوجود مجالات يمكن تحسينها ويحرصون على اكتساب مهارات جديدة والتعلم من تجارب الآخرين وهذا النوع من القادة يعزز ثقافة التعلم داخل المؤسسة، حيث يُشجّع الموظفون على التفكير النقدي واستكشاف حلول جديدة للتحديات التي تواجههم (Liu, etal, 2023, p.2). ويتمتع القادة المتواضعون برغبة دائمة في التعلم وتطوير الذات، بل إنهم يرحبون بالنقد ويرون فيه فرصة للنمو، مما يساعدهم في تحسين أساليبهم في القيادة. (فنجان وآخرون، 2020، ص184)

كما يتمثل هذا البعد في رغبة القائد في الانفتاح على آراء الآخرين، سواء كانوا مرؤوسين أو زملاء أو حتى شركاء خارجيين، حيث يرى القائد المتواضع في النقد البناء فرصة للتطور بدلاً من اعتباره تهديداً لمكانته، وهذا ما يجعل القدرة على التعلم مرتبطة بشكل وثيق بصفات أخرى مثل الاستماع الفعال والتواضع الفكري. (Sharif et al., 2021,p.4).

ويرى الباحثان أن القابلية للتعلم تكون من خلال ما يملكه القادة من إدراك لحجم التغير والتطور المستمر في العالم، وقد يأتي هذا الادراك من ما يحصل عليه القائد من ردود أفعال من الافراد أثناء تواصله معهم وتبنيه لنمط القيادة المتواضعة معهم، ويتوجب على القادة تعزيز ثقافة التعلم في المنظمة، والعمل على اكتساب واكتساب المعرفة وتشجيع الأفكار الإبداعية وتطوير الذات في جميع المجالات التعليمية والمعرفية والمهارات الفنية بصفة مستمرة لنفسه وللعاملين معه .

د. انخفاض التركيز الذاتي

تشير هذه الفكرة إلى أن القائد المتواضع يسعى لتجاوز الذات، مدرّكاً دوره الصغير ضمن الكون الواسع، ويُنظر إلى هذا القائد على أنه يقلل من اهتمامه بنفسه، ويعمل على توضيح المعرفة والمهارات اللازمة لمرؤوسيه لأداء المهام المطلوبة منهم (النجار، أحمد، 2021، ص314) وبعد انخفاض التركيز الذاتي من أهم الأبعاد التي تميز القيادة المتواضعة، حيث يُظهر القائد المتواضع قدرة على تركيز اهتمامه على الفريق والنتائج الجماعية بدلاً من التركيز على نفسه وأنجازاته الشخصية. (العكاوي و الجنابي، 2023، ص198)

ويرى الباحثان أن انخفاض التركيز الذاتي يأتي من خلال تشجيع الجوانب الإيجابية للأفراد وتبنيها، وكذلك الاهتمام بمتطلبات وحقوق الأفراد قبل اهتمام القائد بمتطلباته الشخصية، وهذا يخلق علاقات اجتماعية كبيرة بين القائد ومروسيه، وينعكس ذلك على مستوى الأداء الفردي والجماعي في المنظمة، وتحقيق الأهداف المنشودة.

هـ. تعزيز التعاون الجماعي

تعتبر قيادة التعاون الجماعي أحد الأبعاد الأساسية للتواضع، حيث يساهم القادة المتواضعون في خلق بيئة تشجع على المشاركة والتفاعل بين الأفراد، وهؤلاء القادة يدركون أن نجاح المنظمة يعتمد على الجهود المشتركة، مما يحفزهم على تعزيز روح العمل الجماعي، من خلال فتح قنوات التواصل وتعزيز الشفافية.

كما أنه يمكن للقادة المتواضعين بناء جسور الثقة بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تحفيزهم للعمل معاً نحو أهداف مشتركة (Fei, & Wu, 2018, P.378).

& Wu, 2018, P.378

ويرى الباحثان أن تعزيز التعاون الجماعي يساهم بشكل كبير في التقليل من الصراعات داخل المنظمة فالقائد المتواضع يساعد العاملين على طرح آرائهم وأفكارهم بكل شفافية، وتشجيعهم على ذلك ومشاركتهم في تطوير الأفكار الإيجابية وتبنيها، مما يساهم في طرح أفكار إبداعية ومتميزة وقابلة للتطبيق على أرض الواقع، وذلك يساعد في الوصول إلى نتائج إيجابية ملموسة وتحقيق النجاح المؤسسي للمنظمة.

أدوار القيادة المتواضعة

للقيادة المتواضعة أدوار مهمة ومؤثرة سواءً على مستوى المنظمات أو على مستوى الأفراد، ويمكن استعراض أهم الأدوار المهمة لها

كما يلي:

- أن القيادة المتواضعة تساهم في تقليل الاغتراب الوظيفي من خلال تحسين التفاعل بين القادة والعاملين، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والأداء. (النجار وأحمد، 2021، ص312)
- كما أشارت دراسة (العكاوي و الجنابي، 2023، ص199) إلى أن القيادة المتواضعة تساهم في تمكين الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.
- تساهم القيادة المتواضعة في تعزيز الثقة في بيئة العمل، فالقادة المتواضعون يضعون الثقة كأساس لعلاقتهم مع الموظفين، ويتمثل هذا الدور في تقديم القائد نفسه كفرد متساوٍ مع الآخرين، بعيداً عن الغطرسة أو الشعور بالتفوق، والثقة المتبادلة بين القائد وموظفيه تخلق بيئة عمل داعمة تشجع الأفراد على التحدث بصراحة عن تحدياتهم ومشاركة أفكارهم بحرية. (Kim, Oh, 2023, P.2).
- تساهم القيادة المتواضعة كأداة فعالة في تحفيز الإبداع والابتكار داخل بيئات العمل، حيث يشجع القائد المتواضع على تبني ثقافة الانفتاح الفكري وتقبل الأفكار الجديدة، مما يُساعد العاملين على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلولاً مبتكرة للتحديات المؤسسية. (Mohammed et al. 2024, P.78).

2-1-3: الالتزام التنظيمي

1-2-1-3: الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات السلوكية التي تسعى الدراسات لإثباتها مع متغيرات متعددة، فهو يقيس مدى تماسك أفراد المنظمة، ومدى قدرة المنظمة على خلق ميزة تنافسية داخلها للحفاظ على مواردها البشرية، والتي ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها، وذلك لن يتحقق دون أن تبذل المنظمات الأسباب المؤدية لذلك من خلال توفير البرامج التأهيلية والتدريبية والحوافز المادية والمعنوية لهذه الموارد، وذلك سوف ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم الالتزام التنظيمي

يعرف الالتزام التنظيمي أنه: "مفهوم يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية المنظمة وأدائها، بالإضافة إلى قدرتها على التحمل والازدهار في وضع جيد، والذي يعتمد بدوره على قدرة الأفراد ومدى كفاءتهم وقوة أداؤهم". (ناجي، 2024، ص1770)

وكذلك يعرف الالتزام التنظيمي بأنه " الرغبة المستمرة والقوية للفرد للبقاء في المنظمة وارتباطه بها سلوكياً وعاطفياً ووظيفياً وإصراره الدائم على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة وبقائه واستمراره بها" (علام، 2023، ص309)

وأيضاً عرف بأنه " حالة من الارتباط بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وتتطابق أهدافه مع أهدافها، وينعكس على سلوكياته، لبذل قصارى جهده لتحقيق أهداف هذه المنظمة والحفاظ على بقائها واستمراريتها وتحقيق رسالتها وذلك عن طريق الالتزام بتحقيق ذلك (العامر، 2023، ص4)

مما سبق من مفاهيم للالتزام التنظيمي يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه: درجة عالية من الارتباط العاطفي والسلوكي بين الموظف والمنظمة يصل إليها الفرد من خلال إيمانه التام بأهداف ورسالة هذه المنظمة وسعيه الحثيث لتحقيق هذه الأهداف ببذل أقصى جهد له بدنياً وفكرياً، والمساهمة في استمرار المنظمة وتميزها في كافة الجوانب.

أهمية الالتزام التنظيمي:

يُعد الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، حيث يعكس درجة انتماء الموظفين للمنظمة واستعدادهم لبذل الجهد لتحقيق أهدافها، ويرتبط الالتزام التنظيمي بشكل وثيق بالعديد من المتغيرات مثل الأنماط القيادية، الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي، مما يجعله عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي والحد من دوران الموظفين. كما أن الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تشمل القيادة الفعالة، التفاعل الثقافي، والدعم التنظيمي. (بعثمان وعيشي، 2021، ص37)

كما يعد الالتزام التنظيمي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على استقرار المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل، فالموظفون الملتزمون هم أكثر عرضة للبقاء في المنظمة والمساهمة بفعالية في تحقيق أهدافها (العياشي، 2019، ص20).

ويعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي واستدامة الكفاءة داخل بيئات العمل، فعندما يكون الموظفون ملتزمين بمنظمتهم، فإنهم يظهرون مستويات أعلى من الولاء والإنتاجية، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. (الظفيري و محمد، 2021، ص167)

أظهرت دراسة (العياشي، 2019، ص20) أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على جودة العمل، حيث يعكس مدى انسجام الموظفين مع أهداف المؤسسة وقيمها، علاوة على ذلك، يُسهم الالتزام التنظيمي في تقليل معدلات دوران الموظفين، مما يؤدي إلى استقرار المؤسسة وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية.

يمكن من خلال هذه الدراسة بيان أهمية الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الباحث والمتمثلة في: أن نجاح أي مؤسسة أو أي نشاط يتم بناءً على درجة الالتزام من قادة المؤسسة أو العاملين فيها، وهذا الالتزام يعزز الثقافة التنظيمية المتميزة وينمي الولاء لهذه المؤسسة ويحقق أهدافها بكفاءة وفعالية

أبعاد الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي يُعد مفهوماً محورياً في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث يعكس درجة انتماء الموظفين إلى مؤسساتهم ومدى استعدادهم لبذل الجهد لتحقيق أهدافها، ولاستيعاب هذا المفهوم بشكل كامل، تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، وتقدم هذه الأبعاد رؤى مختلفة حول طبيعة العلاقة بين الموظفين والمنظمة، مما يُساعد على تصميم استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء وتعزيز الولاء المؤسسي. حيث تم اعتماد هذه الأبعاد استناداً إلى العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي التي منها: دراسة (بعثمان وعيشي، 2021)، (الظفيري ومحمد، 2021)، (غراز ونورية، 2020)، (بوخطة وغري، 2020)، أيضاً دراسة (البرقوني والبرقوني، 2014)، دراسة الشنطي (2017)، (العوامي، 2015) ويمكن إيضاح هذه الأبعاد على النحو التالي:

أ. الالتزام العاطفي:

ويشير إلى الرابط العاطفي الذي يربط بين الموظف والمنظمة، فالموظف الذي يمتلك التزاماً عاطفياً قوياً تجاه المنظمة سيبقى فيها رغبة في البقاء. (العوامي، 2015، ص77) أن الالتزام التنظيمي هو ذلك الارتباط ذو البعد الشخصي والعاطفي عند الأفراد بمنظمتهم. كما أشار (العياشي، 2019، ص24) أن الالتزام العاطفي ينمو في بيئات العمل التي تشجع التواصل الفعال وتُعزز الثقة بين الموظفين والقادة.

كما يرى (العوامي، 2015، ص77) أن الالتزام العاطفي هو التزام يعتمد على تقدير التكاليف المرتبطة بترك المنظمة، فالموظفون المتميزون بالالتزام الاستمراري المرتفع يستمرون في العمل لديها لأنهم يحتاجون لذلك، أي مضطرون بسبب قلة البدائل. أن الالتزام العاطفي للفريق تجاه المؤسسة يحفز أعضاءه على الاستفادة من توجيهات قائدهم المتواضع ورؤيته وقدراته للتغلب على صمت الفريق. في الواقع، تتطلب الفرق الفعالة من أعضائها تنسيق أنشطتهم وتبادل المدخلات والمساعدة ويغذي التزام الفريق تجاه المؤسسة هذا الدافع. (Zettina1,2021, p.6)

ب. الالتزام المستمر:

يتعلق الالتزام المستمر بإدراك الموظف للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة، سواء كانت مادية أو معنوية، مثل فقدان الامتيازات الوظيفية أو الأمان الوظيفي، فالموظفون الملتزمون استمراريًا يميلون إلى البقاء في المنظمة بسبب هذه التكاليف وليس بالضرورة بسبب انتمائهم

العاطفي، ويظهر هذا البعد بوضوح في المؤسسات التي توفر بيئة مستقرة وداعمة، مما يُشجع الموظفين على البقاء طويلاً (غراز ونورية، 2020، ص430).

والالتزام الاستمراري هو: اعتقاد الفرد بأن تركه لعمله قد يكلفه الكثير مما استثمره من جهد ووقت داخل المنظمة (خطط المعاشات، الصداقة الحميمة لبعض الافراد ..) فكلما طالت مدة عمله داخل المنظمة كلما كان حجم التضحية فيما استثمره داخلها اكبر، وهذا مايمنعه من التضحية في تلك الأمور بقرار الاستمرار لأنه لايملك غير ذلك . (بوسعيد و مراد، 2024، ص77)

التزام بالاستمرارية ناتج عن نقص بدائل العمل، والتزام بالاستمرارية مرتبط بالتضحية المتصورة بالاستثمارات المفقودة بمغادرة المؤسسة. (Keskes, 2018, p.5)

والالتزام المستمر يعني أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء الجماعة، ولاينظر للمكاسب التي يمكن ان يحققها عندما يترك المنظمة التي يعمل فيها الى منظمة أخرى .(برقوق و درنوني، 2014، ص22)

ج. الالتزام المعياري:

يعكس الالتزام المعياري شعور الفرد والتعهد باستمراره بالعمل داخل المنظمة، وهو يشير أيضاً الى الالتزام المستوجب او الأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة، وينتج عن شعوره بأن المنظمة أحسنت إليه. (الليحاني، 2021، ص274).

كما يعبر الالتزام المعياري عن التزام الموظف تجاه المنظمة ونتيجة لشعوره بالمسؤولية نتيجة للدعم المستمر للمنظمة للعاملين بها، ومشاركهم في صنع القرارات ووضع السياسات العامة لها، وبذلك يصبح شعور الفرد بالالتزام والرغبة في البقاء في المنظمة نابعاً من القيم والأعراف التي نشأ بها الفرد وأثرت على درجة التزامه تجاه المنظمة . (علام، 2023، ص309)

أشار (ناجي، 2024، ص1772)، أن الالتزام المعياري يشير إلى التزام ناتج عن الشعور الأخلاقي أو مواصلة العمل من أجل المنظمة، وتعتبر المؤثرات الخارجية وواجبات العقد النفسي والتوجه الاجتماعي من العناصر التي تؤثر على هذا البعد .

من خلال الدراسات السابقة يتضح أن هناك اجماعاً كبيراً من معظم الباحثين في المجالات الادارية على أن هذه الابعاد الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) هي أهم أبعاد الالتزام التنظيمي والذي يعتبر رابطة نفسية بين الموظف والمنظمة، ويمثل ولاء الفرد للمؤسسة التي يعمل بها من خلال الالتزام الشخصي او التنظيمي .

محددات الالتزام التنظيمي:

يتأثر الالتزام التنظيمي بالمتغيرات الشخصية للموظف، وكذلك بالمتغيرات الوظيفية كفرص الترقى، العدالة التنظيمية، الاجر وبالمتغيرات المتعلقة بالمنظمة كالقيادة (استراتيجياتها، أنماطها، وممارساتها، جودة الاتصالات، مدى الرضا عن المشرفين وأسلوب اتخاذ القرارات). (العوامي، 2015، ص77-78).

كما ذكرت دراسة (بوخطة و غربي 2020، ص6) بعض المحددات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي ومن أهمها:

- الاثراء الوظيفي.
- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين.
- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة

خصائص الالتزام التنظيمي:

- يشير الالتزام التنظيمي إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء عضواً فاعلاً فيها، وعلى ذلك فإن الالتزام التنظيمي يمتاز بمجموعة من الخصائص ومن أهمها: (برقوق و درنوني، 2014، ص19)
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه او تركه للمنظمة .
 - يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة .
 - يوطد الالتزام التنظيمي العلاقة بين الفرد والمؤسسة .
 - قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والايان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.

العوامل التي تتأثر بالالتزام التنظيمي:

تظهر بعض العوامل التي تتأثر بالالتزام التنظيمي ومن أهمها: (الليحاني 2021، ص272)

- العوامل الشخصية: حيث يعتبر العنصر البشري أهم الموارد في المنظمات، وهو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لإدارة المنظمات، والعنصر البشري لديه سلوكيات تندمج ما بين عمله الشخصي وعمله الوظيفي .
- العوامل التنظيمية: وهي التي تحدد مسؤوليات وواجبات العاملين للمهام المطلوبة منهم.
- عوامل متطلبات العمل: تشمل متطلبات العمل المعين من مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات ودرجة استقلالية وذلك لإعطاء العاملين القدرة على التعامل مع متطلبات الوظيفة.
- عوامل البيئة الخارجية: هي مجموعة من القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة.

الخلاصة:

تعتبر القيادة المتواضعة من أحدث أنواع القيادة الحديثة، ويتم من خلالها مشاركة العاملين في طرح مآلديهم من اقتراحات ومساهمات، ومعرفة قدراتهم ومهاراتهم، والاشكاليات التي تواجههم، والعمل على حلها من قبل القائد، وذلك يساهم بشكل كبير في تقوية العلاقة بين القائد والعاملين معه وتنمية الولاء له وللمنظمة، على العكس من أنواع وأنماط القيادة القديمة والتي تعتمد على المركزية والسلطوية، وعدم مشاركة العاملين لأي جانب من الجوانب بل بالعكس قد ينظر بعض القادة للعاملين على أنهم آلات تعمل بشكل مستمر دون أي مراعاة للجوانب النفسية والشخصية لهم .

كما أن الالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة على الجانب الشخصي أو المؤسسي ولذلك تعددت الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع حيث تنوعت هذه الدراسات والأبحاث كمتغيرات مستقلة أو تابعة وتمت من خلالها دراسة تأثير ودور الالتزام التنظيمي على عدد من المتغيرات سواءً المؤسسية أو الشخصية، ولما لهذا المتغير من أهمية كبيرة، كونه يشجع الأفراد على بذل أقصى مآلديهم من قدرات وإمكانات لتحقيق أهداف المنظمات، ويظهر النجاح الكبير في المنظمات من خلال التزام وتكاتف جميع العاملين فيها من قادة ومرؤوسين، واحساسهم بقدر كبير من الرضا الوظيفي، مما يولد لديهم ولاء واهتمام بنجاح وسمعة المنظمة وتحقيق أهدافها كون أهدافها مرتبطة بأهدافهم الشخصية .

رابعاً: منهجية البحث

مقدمة:

تم من خلال هذا الجزء من البحث مناقشة الأساليب والإجراءات المستخدمة في هذه الدراسة من خلال وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف وفرضيات البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج، كما تم من خلالها تحليل كيفية تأثير أسلوب القيادة المتواضعة على مستوى الالتزام التنظيمي بين الموظفين في إمارة جازان، وفهم العلاقة المباشرة بينهما.

1-4 مجتمع وعينة البحث

1-1-4 مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في إمارة منطقة جازان، وقد بلغ عددهم (509) موظف، (المصدر . سجلات الموارد البشرية بإمارة منطقة جازان) .

2-1-4 عينة البحث:

قام الباحث بتطبيق طريقة الجداول الإحصائية (عبدالرحمن، 2013) للوصول للحجم الأنسب للعينة، وبمعلومية أن مجتمع البحث يبلغ (509) مفردة، وبافتراض أن حدود الخطأ عند 5%، وبذلك يكون حجم العينة هو (217) مفردة، وقد اعتمد الباحث في اختياره لعينة الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لمجتمع الدراسة، ويهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة من خلال إعداد استبانة إلكترونية تم توزيعها على العينة، وقد بلغ عدد الاستجابات والاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (217) استجابة .

3-1-4 متغيرات البحث وكيفية قياسها

1-3-1-4 متغيرات البحث:

يشتمل هذا البحث على متغيرين أساسيين، على النحو التالي:

المتغير المستقل (القيادة المتواضعة): تضمن هذا المتغير (4) أبعاد، وهي: (الوعي الذاتي ، القابلية للتعلم ، تقدير الآخرين ، انخفاض التركيز الذاتي). وقام الباحث بقياس هذا المتغير من خلال الاعتماد على المقياس المطبق في دراسة (فنجان وآخرون ، 2020 ، ص 188) في كتابة فقرات المتغير المستقل (القيادة المتواضعة)

واحتوى هذا المتغير على (12) فقرة، موزعة على (4) أبعاد، كالتالي:

- بُعد (الوعي الذاتي) و يشتمل على (3) فقرات .
- بُعد (القابلية للتعلم) و يتضمن (3) فقرات .
- بُعد (تقدير الآخرين) و يشتمل على (3) فقرات .
- بُعد (انخفاض التركيز الذاتي) و يتضمن (3) فقرات .

المتغير التابع (الالتزام التنظيمي): اعتمد الباحث في قياس متغير الالتزام التنظيمي على المقياس المطبق في دراسة (بوخطة وغربي ، 2020 ، ص 7). وقد تضمن (19) فقرة تتمحور حول مستوى الالتزام التنظيمي

2-3-1-4 مقاييس البحث

كانت الإجابة عن فقرات الاستبانة في ضوء مقياس خماسي على النحو التالي:

جدول رقم (1/4) مقاييس البحث

الإجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

حيث اشتملت محاور وعبارات الاستبانة على محورين رئيسيين، وهما كما يلي:

- المحور الأول: القيادة المتواضعة لدى الموظفين في إمارة جازان ويتكون من 12 فقرة مقسمة الى أربعة أبعاد رئيسية. (الوعي الذاتي من 1:3)، (القابلية للتعلم من 4:6)، (تقدير الآخرين من 7:9)، (التركيز الذاتي من 10:12)
- المحور الثاني: الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في إمارة جازان ويتكون من 19 فقرة. (من 1:19)

3-3 مصادر البيانات:

اعتمد الباحث على نوعيين أساسيين من المصادر في هذه الدراسة وهي:

- أولاً: المصادر الثانوية:

تم ذلك من خلال الرجوع للدارسات والأبحاث السابقة التي تتعلق بمتغيرات البحث، والتي تنوعت بين كتب ومقالات، ورسائل علمية، ودوريات علمية، ومجلات، ومواقع الكترونية من أبرزها المكتبة الرقمية السعودية وكذلك محرك البحث (جوجل)

- ثانياً: المصادر الأولية

تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، تم تصميمها لهذا الغرض ثم تم توزيعها على عينة الدراسة إلكترونياً، وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)

4-1-4 أداة وطريقة جمع البيانات وإجراءات البحث:

4-1-4-1 أداة جمع البيانات:

تعتمد الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تعتبر الاستبانة من أهم الوسائل المستخدمة في البحوث العلمية الوصفية، وهي عبارة عن أسئلة مصممة بشكل جيد ومترابط، و تهدف إلى جمع البيانات التي يريدها الباحث في بحثه؛ للوصول إلى النتائج؛ أي أن الاستبانة أحد طرق جمع البيانات، وتُطبق على عينة مأخوذة من مجتمع معين، أو بيئة معينة.

4-1-4-2 بناء أداة البحث:

تمّ تصميم أداة الدِّراسة بهدف دراسة تحليل كيفية تأثير أسلوب القيادة المتواضعة على مستوى الالتزام التنظيمي بين الموظفين في إمارة جازان، وفهم العلاقة المباشرة بينهما، وقد قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف الدراسة، وكذلك بعد الاطلاع على الدِّراسات السَّابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدِّراسة الحاليّة، حيث تكونت أداة الدراسة مما يلي: أولاً: البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة.

ثانياً: محاور وعبارات الاستبانة ويشتمل على محورين رئيسيين، وهما كما يلي:

المحور الأول: القيادة المتواضعة لدى الموظفين في إمارة جازان ويتكون من 12 فقرة مقسمة الى أربعة أبعاد رئيسية.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في إمارة جازان ويتكون من 19 فقرة.

4-1-5 صدق أداة البحث:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (العساف، 1433هـ)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

4-1-5-1 الصدق الظاهري للأداة (التحكيكي):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تمَّ عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكَّمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتهي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة وقد تمَّ الأخذ بملاحظات المحكَّمين، واعتماد العبارة التي اتَّفَق عليها من قبل المحكَّمين. انظر الملحق رقم (1)

4-1-5-2 صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

المحور الأول: القيادة المتواضعة لدى الموظفين في إمارة جازان

جدول (2/4) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.608**	7	.750**
2	.557**	8	.660**
3	.613**	9	.824**
4	.753*	10	.588**
5	.711**	11	.736**
6	.787**	12	.732**

** دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور القيادة المتواضعة لدى الموظفين في إمارة جازان جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع فقرات المحور بدرجة صدق مرتفعة وعليه فأن هذه النتيجة توضح صدق فقرات محور القيادة المتواضعة لدى الموظفين في إمارة جازان وصلاحيها للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في إمارة جازان

جدول (3/4) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.735**	11	.695**
2	.764**	12	.702**
3	.845**	13	.608**
4	.803**	14	.811**
5	.855**	15	.669**
6	.894**	16	.676**
7	.799**	17	.579**
8	.765**	18	.707**
9	.790**	19	.634**
10	.731**		

** دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في إمارة جازان جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع فقرات المحور بدرجة صدق مرتفعة وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات محور الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في إمارة جازان وصلاحيها للتطبيق الميداني.

4-1-6 ثبات أداة البحث:

ثبات أداة الدراسة يعنى أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، أو يعني التأكد من أن الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في أوقات مختلفة، ولقياس مدي ثبات الاداة قام الباحث باستخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول (4/4) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
القيادة المتواضعة لدى الموظفين في إمارة جازان	الوعي الذاتي	3	.798
	القابلية للتعلم	3	.802
	تقدير الآخرين	3	.811
	انخفاض التركيز الذاتي	3	.771
	الدرجة الكلية للمحور	12	.884
الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في إمارة منطقة جازان		19	.843
الدرجة الكلية للاستبيان		31	.899

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبانة؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.899) ومما سبق يتبين أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الثبات لذا يمكن الاعتماد عليها كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها

4-1-7 التحقق من اعتدالية بيانات البحث:

للتحقق من اعتدالية بيانات البحث وذلك للتحقق من التوزيع الاعتدالي لمحاور الاستبانة حيث تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov – Shapiro-Wilk test) وكانت نتائج الاختبار ما يلي

جدول (5/4) اختبار الاعتدالية

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnova		البعد		المحور
مستوى الدلالة	العدد	مستوى الدلالة	العدد	مستوى الدلالة	العدد	
.000	217	.865	.000	.161	217	الوعي الذاتي
.000	217	.878	.000	.174	217	القابلية للتعلم
.000	217	.707	.000	.319	217	تقدير الآخرين
.000	217	.935	.000	.157	217	انخفاض التركيز الذاتي
.000	217	.928	.005	.075	217	الدرجة الكلية للمحور
.000	217	.891	.000	.134	217	الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في إمارة جازان

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

من الجدول السابق نجد أن نتائج عينة الدراسة على كافة محاور الاستبانة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في الاختبارين (Shapiro-Wilk-Kolmogorov-Smirnova) مما يؤكد أن البيانات لا تتمثل بها الاعتدالية وأن البيانات ليست آتية من توزيع طبيعي ومنها لا يتحقق شرط الاعتدالية.

ولقياس درجة موافقة موظفي إمارة منطقة جازان على فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها، اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي. حيث يوضح الجدول التالي الاستجابات وأوزانها وفقاً لهذا المقياس:

جدول رقم (6/4) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

الترج وفقاً لمقياس ليكرت	درجة الترميز (الوزن النسبي)	فئة المتوسط		مقياس الحكم على النتائج
		من	إلى	
غير موافق تماماً	1	1	1.80	ضعيفة جداً
غير موافق	2	1.81	2.60	ضعيفة
محايد	3	2.61	3.40	متوسطة
موافق	4	3.41	4.20	عالية
موافق تماماً	5	4.21	5.00	عالية جداً

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

ويتضح من الجدول السابق وبتد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي: أعطيت الاجابة لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي: (موافق تماماً = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجات)، (غير موافق تماماً = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4) بُعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول السابق 1-4-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

ولخدمة أغراض البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة البحث حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).
3. الانحراف المعياري: (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتهي إليه.
5. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة
6. تحليل الانحدار (Regression Test): لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

خامساً: نتائج البحث ومناقشتها

مقدمة:

يتناول هذا الجزء من البحث عرضاً للنتائج التي توصّلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها.

1-5 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

1-1-5 دراسة خصائص عينة البحث:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالبيانات الديمغرافية لأفراد الدراسة متمثلة في (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

1- النوع الاجتماعي

جدول رقم (1/5) توزيع أفراد الدراسة

النسبة	التكرار	الجنس
90.3	196	ذكر
9.7	21	أنثى
100%	217	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول أنّ نسبة (90.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور ونسبة (9.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة عدد الإناث في موقع الدراسة أثناء توزيع الاستبانة.

2- المستوى التعليمي:

جدول رقم (2/5) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
38.7	84	مؤهل متوسط (ثانوية)
14.3	31	دبلوم بعد الثانوية
35.0	76	بكالوريوس
12.0	26	دراسات عليا
100%	217	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول أنّ نسبة (38.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهل المتوسط (ثانوية)، ونسبة (35%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، ونسبة (14.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الدبلوم بعد الثانوية، ونسبة (12%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا. ويعزى ذلك إلى أن العدد الأكبر من موظفي إمارة المنطقة هم من حملة الثانوية العامة.

3- سنوات الخبرة:

جدول رقم (3/5) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
13.8	30	أقل من 5 سنوات
17.1	37	من 5 لأقل من 10 سنوات
69.1	150	من 10 سنوات فأكثر
100%	217	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول أنّ نسبة (69.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم من 10 سنوات فأكثر، ونسبة (17.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم من 5 لأقل من 10 سنوات، ونسبة (13.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات.

2-1-5 الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل: القيادة المتواضعة

أولاً: التحليل الاحصائي للبعد الأول: الوعي الذاتي

جدول رقم (4/5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد الوعي الذاتي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة
1	أراجع نفسي دائماً حتى في الأمور قليلة الأهمية (تغذية عكسية)	4.29	.873	1	موافق تماماً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
2	أقرباً لدى الآخرين في إمارة منطقة جازان معرفة ومهارات أكثر مني	4.19	.952	3	موافق
3	أعترف عندما لا أعرف كيف أفعل شيئاً ما	4.29	.800	2	موافق تماماً
	المتوسط العام	4.26	.88		موافق تماماً

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

يتبين من الجدول السابق أن مدى توافر الوعي الذاتي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.26)، ودرجة موافقة (موافق تماماً)، بانحراف معياري بلغ (0.88)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر الوعي الذاتي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (1): أراجع نفسي دائماً حتى في الأمور قليلة الأهمية (تغذية عكسية)، بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، وانحراف معياري بلغ (0.873)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (2): (أقر بأن لدى الآخرين في إمارة منطقة جازان معرفة ومهارات أكثر مني)، بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.925). ومما سبق نستنتج أن مدى توافر الوعي الذاتي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية جداً، وهذا يشير إلى ارتفاع درجة توافر الوعي الذاتي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين.

ثانياً: التحليل الاحصائي للبعد الثاني: تقدير الآخرين

جدول رقم (5/5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد تقدير الآخرين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
4	أبدى تقديري لمساهمات الآخرين في إمارة منطقة جازان	4.52	.727	1	موافق تماماً
5	يتم الأخذ بالاعتبار نقاط قوة الآخرين في إمارة منطقة جازان	4.20	.959	2	موافق
6	أنا في كثير من الأحيان أقوم بمكافأة العاملين في إمارة منطقة جازان على مجهوداتهم	3.78	1.129	3	موافق
	المتوسط العام	4.17	.94		موافق

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

يتبين من الجدول السابق أن مدى توافر تقدير الآخرين في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.17)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.94)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر تقدير الآخرين في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (4): (أبدى تقديري لمساهمات الآخرين في إمارة منطقة جازان)، بمتوسط حسابي بلغ (4.52)، وانحراف معياري بلغ (0.727)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (6): (أنا في كثير من الأحيان أقوم بمكافأة العاملين في إمارة منطقة جازان على مجهوداتهم)، بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري بلغ (1.129). ومما سبق نستنتج أن مدى توافر تقدير الآخرين في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية، وهذا يشير إلى ارتفاع درجة توافر تقدير الآخرين في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين.

ثالثاً: التحليل الاحصائي للبعد الثالث: القابلية للتعليم

جدول رقم (6/5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد القابلية للتعليم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
7	أنا على استعداد للتعليم من الآخرين في إمارة منطقة جازان	4.65	.628	1	موافق تماماً
8	أنا منفتح على أفكار الآخرين في إمارة منطقة جازان	4.55	.666	3	موافق تماماً
9	لدي القدرة على الاستفادة من الأخطاء التي أقع فيها	4.64	.616	2	موافق تماماً
	المتوسط العام	4.61	.64		موافق تماماً

يتبين من الجدول السابق أن مدى توافر القابلية للتعليم في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.61)، ودرجة موافقة (موافق تماماً)، بانحراف معياري بلغ (0.64)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر القابلية للتعليم في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (7): (أنا على استعداد للتعليم من الآخرين في إمارة منطقة جازان)، بمتوسط حسابي بلغ (4.65)، وانحراف معياري بلغ (0.628)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (8): (أنا منفتح على أفكار الآخرين في إمارة منطقة جازان)، بمتوسط حسابي بلغ (4.55)، وانحراف معياري بلغ (0.666).

ومما سبق نستنتج أن مدى توافر القابلية للتعليم في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية جداً، وهذا يشير إلى ارتفاع درجة توافر القابلية للتعليم في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين.

رابعاً: التحليل الإحصائي للبعد الرابع: انخفاض التركيز الذاتي

جدول رقم (7/5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد انخفاض التركيز الذاتي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
10	أنا لا أحب لفت الانتباه إلى نفسي.	3.88	1.018	1	موافق
11	لا أبحث عن الظهور في كثير من النشاطات المقامة في إمارة منطقة جازان.	3.69	1.089	3	موافق
12	أنا لست مهتماً بالحصول على الشهرة لنفسي.	3.83	1.147	2	موافق
	المتوسط العام	3.80	1.08		موافق

يتبين من الجدول السابق أن مدى توافر انخفاض التركيز الذاتي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (3.80)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (1.08)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تبين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر انخفاض التركيز الذاتي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (10): (أنا لا أحب لفت الانتباه إلى نفسي)، بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (1.018)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (11): (لا أبحث عن الظهور في كثير من النشاطات المقامة في إمارة منطقة جازان)، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (1.089).

ومما سبق نستنتج أن مدى توافر انخفاض التركيز الذاتي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية، وهذا يشير إلى ارتفاع درجة توافر انخفاض التركيز الذاتي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين.

ومما سبق تبين أن مدى توافر أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، القابلية للتعليم، تقدير الآخرين، انخفاض التركيز الذاتي) في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء كما يلي:

جدول رقم (8/5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد المحاور الأولى

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	الوعي الذاتي	4.26	.88	2	موافق تماماً
2	تقدير الآخرين	4.17	.94	3	موافق
3	القابلية للتعليم	4.61	.64	1	موافق تماماً
4	انخفاض التركيز الذاتي	3.8	1.08	4	موافق
	المتوسط العام	4.21	.89		موافق تماماً

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

يتبين من الجدول السابق أن مدى توافر أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، القابلية للتعليم، تقدير الآخرين، انخفاض التركيز الذاتي) في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.21)، ودرجة موافقة (موافق تماماً)، بانحراف معياري بلغ (0.89)، وهذا يشير إلى ارتفاع درجة توافر أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، القابلية للتعليم، تقدير الآخرين، انخفاض التركيز الذاتي) في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

3-1-5 الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع: الالتزام التنظيمي

جدول رقم (9/5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني الالتزام التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	إن بقائي بالعمل في إمارة منطقة جازان نابع من رغبتي للعمل بها	4.42	.889	4	موافق تماماً
2	سيكون من الصعب جداً علي ترك العمل في إمارة منطقة جازان حالياً، حتى لو كنت أريد ذلك	4.10	1.075	10	موافق
3	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي سلباً إذا قررت ترك العمل في إمارة منطقة جازان	4.01	1.093	11	موافق
4	أفضل الاستمرار في عملي الحالي في إمارة منطقة جازان، حتى لو توفرت فرصة للعمل في مكان آخر	3.84	1.230	16	موافق
5	بقائي وتمسكي بالعمل في إمارة منطقة جازان سيكسبني الكثير مستقبلاً	3.96	1.077	13	موافق
6	سأكون بغاية السعادة إذا ما قضيت باقي حياتي المهنية هذه بالعمل في إمارة منطقة جازان	3.76	1.159	17	موافق
7	أشعر بأن مشاكل إمارة منطقة جازان جزء من مشاكل الشخصية	3.76	1.204	18	موافق
8	أشعر بأن زملاء العمل في إمارة منطقة جازان هم أفراد عائلي	3.98	1.080	12	موافق
9	أشعر بأنني مرتبط عاطفياً بالعمل في إمارة منطقة جازان	3.95	1.090	14	موافق
10	لدي شعور قوي بالانتماء لإمارة منطقة جازان	4.35	.900	5	موافق تماماً
11	أبادر بالدفاع عن إمارة منطقة جازان وأصون سمعتها	4.57	.749	2	موافق تماماً
12	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاح العمل في إمارة منطقة جازان	4.61	.705	1	موافق تماماً
13	أشعر بسعادة بالغة للعمل في إمارة منطقة جازان و أفضلها على جهات أخرى كان بإمكانني العمل بها	4.28	1.022	7	موافق تماماً
14	حتى لو كان الأمر مفيداً لي أشعر بأن من الخطأ مغادرة إمارة منطقة جازان	3.92	1.190	15	موافق
15	تستحق إمارة منطقة جازان اخلاصي وولائي لها	4.48	.867	3	موافق تماماً
16	لن أترك عملي في إمارة منطقة جازان	4.12	1.106	9	موافق
17	لدي شعور بالالتزام تجاه العاملين في إمارة منطقة جازان	4.30	.907	6	موافق تماماً
18	اعتبر نفسي مديناً لإمارة منطقة جازان لما لها من فضل و أثر على حياتي	4.27	.988	8	موافق تماماً
19	استمر في عملي الحالي في إمارة منطقة جازان لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا قمت بتركه	3.61	1.290	19	موافق
	المتوسط العام	4.12	1.03		موافق

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

يتبين من الجدول السابق أن مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.12)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (1.03)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تبين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (12): (لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاح العمل في إمارة منطقة جازان)، بمتوسط حسابي بلغ (4.61)، وانحراف معياري بلغ (0.705)، وفي الترتيب الثاني العبارة رقم (11): (أبادر بالدفاع عن إمارة منطقة جازان وأصون سمعتها)، بمتوسط حسابي بلغ (4.57)، وانحراف معياري بلغ (0.749)، وفي الترتيب الثالث العبارة رقم (15): (تستحق إمارة منطقة جازان اخلاصي وولائي

لها)، بمتوسط حسابي بلغ (4.48)، وانحراف معياري بلغ (0.867)، و في الترتيب الأخير العبارة رقم (19): (استمر في عملي الحالي في إمارة منطقة جازان لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا قمت بتركه) بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري بلغ (1.19). ومما سبق نستنتج ان مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

2-5 الإحصاءات الاستدلالية ونتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة المتواضعة بأبعادها (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، انخفاض التركيز الذاتي) في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (10/5) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة المتواضعة على الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.596	1.501	.135
الوعي الذاتي	.188	2.193	.029
القابلية للتعلم	.347	4.445	.000
تقدير الآخرين	.239	2.331	.021
انخفاض التركيز الذاتي	.470	1.903	.008
معامل الارتباط = .896		معامل التحديد = .796	
قيمة الاختبار F = 102.277		القيمة الاحتمالية = 0.00	

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.896) مما يدل على انه بزيادة ممارسة أبعاد القيادة المتواضعة يزداد الالتزام التنظيمي وجاء معامل التحديد مساويا (0.796) ومنها نستنتج ان أبعاد القيادة المتواضعة تفسر ما يقارب من (79.6 %) من التباين في الالتزام التنظيمي وجاءت قيمة F مساوية (102.277) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، انخفاض التركيز الذاتي) في تعزيز الالتزام التنظيمي

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي الذاتي وأثره في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (11/5) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الوعي الذاتي على الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	2.547	7.375	.000
الوعي الذاتي	.638	3.257	.000
معامل الارتباط = .794		معامل التحديد = .627	
قيمة الاختبار F = 75.737		القيمة الاحتمالية = 0.00	

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.794) مما يدل على انه بزيادة الوعي الذاتي يزداد الالتزام التنظيمي وجاء معامل التحديد مساويا (0.627) ومنها نستنتج ان الوعي الذاتي يفسر ما يقارب من (62.7 %) من التباين في تحقيق الالتزام التنظيمي وجاءت قيمة F مساوية (75.737) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الوعي الذاتي في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) القابلية للتعليم وأثره في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (12/5) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القابلية للتعليم على الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.516	6.852	.000
القابلية للتعليم	.243	4.304	.000
معامل الارتباط = .781	معامل التحديد = .607		
قيمة الاختبار F = 61.376	القيمة الاحتمالية = 0.00		

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.781) مما يدل على انه بزيادة القابلية للتعليم يزداد تحقيق الالتزام التنظيمي وجاء معامل التحديد مساويا (0.607) ومنها نستنتج ان القابلية للتعليم تفسر ما يقارب من (60.7%) من التباين في تحقيق الالتزام التنظيمي وجاءت قيمة F مساوية (61.376) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد القابلية للتعليم في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تقدير الآخرين وأثره في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (13/5) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تقدير الآخرين على الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	-.972	-1.503	.001
تقدير الآخرين	1.050	6.977	.000
معامل الارتباط = .778	معامل التحديد = .634		
قيمة الاختبار F = 71.901	القيمة الاحتمالية = 0.00		

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.778) مما يدل على انه بزيادة تقدير الآخرين يزداد تحقيق الالتزام التنظيمي وجاء معامل التحديد مساويا (0.634) ومنها نستنتج ان تقدير الآخرين يفسر ما يقارب من (63.4%) من التباين في تحقيق الالتزام التنظيمي وجاءت قيمة F مساوية (71.901) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد تقدير الآخرين في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) انخفاض التركيز الذاتي وأثره في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (14/5) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير انخفاض التركيز الذاتي على الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.868	6.171	.000
انخفاض التركيز الذاتي	.529	7.538	.000
معامل الارتباط = .757	معامل التحديد = .605		
قيمة الاختبار F = 65.815	القيمة الاحتمالية = 0.00		

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.757) مما يدل على انه بزيادة انخفاض التركيز الذاتي يزداد تحقيق الالتزام التنظيمي وجاء معامل التحديد مساويا (0.605) ومنها نستنتج ان انخفاض التركيز الذاتي يفسر ما يقارب من (60.5%) من التباين في تحقيق الالتزام التنظيمي وجاءت قيمة F مساوية (65.815) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05).

مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد انخفاض التركيز الذاتي في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟
أولاً: النوع الاجتماعي

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي تم الاستعانة بالاختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test) وجاءت النتائج كما يلي :

جدول (15/5) الفرضية الفرعية الخامسة من حيث النوع الاجتماعي

الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مستوى الدلالة	أداة الإحصاء
ذكر	196	107.97	21161.50	.458	-.742
أنثى	21	118.64	2491.50		
المجموع	217				

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان تعزى لمتغير النوع حيث جاء مستوى الدلالة مساوياً (0.458) أكبر (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والإناث حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان.

ويعزو الباحث عدم وجود اختلاف حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي إلى زيادة دور وفعالية المرأة في المجتمع السعودي خلال الفترة الحالية وهذا يؤكد أن دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي لا يختلف كون النوع الاجتماعي ذكراً أم أنثى.
ثانياً: المستوى التعليمي:

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان تعزى لمتغير المستوى التعليمي تم الاستعانة بالاختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (16/5) الفرضية الفرعية الخامسة من حيث المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
مؤهل متوسط (ثانوية)	84	75.56	.012	3	10.994
دبلوم بعد الثانوية	31	105.14			
بكالوريوس	76	117.13			
دراسات عليا	26	124.48			
المجموع	217				

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

من الجدول السابق تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث جاء مستوى الدلالة مساوياً (0.012) أقل (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكان هذا الفارق لصالح فئة الحاصلين على الدراسات العليا بمتوسط رتب قدره (124.48)

ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحث إلى ارتفاع مستوى المعرفة والاستيعاب لأصحاب المؤهلات العلمية العليا بدءاً من الدراسات العليا ثم البكالوريوس ثم دبلوم بعد الثانوية ثم أخيراً الثانوية، وهذا يوضح بأن أصحاب المؤهلات العليا يكون مدى استيعابهم لدور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي أكبر من غيرهم .

ثالثاً: سنوات الخبرة

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان تعزى لمتغير سنوات الخبرة تم الاستعانة بالاختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (17/5) الفرضية الفرعية الخامسة من حيث سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
أقل من 5 سنوات	30	112.33	.372	2	1.979
من 5 لأقل من 10 سنوات	37	95.81			
من 10 سنوات فأكثر	150	111.59			
المجموع	217				

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث جاء مستوى الدلالة مساوياً (0.372) أكبر (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية أي أن سنوات الخبرة ليس له (لها) تأثير على اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة باختلاف سنوات خدمتهم الوظيفية يعطون نفس الرأي والتوجه حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي .

3-5 مناقشة نتائج التحليل الإحصائي:

كانت مستويات أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي . القابلية للتعلم . تقدير الآخرين . انخفاض التركيز الذاتي) مرتفعة في هذه الدراسة وهذه النتيجة توافقت مع دراسة (النجار وأحمد، 2021) ودراسة (فنجان وآخرون، 2020) ودراسة (مهدي، 2023)، وكذلك دراسة (العكاوي والجناي، 2023)، فيما اختلفت مع دراسة (العبيدي، 2019) حيث كانت تأثير المتغير المستقل في الدراسة على أبعاد القيادة المتواضعة بمستوى متوسط وليس مرتفعاً .

كما اتفقت هذه الدراسة بأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية قوية وإيجابية عند ممارسة أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي . القابلية للتعلم . تقدير الآخرين . انخفاض التركيز الذاتي) وهي متوافقة في ذلك مع دراسة (فنجان وآخرون، 2020) ودراسة (مهدي، 2023)، وكذلك دراسة (العكاوي والجناي، 2023)، و اتفقت مع دراسة (النجار وأحمد، 2021) في وجود علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد القيادة المتواضعة والمتغير التابع ولكن اختلفت معها في أن هذا التأثير سلبي وليس إيجابي .

أما مستوى المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) فقد كان بدرجة عالية في هذه الدراسة متفقاً مع دراسة (بوخطة وغربي، 2019) ودراسة (بعثمان وعيشه، 2020) فيما يخص أن النمط الديمقراطي للقيادة يؤثر على الالتزام التنظيمي، واختلفت معها في عدم وجود تأثير نمط القيادة الحر وكذلك نمط القيادة الدكتاتوري على الالتزام التنظيمي، واختلفت أيضاً مع دراسة (الشنطي، 2016) بأن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الوزارات الفلسطينية كان متوسطاً .

أيضاً اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (بوخطة وغربي، 2019) في أن جميع علاقات الارتباط دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية، كما اتفقت معها فيما يخص المتغيرات الديمغرافية والوظيفية وعلاقتها بموضوع الدراسة، كما اتفقت مع دراسة (اللولو، 2023) في أن جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً وجميع معاملات الارتباط قيمة عالية ومرتفعة، واختلفت معها في عدم وجود فروق معنوية لأثر القيادة الاستراتيجية جزئياً على الالتزام التنظيمي وفقاً (لمتغير المؤهل العلمي)، واختلفت مع دراسة (بعثمان وعيشي، 2020) في أن أسلوب القيادة الدكتاتوري والنمط الحر حيث أن الدكتاتوري لا توجد علاقة أما الحر فالعلاقة ضعيفة،، كما اتفقت مع دراسة (الشنطي، 2016) أن تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي واختلفت معها في أنه لا يوجد تأثير مع القيادة المتبادلة والقيادة التحويلية.

سادساً: النتائج والتوصيات

مقدمة:

عرض الباحثان فيما سبق نتائج البحث الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة البحث على تساؤلات البحث ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي والاستنتاجي وأساليهما الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها وسيتم فيما

يلي تناول نتائج الدِّراسة، وينتهي بتقديم التوصيات .

1-6 نتائج الدِّراسة:

1. ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصَّل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:
 1. توافر أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، انخفاض التركيز الذاتي) في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية جدا، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.89)، وهذا يشير الى ارتفاع درجة توافر أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، انخفاض التركيز الذاتي) في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.
 2. مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.12)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.
 3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لأبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، انخفاض التركيز الذاتي) على تعزيز الالتزام التنظيمي .
 4. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الوعي الذاتي على تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها، .
 5. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد القابلية للتعلم على تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها،
 6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تقدير الآخرين على تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها، عند مستوى دلالة (0.05)
 7. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد انخفاض التركيز الذاتي على تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها،
 8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان تعزى لمتغير النوع، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.458).
 9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان تعزى لمتغير المستوى التعليمي وكان هذا الفارق لصالح فئة الحاصلين على الدراسات العليا، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.012) .
 10. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبلغ مستوى الدلالة عند (0.372)

2-6 توصيات الدِّراسة:

1-2-6 توصيات على المستوى العملي

يوصي الباحثان في نهاية البحث بما يلي:

1. أن تعمل إمارة منطقة جازان على تعزيز ممارسات القيادة المتواضعة لدى القادة الإداريين وزيادتها من خلال برامج تدريبية متخصصة تركّز على تطوير جوانب وأبعاد القيادة المتواضعة خاصة في قيادة الصف الأول والثاني بها .
2. أن تعمل إمارة منطقة جازان على استمرارية ممارسة الالتزام التنظيمي بها من خلال التركيز على أبعاد الالتزام التنظيمي (المستمر والعاطفي والمعياري) والتنسيق مع الجهات المختصة بتطوير ودراسة مثل هذه الجوانب وتخصيص برامج تطويرية للموارد البشرية بها .
3. أن تقوم الإدارة المختصة في إمارة منطقة جازان بدراسة واسعة ومتعمقة في دراسة المتغيرات الديمغرافية والوظيفية ومدى تأثيرها على كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي لتحقيق قدر أكبر من الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين بها مستقبلاً
4. تقوم الجهات المعنية في إمارة منطقة جازان بتضمين القيادة المتواضعة كأحد معايير اختيار وتقييم القادة، وذلك استناداً لما أثبتته الدراسة من أثر إيجابي لهذا النمط القيادي على الالتزام التنظيمي.

5. أن تُشجّع إمارة منطقة جازان على نشر ثقافة التواضع القيادي داخل بيئة العمل من خلال التقدير العلني للجهود الجماعية، وتحفيز التعلّم من الآخرين، وتخفيف التركيز على الذات بين المديرين والقادة بها .
 6. أن تُعطى أولوية لتمكين الموظفين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتدعم البرامج التي تنمي الولاء والانتماء المؤسسي فيها بشكل كبير وذلك لزيادة الالتزام التنظيمي بكافة أبعاده.
 7. أن تسعى إمارة جازان إلى وضع معايير لمتابعة مدى الالتزام التنظيمي بها ووضع مؤشرات لذلك وجعله كأداة للتقييم التنظيمي والعمل على التطوير المستمر عليه بصفة دورية .
 8. وضع دراسة شاملة يتم من خلالها تطوير سياسات تحفيزية مبنية على الأداء والابتكار تتماشى مع مبادئ القيادة المتواضعة، لتعزيز دافعية العاملين وولائهم التنظيمي.
- 2-2-6 توصيات ببحوث مستقبلية:
1. دراسة العلاقة بين القيادة المتواضعة وأداء الموظف في بيئات عمل مختلفة، كالمؤسسات التعليمية أو الصحية أو الاجتماعية .
 2. دراسة دور القيادة المتواضعة في تقليل الاحتراق الوظيفي والضغط النفسية لدى العاملين في القطاعات الحكومية.
 3. إجراء دراسات مقارنة بين القيادة المتواضعة وأنماط القيادة الأخرى (كالقيادة التحويلية) وغيرها من الأنماط القيادية في التأثير على الالتزام التنظيمي.
 4. بحث أثر المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات معدّلة أو وسيطة في العلاقة بين القيادة المتواضعة والالتزام التنظيمي.
 5. دراسة العلاقة بين القيادة المتواضعة ومخرجات أخرى مثل (الرضا الوظيفي، الإبداع، التمكين النفسي، سلوكيات المواطنة التنظيمية).
 6. إجراء دراسات مستقبلية تُركّز على عينة نوعية محددة مثل القيادات الوسطى أو الإدارية لفهم تطبيقات القيادة المتواضعة بشكل أعمق.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

• الدوريات العلمية

- أبو ناصر، فتحي محمد، العدساني، عبدالله محمد. (2021). " القيادة الأبوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الاحساء في السعودية ". *مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية*، (15)، ص 159-180.
- البردان، محمد فوزي أمين. (2021). دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتمائل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية. *مجلة الإدارة العامة*، 61 (4)، ص 933-993.
- الشنطي، محمد عبدالرحمن. (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 2 (7)، ص 86 – 104.
- الظفيري، عواد محمد، ومحمد، علي حسين. (2021). الرضا الوظيفي كوسيط بين الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل: دراسة ميدانية بمنظمات الأعمال الكويتية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ص 165-192.
- العامر، اللولو بنت صالح بن عبدالرحمن. (2023). دورة القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي، *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، (32)، ص 1-273.
- العبيدي، عصام عليوي صاحب. (2019). (الزاهمة السلوكية وانعكاساتها في القيادة المتواضعة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة كلية الامام الكاظم أقسام بابل)، *المجلة العربية للإدارة*، 39 (3)، ص 143-160.
- العكابي، عباس أحمد، الجنابي، يزن سالم. (2023). دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية بحث ميداني لآراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية، *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، 19 (75)، ص 190 – 215
- العوامي، احمد محمد علي. (2015). "تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس*، 6 (3)، ص 68-92.
- اللحاني، سلطان حميد عبدالحميد. (2021). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية، كلية التربية، *المجلة العلمية*، 37 (12)، ص 1-23.
- النجار، أحمد كرم، أحمد، محمد عبدالعزيز سيد. (2021). "دراسة العلاقة بين القيادة المتواضعة والاعترا ب الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية"، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 20 (3)، ص 311 – 329.

- النقراشي، أسامة محمود. (2024). العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك " بالتطبيق على موظفي مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية "، *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 3 (10)، ص 1652-1706.
- الياسري، أكرم محسن مهدي، حسين، احمد علاوي. (2023). تأثير القيادة المتواضعة في الحد من الشيوخوة التنظيمية (دراسة ميدانية لآراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة). *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 19 (1)، ص 279 – 300.
- برقوق، عبدالرحمن، درنوني، هدى. (2014). " الالتزام التنظيمي (المفهوم، الابعاد والنتائج) " *مجلة علوم الانسان والمجتمع*، (13)، ص 1-23.
- بوسعيد، شريفة، مراد الرايس. (2024). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر. *الاغواط*، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 15 (2)، ص 70-88.
- عليوي، علي حسين. (2021). تأثير القيادة المتواضعة في تحقيق التماثل التنظيمي عن طريق عمليات ادارة الموهبة " دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية /فرع كربلاء المقدسة، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 17 (68)، ص 255 – 280.
- علام، نهال محمد. (2023). " دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على قطاع الدواء المصري "، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 24 (3)، ص 291-349.
- غراز، الطاهر، سوامية، نورية. (2020). "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة"، *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*، *جامعة زيان بن عاشور بالجلفة، الجزائر*، 5 (4)، ص 1-10.
- فنجان، علي زيدان، فايز، أكرم سامي، محمد، منتظر جاسم. (2020). "دور القيادة المتواضعة في تعزيز التعلم التنظيمي " دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في كلية التربية الأساسية - جامعة الكوفة"، *مجلة الادارة والاقتصاد*، 9 (35)، ص 176 – 196.
- مهدي، محمد حسن أحمد. (2023). "القيادة المتواضعة وتأثيرها على السلوك الابتكاري للعاملين: اختيار الدور الوسيط لرأس المال النفسي - دراسة ميدانية"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 24 (4)، ص 96 – 147.
- ناجي، مصطفى ناطق. (2024). تحديات التحول الرقمي وأثرها على الالتزام التنظيمي، بحث تطبيقي في معهد الإدارة التقني/ الجامع التقنية الوسطى، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 20 عدد خاص، ص 1758-1782.
- ياسمين، مستورة. (2024). أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية " دراسة حالة المؤسسات العمومية للصحة الجوية لولاية بسكرة "، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 18 (2)، ص 72-95.
- **الرسائل العلمية:**
- العكاوي، عباس أحمد. (2022). " دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية، دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العمد التعليمية/ التابعة للعتبة العباسية المقدسة "، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، قسم إدارة الأعمال.
- العياشي، سالم. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين من المنظمات الرياضية. أطروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- بوخطة، إكرام، غربي، عائشة. (2020). دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة من العاملين لدى الوحدة الولائية لاتصالات الجزائر "ورقلة"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية.
- بعثمان، خديجة، عيشي، عائشة. (2021). *نمط القيادة وتأثيره على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار*، *رسالة ماجستير غير منشورة*، علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية – أدرار – الجزائر.
- القحطاني، منيرة مشبب علي. (2023). *أثر الالتزام التنظيمي على دوران العاملين في القطاعات الحكومية " دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بمنطقة عسير "*، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، أمها، المملكة العربية السعودية.
- عواجي، حسين علي حسين. (2022). *أثر القيادة الاصلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة الصحة " دراسة تطبيقية على الشؤون الصحية بمنطقة جازان "*، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص الموارد البشرية، كلية ابن رشد للعلوم الإدارية، أمها، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

● JOURNALS

- Al.Omran, M. ,Ahmed,(2024),TarekSayedAbdelzim,Kassem,AymanMounir" Impact of organizational trust on organizationacommittment: the moderating effect of national identity" *CogentSocial Sciences*, <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2309712> pp.1-26.

- Carden Julia, Jones J. Rebecca , Passmore Jonathan, (2021), Defining Self-Awareness in the Context of Adult Development: A Systematic Literature Review. *Journal of Management Education*, Vol. 46 (1) pp.140–177.
- Ding H., Yu E., Chu X., Li Y., Amin K., (2020), Humble Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effect of Strengths Use and Job Crafting, *Frontiers in Psychology, Psychol., Organizational Psychology*. (11), DOI=10.3389/fpsyg.2020.00065 pp.1-11.
- Fei, Zhou & Wu, Yenchun. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*. 39. 10.1108/LODJ-07-2017-0181 .pp. 375-387.
- Jianxin Yi., (2023), The influence of humble leadership on employees' active self-service performance -- the mediating role of affective commitment and the moderating role of job autonomy, *Advances in Education, Humanities and Social Science Research*, (5), pp.401-413.
- Keskes I., Sallan J., Simo P., Fernandez V., (2018), "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange", *Journal of Management Development*, Vol. 37 Issue: 3, pp.271-284. doi: 10.1108/JMD-04-2017-0132.
- Kim T, Oh M. (2023), Unveiling the Impact of Leadership Interplay on Organizational Commitment. *Journal of Policy Stud*, 38(4), pp.9-21.
- Lewis, M. (2019). The self-conscious emotions and the role of shame in psychopathology. In V. LoBue, K. Pérez-Edgar, & K. A. Buss (Eds.), *Handbook of emotional development*, Springer Nature Switzerland AG, pp. 311–350, https://doi.org/10.1007/978-3-030-17332-6_13
- Liu, H., Ahmed, S. J., Kakar, A. S., and Durrani, D. K. (2023). Creative performance and conflict through the Lens of humble leadership: testing a moderated mediation model. *Behavioral. Sciences*. pp.13-48. DOI: [10.3390/bs13060483](https://doi.org/10.3390/bs13060483).
- Mohammed, A. & Ali, F., & Abdelhakam, E (2024). Humble Leadership Style as Green Human Resource Management: Nurses'Organizational Trust and Work Resilience. *Tanta Scientific Nursing Journal*. 32. pp.63-76. 10.21608/tsnj.2024.346121.
- Mudassar Ali, Zhang Li and Salim Khan, Syed Jamal Shah, Rizwan Ullah. (2020): " Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building", *International Journal of Managing Projects in Business* 14(3), pp.545–562. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0032>.
- Remy, Kesner & Sane, Seydou. (2023). The effect of humble leadership on the success of international development projects: the mediating role of organizational learning. *The Learning Organization*. 31. 10.1108/TLO-06-2022-0076,pp.1-23.
- Sharif, S., Tongkachok, K., Akbar, M., Iqbal, K., and Lodhi, R. N. (2021). Transformational leadership and innovative work behavior in three-star hotels: mediating role of leader-member exchange, knowledge sharing and voice behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. doi: 10.1108/vjikms-07-2021-0122 ,pp.1-21.
- Zainuddin A., Asaari A., (2020), Leadership Styles and Organizational Commtment among Managers in Bahrain, *International Journal of Economics, Business and Management Research*, Vol. 4, No. 10; pp. 103- 117.
- Zettina, N. et al, (2021), How teams can overcome silence: The roles of humble leadership and team commitment, *Personnel Psychology*, pp.1-36. DOI: 10.1111/peps.12660
- Zhang Z, Song P, (2020). Multi-Level Effects of Humble Leadership on Employees' Work Well-Being: The Roles of Psychological Safety and Error Management Climate. *Front Psychol*. doi.sec *Organizational Psychology*. 10.3389/fpsyg.2020.571840. PMID: 33262726; PMCID: PMC7685992.pp.1-13.