

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/>

AISRP.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

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) فردًا وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة مكونة من (217) من العاملين في إمارة منطقة جازان. وتناولت الدراسة أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، انخفاض 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 جدا، حيث جاء المتوسط العام مساويا (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 مساويا (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 تجلى 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 اهتماماً متزايداً، 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 مركبة، 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 يسهم 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 البحث**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 البيانات سريعة التغير، لما له من نتائج سلوكية مرغوبة للموظفين وللمنظمة ككل. (النقاراشي، 2024، ص 1654)

بعد الالتزام عنصر مهم وحيوي في حياة الأفراد سواءً 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 بمحافظة الاحساء لممارسة القيادة الابوية ودرجات الالتزام التنظيمي وإمكانية تنبؤ القيادة الابوية بالالتزام التنظيمي. بينما أكدت دراسة (بوخطة و غربى، 2020، ص 1) على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وكذلك دراسة (برقوق و درنونى، 2014، ص 20) التي أكدت على أن الالتزام التنظيمي له تأثير متعدد المستويات، سواءً على المستوى الفردي أو المؤسسي أو المجتمعي.

ومما سبق وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال القيادة المتواضعة مثل: دراسة العكابي 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 غربى، 2019) و (برقوق و درنونى، 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 تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مما يتبع 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 أثر 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 الفرعى الثانى: ما أثر القابلية للتعلم على تعزيز الالتزام التنظيمى فى إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها؟

السؤال الفرعى الثالث: ما أثر تقدير الآخرين على تعزيز الالتزام التنظيمى فى إمارة منطقة جازان من وجهة العاملين بها؟

السؤال الفرعى الرابع: ما أثر انخفاض التركيز الذاتى على تعزيز الالتزام التنظيمى فى 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 وتعزيز الالتزام التنظيمى فى إمارة منطقة جازان تعزى للمتغيرات الديمografية والوظيفية المتمثلة فى (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) فى إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

الهدف الرئيسي الثاني: بيان مستوى ممارسة الالتزام التنظيمى فى 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 التنظيمى فى إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

الهدف الفرعى الأول: بيان أثر الوعي الذاتي على تعزيز الالتزام التنظيمى فى إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

الهدف الفرعى الثاني: بيان أثر القابلية للتعلم على تعزيز الالتزام التنظيمى فى إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

الهدف الفرعى الثالث: بيان أثر تقدير الآخرين على تعزيز الالتزام التنظيمى فى إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

الهدف الفرعى الرابع: بيان أثر انخفاض التركيز الذاتى على تعزيز الالتزام التنظيمى فى 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 التنظيمى فى إمارة منطقة جازان تعزى للمتغيرات الديمografية والوظيفية المتمثلة فى (النوع، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)

3-1 أهمية البحث

الأهمية العلمية (النظرية)

تكمّن الأهمية النظرية للبحث في تناول المواضيع المتعلقة بالقيادة المتواضعة والالتزام التنظيمى 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 والإنجاز 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:

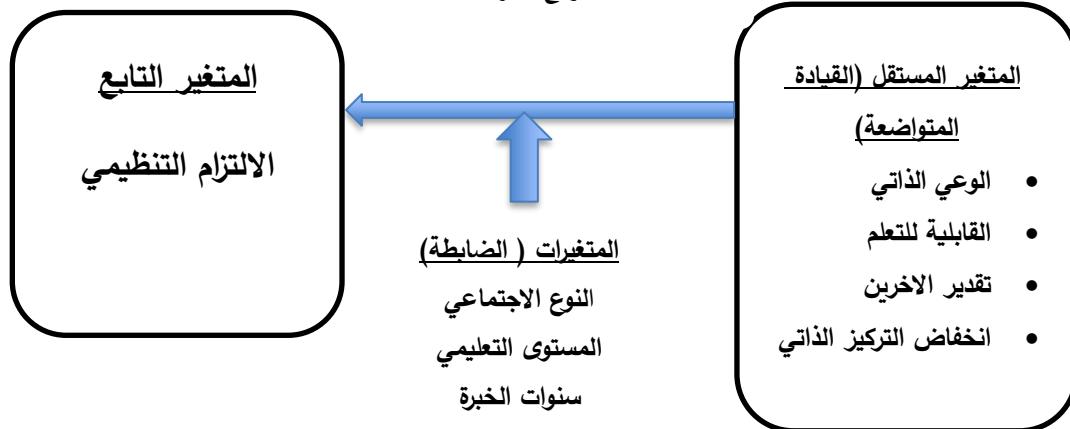
تبنيق الأهمية التطبيقية من أهمية المجتمع الذي تستهدفه الدراسة والمتمثل في العاملين بإمارة منطقة جازان وهي إحدى القطاعات العامة في المملكة العربية السعودية، كما أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات القليلة في حدود علم الباحث التي تناولت هذه المفاهيم (دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمى) مجتمعةً 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

ت تكون 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 وأخرون، 2020، ص 188)
- تم قياس المتغير التابع الالتزام التنظيمي وتم الاعتماد على دراسة (بوخطة وغريبي، 2020، ص 3)

شكل (1) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع للدراسات السابقة

1- حدود البحث

تعتبر دراسة دور القيادة المتواضعة في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات السعودية ذات أهمية بالغة، إلا أن هناك عدداً 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 الزمنية: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1446هـ/2025م.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على العاملين في إمارة منطقة جازان في المملكة العربية السعودية.

2- مصطلحات البحث:

القيادة المتواضعة اصطلاحاً:

هي تلك القيادة التي تقدر المرؤوسين وتمتحنهم الاحترام والتقدير والعرفان الواجب لهم، وتعترف بمساهمتهم وتميزهم ونقطة قوتهم، كما أنها تظهر استعدادها للتعلم والاعتراف بالخطأ وتصححه، والاستفادة من خبرات الآخرين، وتسعى إلى توفير التوجيه والدعم والتطوير اللازم للمرؤوسين وتمكينهم والتعاطف معهم. (عليوي، 2021، ص 260).

القيادة المتواضعة اجرائياً: هي توفر صفات شخصية في القائد تمكنه من التأثير بالرؤوسين من خلال معرفة الجوانب الإيجابية والعمل على تقويتها، والجوانب السلبية والعمل على معالجتها وتطويرها، وإتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم ومقدراتهم 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 ونجاحاتهم، فالأفراد المتواضعون يتميزون بأن لديهم رؤية ذاتية موضوعية، والتي تستلزم القدرة على التقييم الدقيق لقدرات الأفراد ونجاحاتهم والاعتراف بأخطائهم وأوجه القصور لديهم ومحدودية معرفتهم والمساءلة عنها لتحسينها. (عليوي، 2021، ص 261)

القابلية للتعلم:

يكون ذلك من خلال سلوك القائد المتواضع كونه نموذجاً للتعلم، حيث يظهر القائد افتاحاً على المعلومات والأفكار الجديدة، واستماعه قبل التحدث، وتقبيله ردود أفعال مرؤوسيه، كما يعتبر القائد نموذجاً تعليمياً للأخرين من خلال تبادل الأدوار مع العاملين في إنجاز الأعمال، ويضع احتياجات المرؤوسين قبل احتياجاته الشخصية وتمسكه بالقيم والأخلاقيات الشخصية. (مهدى، 2023، ص 101)

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 تؤدي ثمارها، وذلك يؤدي إلى تحفيزهم للعمل، كما أن القادة المتواضعين يسمحون للموظفين بطرح الأسئلة والتعبير عن الصعوبات التي تواجههم، وهذا يخلق جوًّا جديداً من التواصل بين القادة والموظفيين وهو أمر مهم لرفع أداء الموظفين. (فنجان وآخرون، 2020، ص 184)

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 سمه تشجع على السلوكات الإيجابية والتعاونية في المنظمة، وينظر للقادة المتواضعين على أن تركيزهم على أنفسهم يكون أقل، وطموحهم للمنظمة وليس لأنفسهم (مهدى، 2023، ص 101)

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 ممكِّن لصالح المنظمة التي يعمل بها. (بوخطة وغريبي، 2020، ص 3) 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 حازان 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- الدراسات السابقة

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

1. دراسة مهدى، (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 الاستبيانة 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 الأربع (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، 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، والمرؤنة) 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 والجنابي، (2023)، "دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية بحث ميداني لراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد". بجمهورية العراق

هدفت هذه الدراسة إلى 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 استبيان 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 للتمثيل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية".

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

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

1. دراسة Remy, Kesner & Sane, Seydou, (2023) بعنوان "تأثير القيادة المتواضعة على نجاح مشاريع التنمية الدولية: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي. المنظمة المتعلم" 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 البيكيلية 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 وسيطًا 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 المعدل 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 وأليّة تعديليها 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، و يؤثر ذلك سلباً على درجة التأثير الإيجابي.

2-1-3 الدراسات السابقة باللغة العربية للتغير 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 استبيان صمم خصيصاً لهذه الدراسة، حيث وزعت 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" بالمملكة 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 باعتماد 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 احصائياً 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 ان تطور روح الانتماء للعمل من خلال سد العمل للحاجات الشخصية والوظيفية للعاملين.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأصيلة على العاملين في المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث الوصف التحليلي، وكانت عينة الدراسة مماثلة 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 الأصيلة الأربع (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المترابطة) 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 الأصيلة 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 الأصيلة.

4-1-4 الدراسات السابقة باللغة الأجنبية للتغير التابع للالتزام التنظيمي

1. دراسة (Al Omran, , Et al, 2024) بعنوان "تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: التأثير المعتدل للهوية الوطنية" بالمملكة 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 بالمملكة 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 اختيار هذه الفرضيات من خلال استبيان المسح، وتم تطوير مقاييس الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث شارك (212) موظف من (20) فندق في حائل بالمملكة العربية السعودية طواعية في هذه الدراسة، وتم فحص استجاباتهم باستخدام الانحدار الخطي وتحليل العوامل التأكيدية ونمذجة المعادلات الهيكلية، وبينت النتائج أن الثقة التنظيمية هي متباينة إيجابي لجميع أنواع الالتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري والاستماري)، كما أشارت النتائج أيضاً أن الجنسية لا تختلف بشكل كبير من تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام العاطفي والمعياري، ومع ذلك فهي تختلف 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 الفنديقة التأكيد على الأبعاد المتعلقة بالثقة التنظيمية، بما في ذلك الكفاءة والموثوقية والنزاهة والشفافية، لأنها يمكن أن تؤدي إلى الالتزام التنظيمي للموظفين ونفيهم 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. ومن لديهم خبرة عملية لا تقل عن عامين في مؤسساتهم الحالية. وتم تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة باستخدام نمذجة المعادلات البيكيلية. (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. وتبين هذه النتائج أهمية الربط بين أبعاد القيادة المختلفة ونوع الالتزام التنظيمي الذي يمكن لكل منها أن يولد 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 يسهمون 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 بيئة 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.

5-2 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 منهاجية وإجرائية، مما يعزز من موثوقية التصميم البحثي الذي تم اتباعه، ومن هنا يتضح أحد أوجه التشابه الأساسية هو اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كطار 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 أكademie، ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى استنتاجات قائمة على الواقع الفعلي، مما يتيح فحص تأثير المتغيرات المختلفة داخل بيئة 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 (Yi jiaxin 2023) الاستبيان لتحليل تأثير القيادة المتواضعة على أداء الخدمة الذاتية النشطة للموظفين، ويعود سبب شفاعة 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، والنمسنة بالمعادلات البيكيلية، والتي تسهم 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 بيئة العمل الفعلية، حيث يتم تطبيق البحث على موظفين يعملون في مؤسسات حقيقة. 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 تبع هذه الدراسة النهج ذاته من خلال اختيار موظفي إمارة منطقة جازان كعينة بحثية، مما يعزز من القابلية لعميم 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 تشارك 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

يكمن أحد أبرز أوجه الاختلاف في المتغير التابع الذي تتناوله الدراسة الحالية، حيث تركز هذه الدراسة على العلاقة والاثر 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 بيئة قطاعية مختلفة مثل البنوك، الشركات الخاصة، أو المؤسسات الأكademية، 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 لمعظم المراحل 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 يحظ 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 التمييز 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، وتساهم الدراسة في سد النقص القائم في الأبحاث الحالية، وتتوفر أدلة علمية يمكن أن تُستخدم في تحسين استراتيجيات القيادة داخل المؤسسات الحكومية لتعزيز الالتزام التنظيمي وتحقيق أداء مؤسسي أكثر استقراراً وكفاءة.

3- الاطار النظري

1-1-3 القيادة المتواضعة

1-1-3-1 القيادة المتواضعة:

القيادة الفعالة جزء لا يتجزأ من نجاح أي منظمة، إذ تُشكل مواقف الموظفين وسلوكياتهم تجاه تحقيق الأهداف، وتعزز ثقافةً 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، وتغذى 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 بسلامة في أقسامهم لتشمل التخطيط الاستراتيجي، تحفيز الموظفين، و توفير 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، ص940).

فقد عرف (العكايب والجنباني، 2023، ص 197) (القيادة المتواضعة على أنها: "سمة شخصية يتميز بها القائد يجعل المسؤولين 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 تخلق بالقائد إلى أعلى مستويات نكران الذات وضبط النفس وارتفاع الوعي الذاتي وال النفسي والعاطفي مع مقاومته في التخلص من التباهي والتفاخر". (عليوي، 2021، ص 260)

من خلال ماسبق من مفاهيم وتعريفات القيادة المتواضعة يمكن أن نعرف القيادة المتواضعة: بأنها سلوك أو طريق يتبعه القائد لمن العاملين الثقة في أنفسهم للتعامل بشكل إيجابي مع رؤسائهم ويأتي ذلك من خلال تنمية نقاط القوة ودعمها وتعزيزها وتطوير نقاط الضعف وتحويلها ل نقاط قوة بما ينعكس على سلوكياتهم وتصرفياتهم 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، والافتتاح على الأفكار والانتقادات، وهذه الأبعاد والسمات تجعل من القائد أكثر قدرة على التأثير الإيجابي على من حوله وتعزز بيئة عمل قائمة على التعاون والثقة. (الياسرى وحسين، 2023، ص 285)

ومن يستعرض 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، ص 313)
 2. القادة المتواضعون يحققون ميزة تنافسية للمنظمة، من خلال تحسين قدرتها على معرفة التهديدات، اكتشاف الفرص، والاستجابة لها. (فنجان وأخرون، 2020، ص 179)
 3. يتميز القادة المتواضعون بالافتتاح 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. (العكايبى، 2022، ص 39).
 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. (العيدي، 2019، ص 149)
 6. ويضيف (Mudassar et al., 2020, p.2,4) أن القادة المتواضعين منفتحون على الأفكار والنصائح والمعلومات الجديدة من مرؤوسهم، مُظهرين تقبّلهم للآخرين، مما يخلق بيئةً تسم بالتعاون والثقة والإبداع والإنجاز وتصف القيادة بخصائص ثلاثة هي: (1) الاستعداد لتقدير الذات بدقة، (2) تقدير نقاط قوة الآخرين، و(3) الافتتاح على الأفكار الجديدة وردود الفعل.
- ما 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 يسهم بشكل كبير في تحقيق الولاء للمنظمة وللقيادة بها.
 - تعزز القيادة المتواضعة بناء علاقات إيجابية ومفتوحة بين القائد ومرؤوسه، 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

ت تكون القيادة المتواضعة من عدة أبعاد رئيسية تعكس الطريقة التي يتفاعل بها القائد مع فريقه ومع البيئة المحيطة. (فنجان وأخرون، 2020، ص 180)، (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)، (العكابي و الجنابي، 2023 ،ص198). (دراسة النجار، أحمد، 2021).

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

أ. الوعي الذاتي

يعد الوعي الذاتي مصطلحًا شائعاً في مجال الإدارة ، وهو سمة شائعة في برامج ماجستير إدارة الأعمال وتطوير القيادة ، ويُزعم أن الوعي الذاتي العالي يُؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل ، ويرتبط بأداء الفريق والقيادة الأصلية ، كما يُزعم أن من يتمتعون بمستويات أعلى من الوعي الذاتي هم أكثر عرضة للترقية ويكونون قادة أكثر فعالية ، يُجادل الباحثون بأن الوعي الذاتي يُؤدي بأداء القيادة ونجاحها ، وفي استطلاع أجراء المجلس الاستشاري للأعمال في كلية ستانفورد للأعمال، صُنف الوعي الذاتي على أنه أهم سمة يتحاجها القادة. (Carden et al., 2021, p. 141) ويعتبر 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، ونقطات القوة والضعف التي يمتلكها، والتي تعزز من نجاحه ووصوله لأهدافه، وذلك يساهم في تطوير قدراته وتنميتها بحيث يكون قادرًا على اتخاذ قراراته وتقديم الدعم للمجتمع المحيط به .

ب. تقدير الآخرين

البعد الثاني ويتمحور حول تقدير الآخرين ومساهماتهم، ويتضمن التعبير اللغوي عن الامتنان للجهود المبذولة، والاعتراف بقدرات المسؤولين، واستخدام ضمير "نحن" عند الإشارة إلى النجاحات المشتركة، فالقادة الذين يتسمون بالتواضع يدركون القيمة الكبيرة لنقطات 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 بالتزاهة والرحمة والتواضع قد يكون له تأثير إيجابي أكبر مقارنة بالتفاعل مع أشخاص آخرين، بالإضافة إلى ذلك، يُقدر 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 والمسؤولين، يأتي ذلك من التقدير الذي يحظى به هؤلاء المسؤولين لمساهماتهم على المستوى الفردي أو الجماعي .

ج. القابلية للتعلم

القابلية للتعلم تُعد من أهم أبعاد القيادة المتواضعة، إذ تعكس استعداد القائد لتطوير نفسه وتوسيع مداركه من خلال التعلم المستمر، إن القادة المتواضعين لا يرون أنفسهم ك أصحاب 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 يُشجع الموظفين على التفكير النقدي واستكشاف حلول جديدة للتحديات التي تواجههم (Liu, et al, 2023, p.2). ويتمتع القادة المتواضعون برغبة دائمة في التعلم وتطوير الذات، بل إنهم يرحبون بالنقد ويررون فيه فرصة للنمو، مما يساعدهم في تحسين أساليبهم في القيادة. (فنجان وآخرون، 2020 ،ص184)

كما يمثل هذا البُعد في رغبة القائد في الانفتاح على آراء الآخرين، سواء كانوا مسؤولين 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 الإدراك من ما يحصل عليه القائد من ردود أفعال من الأفراد 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، مدركاً دوره الصغير ضمن الكون الواسع، وينظر إلى هذا القائد على أنه يقلل من اهتمامه بنفسه، ويعمل على توضيح المعرفة والمهارات الازمة لمسؤوليه لأداء المهام المطلوبة منهم (النجار، أحمد، 2021،ص 314) ويعد 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 أو إنجازاته الشخصية. (العكابي و الجنابي، 2023 ،ص198)

ويرى الباحثان أن انخفاض التركيز الذاتي يأتي من خلال تشجيع الجوانب الإيجابية للأفراد وتبنيها، وكذلك الاهتمام بمتطلبات حقوق الأفراد قبل اهتمام القائد بمتطلباته الشخصية، وهذا يخلق علاقات اجتماعية كبيرة بين القائد ومرؤوسه، 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 للقيادة المتواضعين بناء جسور الثقة بين أعضاء الفريق، مما يسهم في تحفيزهم للعمل معًا نحو أهداف مشتركة (Fei, 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 وافكارهم بكل شفافية، وتشجيعهم على ذلك ومشاركتهم في تطوير الأفكار الإيجابية وتبنيها، مما يساهم في طرح أفكار إبداعية ومتقدمة 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 تسهم في تقليل الاغتراب الوظيفي من خلال تحسين التفاعل بين القادة والعاملين، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والأداء. (النجار وأحمد، 2021 ،ص 312)

• كما أشارت دراسة (العكابي و الجنابي، 2023 ،ص 199) إلى أن القيادة المتواضعة تسهم في تمكين الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

• تسهم القيادة المتواضعة في تعزيز الثقة في بيئة العمل، فالقادة المتواضعون يضعون الثقة كأساس لعلاقاتهم 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)

• تسهم القيادة المتواضعة كأدلة فعالة في تحفيز الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل، حيث يشجع القائد المتواضع على تبني ثقافة الانفتاح الفكري وتقبل الأفكار الجديدة، مما يساعد العاملين على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلولاً مبتكرة للتحديات المؤسسية. (Mohammed et al. 2024, P.78)

1-2-2: الالتزام التنظيمي

1-2-1-الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات السلوكية التي تسعى الدراسات لإثباتها مع متغيرات متعددة، فهو يقيس مدى تماسك افراد 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 وقوتهم أدائهم". (ناجي، 2024 ،ص 1770)

وكذلك يعرف الالتزام التنظيمي بأنه " الرغبة المستمرة والقوية لفرد للبقاء في المنظمة وارتباطه بها سلوكياً وعاطفياً ووظيفياً وإصراره الدائم على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة وبقائه واستمراره بها" (علام، 2023, ص 309)

وأيضاً عرف بأنه " حالة من الارتباط بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وتنطبق أهدافه مع أهدافها، وينعكس على سلوكياته، لبذل قصار جهده لتحقيق أهداف هذه المنظمة والحفاظ على بقائها واستمراريتها وتحقيق رسالتها وذلك عن طريق الالتزام بتحقيق ذلك (العامر، 2023, ص 4)

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 انتفاء 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، ص 37)

كما يعد الالتزام التنظيمي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على استقرار المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل، فالموظفون الملزمون هم أكثر عرضة للبقاء في المنظمة والمساهمة بفعالية في تحقيق أهدافها (العيashi، 2019، ص 20).

ويعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي واستدامة الكفاءة داخل بيئة العمل، فعندما يكون الموظفون ملتزمين بمنظماتهم، فإنهم يظهرون مستويات أعلى من الولاء والإنتاجية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. (الظفيري و محمد، 2021، ص 167)

أظهرت دراسة (العيashi، 2019، ص 20) 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 وفاعلية

أبعاد الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي يُعد مفهوماً محورياً في إدارة الموارد البشرية والسلوكي التنظيمي، حيث يعكس درجة انتفاء 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 يساعد 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 و محمد، 2020)، (غراز ونورية، 2020)، (وغربي، 2020)، أيضاً دراسة (البرنوبي و البرقوقي، 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، ص 77) أن الالتزام التنظيمي هو ذلك الارتباط ذو البعد الشخصي والعاطفي عند الأفراد بمنظماتهم. كما أشار (العيashi، 2019، ص 24) أن الالتزام العاطفي ينمو في بيئة العمل التي تشجع التواصل الفعال وتعزز الثقة بين الموظفين والقيادة.

كما يرى (العوامي، 2015، ص 77) 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 البديل. أن الالتزام العاطفي للفريق تجاه المؤسسة يحفز أعضاءه على الاستفادة من توجهات قائدتهم المتواضع ورؤيته وقدرته للتغلب على صمت الفريق. في الواقع، تتطلب الفرق الفعالة من أعضائها تنسيق أنشطتهم وتبادل المدخلات والمساعدة وينبغي التزام الفريق تجاه المؤسسة هذا الدافع. (Zettna1,2021, p.6)

ب. الالتزام المستمر:

يتعلق الالتزام المستمر بادرارك الموظف للتکاليف المرتبطة بترك المنظمة، سواء كانت مادية أو معنوية، مثل فقدان الامتيازات الوظيفية أو الأمان الوظيفي، فالموظفون الملزمون استمرارياً يميلون إلى البقاء في المنظمة بسبب هذه التكاليف وليس بالضرورة بسبب انتظامهم

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

والالتزام الاستثماري هو: اعتقاد الفرد بأن تركه لعمله قد يكلفه الكثير مما استثمره من جهد ووقت داخل المنظمة (خطط المعاشات، الصدقة الحميمية لبعض الأفراد ..) فكلما طالت مدة عمله داخل المنظمة كلما كان حجم التضحيه فيما استثمره داخلها أكبر، وهذا ما يمنعه من التضحيه في تلك الأمور بقرار الاستثمار لأنه لا يملك غير ذلك . (موسعي و مراد، 2024، ص 77)

الالتزام بالاستثمارية ناتج عن نقص بذاته العمل، والالتزام بالاستثمارية مرتبط بالتضحيه المُتّصّورة بالاستثمارات المفقودة بمعادرة المؤسسة.(Keskes,2018, p.5)

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

ج. الالتزام المعياري:

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

كما يعبر الالتزام المعياري عن التزام الموظف تجاه المنظمة ونتيجة لشعوره بالمسؤولية نتيجة للدعم المستمر للمنظمة للعاملين بها، ومشاركتهم 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، ويعتبر المؤشرات 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 الإدارية على أن هذه الأبعاد 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 أو التنظيمي .

محددات الالتزام التنظيمي:

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

كما ذكرت دراسة (بوخطة و غربى2020 ، ص6) بعض المحددات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي ومن أهمها:

- الآثار الوظيفي.
- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين.
- استقطاب و اختيار 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 يجسّد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلّي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتغيرات استراتيجية ضاغطة .

- يوطد الالتزام التنظيمي العلاقة بين الفرد والمؤسسة .

قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها، وبدل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.

العوامل التي تتأثر بالالتزام التنظيمي:

تظهر بعض العوامل التي تتأثر بالالتزام التنظيمي ومن أهمها: (اللحاني2021،ص272)

- **العامل الشخصية:** حيث يعتبر العنصر البشري أهم الموارد في المنظمات، وهو الثروة الحقيقة والمحور الأساسي لإدارة المنظمات، والعنصر البشري لديه سلوكيات تندمج ما بين عمله الشخصي وعمله الوظيفي .
- **العامل التنظيمية:** وهي التي تحدد مسؤوليات وواجبات العاملين لمهام 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 مالديهم 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 المركبة 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 تتنوع هذه الدراسات والأبحاث كمتغيرات مستقلة أو تابعة وتمت من خلالها دراسة تأثير ودور الالتزام التنظيمي على عدد من المتغيرات سواء المؤسسية أو الشخصية، ولما لهذا المتغير من أهمية كبيرة، كونه يشجع الأفراد على بذل أقصى مالديهم من قدرات وإمكانات لتحقيق أهداف المنظمات، ويظهر النجاح الكبير في المنظمات من خلال التزام وتكاتف جميع العاملين فيها من قادة ومرؤوسين، واحسائهم 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).

1-2 عينة البحث:

قام الباحث بتطبيق طريقة الجداول الإحصائية (عبدالرحمن،2013) للوصول للحجم الأنسب للعينة، ويعلمومية 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، وبهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة من خلال إعداد استبانة الكترونية تم توزيعها على العينة، وقد بلغ عدد الاستجابات والاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (217) استجابة .

1-3-1-4 3- متغيرات البحث وكيفية قياسها

1-3-1-4 1- متغيرات البحث:

يشتمل هذا البحث على متغيرين أساسين، 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 ، ص188) في كتابة فقرات المتغير المستقل (القيادة المتواضعة)

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

- بُعد (الوعي الذاتي) ويشتمل على (3) فقرات.
- بُعد (القابلية للتعلم) ويتضمن (3) فقرات.
- بُعد (تقدير الآخرين) ويشتمل على (3) فقرات.
- بُعد (انخفاض التركيز الذاتي) ويتضمن (3) فقرات.

المتغير التابع (الالتزام التنظيمي): اعتمد الباحث في قياس متغير الالتزام التنظيمي على المقياس المطبق في دراسة (بوخطة وغريبي ، 2020 ، ص7). وقد تضمن (19) فقرة تتمحور حول مستوى الالتزام التنظيمي

2-3-3 مقاييس البحث

كانت الإجابة عن فقرات الاستبيانة في ضوء مقاييس خماسي على النحو التالي:

جدول رقم (1/4) مقاييس البحث

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

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

- المحور الأول: القيادة المتواضعة لدى الموظفين في إمارة جازان ويتكون من 12 فقرة م分成ة إلى 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 نوعين أساسيين من المصادر في هذه الدراسة وهي:

أولاً: المصادر الثانية:

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

ثانياً: المصادر الأولية

تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانة كأداة رئيسية للبحث، تم تصميمها لهذا الغرض ثم تم توزيعها على عينة الدراسة الكترونياً، وتم تفريغ 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 الاستبيانة كأداة لجمع البيانات، حيث تعتبر الاستبيانة من أهم الوسائل المستخدمة في البحوث العلمية الوصفية، وهي عبارة عن أسللة مصممة بشكل جيد ومتراقب، وتهدف إلى جمع البيانات التي يريدها الباحث في بحثه؛ للوصول إلى النتائج؛ أي أن الاستبيانة أحد طرق جمع البيانات، وتطبق على عينة مأخوذة من مجتمع معين، أو بيئة معينة.

4-1-4-2 بناء أداة البحث:

تم تصميم أداة الدراسة 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 بصورةها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف الدراسة، وكذلك بعد الاطلاع على المراجعات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت أداة الدراسة مما يلي:

أولاً: البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة.

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

المحور الأول: القيادة المتواضعة لدى الموظفين في إمارة جازان ويتكون من 12 فقرة م分成ة إلى أربعة أبعاد رئيسية.

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

5-1-4 أدلة البحث:

إن صدق الأداة يعني التأكيد 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:

بعد الانتهاء من بناء أداة الـ**البراسة**، تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بآرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبية العبارات لمحور الذي تنتهي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة وقد تم الأخذ بمخالحظات المحكمين، واعتماد العبارة التي أُتيقّن علّها من قبل المحكمين. انظر الملحقة رقم (1)

4-1-5-2 صدق الاتساق الداخلي:

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

المحور الأول: القيادة المتموّلحة لدى الموظفين في امارة جازان

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

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

دال عند مستوى دلالة 0.01 **

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يُبيّن 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 تعمّق فقرات المحور بدرجة صدق مرتفعة وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات محور القيادة المتواضعة لدى الموظفين في إمارة جازان وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في امارة حازان

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

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

دال عند مستوى دلالة 0.01 **

المصدر: مخرجات برنامج Spss

يتَّضح من الجدول السابق أنَّ 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 تمنع فقرات المحور بدرجة صدق مرتفعة وعليه فإنَّ هذه النتيجة توضح صدق فقرات محور الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في إمارة جازان وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

6- ثبات أداة البحث:

ثبات أداة الدراسة يعني أنَّ 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 التأكيد من أن الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في أوقات مختلفة، ولقياس مدى ثبات الأداة قام الباحث باستخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيانة:

جدول (4/4) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

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

المصدر: مخرجات برنامج Spss

تشير نتائج الجدول السابق إلى أنَّ معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبيانة؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتتفق بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.899) ومتى سبق يتبيَّن أنَّ الاستبيانة تتسم بدرجة عالية من الثبات لذا يمكن الاعتماد عليها كأدلة للدراسة والوثيق بنتائجها

7- التحقق من اعتدالية بيانات البحث:

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

جدول (4/4) اختبار الاعتدالية

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

المصدر: مخرجات برنامج Spss

من الجدول السابق نجد أنَّ نتائج عينة الدراسة على كافة محاور الاستبيانة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في الاختبارين (Shapiro-Wilk-Kolmogorov-Smirnova) مما يؤكد أنَّ البيانات لا تمثل بها الاعتدالية وان 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 (4/6) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

معيار الحكم على النتائج	فئة المتوسط إلى	درجة الترميز من	الدرج وفقاً لقياس ليكرت (الوزن النسبي)
ضعيفة جداً	1.80	1	غير موافق تماماً
ضعيفة	2.60	1.81	غير موافق
متوسطة	3.40	2.61	محايد
عالية	4.20	3.41	موافق
عالية جداً	5.00	4.21	موافق تماماً

المصدر: مخرجات برنامج Spss

ويتبين من الجدول السابق وُعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسوب الآلي، كما يلي:

اعطى الإجابة 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 ($Md = 4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($Range = 5/4 = 1.25$) 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

7-4 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 الحاسوب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسبة 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، وكل 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 ترکزت الإجابات وانخفضت تشتتها بين المقياس.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتهي إليه.
5. معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (Cronbach's Alpha): لحساب معامل ثبات أدلة 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 توصلت 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 الديمografية 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	النكرار	الجنس
90.3	196	ذكر
9.7	21	أنثى
100%	217	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول أن 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 الاستبيان.

2- المستوى التعليمي:

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

النسبة	النكرار	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 أن 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	النكرار	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 أن 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.

2-5 الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل: القيادة المترادفة

أولاً: التحليل الاحصائي للبعد الأول: الوعي الذاتي

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

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الانحراف	الرتبة	درجة الموافقة	النسبة
1	أراجع نفسي دائمًا حتى في الأمور قليلة الأهمية (تغذية عكسية)	.873	4.29	موافق تماماً	1

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	درجة الموافقة
2	أقربان 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

يتبيّن 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 تدلّ 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 عكسيّة)، 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 العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	درجة الموافقة
4	أبدى تقديرني 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

يتبيّن 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 تدلّ 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 تقديرني 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 للتعلم

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

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	درجة الموافقة
7	أنا على استعداد للتعلم 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	

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

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

رابعاً: التحليل الاحصائي للبعد الرابع: انخفاض التركيز الذاتي

جدول رقم (7) المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد انخفاض التركيز الذاتي

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

يتبيّن من الجدول السابق أنّ مدى توافر انخفاض التركيز الذاتي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسّط العام مساوياً (3.80)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (1.08)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على تباين 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)، بمتوسّط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (1.018)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (11): (لا ابحث عن الظهور في كثير من النشاطات المقامة في امارة منطقة جازان)، بمتوسّط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (1.089).

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

جدول رقم (8) المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعد المحور الأول

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

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

يتبيّن من الجدول السابق أنّ مدى 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 المتوسّط 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 للتعلم، تقدير الآخرين، انخفاض التركيز الذاتي) في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

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

جدول رقم (9) المتواضطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني الالتزام التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	إن بقائي بالعمل في امارة منطقة جازان نابع من رغبتي للعمل بها	4.42	.889	4	موافق تماماً
2	سيكون من الصعب جداً علي ترك العمل في امارة منطقة جازان حالياً، حتى لو كنت اريد ذلك	4.10	1.075	10	موافق
3	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي سلباً إذا قررت ترك العمل في امارة منطقة جازان	4.01	1.093	11	موافق
4	أفضل الاستمرار في عملي الحالي في امارة منطقة جازان، حتى لو توفرت فرصة للعمل في مكان اخر	3.84	1.230	16	موافق
5	بقائي وتمسكي بالعمل في امارة منطقة جازان سيكسيبي 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 بآن مشاكل إمارة منطقة جازان جزء من مشاكل الشخصية	3.76	1.204	18	موافق
8	أشعر بآن زملاء العمل في إمارة منطقة جازان هم أفراد عائلي	3.98	1.080	12	موافق
9	أشعر بآني 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 اجل إنجاح العمل في امارة منطقة جازان	4.61	.705	1	موافق تماماً
13	أشعر بسعادة بالغة للعمل في إمارة منطقة جازان وأفضلها على جهات أخرى كان يامكاني العمل بها	4.28	1.022	7	موافق تماماً
14	حتى لو كان الامر مفيدةً لي أشعر بآن 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 امارة منطقة جازان	4.30	.907	6	موافق تماماً
18	اعتبر نفسي مديناً لإمارة منطقة جازان لما لها من فضل وأثر على حياتي	4.27	.988	8	موافق تماماً
19	استمر في عملي الحالي في امارة منطقة جازان لتجنب اللوم والتوبخ من الآخرين إذا قمت بتركه	3.61	1.290	19	موافق
المتوسط العام					

المصدر: مخرجات برنامج Spss

يتبيّن 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 تدلُّ على تباين 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 اجل إنجاح العمل في امارة 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)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (19): (استمر في عملي الحالي في إمارة منطقة جازان لتجنب اللوم والتobug من الآخرين إذا قمت بتركه) بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري بلغ (1.19). ومما سبق نستنتج أن مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة عالية، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

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.

للحصول على 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

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

المصدر: مخرجات برنامج Spss

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط جاء متساويا (0.896) مما يدل على أنه بزيادة ممارسة أبعاد القيادة المتواضعة يزداد الالتزام التنظيمي وجاء معامل التحديد متساويا (0.796) ومنها نستنتج أن أبعاد القيادة المتواضعة تفسر ما يقارب من 79.6% من التباين في الالتزام التنظيمي وجاءت قيمة F متساوية (102.277) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة متساوية (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.

للحصول على صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطى (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

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

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

المصدر: مخرجات برنامج Spss

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط جاء متساويا (0.794) مما يدل على أنه بزيادة الوعي الذاتي يزداد الالتزام التنظيمي وجاء معامل التحديد متساويا (0.627) ومنها نستنتج أن الوعي الذاتي يفسر ما يقارب من 62.7% من التباين في تحقيق الالتزام التنظيمي وجاءت قيمة F متساوية (75.737) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة متساوية (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 للتعلم وأثره في تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.

للحقيق 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 للتعلم على الالتزام التنظيمي

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

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

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

للحقيق 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

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

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 احصائية 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.

للحقيق 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

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

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 احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05)

ما 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 الديمografية والوظيفية المتمثلة في (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

أولاً: النوع الاجتماعي

للحصول على تأثير ذو 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 متساويا (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.

ويعزى 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:

للحصول على تأثير ذو 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) وجاءت النتائج كما يلي (Test)

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

المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي	أداة الإحصاء
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 متساويا (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 بدءً 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

للتتحقق 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
	37	95.81			
	150	111.59			
	217				
المجموع					

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 متساوياً (0.372) أكبر (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية أي أن سنوات الخبرة ليس لها (لها) تأثير على اتجاهات افراد 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.

5- مناقشة نتائج التحليل الاحصائي:

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 (العكابي والجنابي، 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 وایجابية 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 (العكابي والجنابي، 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 الديموقراطي 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 متوضطاً.

أيضاً اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (بوخطة وغربي، 2019) في أن جميع علاقات الارتباط دالة احصائياً 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 احصائياً 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 احصائياً 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 وأساليبها الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها وسيتم فيما

6-1 نتائج الدراسة:

- ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إلى البحوث 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 إلى 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 إلى 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) بعد 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) بعد القابلية للتعلم على تعزيز الالتزام التنظيمي في إمارة منطقة جازان من وجهة نظر العاملين بها.
 6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية بعد 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) بعد 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 ($0.05 \leq \alpha$) 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 ($0.05 \leq \alpha$) 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 ($0.05 \leq \alpha$) 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).

6-2 توصيات الدراسة:

- 1-1 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 ترتكز على تطوير جوانب وأبعاد القيادة المتواضعة خاصة في قيادة الصفة 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 وتخفيض 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 وتقدير القادة، وذلك استناداً لما أثبتته الدراسة من أثر إيجابي لهذا النمط القيادي على الالتزام التنظيمي.

5. أن تشجع إمارة منطقة جازان على نشر ثقافة التواضع القيادي داخل بيئة العمل من خلال التقدير العالي للجهود الجماعية، وتحفيز التعلم من الآخرين، وتحفيف التركيز على الذات بين المديرين والقادة بها.
 6. أن تُعطي أولوية لتمكين الموظفين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتدعم البرامج التي تبني الولاء والانتماء المؤسسي فيما يشكل كبير وذلك لزيادة الالتزام التنظيمي بكافة ابعاده.
 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 والإبتكار 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 النفسي لدى العاملين في القطاعات الحكومية.
 3. إجراء دراسات مقارنة بين القيادة المتواضعة وأنماط القيادة الأخرى (القيادة التحويلية) وغيرها من الأنماط القيادية في التأثير على الالتزام التنظيمي.
 4. بحث أكثر المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات معدلة 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 تُرتكز 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 الابوبية 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 للتماثل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية. مجلة الإدارة العامة، 61 (4)، ص 933-993.
- الشنطي، محمد عبد الرحمن. (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 ك وسيط بين الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل: دراسة ميدانية بمنظمات الأعمال الكويتية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص 192-165.
- العامر، اللولو بنت صالح بن عبد الرحمن. (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، (32)، ص 273-327.
- العبيدي، عصام عليوي صاحب. (2019). (الزاهة السلوكية وانعكاساتها في القيادة المتواضعة: دراسة استطلاعية لرأي عينة من أساتذة كلية الإمام 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 لرأي عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 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 92-68.
- الحبياني، سلطان حميد عبد الحميد. (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 عبد العزيز سيد. (2021). "دراسة العلاقة بين القيادة المتواضعة والاغتراب 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.

الياسرى، أكرم محسن مهدي، حسين، احمد علاوى. (2023). تأثير القيادة المتواضعة في الحد من الشيوخوخة التنظيمية (دراسة ميدانية لآراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة)، مجلة الغربى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19 (1)، ص 279 - 300.

برقوق، عبد الرحمن، درنوبي، هدى. (2014). "الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)" مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 13، ص 1-23.

بوسعيد، شريفة، مراد الرايس. (2024). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر. الأغواط ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 15 (2)، ص 88-70.

عليوي، علي حسين. (2021). تأثير القيادة المتواضعة في تحقيق التمايز التنظيمي عن طريق عمليات ادارة الموهبة" دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتوسيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 17 (68)، ص 255 - 280.

علام، هلال 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 349-329.

غراز، الطاهر، سوالية، نورية. (2020). "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة" ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان بن عاشور بالجامعة، الجزائر، 5 (4)، ص 1-291.

فنجان، علي زيدان، فايز، أكرم سامي، محمد، منظر 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 الرقعي وأثرها على الالتزام التنظيمي، بحث تطبيقي في معهد الإدارة التقنية/ الجامع التقنية الوسطى، مجلة الغربى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20 عدد خاص، ص 1758-1782.

ياسمين، مستورة. (2024). أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنات التنظيمية " دراسة حالة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية يسكونسي " ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 18 (2)، ص 72-95.

الرسائل العلمية:

العكابي، عباس أحمد. (2022). "دور القيادة المتواضعة في تمهين الموارد البشرية، دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية/ التابعة للعتبة العباسية المقدسة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء ، قسم إدارة الاعمال.

العياشي، سالم. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين من المنظمات الرياضية/ طروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

بوخطة، إكرام، غربى، عائشة. (2020). دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة من العاملين لدى الوحدة الولائية لاتصالات الجزائر "ورقة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد درية - بعثمان، خديجة، عيشى، عائشة. (2021). نمط القيادة وتأثيره على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد درية - أدرار - الجزائر.

القططاني، 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 الاعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، أهـا، المملكة العربية السعودية.

عواجي، حسين علي حسين. (2022). أثر القيادة الاصيلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة الصحة " دراسة تطبيقية على الشؤون الصحية بمنطقة حازان "، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، تخصص الموارد البشرية، كلية ابن رشد للعلوم الإدارية، أهـا، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

• JOURNALS

- Al.Omrani, M. ,Ahmed,(2024),TarekSayedAbdelzim,Kassem,AymanMounir" Impact of organizational trust on organizationa commitment: 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 Commitment 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](https://doi.org/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.