



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

اثر القيادة الاصلية على الالتزام الوظيفي

دراسة حالة : موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

المشرف	اعداد الطلبة	
د. أسامة سنوسي	بوحداد اشراق	1
	ميروح نسرين	2

## لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. ابراهيم عاشوري
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. أسامة سنوسي
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. الوافي حمزة

السنة الجامعية: 2025/2024



## شكر وعرافان

بسم الله الذي علم الإنسان ما لم يعلم،  
والحمد له أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، أن منّ علينا بالقوة والصبر لإتمام هذا العمل،  
وأن أكرمنا بمن كانوا لنا عوناً وسنداً.  
نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ أسامة سنوسي على توجيهاته العلمية  
ومتابعته المستمرة خلال إعداد هذه المذكرة، حيث أسهمت ملاحظاته البناءة في  
تحسين العمل وتوجيهه بالشكل الصحيح.  
كما نعبر عن شكرنا للأستاذ ابراهيم محشوري، صاحب فكرة الموضوع، والذي  
شكّل اختياره له منطقيًا أساسياً لهذه الدراسة.  
ولا يفوتنا أن نشكر الأستاذ الوافي حمزة على دعمه العلمي ومساهمته القيّمة  
خلال مراحل التحليل، حيث كان لتدخله أثر واضح في تجاوز الصعوبات الخاصة  
بالجانبي التطبيقية .  
ونتوجه بالشكر الى زميلتنا ريان بركات التي كانت حاضرة في كل خطوة أثناء  
إعداد هذه المذكرة ، و هذا العمل عملما بمقدار ما هو عملنا.  
و أخيرا إلى إدارة وموظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلّة على  
تعاونهم خلال مرحلة البحث الميداني، ما مكّننا من جمع المعطيات الضرورية  
للجانبي التطبيقية من هذه الدراسة.

## Dedication



**To the eighteen yo girl** A girl with dreams too big for the walls that held her. She came here hoping to find herself, but instead found tongues that spoke in rhythms she couldn't follow, and hearts that didn't beat like hers. She tried.

To shape herself into someone they'd welcome,  
yet here she stands. Not because they changed her, but because she grew roots in a place that once felt foreign. She made it. **I made it.** And I'm proud of her ...of me

•**To my mother** because she was there for me every-time i needed her there is no one on this world that can understand me the way she dose she knew i can do it and she was there every minute of it

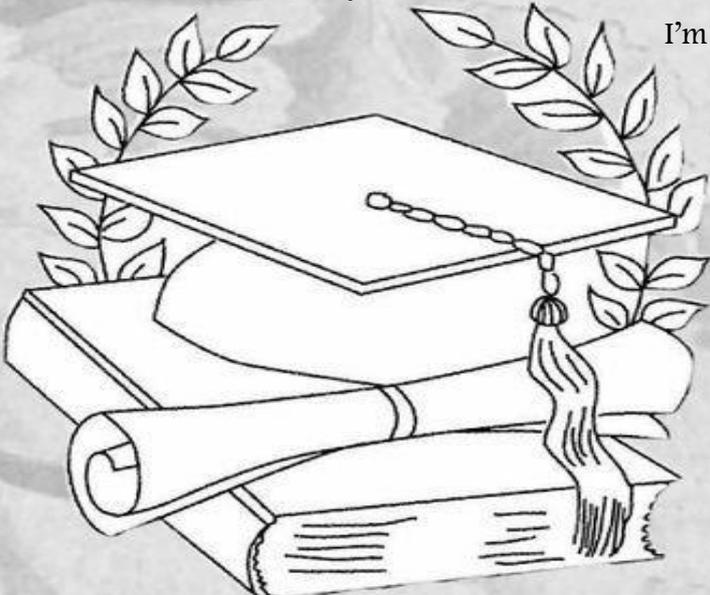
•**To my father** The man who said, **Nesrine, you can do this**, and made me believe it was true. He never asked me to be anyone else, he just stood beside me, proud of who I am.

•**To my siblings** You are, the comfort in knowing that no matter where I go, a part of me is always home with you. I love you more than these words can hold.

•**To my friends** Found in the in-between places, where we were all just trying to fit. Together, You made the journey brighter, and I'm so grateful that the road led me to you.

After five years, I can say with full heart

•**I survived.** Not just thatI lived. I bloomed.. This place didn't change me. •**It revealed me.**• And I'm thankful



**Nesrine**

## Dedication

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ

To the girl who stayed, showed up. And made it through. Even when everything in her whispered “leave.”

Even when she questioned herself a thousand times. Even when she hated the version of her that had to shrink just to get through it. she wasn't inspired , she was exhausted.

She didn't feel like she belonged here not to the place, not to the path, These weren't her people. until a few of them were.

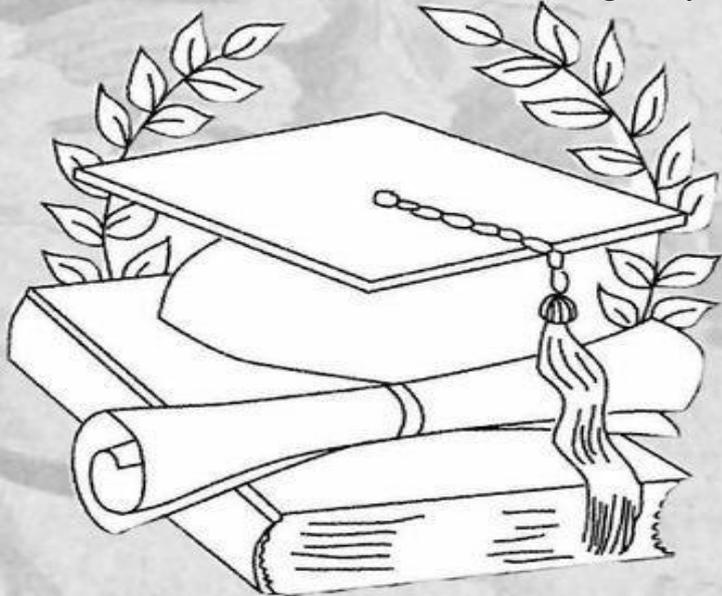
To the ones who made this place less heavy  
thank you for letting me be quiet without asking why. For making the long days feel shorter, the silent moments softer, and the pressure easier to carry.

To my parents  
thank you for your quiet strength, your sacrifices I'll never fully understand,  
and for always believing I could, even when I doubted it most.  
I'll never be able to repay that. But I hope this is a start.

To my brothers  
your presence, in your own way, meant more than I ever said.  
You were always there steady, real, and familiar when everything else wasn't.

I didn't love the path, but I'm proud of the girl who walked it.  
“long story short, I survived”

**Ichrak.**



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص
أو	مقدمة
32-2	الفصل الأول: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة
9	تمهيد
10	المبحث الأول: القيادة الأصيلة
10	المطلب الاول : نشأة وتطور مفهوم القيادة الأصيلة
13	المطلب الثاني : التعريفات المختلفة للقيادة الأصيلة
17	المطلب الثالث: الخصائص العامة للقائد الأصيل
18	المطلب الرابع: أبعاد القيادة الأصيلة
22	المطلب الخامس : نماذج القيادة الأصيلة AUTHENTIC LEADERSHIP MODELS
27	المطلب السادس: الانتقادات الموجهة للقيادة الأصيلة
29	المطلب السابع: أهمية القيادة الأصيلة في بيئة العمل الحديثة
31	المبحث الثاني: الالتزام الوظيفي
31	المطلب الاول. الخلفية التاريخية لمفهوم الالتزام الوظيفي
32	المطلب الثاني تعريف الالتزام الوظيفي
34	المطلب الثالث مراحل تطور الالتزام الوظيفي
35	المطلب الرابع أبعاد الالتزام الوظيفي
38	المطلب الخامس أهمية الالتزام الوظيفي

40	المطلب السادس. العوامل المؤثرة في تشكيل الالتزام الوظيفي
43	خلاصة الفصل
<b>48-35</b>	<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>
45	تمهيد
46	المبحث الأول: استعراض الدراسات السابقة
46	المطلب الأول: الخاصة بالقيادة الاصيلة
51	المطلب الثاني: الخاصة بالالتزام الوظيفي
54	المطلب الثالث: أوجه لاستفادة ن الدراسات السابقة
56	المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
56	المطلب الأول: التعقيب على الدراسات الخاصة بالقيادة الأصيلة
56	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات الخاصة بالالتزام الوظيفي
57	المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
58	خلاصة الفصل
<b>84-50</b>	<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الاصيلة في زيادة الالتزام الوظيفي</b>
60	تمهيد
61	المبحث الأول: لمحة عامة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
61	المطلب الأول: التقديم بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وهيكله
64	المطلب الثاني: مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
65	المطلب الثالث: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
66	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
66	المطلب الأول: نموذج الدراسة الفرضي
68	المطلب الثاني : أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية أداة الدراسة.
70	المطلب الثالث: الاساليب الاحصائية المعتمدة
74	المطلب الرابع: صدق الاداة و ثباتها

## فهرس المحتويات

78	المبحث الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة.
78	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.
81	المطلب الثاني : تحليل اتجاه إجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة .
90	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج
98	خلاصة الفصل
100	خاتمة
104	قائمة المراجع
95	ملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
15	تعريفات القيادة الاصيلية	01
49	الدراسات المتعلقة بالقيادة الاصيلية	02
75	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لهذا المحور	03
75	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لهذا المحور	04
75	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لهذا المحور	05
76	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية لهذا المحور	06
76	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات معاملات الارتباط بين كل عبارة من المحور الثاني (المتغير التابع) والدرجة الكلية لهذا المحور	07
78	مواصفات عينة الدراسة	08
81	اتجاهات اراء افراد العينة حول بعد الوعي الذاتي	09
83	اتجاهات اراء افراد العينة حول بعد الشفافية في العلاقات	10
84	إتجاهات اراء افراد العينة حول بعد المعالجة المتوازنة	11
86	إتجاهات اراء افراد العينة حول بعد المنظومة الأخلاقية الداخلية	12
88	إتجاهات اراء افراد العينة حول محور الالتزام الوظيفي	13
90	إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف سمرنوف- )	14
91	نتائج تحليل الانحدار لأثر الوعي الذاتي في تحقيق الالتزام الوظيفي	15
92	نتائج تحليل الانحدار لأثر الشفافية في العلاقات في تحقيق الالتزام الوظيفي	16
93	نتائج تحليل الانحدار لأثر المعالجة المتوازنة في تحقيق الالتزام الوظيفي	17
94	نتائج تحليل الانحدار لأثر المنظومة الأخلاقية الداخلية في تحقق الالتزام الوظيفي	18
95	نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار الفرضية الرئيسية	19
96	نتائج تحليل الإنحدار لأثر القيادة الاصيلية في تحقيق الالتزام الوظيفي	20



# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
23	The Luthans and Avolio Model (2003)	01
24	نموذج يربط القيادة الأصيلة بمواقف وسلوكيات التابعين.	02
25	النموذج الذي يربط القيادة الأصيلة بمواقف وسلوكيات الأتباع	03
27	تأثير القيادة الأصيلة على رفاهية القادة والتابعين	04
37	أبعاد الالتزام الوظيفي	05
42	العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام الوظيفي	06
62	الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-	07

ملخص

اثر القيادة الاصيلية على الالتزام الوظيفي  
دراسة حالة : موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر القيادة الاصيلية في تحقيق الالتزام الوظيفي، حيث كانت هذه الدراسة على مستوى المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، من خلال التركيز على أبعاد القيادة الاصيلية، مثل الشفافية في العلاقات، التوازن في المعالجة، الوعي الذاتي، والمعنوية الداخلية، وأثر كل منها في مستوى الالتزام الوظيفي.

ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف نظرا لمكانة المركز الجامعي، وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت الاستبانة على عينة عشوائية مقررّة بـ 83 منتسب. وبعد القيام بعملية تحليل دراسة الحالة وفق المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج Spss نسخة 21، توصلنا إلى أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \geq 0.05$  بين القيادة الاصيلية وتحقيق الالتزام الوظيفي ، مما يشير إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين القادة في مختلف مستويات الإدارة بهدف ترسيخ ثقافة القيادة الاصيلية المبنية على القيم، كمدخل لتحسين الالتزام الوظيفي لدى الموظفين ، وكذلك تمكين القادة من أدوات وأساليب قيادية تتناسب مع مختلف السياقات الثقافية والتنظيمية، لضمان تطبيق فعّال لمبادئ القيادة الاصيلية. مع ضرورة تطوير آليات التواصل الداخلي الفعّال من خلال ممارسات القيادة الاصيلية، مثل الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يسهم في تخفيف التوتر ورفع الالتزام لدى الموظفين، خصوصًا في البيئات التي تعاني من ضعف تنظيمي

الكلمات المفتاحية : القيادة الاصيلية ، الالتزام الوظيفي ، أبعاد القيادة الاصيلية ، مؤسسة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة.

**Abstract:**

This study aimed to explore the impact of authentic leadership on achieving professional commitment. This study was conducted at the Abdelhafidh Boussouf University Centre in Mila. The focus was on the dimensions of authentic leadership, such as transparency in relationships, balance in treatment, self-awareness, and internal morale, and the impact of each on the level of job commitment.

To achieve this objective, the Abdelhafidh Boussouf University Center was chosen due to its status. The questionnaire was adopted as a data collection tool, as it was distributed to a random sample of 83 members. After analyzing the case study using the descriptive analytical approach using SPSS version 21, we concluded that there is a statistically significant impact relationship at  $\alpha \geq 0.05$  Between authentic leadership and the achievement of work engagement, indicating the presence of a direct positive relationship between the two variables.

The study also recommends strengthening cooperation between leaders at different levels of management to establish a culture of authentic and values-based leadership as a means of improving employee engagement. It also recommended equipping leaders with leadership tools and methods adapted to various cultural and organizational contexts, thus ensuring effective implementation of authentic leadership principles. Such as transparency and participation in decision-making, which contribute to reducing stress and increasing employee engagement, particularly in environments suffering from organizational weakness.

**Keywords:** Authentic leadership, work engagement, dimensions of authentic leadership, Abdelhafidh Boussouf University Center Foundation, Mila.

# مقدمة

## تمهيد:

تعد القيادة أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر على مسار الأفراد والمنظمات والمجتمعات، وقد أثبت التاريخ أن الأمم التي تقدمت والمنظمات التي ازدهرت كانت تقف وراءها قيادة فعالة تمتاز بالحكمة والرؤية والالتزام القيمي، بينما أدت القيادة غير الفعالة أو غير الأخلاقية إلى التراجع والاندثار ومع تصاعد الأزمات الإدارية والفضائح التنظيمية في العقود الأخيرة تعززت الحاجة إلى أنماط قيادة إيجابية تُعيد بناء الثقة وتعالج الانهيارات الأخلاقية المتكررة داخل بيئات العمل.

وفي هذا السياق، برز نمط القيادة الأصيلة كأحد المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماماً متزايداً في الأوساط الأكاديمية والمهنية، نظراً لتركيزه على الصدق والشفافية والنزاهة والاتساق بين القيم والسلوك، وهي صفات باتت ضرورية لمعالجة مشكلات فقدان الثقة والالتزام داخل المؤسسات. يرى Avolio و Gardner (2005) أن القيادة الأصيلة تعد أساساً لأنماط القيادة الإيجابية الأخرى مثل القيادة التحويلية والخدمية والأخلاقية، لما تتميز به من قدرة على إلهام الموظفين وتعزيز الأداء والانتماء.

لقد وجدت الأبحاث الحديثة أن اعتماد هذا النمط القيادي ينعكس إيجاباً على التزام الموظفين الوظيفي، ويعزز من دافعيتهم وسلوكهم الإيجابي في بيئة العمل، ويقلل من معدلات الغياب والتسرب الوظيفي كما يسهم القائد الأصيل في خلق بيئة عمل محفزة تتسم بالعدالة والتكامل، مما يدفع الموظفين إلى الاندماج والولاء للمؤسسة.

بناء على ما سبق، يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة الأصيلة على الالتزام الوظيفي، من خلال تحليل العلاقة بين خصائص القائد الأصيل ومستوى التزام العاملين، وذلك في ضوء التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات في مجال القيادة والموارد البشرية. ويأمل البحث في تقديم رؤية علمية تسهم في دعم قادة المؤسسات نحو تبني هذا النمط القيادي بما ينعكس إيجابياً على أداء الموظفين ونجاح المنظمة على المدى البعيد.

## إشكالية الدراسة

تسعى المؤسسات الجامعية، كغيرها من المنظمات، إلى تعزيز التزام موظفيها لتحقيق الأداء والاستقرار الوظيفي. ويعد نمط القيادة أحد أبرز العوامل المؤثرة في هذا الالتزام، خاصة مع تزايد الاهتمام بأنماط قيادية حديثة، كالقيادة الأصيلة، التي تركز على النزاهة، الشفافية، والوعي الذاتي. ورغم ما تبينه الدراسات الغربية من أثر إيجابي لهذا النمط على سلوكيات الموظفين، إلا أن السياق الجزائري لا يزال بحاجة إلى دراسات ميدانية توضح مدى فاعلية القيادة الأصيلة في التأثير على الالتزام الوظيفي، خصوصاً في المؤسسات الجامعية.

وعليه، يمكن طرح الإشكالية الأساسية التالية:

إلى أي مدى تؤثر القيادة الأصيلة على الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف؟

### الأسئلة الفرعية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد الوعي الذاتي في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد الشفافية في العلاقات في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد المعالجة المتوازنة في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد المنظومة الأخلاقية الداخلية في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا؟

### فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية

تؤثر القيادة الأصيلة إيجابيا ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

#### الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد الوعي الذاتي في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد الشفافية في العلاقات في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد المعالجة المتوازنة في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد المنظومة الأخلاقية الداخلية في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا.

## اهمية الدراسة

- ✓ توضيح أهمية القيادة الأصيلة كأحد الاتجاهات الحديثة في القيادة التي تركز على القيم، الأخلاق، والشفافية في التسيير الإداري .
- ✓ إبراز العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي كعلاقة غير تقليدية تستحق الدراسة والتحليل، نظراً لطبيعتها الإنسانية والتنظيمية
- ✓ المساهمة في سدّ الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية من خلال تناول متغيرات حديثة لم تحظ بعد بالاهتمام الكافي في البيئة التنظيمية المحلية
- ✓ تعزيز الإطار النظري للدراسات المستقبلية من خلال تقديم نموذج بحثي يمكن البناء عليه في سياقات أخرى .
- ✓ التمكين من تشخيص مستوى القيادة الأصيلة داخل المؤسسات محل الدراسة، من وجهة نظر العاملين .
- ✓ توجيه صناع القرار نحو تبني ممارسات قيادية أصيلة تساهم في رفع مستوى الالتزام والانتماء لدى الموظفين .المساعدة في تطوير برامج تدريبية فعّالة تستهدف تعزيز مهارات القيادة الأصيلة لدى المدراء والمشرفين .
- ✓ الإسهام في تحسين المناخ التنظيمي من خلال تقوية الروابط بين القادة والمؤوسين على أساس من الثقة والاحترام المتبادل

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، تتمثل فيما يلي:

1. التعرف على مفهوم القيادة الأصيلة وأبعادها النظرية، ودورها في البيئة التنظيمية المعاصرة.
2. تحليل مفهوم الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، مع إبراز أبعاده ومستوياته المختلفة.
3. تحديد العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي، من خلال دراسة مدى تأثير ممارسات القادة ذوي القيادة الأصيلة على درجة التزام الموظفين بأعمالهم ومؤسساتهم.
4. الكشف عن الفروقات في إدراك الموظفين لمستوى القيادة الأصيلة لدى مسؤوليهم، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، سنوات الخبرة، المنصب، المؤهل العلمي...).

5. تقديم توصيات عملية للمؤسسات الجامعية (أو المنظمات المستهدفة) حول أهمية تبني نمط القيادة الأصيلة كوسيلة لتعزيز الالتزام الوظيفي ورفع الأداء العام.

## منهجية البحث

### 1. المنهج المتبع:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، حيث يهدف إلى وصف العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي)، وتحليلها كما تظهر في الواقع الفعلي للموظفين.

### 2. أداة جمع البيانات:

تم استخدام استبيان الكتروني مغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية. وقد صُمم الاستبيان بناءً على الأطر النظرية والدراسات السابقة، واحتوى على محورين رئيسيين:

- محور القيادة الأصيلة، ويتضمن أربعة أبعاد (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظومة الأخلاقية الداخلية).
- محور الالتزام الوظيفي، ويقاس الجوانب العاطفية والمعيارية والاستمرارية.

اعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات المشاركين، بدءًا من "غير موافق تمامًا" إلى "موافق تمامًا".

### حدود الدراسة

#### الحدود الموضوعية للدراسة:

تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في التركيز على دراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين فقط، وهما:

- القيادة الأصيلة باعتبارها متغيرًا مستقلًا، ويتم قياسها من خلال أبعادها الأربعة:
  - الوعي الذاتي (Self-awareness) ،
  - الشفافية في العلاقات (Relational transparency) ،
  - المعالجة الأخلاقية (Internalized moral perspective) ،
  - التوازن في معالجة المعلومات. (Balanced processing)
- الالتزام الوظيفي باعتباره متغيرًا تابعًا، ويتم تناوله من خلال أبعاده الثلاثة:
  - الالتزام العاطفي (Affective commitment) ،

- الالتزام المستمر (Continuance commitment) ،
- الالتزام المعياري. (Normative commitment).

وتركز الدراسة على تحليل مدى تأثير القيادة الأصلية التي يمارسها القادة أو المسؤولون الإداريون للمركز الجمعي عبد الحفيظ بوصفهم على مستويات الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

### الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصفهم - ميلة، حيث أُجري الجانب التطبيقي للدراسة داخل هذا الإطار الجغرافي. وقد تم اختيار هذا الموقع نظراً للقرب الجغرافي وسهولة الوصول إلى أفراد العينة، بالإضافة إلى توفر الشروط الميدانية الملائمة لتوزيع الاستبيانات وجمع البيانات بشكل فعّال.

### الحدود البشرية:

شملت الحدود البشرية للدراسة الموظفين الإداريين المنتسبين إلى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصفهم - ميلة، حيث تم الاعتماد على عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين. وقد بلغ حجم العينة 84 موظفاً من مختلف أقسام وإدارات المركز، مثل المكتبات والمعاهد والإدارة المركزية، والذين يمثلون مجتمع الدراسة المستهدف للتحقق من مدى تأثير القيادة الأصلية على التزامهم الوظيفي وقد تم اختيار هذه العينة قصد تمثيل فئات وظيفية مختلفة داخل المؤسسة الجامعية، بما يتيح رصد تباين الإدراك لأنماط القيادة ومستوى الالتزام الوظيفي داخل بيئة العمل الإداري.

### 3. الحدود الزمنية:

أُنجز الجانب الميداني للدراسة خلال شهر أبريل من سنة 2025، حيث تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً خلال يومي الثلاثاء والأربعاء الموافق لـ 29 و30 أبريل 2025، وتم استغلال هذه الفترة لجمع البيانات وتحليل نتائجها بما يخدم أهداف الدراسة من خلال برنامج Spss .

### دوافع اختيار الموضوع

- أهمية القيادة الأصلية كاتجاه حديث في الفكر الإداري:

تمثل القيادة الأصلية نمطاً قيادياً معاصراً يركز على القيم الأخلاقية، والشفافية، والوعي الذاتي، مما يجعلها نموذجاً مثالياً لمواجهة التحديات التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة. ويعد تناول هذا النمط القيادي في إطار بحثي علمي إضافة نوعية إلى أدبيات القيادة التنظيمية.

• الالتزام الوظيفي كأحد محددات الأداء المؤسسي المستدام:

أثبتت العديد من الدراسات أن الالتزام الوظيفي يعد من العوامل الحاسمة في تعزيز الأداء، وتقليل نسب الغياب، وتخفيض معدلات دوران العمالة. ومن هنا تبرز أهمية استكشاف المتغيرات القيادية المؤثرة فيه.

• ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي في السياق العربي: على الرغم من النمو المتزايد في الأدبيات الغربية حول القيادة الأصيلة، إلا أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياقات الثقافية والإدارية العربية ما تزال محدودة. ومن ثم تسعى هذه الدراسة لسد فجوة معرفية قائمة، وتقديم نموذج ملائم للبيئة المحلية.

• التحول نحو بيئات عمل قائمة على الثقة والتمكين:

تواجه المؤسسات الحديثة تحديات تتعلق ببناء ثقافة تنظيمية داعمة، ويُنظر إلى القيادة الأصيلة كأداة فاعلة لترسيخ الثقة بين القائد والمرؤوس، مما يعزز الشعور بالانتماء والالتزام.

• الرغبة في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئات العمل:

تهدف هذه الدراسة إلى الخروج بمجموعة من التوصيات الإجرائية التي يمكن أن تساعد القادة في المؤسسات على تبني ممارسات قيادية أصيلة، بما ينعكس إيجاباً على تعزيز الالتزام الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي.

### صعوبات الدراسة

عرفت هذه الدراسة، كغيرها من البحوث الميدانية، جملة من التحديات والعوائق التي واجهتنا أثناء مختلف مراحلها، سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن تلخيص أبرز هذه الصعوبات فيما يلي:

- صعوبة الحصول على مراجع علمية حديثة باللغة العربية تتناول موضوع القيادة الأصيلة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، مما اضطرنا إلى الاعتماد بشكل أكبر على المراجع الأجنبية.
- محدودية الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي في السياق المحلي، خصوصاً في بيئة المؤسسات الجامعية الجزائرية، مما شكل تحدياً في إثراء الجانب النظري.
- حداثة مصطلح "القيادة الأصيلة" لدى بعض المبحوثين، وهو ما تطلب تبسيط بعض المفاهيم في الاستبيان لضمان الفهم الصحيح للأسئلة.
- صعوبة استخدام الاستبيان الإلكتروني من طرف العديد من المبحوثين، حيث واجه بعضهم مشاكل في التعامل مع النموذج الرقمي نظراً لضعف خبرتهم التكنولوجية، خاصة لدى شريحة كبار السن أو غير المعتادين على استخدام الهواتف الذكية أو البريد الإلكتروني.

- عدم توفر الاتصال الدائم بالإنترنت لدى بعض الموظفين، مما حال دون تمكنهم من المشاركة في الاستبيان في الوقت المحدد.
- تردد بعض الموظفين في تعبئة الاستبيان، نتيجة التحفظ أو التخوف من الإدلاء برأيهم حول مواضيع ترتبط مباشرة بالإدارة، رغم تأكيدنا على الطابع العلمي والسري للدراسة.
- ضيق الوقت المخصص لتوزيع الاستبيان وجمعه، حيث اقتصر العمل الميداني على شهر أفريل 2025، مما استوجب مضاعفة الجهد لتحقيق نسبة استجابة مقبولة.

### هيكل البحث

- تم تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول أساسية، تناول الفصل الأول الإطار النظري لمتغيري الدراسة، حيث تطرقنا إلى مفهوم القيادة الأصيلة، أبعادها، خصائصها، وأهميتها في بيئة العمل، إلى جانب عرض مفصل لمفهوم الالتزام الوظيفي، مستوياته، وأنواعه، وأهم العوامل المؤثرة فيه.
- أما الفصل الثاني فقد خصصناه لعرض مجموعة من الدراسات السابقة، المحلية والعربية والأجنبية، ذات الصلة بموضوع القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي، بهدف الاستفادة من نتائجها وتحديد موقع دراستنا ضمن الأدبيات العلمية المتاحة.

بينما الفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي من البحث، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، بهدف قياس أثر القيادة الأصيلة لدى القادة الإداريين على مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

# الفصل الأول

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

**تمهيد:**

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة تحديات متزايدة في سبيل المحافظة على استقرارها التنظيمي، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، في ظل بيئة ديناميكية تتسم بعدم اليقين وتعدد المتغيرات. وقد أصبح الرأسمال البشري اليوم أكثر من مجرد مورد، بل هو شريك فعال في صياغة مستقبل المؤسسة وركيزة أساسية في تحقيق ميزتها التنافسية. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية القيادة الفعالة كعنصر محوري في إدارة الأفراد وتحفيزهم، ليس فقط لتحقيق الأداء، وإنما لترسيخ قيم الانتماء والولاء الوظيفي. ومن بين الاتجاهات القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، نجد القيادة الأصيلة (Authentic Leadership)، والتي تمثل نمطاً قيادياً يقوم على النزاهة، والشفافية، والوعي الذاتي، والتوازن في معالجة المعلومات. ويتميز القائد الأصيل بقدرته على بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة، من خلال تجسيده لقيمه ومبادئه في سلوكياته اليومية، ما ينعكس إيجاباً على مناخ العمل ويعزز الروابط التنظيمية. بالموازاة مع ذلك، يُعد الالتزام الوظيفي (Job Commitment) من أبرز المؤشرات التي تعكس الصحة التنظيمية للمؤسسة، كونه يشير إلى مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة نفسياً وعاطفياً، واستعداده لبذل جهد إضافي في سبيل تحقيق أهدافها. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الالتزام الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجملة من المتغيرات القيادية والتنظيمية، لا سيما تلك التي تتعلق بجودة العلاقة بين القائد والمرؤوس. وانطلاقاً من هذا التصور، تكتسي دراسة العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي أهمية بالغة، سواء من الناحية النظرية لفهم طبيعة التأثيرات المتبادلة بين المتغيرات السلوكية، أو من الناحية التطبيقية لتوفير معطيات تساعد القيادات الإدارية على تحسين مناخ العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات. كما يساهم هذا الموضوع في إثراء الأدبيات العربية التي لا تزال، مقارنة بالدراسات الأجنبية، في مراحلها الأولى من حيث تناول هذا النوع من القيادات الحديثة.

وللتعمق أكثر ارتأينا الى تقسيم هذا الجزء من الدراسة الى عرض كل ما يتعلق ب القيادة الاصيلية والالتزام الوظيفي حيث يمكن اداج هذه العناصر في مبحثين كالاتي :

**1- القيادة الاصيلية****2- الالتزام الوظيفي**

## المبحث الأول: القيادة الأصيلة

تعد القيادة الأصيلة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وقد برزت كرد فعل على الأزمات الأخلاقية وفقدان الثقة في بعض المؤسسات. يركز هذا النمط من القيادة على الصدق، والشفافية، والوعي الذاتي، والتمسك بالقيم، و تنوعت تخصصات ونماذج القيادة الاصيلية و يعد القائد الاصيل قدوة يحتذى بها، ويؤثر إيجابيا على بيئة العمل. ورغم بعض الانتقادات، تظل أهميتها بارزة في تعزيز الالتزام والثقة داخل المؤسسات.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى المفاهيم الاساسية المرتبطة ب القيادة الاصيلية بشكل عام.

### المطلب الاول : نشأة وتطور مفهوم القيادة الأصيلة

تعد القيادة الأصيلة من النظريات الحديثة في مجال القيادة، حيث ظهرت كرد فعل للتحديات التي واجهتها المؤسسات في ظل التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المتسارعة. جاءت هذه النظرية كرد فعل على حالات الفساد القيادي والانهيارات المؤسسية التي شهدتها العالم، مثل أزمة "إنرون" وأزمة الرهن العقاري في 2008، مما أدى إلى فقدان الثقة في القادة التقليديين، وبالتالي برزت الحاجة إلى نموذج قيادي جديد قائم على النزاهة والشفافية.

#### 1. الجذور التاريخية والفلسفية

يمكن إرجاع الجذور الفكرية للقيادة الأصيلة إلى الفلسفات القديمة التي أكدت على أهمية النزاهة والصدق في القيادة. فقد أشار الفيلسوف أفلاطون في كتابه "الجمهورية" إلى أن القادة يجب أن يتحلوا بالعدالة والحكمة، بينما ركز أرسطو على الفضيلة الأخلاقية كأساس للحكم الصالح. كما أن الفلسفة الكونفوشيوسية أكدت على أهمية القيادة التي تعتمد على القيم والأخلاق في تحقيق العدالة الاجتماعية.

#### 2. التأثيرات المعاصرة على القيادة الأصيلة

بالرغم من جذورها الفلسفية العميقة، بدأت القيادة الأصيلة كحقل بحثي مستقل في علم القيادة خلال أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين. فقد كانت القيادة التحويلية التي قدمها "بيرنز" و"باس" الأساس الذي قامت عليه القيادة الأصيلة، حيث شددت القيادة التحويلية على دور القائد في إلهام وتحفيز

الأتباع، لكن القيادة الأصيلة ذهبت إلى أبعد من ذلك من خلال التركيز على التفاعل الصادق والتزام القائد بقيمه.

على الرغم من أن البحث عن الأصالة يعود تاريخه إلى تاريخ أقدم ، إلا أن القيادة الحقيقية تتطور على مدار الـ 15 عاما الماضية. وبالتحديد ، مستوحاة من النتائج في علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي، نشر F. Luthans و B. Avolio في عام 2003 أول مقال حول أسلوب قيادة إيجابي جديد، والذي أطلقوا عليه اسم "أصيل". تم تصور القيادة الأصيلة على أنها "بناء جذري" للأشكال الإيجابية للقيادة التي تستدعي الثقة والثقة في الأتباع خلال الأوقات المضطربة، وقد جذبت منذ ذلك الحين اهتماما كبيرا من العلماء في مجال القيادة والإدارة. نتج عن ذلك نشر عدد كبير من الأوراق النظرية والتجريبية التي تثبت أهمية القيادة الأصيلة لتطوير وتشجيع المواقف والسلوكيات الإيجابية والأداء العملي للأتباع ومع ذلك، على الرغم من هذه الشعبية في الأوساط العلمية والمهنية ، حتى الان، لم يتم التوصل إلى توافق في الآراء حول التعريف العالمي للمفهوم.<sup>1</sup>

يمكن النظر إلى المفاهيم المختلفة للقيادة الأصيلة باستخدام معيارين مختلفين. يتعلق الأول بالتمييز بين وجهات النظر الشخصية والشخصية والتنموية حول القيادة الأصيلة ، يركز المنظور الشخصي على القائد نفسه ويتضمن معرفة الذات وسلوكيات التنظيم الذاتي. يجد مؤيدو هذا النهج أن القادة الحقيقيين يظهرون قيادة صادقة، ويقودون وفقا لمعتقداتهم الخاصة، وبطريقتهم الفريدة. من ناحية أخرى ، يؤكد مؤيدو المنظور الشخصي ، على أن القيادة الأصيلة هي بناء علائقي يظهر نتيجة للعلاقة بين القائد والأتباع. إنها عملية قائمة على المعاملة بالمثل ، حيث يتصرف القائد على الأتباع وكذلك الأتباع على القائد. أخيرا ، من منظور تنموي ، لا ينظر إلى القيادة الحقيقية على أنها سمة ثابتة للقائد ، ولكن كشيء يمكن بناؤه بمرور الوقت. معيار آخر للتمييز بين تعريفات القيادة الأصيلة يتعلق بأسسها النظرية وأسلافها الفلسفية. تضمنت المفاهيم الأولية للقيادة الأصيلة التي أشعلت اهتمام العلماء المعرفة من السلوك التنظيمي الإيجابي والقيادة التحويلية والأخلاق. وبالتالي ، فإن تعريفهم للقيادة الأصيلة ينطوي على سمات نفسية إيجابية ، ووعي ذاتي ، وتنظيم ذاتي ، وتطوير ذاتي ، وشخصية أخلاقية عالية. ومع ذلك ، شكك في الصلاحية التمييزية لمثل هذا التعريف للقيادة الحقيقية التي من خلالها التمييز بين القيادة الأصيلة ، رأس المال النفسي والقيادة التحويلية

<sup>1</sup>Gordana Nikolić, Sanda Grudić Kvasić, and Lucija Grbić, The Development of Authentic Leadership Theory / Razvoj Teorije Autentičnog Vodstva, PAR University College, Rijeka, Croatia, p. 178.

غير مفهومة تماما. تتبع ذلك تعريفات أكثر دقة للقيادة الحقيقية، استنادا إلى مفهوم متعدد الأبعاد للأصالة الذي يتكون من الوعي والمعالجة غير المتحيزة والتوجه العلانقي ومكونات السلوك / الفعل. تتويج هذا النهج بتعريف القيادة الأصيلة والذي يعتمد على فهم للأصالة ويحدد أربعة مكونات أساسية للقيادة الأصيلة:

- الوعي الذاتي.
- المعالجة المتوازنة.
- الشفافية العلانقية ،
- المنظور الأخلاقي الداخلي.

كان هذا التصور بمثابة إطار لتطوير أداة قياس القيادة الأصيلة المعروفة المسماة استبيان القيادة الأصيلة. أخيرا ، يجب أيضا ذكر مفاهيم القيادة الأصيلة التي تعد بديلا للتعريفات المذكورة أعلاه بناء على مفهوم الأصالة. وهكذا ، على سبيل المثال ، اقترح شامير وعيلام "نهج قصة الحياة" حيث يكون بناء قصة الحياة عنصرا أساسيا في تطوير القادة الحقيقيين. واقترحوا أن القيادة الأصيلة تعتمد بشكل كبير على المعاني النسبية التي يعلقها القائد على تجاربه الحياتية ، مما يؤدي إلى قبول ووضوح فهم الذات والاندماج الناجح للشخص والدور. عند تعريف مفهوم القائد الأصيل ، يميز المؤلفون سمات مثل "الأصلي" و "وليس النسخ" ، وعلى عكس الأساليب الأخرى ، لا يشملون النظر في الأخلاق.

تتبع القيادة الأصيلة من القيادة التحويلية. يتطور حول نفس الفكرة. تضع مناهج القيادة التقليدية السلطة في صميم القيادة ، وقد يجادل علماء القيادة الحقيقيون بأن الإحسان هو القيمة الأساسية للقيادة الأصيلة الفعالة، على وجه التحديد ، يتم تعريف القائد الحقيقي على أنه الشخص الذي يعتمد على تجاربه الشخصية (الأفكار أو العواطف أو الاحتياجات أو الرغبات أو التفضيلات أو المعتقدات) ويتصرف وفقا لذاته الحقيقية ، ويعبر عن نفسه بطرق تتوافق مع الأفكار والشعور الداخلي. عرف Gerog مفهوم القيادة الأصيلة على أنه عملية تبدأ بوعي القائد الذي يسمح له ببناء علاقات إيجابية وإلهام الموظفين وتشجيعهم بالطرق الصحيحة. يتم استخدام جو من الانفتاح. وفقا لجورج ، فإن إحدى الصفات الأساسية للدور القيادي هي الأصالة. يتطلب من القائد أن يكون مدركا لذاته ولديه القدرة على التعرف على نقاط قوته وضعفه والاعتراف بها. تدور القيادة الأصيلة حول السلوك الأخلاقي للقائد. ويؤكد على كيف يمكن للقائد أن يكتسب الشرعية وبناء الثقة من

خلال تطوير علاقة صادقة مع الأتباع. عرف آل القيادة الأصيلة بأنها نمط من سلوك القائد يعتمد على كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ويعزز لتعزيز وعي ذاتي أكبر ، ومنظور أخلاقي داخلي ، ومعالجة متوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية من جانب القادة الذين يعملون مع الأتباع ، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية. ترتبط القيادة الأصيلة ارتباطًا وثيقًا بالإبداع، ساعد الموارد البشرية على تحقيق المزيد من الأصالة والمصادقية في المنظمة ، وجد مؤخرًا أن القيادة الحقيقية تقلل من ضغوط القادة وتزيد من مشاركتهم في العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : التعريفات المختلفة للقيادة الأصيلة

على الرغم من أن الأبحاث المتعلقة بمفهوم الأصالة تعود إلى زمن بعيد، إلا أن القيادة الأصيلة لم تبدأ في التبلور إلا خلال الخمسة عشر عامًا الأخيرة. ففي عام 2003، واستنادًا إلى نتائج علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي، نشر كلٌّ من فريد لوتانز وبروس أفوليو أول مقال يعرّف نمطًا جديدًا من أنماط القيادة الإيجابية أطلقا عليه اسم "القيادة الأصيلة". وقد تم تصوّر هذا النمط القيادي بوصفه "بنية جذرية" لأساليب القيادة الإيجابية التي تعزز الثقة والمصادقية لدى الأتباع، لاسيما في أوقات الاضطرابات. ومنذ ذلك الحين، حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في الأوساط الأكاديمية والبحثية، مما أسفر عن نشر عدد كبير من الدراسات النظرية والتجريبية التي تؤكد على أهمية القيادة الأصيلة في تعزيز المواقف والسلوكيات الإيجابية وتحسين أداء العاملين.

ورغم هذا الاهتمام المتزايد، لم يتم التوصل بعد إلى تعريف موحد وشامل لمفهوم القيادة الأصيلة.

عدة تصورات لمفهوم القيادة الأصيلة يمكن تصنيفها وفق معيارين رئيسيين. الأول يتمثل في المنظورات المختلفة لفهم القيادة الأصيلة:

- **المنظور الذاتي (Intrapersonal):** يركز على القائد ذاته، ويتضمن معرفة الذات وضبط السلوك الذاتي. وفقًا لهذا التصور فإن القادة الأصليين يقودون الآخرين بصدق ووفقًا لقيمهم ومعتقداتهم الخاصة، وبطريقة فريدة وشخصية.

<sup>1</sup> Powerful Insights of Authentic Leadership Dr. AMANY I. SHAHIN Associate Professor, Faculty of Commerce-Department of Management, Helwan University.

• **المنظور التفاعلي (Interpersonal):** يرى أن القيادة الأصيلة هي عملية علائقية تنشأ نتيجة للتفاعل بين القائد وأتباعه، حيث يؤثر كل طرف في الآخر في سياق من التبادل المتكافئ.

• **المنظور التطويري (Developmental):** ينظر إلى القيادة الأصيلة على أنها قابلة للتطور بمرور الوقت، وليست صفة ثابتة، وهو ما دعمته أعمال Avolio و Gardner و Walumbwa.

أما المعيار الثاني فيتعلق بالأطر النظرية والفلسفية التي بُنيت عليها التعريفات المختلفة للقيادة الأصيلة. فالتصورات المبكرة استندت إلى مفاهيم من علم النفس الإيجابي والقيادة التحويلية والأخلاق، وقدمت تعريفات تضمنت سمات مثل الصفات النفسية الإيجابية، والوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتطور الشخصي، والشخصية الأخلاقية العالية.

لكن بعض الباحثين مثل **Cooper et al** أشاروا إلى ضعف التمييز بين القيادة الأصيلة من جهة، ورأس المال النفسي والقيادة التحويلية من جهة أخرى. ولذلك، ظهرت تعريفات أكثر دقة لاحقاً ترى أن الأصالة تتكون من أربعة أبعاد:

1. الوعي الذاتي،

2. المعالجة المتوازنة للمعلومات،

3. الشفافية في العلاقات،

4. المنظور الأخلاقي الداخلي.

كما ظهرت تصورات بديلة للقيادة الأصيلة والذي يُبرز دور الرواية الذاتية في تشكيل القائد الأصيل، حيث تُعتبر تجربة الحياة والمعاني المستخلصة منها جوهرًا لفهم الذات واندماج الشخص بدوره القيادي. ويتميز هذا النموذج بتركيزه على الأصالة كـ"تفرد" و"عدم التقليد"، مع الابتعاد عن تضمين الأبعاد الأخلاقية التي ركزت عليها التصورات الأخرى.

الجدول رقم 1: تعريفات القيادة الاصيلية

التعريف	المصدر
<p>يرى جورج أن القادة الأصليين يستخدمون قدراتهم الطبيعية، لكنهم يدركون أيضًا نقاط ضعفهم ويسعون جاهدين لتجاوزها. يقودون بهدف واضح ومعنى وقيم، ويقيمون علاقات قوية ومستدامة مع الآخرين بسبب وضوح مواقفهم. يتميزون بالثبات والانضباط الذاتي، ويرفضون المساومة على مبادئهم عند اختبارها. كما يحرص القادة الأصليون على تطوير ذواتهم لأنهم يؤمنون بأن القيادة الحقيقية رحلة مستمرة من النمو الشخصي.</p>	<p>جورج(2003)</p>
<p>يعرفان القيادة الاصيلية على أنها عملية تتبع من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور، مما يعزز وعيًا ذاتيًا وسلوكًا منضبطًا لدى القادة والعاملين. هذا النوع من القادة يتمتع بالثقة، الأمل، التفاؤل، الشفافية، والأخلاق العالية، ويهتم بتطوير الآخرين ليصبحوا قادة بدورهم. لا يعتمد على الإكراه أو الإقناع المباشر، بل يكون نموذجًا يُحتذى من خلال قيمه وسلوكياته.</p>	<p>لوثانس وأفوليوو(2003)</p>
<p>القائد الاصيل هو من يعرف من هو حقًا، ويدرك قيمه ومعتقداته وقدراته، كما يُنظر إليه على أنه واثق، متفائل، مرن، ويتمتع بطابع أخلاقي رفيع.</p>	<p>أفوليو وآخرون(2004)</p>
<p>يتميز القادة الأصليون عن غيرهم بأربع خصائص</p>	<p>شامير وإيلام(2005)</p>

<p>تتعلق بالذات: 1. اندماج دور القيادة مع هوية القائد، 2. وضوح المفهوم الذاتي، 3. توافق الأهداف مع القيم الشخصية، 4. انسجام السلوك مع هذا المفهوم الذاتي.</p>	
<p>القادة الأصليون مدركون لقيمهم ومعتقداتهم، وهم واثقون، صادقون، موثوقون، ويركزون على تمكين الآخرين وتوسيع آفاقهم، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة.</p>	<p>إيليس وآخرون (2005)</p>
<p>القائد الأصيل هو من يبقى وفياً لنفسه ولما يؤمن به. يبني علاقات مبنية على الثقة، ويحفز الآخرين لتحقيق الأداء العالي. لا يتبع توقعات الآخرين بل يسير وفق قناعته، ويهتم بخدمة الآخرين أكثر من سعيه للاعتراف الشخصي.</p>	<p>جورج وسيمز (2007)</p>
<p>القيادة الأصيلية هي نمط من السلوك القيادي قائم على القدرات النفسية الإيجابية والسياق الأخلاقي الإيجابي. تهدف إلى تعزيز الوعي الذاتي، الرؤية الأخلاقية، التوازن في اتخاذ القرار، والشفافية، مما يدعم التطور الذاتي الإيجابي للقائد والعاملين معه.</p>	<p>والومبوا وآخرون (2008)</p>
<p>القائد الأصيل هو شخص يتميز بالوعي الذاتي، التواضع، والسعي المستمر للتطوير، ويضع مصلحة الآخرين نصب عينيه. يبني الثقة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية، ويساهم في نجاح المؤسسة ضمن إطار قيمي واجتماعي واضح.</p>	<p>وايتهايد (2009)</p>

المصدر: Nikolić, G., Grudić Kvasić,. (2020, August). The development of

180/179 authentic leadership theory

### المطلب الثالث: الخصائص العامة للقائد الأصيل

تعد القيادة الأصيلة نمطاً قيادياً يرتكز على مجموعة من الخصائص الشخصية والأخلاقية التي تميز القائد في سلوكه وتعامله مع الآخرين. فهي تتضمن الحب، الالتزام بالقيم، وضوح الغرض، بناء العلاقات الإنسانية، والانضباط الذاتي. هذه السمات تُشكل البنية الجوهرية للقائد الأصيل، الذي لا يُمارس القيادة بدافع الطموح السلطوي أو الرغبة في المكاسب الشخصية، وإنما انطلاقاً من قناعة داخلية راسخة بقيمه ومبادئه.

وقد لخص قشظة أبرز خصائص القائد الأصيل كما يلي<sup>1</sup>:

1. القيادة كحالة طبيعية وليست ادعاءً: لا يسعى القائد الأصيل إلى فرض ذاته كقائد، بل يتولى المسؤولية القيادية من منطلق استحقاق نابع من ممارساته ومهاراته، سواء كان يشغل منصباً قيادياً فعلياً أو كان مؤهلاً لتولي أحد المناصب الإدارية قريباً.
2. الدافع الداخلي الصادق: لا يُقبل القائد الأصيل على أداء دوره القيادي من أجل المكانة أو الفخر أو تحقيق منافع شخصية، بل ينطلق من منظومة قيمية داخلية تُحفزه على القيادة، إذ تكون رؤيته متجذرة في مبادئه ومعتقداته الخاصة، مما يمنحه وضوحاً في الأهداف وثباتاً في التوجهات.
3. الصدق في السلوك والتصرف: القائد الأصيل هو قائد حقيقي تتسم سلوكياته بالاتساق الذاتي، فلا يُظهر وجهًا مختلفاً عن قناعاته الحقيقية، بل تتبع أفعاله من أعماقه وتعكس ذاته الأصيلة.
4. التوافق بين القيم والأفعال: يتميز القائد الأصيل بتطابق أقواله مع أفعاله، حيث يحرص على أن تكون ممارساته المهنية نابعة من معتقداته الأخلاقية، ما يُكسبه مصداقية عالية لدى رؤوسه ويعزز الثقة المتبادلة داخل بيئة العمل.

<sup>1</sup> تغريد جلال أثر القيادة الأصيلة لدى المشرفين التربويين في تحسين مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى. 2019.

إن هذه الخصائص مجتمعة تُكوّن صورة القائد الأصيل الذي لا يقود بالسلطة أو التوجيه الفوقي، وإنما بالقوة والتأثير المبني على النزاهة والشفافية والانفتاح على الآخر بحيث تعني الشفافية التفاعل الصادق والصريح مع الآخرين، ومشاركة المشاعر والمعلومات بطريقة تدعم الثقة والتفاهم داخل الفريق<sup>1</sup>.

بحيث يتسم القائد الأصيل بالشفافية في التواصل واتخاذ القرار، فهو لا يُخفي الحقائق ولا يُضلل الأتباع. بل يسعى إلى مشاركة المعلومات والقرارات بشفافية كاملة، مما يُولد الثقة ويُعزز الولاء التنظيمي. إن المصادقية هنا لا تنفصل عن الشفافية، إذ أن كليهما يُعبّران عن التزام القائد بقيم الحقيقة والعدالة فالقائد الأصيل قدرة عالية على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. فهو لا يستخدم الموظفين كأدوات لتحقيق الأهداف، بل يتعامل معهم كأفراد ذوي مشاعر وكرامة. يتواصل معهم بصدق، ويستمع إلى آرائهم، ويدعمهم في أوقات التحدي، مما يَنمي بيئة عمل إيجابية ومتماسكة

### المطلب الرابع: أبعاد القيادة الأصيلة

تعد القيادة الأصيلة نمطا قياديا متكاملًا يتجاوز السلوك الظاهري للقائد ليعكس جوهر شخصيته وقيمه الداخلية. وقد حدد الباحثون عدة أبعاد رئيسية تشكل هذا النمط القيادي، وتشكل أساساً لفهم كيف تؤثر القيادة الأصيلة في سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة. يتناول هذا المطلب أهم الأبعاد التي تميز القيادة الأصيلة، مع توضيح خصائص كل بُعد ودوره في تعزيز فعالية القيادة داخل البيئة التنظيمية.

تم اختيار الأبعاد الأربعة للقيادة الأصيلة استناداً إلى النموذج النظري الذي طوره كلٌّ من **Walumbwa et al.**، والذي يُعد من أبرز النماذج العلمية المعتمدة في الأدبيات الحديثة المتعلقة بالقيادة الأصيلة. وقد تم اعتماد هذا النموذج نظراً لما يلي:

1. اعتماده الأكاديمي الواسع: حيث يعتبر من أكثر النماذج استخداماً في الدراسات التطبيقية التي تناولت القيادة الأصيلة وعلاقتها بسلوكيات الموظفين مثل الأداء، الالتزام، الرضا، والثقة.
2. شموليته وتكامله: إذ يُغطي الجوانب النفسية والسلوكية والأخلاقية للقيادة الأصيلة، مما يُعطي تصوراً دقيقاً لخصائص القائد الأصيل.

<sup>1</sup> Walumbwa et al. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, Journal of Management, 34(1), pp 89-126

3. صلاحية أدواته في القياس :حيث تم تطوير مقياس القيادة الأصيلة **ALQ – Authentic**

**Leadership Questionnaire** من قبل Walumbwa وزملائه، وهو مقياس تم اختباره

إحصائياً وأثبت تمتع أبعاده بالصدق والثبات في عدة سياقات تنظيمية وثقافية.

4. اتساقه مع أهداف الدراسة :تتماشى هذه الأبعاد مع الهدف من الدراسة والمتمثل في تحليل تأثير

سلوك القائد الأصيل على الالتزام الوظيفي، إذ تُمثل هذه الأبعاد الجوهر الحقيقي للقيادة الأصيلة<sup>1</sup>.

وعليه، تم اعتماد الأبعاد الأربعة التالية:

- الوعي الذاتي (Self-awareness)
- الشفافية في العلاقات (Relational transparency)
- المعالجة الأخلاقية (Internalized moral perspective)
- التوازن في معالجة المعلومات (Balanced processing)

لأنها تمثل الأسس التي يقوم عليها سلوك القيادة الأصيلة في بيئات العمل، وقد أثبتت فعاليتها في العديد من الدراسات السابقة.

### 1. الوعي الذاتي ( self-awareness ) :

الوعي الذاتي هو القدرة على التعرف بوضوح وموضوعية على جوانب الشخصية المختلفة، بما في ذلك الأفكار، المشاعر، الدوافع، والقيم، من خلال التأمل والتفكير الداخلي. يتضمن هذا الفهم العميق للذات إدراك تأثير هذه العوامل على السلوكيات والتفاعلات مع الآخرين، مما يمكن الفرد من تقييم وتعديل أسلوبه في القيادة أو التعامل بفعالية. في سياق القيادة الأصيلة، يُعتبر الوعي الذاتي حجر الأساس، حيث يسمح للقيادة بالتصرف بما يتماشى مع قيمهم ومعتقداتهم الداخلية، مما يعزز الثقة والمصداقية مع فرقهم. علاوة على ذلك، يرتبط الوعي الذاتي بالذكاء العاطفي، حيث يمكن القادة من فهم وإدارة عواطفهم، والتفاعل بحساسية مع مشاعر الآخرين، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مستنيرة وبناء علاقات قوية.<sup>2</sup>

تعتمد نظرية الوعي الذاتي على فكرة أنك لست أفكارك، بل الكيان الذي يراقب أفكارك؛ أنت المفكر، منفصلاً ومنفصلاً عن أفكارك. التنظيمي

<sup>1</sup> Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

<sup>2</sup> Courtney E. Ackerman, MA. Scientifically reviewed by Tiffany Sauber Millacci, Ph.D., What Is Self-Awareness? (+5 Ways to Be More Self-Aware)P 2, 1 Apr 2020

يمكننا أن نواصل يومنا دون أن نعطي ذاتنا الداخلية أي تفكير إضافي، فقط نفكر ونشعر ونتصرف كما نريد؛ ومع ذلك، يمكننا أيضًا أن نركز انتباهنا على تلك الذات الداخلية، وهي القدرة التي أطلق عليها دوفال وويكلاند "تقييم الذات".

عندما نقيم أنفسنا، يمكننا أن نفكر مليا فيما إذا كنا نفكر ونشعر ونتصرف كما ينبغي، أم نتبع معاييرنا وقيمنا. يشار إلى هذا بمقارنة أنفسنا بمعايير الصواب. نفعل ذلك يوميا، مستخدمين هذه المعايير كوسيلة لتقييم صحة أفكارنا وسلوكياتنا.

ويعد استخدام هذه المعايير عنصرا أساسيا في ممارسة ضبط النفس، حيث نقوم بتقييم وتحديد ما إذا كنا نتخذ الخيارات الصحيحة لتحقيق أهدافنا.

هذه النظرية موجودة منذ عقود، مما أتاح للباحثين وقتا كافيا لاختبار صحتها. إن عمق المعرفة بالوعي الذاتي، وارتباطاته، وفوائده، يمكن أن يوفر لنا أساسا سليما لتعزيز الوعي الذاتي لدى أنفسنا والآخرين

## 2. شفافية العلاقات: (Relational Transparency)

### تعريف شفافية العلاقات

شفافية العلاقات هي أحد الأبعاد الأساسية للقيادة الأصيلة (Authentic Leadership)، وتشير إلى:

"عرض القائد لذاته الحقيقية أمام الآخرين من خلال مشاركة المعلومات، والمشاعر، والمعتقدات، والنوايا بطريقة صادقة ومباشرة، دون تحفظ أو تلاعب، مع الاستعداد لتقبل التغذية الراجعة"<sup>1</sup>.

وهي تعكس مدى الصدق والوضوح والانفتاح في العلاقة بين القائد والمرؤوسين، ما يسهم في بناء الثقة المتبادلة وتعزيز الالتزام الوظيفي والروح الجماعية في بيئة العمل.

<sup>1</sup> Duncan, K. A., Green, J. Y., Ecung, D. D., & Gergen, P. J. (2017). Authentic leadership: A review of empirical studies. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 1–20.

شفافية العلاقات تشير إلى تقديم الذات الحقيقية للفرد (على عكس الذات المزيفة أو المشوهة) للآخرين. يعزز هذا السلوك الثقة من خلال الإفصاحات التي تنطوي على مشاركة المعلومات والتعبيرات العننية عن أفكار ومشاعر الفرد الحقيقية مع محاولة تقليل إظهار المشاعر غير اللائقة تشير المعالجة المتوازنة إلى القادة الذين يظهرون أنهم يحلون بموضوعية جميع البيانات ذات الصلة قبل التوصل إلى قرار. يلتزم هؤلاء القادة أيضا وجهات نظر تتحدى مواقفهم الراسخة .

### 3. المعالجة المتوازنة للمعلومات (Balanced Processing)

تشير المعالجة المتوازنة إلى عملية دراسة الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بموضوع معين قبل اتخاذ القرار، وذلك من خلال استعراض وجهات النظر المختلفة وجمع المعلومات بطريقة حيادية خالية من التحيز. وتكمن أهمية هذا الأسلوب في تمكين القائد الأصيل من تفسير المعطيات بموضوعية، مما يساعده على تطوير خطط إجرائية قائمة على أسس عقلانية. كما يُتوقع من القائد الأصيل أن يسعى للاستماع إلى الآراء ووجهات النظر المختلفة، حتى وإن كانت مخالفة لرأيه، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر ملاءمة لمصلحة المؤسسة والعاملين فيها، وليس لتحقيق مكاسب شخصية. ونتيجة لذلك، تُسهم المعالجة المتوازنة في تقليل مقاومة الموظفين للقرارات، خاصة حين يشعرون أنهم جزء من عملية اتخاذها.

المعالجة المتوازنة تعني قدرة القائد الأصيل على تقييم المواقف واتخاذ القرارات استنادًا إلى تحليل شامل، غير متحيز، وموضوعي للمعلومات المتوفرة. يتطلب هذا البعد من القائد أن ينأى بنفسه عن التأثيرات الشخصية والانفعالية، وأن يُظهر انفتاحًا تجاه الآراء المخالفة وتقييمها بعدل دون تسرع أو افتراضات مُسبقة. القائد الذي يُمارس المعالجة المتوازنة لا يكتفي برأيه الخاص أو آراء المقربين، بل يسعى لتوسيع رؤيته من خلال جمع وجهات نظر متعددة، ثم المقارنة والتحليل بشكل نزيه، ما يُعزز اتخاذ قرارات مدروسة تخدم الصالح العام.

يساهم هذا البعد في ترسيخ بيئة عمل قائمة على العدالة، ويُعزز من ثقة الموظفين بالقائد لأنه يُشعرهم بأن آراءهم مسموعة ومقدّرة، حتى وإن لم تكن مطابقة لرؤية القائد. كما يقلل من مخاطر القرارات العشوائية أو المُنحازة، ويُعزز فعالية القيادة في البيئات المعقدة متعددة الأطراف<sup>1</sup>

#### 4. المنظور الأخلاقي الداخلي (Internalized Moral Perspective)

يعد المنظور الأخلاقي الداخلي من أبرز أبعاد القيادة الأصيلة، إذ يُجسد آلية تنظيم ذاتي تمكّن القائد من اتخاذ القرارات والتصرف وفقاً لقيمه ومعتقداته ومبادئه الأخلاقية الداخلية. ويسهم التزام القائد بهذه المعايير الأخلاقية في تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين، مما يدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة، ويُعزز من درجة ارتباطهم والتزامهم بالعمل .

القائد الأصيل، بحسب هذا البعد، لا يتبع الاتجاه العام أو يتكيف مع التوقعات الخارجية، بل يتصرف بما يتوافق مع ضميره المهني وأخلاقه الشخصية، مما يمنحه ثباتاً في المواقف، ومصداقية أمام فريقه. وهو ما يُرسّخ الثقة والاحترام المتبادل في بيئة العمل.

يساعد المنظور الأخلاقي الداخلي في الوقاية من السلوكيات الانتهازية أو غير المسؤولة التي قد تنشأ تحت ضغوط العمل. كما يُشكّل ركيزة لاستقرار القيادة في المواقف الأخلاقية الحساسة، ويُحفّز الموظفين على تبني قيم النزاهة والعدل، مما يُعزز مناخاً تنظيمياً أخلاقياً يدعم الاستدامة والثقة<sup>2</sup>.

### AUTHENTIC LEADERSHIP <sup>3</sup> نماذج القيادة الأصيلة

#### MODELS

تم تطوير نظرية القيادة الأصيلة ضمن مدرسة السلوك التنظيمي الإيجابي، والتي تشير في الأدبيات العلمية إلى تحول في النموذج من دراسة "السلبية"، أي عدم انتظامات تنظيمية ونقص، والتركيز بدلاً من ذلك

<sup>1</sup> د. راند حسين الحجار، درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات مجلة جامعة الأقصى، المجلد 21، العدد 2، يونيو 2017 ص 210.

<sup>2</sup> محمد، أسماء عبد العاطي، وإمام، محمود السيد. تقييم أثر نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصيلة على سلوكيات التمر في مكان العمل بشركات السياحة. مجلة السياحة والفندقة، 3(1) 2021، ص 99-118

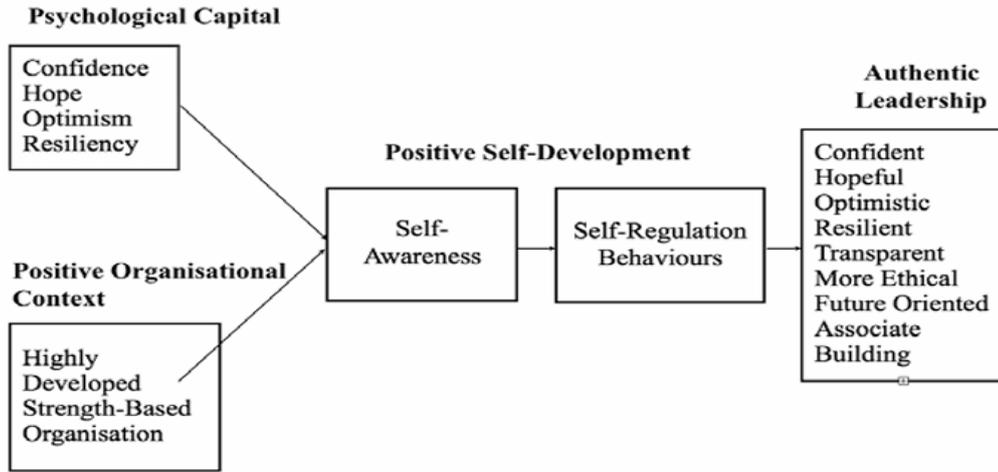
<sup>3</sup> Gordana Nikolić, PhD, Sanda Grudić Kvasić, PhD, Lucija Grbić, student, THE DEVELOPMENT OF AUTHENTIC LEADERSHIP THEORY, Conference Paper · August 2020 P 182/185

على النتائج الإيجابية الفردية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة عمل عالمية وغير مؤكدة. العمود الفقري لحركة السلوك التنظيمي الإيجابي هو بناء جديد مركب - رأس المال النفسي، الذي يتكون من الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة النفسية. يُنظر إلى رأس المال النفسي في كل من الأعمال المفاهيمية والتجريبية كمقدمة، ولكن أيضًا كعاقبة للقيادة الأصيلة. أيضًا، يمثل تطور علم النفس الإيجابي عند تحول القرن 'عودة' المشاعر إلى الأعمال العلمية في مجالات الإدارة والقيادة. تظهر المشاعر الإيجابية بالتالي في النظريات الأصيلة للقيادة الأصيلة - كآلية أساسية تربط بين المكونات الأساسية للقيادة الأصيلة. يعد تحديد التأثير العاطفي الإيجابي كعملية تؤثر فيها القادة الأصليون على الموظفين وتطورهم مساهمة قيمة وفريدة من نوعها في القيادة الأصيلة. بوجه عام، يتم تعريف القيادة الأصيلة على أنها مجموعة من السلوكيات المرتبطة التي تميز طريقة تصرف القادة تجاه التابعين، واتخاذ القرارات الأخلاقية، واستخدام المعلومات. يتم وصف الرؤية في العمليات التي تمكّن تأثير القيادة الأصيلة على مواقف وسلوكيات التابعين في نماذج القيادة الأصيلة المفاهيمية، وأهمها ما يلي: نموذج لوثانس وأفوليو ، نموذج أفوليو وآخرون، نموذج غاردنر وآخرون ونموذج إليس وآخرون.

### ❖ 1. نموذج لوثانس وأفوليو (2003) The Luthans and Avolio Model

يعتبر نموذج لوثانس وأفوليو (2003) نموذجًا أوليًا للقيادة الأصيلة التي شجعت على ظهور وتطوير نظرية القيادة الأصيلة بشكل أكبر. يؤكد النموذج على المكون التنموي للقيادة الأصيلة الذي يُنظر إليه على أنه عملية تعتمد على القدرات النفسية الإيجابية وسياق تنظيمي متطور للغاية ينتج عنه تطوير الذات وخلق قائد أصيل يتميز بالثقة والأمل والتفاؤل والمرونة النفسية، فضلاً عن الشفافية والأخلاق والتوجه نحو المستقبل والالتزام بتطوير المتابعين.

### الشكل رقم 1: نموذج لوثانس وأفوليو (2003) The Luthans and Avolio Model



**Source:** F. Luthans i B. Avolio, Authentic Leadership Development, u K. S. Cameron, S. E. Dutton, i R. E. Quinn (Urd.), Positive Organizational Scholarship, 2003, p. 251

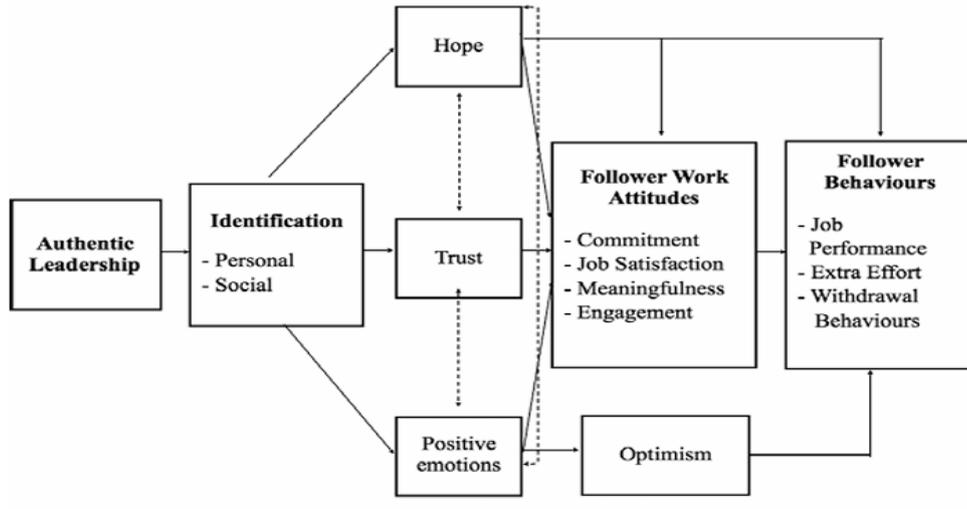
على الرغم من أن النموذج مدعوم بالعديد من الأبحاث غير المباشرة في مجال السلوك التنظيمي الإيجابي والقيادة التحويلية، يحذر أحد المبدعين للنموذج من أنه لا يزال في مرحلة الاختبار المباشر والتطوير (لوثنان، 2010)

#### ❖ نموذج أفوليو وآخرون (2004) The Avolio et al. Model

يرتبط نموذج أفوليو وآخرون (2004) بالقيادة الأصيلة بمشاعر وسلوكيات الموظفين. يظهر النموذج في الشكل 2.

ويحدد النموذج الصفات النفسية الإيجابية مثل الأمل والتفاؤل كوسيط في العملية الملحوظة لتأثير القيادة الأصيلة، وبالتالي اعتمادًا على النموذج الذي قدمه لوهانس وأفوليو (2003). من ناحية أخرى، يقدم هذا النموذج المشاعر الإيجابية في نظرية القيادة الأصيلة، استجابة لمطالب الباحثين الذين يؤكدون على أهمية المشاعر الإيجابية في عملية القيادة أي، نقصها في الأبحاث السابقة عن القيادة.

الشكل رقم 2: نموذج يربط القيادة الأصيلة بمواقف وسلوكيات التابعين.



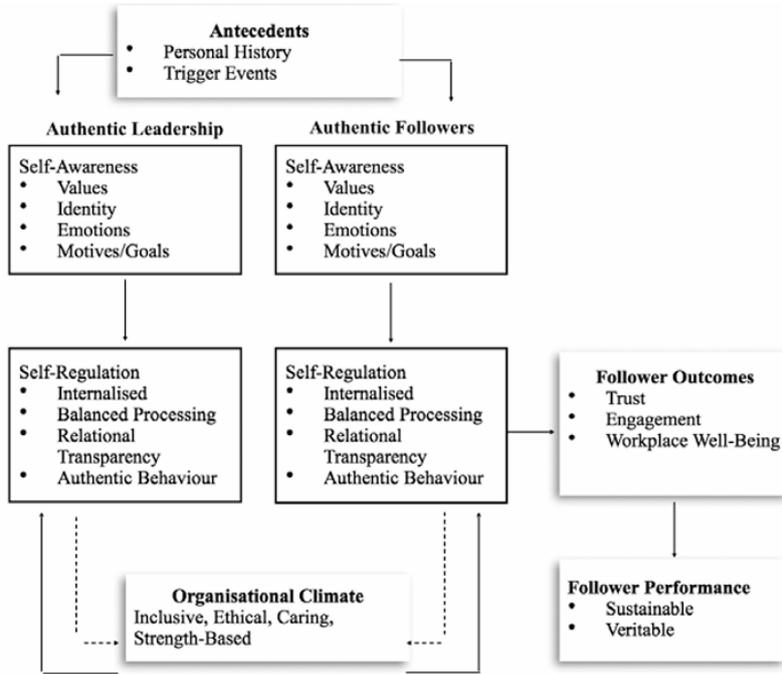
Source: B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans i D. R. May, Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, 2004, p. 803

### ❖ 3. نموذج غاردنر وآخرون (2005) The Gardner et al. Model

يسعى نموذج غاردنر وآخرون إلى تصحيح أوجه القصور في التصورات التي تم تطويرها سابقاً والتي تقتصر إلى المصادقية التمييزية، أي، نقص التمييز الواضح بين القيادة الأصيلة، ورأس المال النفسي، والقيادة التحويلية. يركز هذا النموذج على تطوير القادة والتابعين الأصليين، مما يؤدي إلى أداء مستدام ودائم للتابعين. يُظهر النموذج في الشكل 3. استناداً إلى مفهوم كيرنس للأصالة، يتم تحديد عملية تطوير الأصالة في هذا النموذج، وقبل كل شيء، من خلال الوعي الذاتي والسلوكيات المنظمة ذاتياً للقادة والتابعين. كما أن تطوير القيادة الأصيلة والتابعين الأصليين يتأثر أيضاً بالتاريخ الشخصي.

وتؤدي الحياة إلى أحداث مثيرة للقادة والتابعين، بالإضافة إلى المناخ التنظيمي الداعم والأخلاقي. وأخيراً، يُعتبر التمثيل الإيجابي هو الآلية الأساسية التي من خلالها يؤثر القادة المخلصون على تابعيهم.

الشكل رقم 3: النموذج الذي يربط القيادة الأصيلة بمواقف وسلوكيات الأتباع

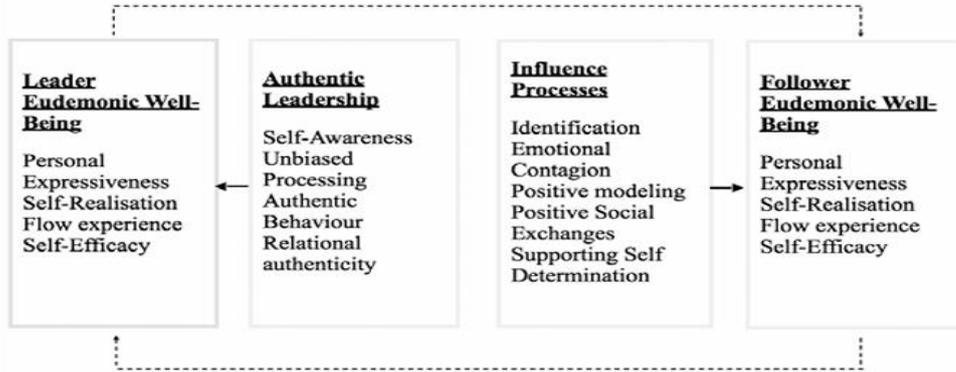


**Source:** W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May i F. Walumbwa, Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, p. 346

### ❖ نموذج إيليز وآخرون The Ilies et al. Model

نموذج إيليس وآخرون مبني أيضًا على مفهوم متعدد الأبعاد للأصالة ويركز على العلاقة بين القيادة الأصيلة والرفاهية الوجودية للقادة والمتابعين، والتي تتجلى من خلال التعبير الشخصي، وتحقيق الذات، وتجربة الانسيابية وكفاءة الذات. كما يحدد النموذج الآليات التي من خلالها تؤثر القيادة الأصيلة على رفاهية المتابعين الوجودية، المتعلقة بالعدوى العاطفية، والتعريف الشخصي والتنظيمي، وتبادل اجتماعي إيجابي، وسلوكيات إيجابية، والدعم للتمية الذاتية. يُظهر النموذج في الشكل 4.

الشكل رقم 4: . تأثير القيادة الأصيلة على رفاهية القادة والتابعين



**Source:** R. Ilies, F. P. Morgeson i J. D. Nahrgang, Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes, 2005, p. 377

على الرغم من الاختلافات المفهوم في الأطر النظرية أو نماذج القيادة الأصيلة المقدمة، يمكن إبراز عدة ميزات مشتركة. أولاً، تعتبر النماذج متجذرة في نظرية علم النفس الاجتماعي وأبحاث الأصالة ، على عكس المناهج الأخرى المتعلقة بالقيادة الأصيلة التي تتبنى منظوراً استقرائياً وفلسفياً في تطوير النظرية. علاوة على ذلك، تميز النماذج بشكل صريح وتؤكد على الدور المركزي للمنظور الأخلاقي المتجسد، على عكس، على سبيل المثال، التصور المذكور سابقاً لشامير وإيلام. وأخيراً، تركز النماذج على تطوير القادة والأتباع الأصليين، مما يجعل القيادة الأصيلة حالية وموضوعاً للتدريب والتعليم التنظيمي .

### المطلب السادس: الانتقادات الموجهة للقيادة الأصيلة

كما هو الحال مع العديد من نظريات القيادة، لم تسلم القيادة الأصيلة من الانتقادات التي وُجّهت إليها في الأدبيات العلمية. فقد حدد كل من ألفيسون وآينولا أربعة مجالات رئيسية تمثل مصادر الإشكال في نظرية القيادة الأصيلة، وهي<sup>1</sup>:

1. التطور النظري للنموذج؛

<sup>1</sup> Söderlund, A., & Winerholm, J. The complexity of authentic leadership [Unpublished master's thesis]. Malmö University, Sweden (2021), p. 24.

2. تطبيقه في الواقع العملي؛

3. العلاقة بينه وبين النظريات القيادية الأخرى؛

4. الأساس الفلسفي الذي يقوم عليه النموذج.

يرى الباحثان أن هناك توتراً لا يمكن حله بين فكرة "الذات الأصيلة" ومتطلبات الأدوار الوظيفية داخل بيئة العمل، كما أن مفهوم القيادة الأصيلة يفتقر إلى قاعدة نظرية مستقرة ومتينة. ويضيفان أن السعي المستمر لأن يكون الفرد "أصيلاً" قد يعرضه للضعف الشخصي والانتقاد، كما أن قياس "الأصالة" يظل أمراً صعباً إن لم يكن مستحيلاً.

ويتمشى هذا الطرح مع ما ذهب إليه نيبيرغ وسفينينغسون، حيث أشارا إلى أن كثيراً من الباحثين في هذا المجال يتجاهلون تعقيد الواقع التنظيمي والسياقات الاجتماعية التي يتحرك فيها القائد، ما يجعل تطبيق القيادة الأصيلة بشكل عملي أكثر تعقيداً ويطرح تحديات في مدى التزام القائد بذاته الحقيقية.

من جهة أخرى، أوضح غولومب أن مفهومي "الأصالة" و"الذات الأصيلة" قد يكونان واضحين وسهلين في الاستخدام اليومي، إلا أن إسقاطهما على القيادة والسلوك القيادي يخلق تعقيدات مفاهيمية. كما أعرب فورد وهاردينغ عن شكوكهم حيال تعريف القائد الأصيل، مستندين في ذلك إلى أبحاث جيسكا بنجامين في نظرية العلاقات الموضوعية (Object Relations Theory)، التي تؤكد أن الذات لا تتشكل بمعزل عن الآخرين بل تتكون وتتطور من خلال التفاعلات والعلاقات مع المحيط الاجتماعي. وهو ما يتناقض مع افتراض القيادة الأصيلة بأن الفرد يمكنه اكتشاف ذاته الحقيقية بمعزل عن التأثيرات الخارجية.

وتبعاً لهذا التحليل، يبدو أن القيادة الأصيلة قد تكون مجرد نموذج نظري يصعب تطبيقه واقعياً

وعلاوة على ذلك، فقد تعرضت الصورة الإيجابية الزائدة للقائد الأصيل للانتقاد أيضاً، حيث وصفها ألفيسون وآينولا (2019) بأنها "صورة حاملة مستوحاة من ديزني لقائد مثالي متفوق أخلاقياً"، مشيرين إلى أن هذا النمط من القيادة قد يمثل تصوراً مثالياً غير واقعي يصعب تحقيقه. كما أشار عدد من الباحثين إلى غموض المفهوم ذاته، إذ لا توجد تعريفات موحدة ومتكاملة للقيادة الأصيلة، ما يصعب عملية قياسها أو تقييم نتائجها.

أما أدوات القياس المتاحة حاليًا للقيادة الأصيلة، فقد تعرضت لنقد كبير فيما يتعلق بقدرتها على التعميم، ومدى موثوقيتها وصلاحيتها، وكذلك صدقها الداخلي والخارجي.

### المطلب السابع: أهمية القيادة الأصيلة في بيئة العمل الحديثة

تتجاوز فوائد القيادة الأصيلة مجرد رفع معدلات الإنتاجية؛ فهي تُمثّل نهجًا قياديًا إنسانيًا وشاملاً يُسهم في تحسين مختلف جوانب البيئة التنظيمية. وفيما يلي عرض موسّع لأهم التغيرات الإيجابية التي تُحدثها القيادة الأصيلة في المؤسسات الحديثة<sup>1</sup>:

#### 1. تعزيز الثقة وتماسك الفريق

القيادة الأصيلة تركز على الصدق والانفتاح والوضوح في التعامل. فعندما يُظهر القائد جوانب شخصيته بكل شفافية - بما في ذلك نقاط قوته وضعفه - ويكون صادقًا في قيمه ومبادئه، فإن ذلك يخلق مناخًا من الأمان والاحترام المتبادل. هذه الشفافية تُساعد على بناء ثقة قوية بين القائد وأعضاء الفريق، مما يُؤدي إلى تعاون فعّال وتقليل النزاعات داخل بيئة العمل.

ففي مثل هذه الأجواء، يصبح الموظفون أكثر ارتياحًا للتعبير عن أفكارهم ومخاوفهم، وتقل حالات سوء التفاهم، وتزداد الروح الجماعية والانسجام داخل الفريق، مما يُعزز الأداء الجماعي والتكامل المهني.

#### 2. ارتفاع مستوى اندماج الموظفين في العمل

تشجع القيادة الأصيلة على رفع مستوى مشاركة الموظفين وانخراطهم الفعلي في المهام المؤسسية. فالقائد الأصيل لا يكتفي بإصدار الأوامر، بل يُشرك موظفيه في الرؤية والأهداف العامة للمؤسسة، ويُعاملهم كأفراد ذوي قيمة حقيقية.

هذا الانخراط يعزز الإحساس بالهدف، ويجعل الموظف يشعر بأن مساهمته ذات معنى وأثر، مما يزيد من رضاه الوظيفي، ويدفعه لتقديم أداء يفوق المتوقع. الموظف المنخرط بصدق، يُصبح أقل عرضة لترك المؤسسة، وأكثر التزامًا بأدائها وتطورها

<sup>1</sup> Future Education Magazine. (n.d.). Benefits of authentic leadership in modern workplaces. Retrieved May 6, 2025, from <https://futureeducationmagazine.com/benefits-of-authentic-leadership>

### 3. تعزيز الولاء التنظيمي وتقليل الدوران الوظيفي

عندما يُدرك الموظف أن قائده يعتني بتطوره المهني ويدعمه في مساره الوظيفي، تتولد لديه مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة. فالقائد الأصيل يهتم بمصلحة الفريق، ويُعطي الأولوية لنمو أفرادهم وتطويرهم المهني.

نتيجة لذلك، يقل معدل دوران الموظفين، ويُحافظ على رأس المال البشري داخل المنظمة. هذا لا يُوفّر فقط التكاليف المرتفعة لعمليات التوظيف والتدريب، بل يُساعد أيضًا في الحفاظ على الخبرات التراكمية والمعرفة التنظيمية.

### 4. زيادة المرونة والقدرة على مواجهة الأزمات

القيادة الأصيلية تبرز بشكل لافت في أوقات الأزمات والاضطرابات. فالقادة الذين يلتزمون بقيمهم ومبادئهم حتى في أصعب الظروف، يُصبحون مصدر إلهام وثقة للفريق.

في ظل الأوضاع الاقتصادية المتقلبة والتغيرات العالمية، تصبح المرونة التنظيمية ضرورة. فالقائد الأصيل يُساعد الفريق على التعامل بثبات ووضوح مع التغييرات، مما يجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف واتخاذ قرارات حكيمة وسريعة دون الوقوع في الذعر أو التسرع<sup>1</sup>.

### 5. تشجيع الابتكار والإبداع

في ظل القيادة الأصيلية، تُشجع المؤسسة على حرية التعبير والتفكير خارج الصندوق، حيث يشعر الموظفون بالأمان النفسي الذي يُمكنهم من تقديم أفكار جديدة دون الخوف من الانتقاد أو الفشل.

فالقائد الأصيل يُرحّب بالملاحظات والمبادرات، ويُشجع الحوار المفتوح، مما يؤدي إلى خلق بيئة داعمة للمبادرة والتجريب والإبداع. في بيئة كهذه، تزدهر الحلول المبتكرة، وتتولد ميزات تنافسية حقيقية تُمكن المؤسسة من النمو والتطور المستمر.

### 6. تحسين الصحة النفسية للموظفين

<sup>1</sup>yan, R. M., & Deci, E. L. 2003. On assimilating identities to the self: A self determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. U M. R. Leary & J. P. Tangney (Ur.), Handbook of self and identity: 253-272. New York: Guilford.

من خلال الشفافية والتعاطف والاحترام، تخلق القيادة الأصيلة بيئة عمل تُراعي الجوانب النفسية والعاطفية للموظف. هذه البيئة تُوفر ما يُعرف بـ "الأمان النفسي"، حيث يُمكن للموظفين التحدث بحرية عن مشاكلهم أو طلب الدعم دون الخوف من التبعات أو الانتقام.

هذا النمط من القيادة يُقلل من معدلات الضغط النفسي والإجهاد المهني، ويُساعد على تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية، مما يُساهم في تقليل التغيب عن العمل والاحتراق النفسي، ويُعزز رفاهية الموظف بشكل عام.

## المبحث الثاني: الالتزام الوظيفي

يعد الالتزام الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة وعلم النفس التنظيمي، لما له من تأثير مباشر على أداء الموظفين واستقرارهم داخل المؤسسة. يعكس الالتزام مدى ارتباط الفرد بالقيم والأهداف التنظيمية، ورغبته في الاستمرار والتميز في عمله. يتناول هذا المبحث تعريف الالتزام الوظيفي، أنواعه المختلفة، وأبعاده الرئيسية، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، بهدف فهم دوره الحيوي في تعزيز الأداء المؤسسي.

### المطلب الأول. الخلفية التاريخية لمفهوم الالتزام الوظيفي

يعد مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم المركزية في حقل السلوك التنظيمي، وقد تطور بشكل تدريجي منذ منتصف القرن العشرين، بالتزامن مع تزايد الاهتمام بفهم العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وقياس أثر هذه العلاقة على الأداء، والرضا، والانتماء، والاستقرار الوظيفي.

وقد ظهرت البدايات الأولى لهذا المفهوم ضمن الدراسات التي ركزت على الولاء التنظيمي، وخصائص الموظف الفعال، مثل دراسة **Becker (1960)** حول "نظرية الاستثمارات الجانبية (Side Bet Theory)"، والتي فسّر من خلالها التزام الفرد بالمنظمة كنتيجة لتراكم الاستثمارات (كالخبرة، الوقت، والعلاقات) التي قد يخسرها إذا قرر ترك العمل. وبهذا، ربط بيكر الالتزام بقرار الاستمرار في الوظيفة، باعتباره مدفوعًا بحسابات الكلفة والعائد.

ثم شهد المفهوم تطورًا مهمًا في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، حيث تم تبنيّه كمفهوم مستقل في العديد من الدراسات التنظيمية، خاصة مع أعمال **Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974)**، الذين

قدّموا أول أدوات القياس التجريبية للالتزام التنظيمي، معتبرين إياه بمثابة "درجة ارتباط الفرد بأهداف المنظمة ورغبته في بذل الجهد نيابة عنها".

إلا أن النقلة النوعية في بلورة المفهوم تمت مع الباحثين (Meyer & Allen (1991)، اللذين اقترحا النموذج الثلاثي الشهير للالتزام الوظيفي، والذي ما زال يُستخدم إلى اليوم على نطاق واسع. وقد ميّزًا بين ثلاثة أبعاد أساسية<sup>1</sup>:

1. **الالتزام العاطفي**: وهو الارتباط العاطفي والوجداني للموظف بمؤسسته.
2. **الالتزام المعياري**: الشعور بالواجب الأخلاقي في البقاء داخل المنظمة.
3. **الالتزام الاستمراري**: الحسابات العقلانية المتعلقة بتكلفة مغادرة المنظمة.

وقد شكل هذا النموذج انطلاقة قوية لفهم الالتزام الوظيفي كظاهرة متعددة الأبعاد تتأثر بعوامل فردية وتنظيمية ونفسية، وأصبح المرجع الأساس للعديد من الدراسات التطبيقية والنظرية حول الولاء والانتماء الوظيفي.

في السياق العربي، بدأت دراسة الالتزام الوظيفي بالانتشار في الأدبيات الإدارية مع بداية الألفية الثالثة، متأثرة بالنماذج الغربية ومتكيفة مع الخصوصيات الثقافية للمؤسسات العربية. وأكدت العديد من الدراسات على أهمية هذا المفهوم في تفسير الرضا الوظيفي، واستقرار الموارد البشرية، وتوجهات الأداء، مثل دراسة الزهراني (2014)، والحديدي (2020)، والعبيدي (2021).

## المطلب الثاني تعريف الالتزام الوظيفي<sup>2</sup>

ان الالتزام الوظيفي يعد من أهم العوامل التي تعكس فعالية المؤسسة وكفاءتها، لأن ارتفاع مستوى الالتزام فيه إشارة إلى ارتفاع مستويات الأداء، وانخفاضه بلا شك يشير إلى تراجع مستويات الأداء.

<sup>1</sup> Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

<sup>2</sup> بلمهدي سعاد، بوفارس الشيماء، التكوين المستمر وأثره على الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بولاية تارت، مذكرة ماستر الطور الثاني في علم الإجتماع العمل والتنظيم ، جامعة ابن خلدون-تيارت 2023 ص 37

قبل كل شيء ينبغي علينا إجلاء مفهوم الالتزام الوظيفي؛ لأن هذا المصطلح كان عرضةً لاجتهادات شتى، فهناك العديد من الرؤى التي تناولته، كالرؤى الفكرية والاجتماعية والإدارية، وليس هذا فحسب بل أيضاً عُرّف من جانب نفسي واقتصادي.

إلى أن وصلت الحلقة - وهذه هي التي تهمننا - إلى دائرة الإداريين ، وهكذا بوصوله إلى هذه البؤرة أصبح يشير إلى أن الموظف الأكثر التزاما يكون الأقرب للمؤسسة التي يعمل بها، ويكون أكثر اجتهادا في تحقيق الأهداف التي ترمي إليها تلك المؤسسة، والعكس بالعكس صحيح.

**التعريف اللغوي** جاءت في كتب اللغة كلمة "الالتزام" تشير إلى الفعل لزم ولزم الشيء أي داوم عليه وأثبتته، كما يشير إلى العهد وعدم المفارقة، فهو بذلك يشير إلى المداومة على الشيء وتكرار القيام به واعتناقه وتجنب مفارقتها ، فالفرد الملتزم تجاه أمر ما يتمسك به ويدافع عنه<sup>1</sup>.

**التعريف الاصطلاحي**<sup>2</sup>: يمكن القول أن الالتزام الوظيفي هو الحالة التي تلتقي فيها أهداف العاملين بالمؤسسة بأهداف المؤسسة ككل، إلى جانب تغطّن كل طرف لواجباته حيال الآخر، مع تعزيز الشعور بالانتماء لبيئة العمل، والسعي لرفعها وتقدمها والاستمرار بها.

الالتزام الوظيفي<sup>3</sup>: ويرى بورتر بأن الالتزام هو: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة ويعبر عنه إجراءات الأمانة المستجيبون على فق ارت مقياس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها التي ازم الوظيفي المستخدم في الدراسة والذي يتكون من الأبعاد الآتية:

- **الالتزام العاطفي** : ويشير إلى درجة شعور الأستاذ الجامعي بالارتباط بأهداف وقيم الجامعة التي يعمل بها

<sup>1</sup> باسم عباس كريدي، الانماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي "دراسة ميدانية لكلية الإدارة والإقتصاد"، جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الد، 12، العدد، 03، 2010.

<sup>2</sup> <https://shorturl.at/bl6RC>

<sup>3</sup> لروية مشتي ، زهية خطار . الإلتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي (دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط

- **الالتزام المستمر** : ويشير إلى حاجة الأستاذ الجامعي للعمل في الجامعة الحالية، بسبب التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.
- **الالتزام المعياري**: ويشير إلى شعور الأستاذ الجامعي بالالتزام أخلاقي يدفعه إلى البقاء في الجامعة التي يعمل فيها

### المطلب الثالث مراحل تطور الالتزام الوظيفي<sup>1</sup>

1. **مرحلة التجربة**: تمتد من تاريخ مباشرة الموظف لعمله ولمدة عام واحد يكون الفاعل خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد،، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة ومحاولة إثبات ذاته، وفي هاته الفترة يواجه الموظف تحديات العمل وتضارب الولاء، وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة، وإدراك التوقعات و نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة
2. **مرحلة العمل والإنجاز<sup>2</sup>**: تتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفاعل تأكيد مفهوم الإنجاز ويتبلور في هذه الفترة وضوح الولاء للعمل والمنظمة.
3. **مرحلة الثقة بالتنظيم**: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الموظف بالمؤسسة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولاؤه وتنقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

ويمكن اختصار مراحل تطور الالتزام الوظيفي في 3 مراحل:

- **مرحلة الإذعان أو الالتزام**: حيث يكون التزام الموظف في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها .
- **مرحلة التطابق والتماثل**: بين الموظف ومؤسسته حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> الطاهر مجاهدي: مدخل الى علم النفس والعمل والتنظيم، دار الباحث للنشر والإشهار، برج بوعريش، الجزائر، د.ط، 2018، ص 413

<sup>2</sup> عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري الإنساني- السلوك التنظيمي،- دار تزويد للنشر والتوزيع، عمان، ط،1، 2022، ص95-94

- مرحلة التبني: أي اعتبار أهداف وقيم المؤسسة أهدافا وقيما له.

### المطلب الرابع أبعاد الالتزام الوظيفي

يُعد الالتزام الوظيفي أحد أهم المفاهيم في مجال سلوكيات الموارد البشرية، وقد تنوعت النماذج النظرية التي تناولته، إلا أن النموذج الثلاثي الذي اقترحه **Meyer & Allen (1991)** يُعد من أكثر النماذج شهرة وانتشاراً، حيث قسّم الالتزام الوظيفي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري. وفيما يلي توضيح مفصل لكل بعد:

## 1. الالتزام العاطفي (Affective Commitment)

يشير الالتزام العاطفي إلى درجة التعلق العاطفي والوجداني الذي يشعر به الموظف تجاه المؤسسة، ويتمثل في الرغبة الصادقة بالبقاء والانخراط في المنظمة، نابغًا من مشاعر الانتماء والتقدير والاحترام المتبادل. هذا النوع من الالتزام يعكس رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل، ليس بسبب الحاجة أو الالتزام الأخلاقي، بل لأنه يحب المنظمة ويشعر بالفخر لكونه جزءًا منها.

يُعد هذا البعد من أقوى مؤشرات الالتزام الإيجابي، حيث يكون الأفراد في هذه الحالة أكثر استعدادًا لبذل الجهد التطوعي والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة.

يتأثر هذا البعد بمدى إدراك الفرد لخصائص العمل المميزة، مثل درجة الاستقلالية التي يتيحها، وتنوع المهارات المطلوبة لأدائه. كما يتأثر أيضًا بدرجة قرب المشرفين ودورهم في تقديم التوجيه، إضافةً إلى شعور الموظف بتمكينه من المشاركة الفعالة في صنع القرار داخل بيئة العمل. وتُعد التغذية الراجعة التي يتلقاها من الإشراف عاملاً مهماً يسهم في تشكيل هذا الإدراك وتعزيزه<sup>1</sup>.

## 2. الالتزام المعياري (Normative Commitment)

يعبر الالتزام المعياري عن شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه المؤسسة، أي أنه يبقى في عمله لأنه يرى أن من الصواب أخلاقياً أن يستمر في أداء واجباته تجاه المنظمة التي منحتة الثقة والتقدير والدعم. في هذا السياق، يرتبط بُعد الالتزام المعياري بمجموعة من القيم والمعايير الاجتماعية والشخصية التي يتبناها الفرد.

أيضاً يشير الالتزام المعياري إلى شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه البقاء في المؤسسة، نتيجةً لتأثير الضغوط الاجتماعية أو المعايير الخارجية. فالموظفون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام المعياري يولون أهمية كبيرة لانطباعات الآخرين عنهم، ويفكرون كثيراً في ما قد يُقال عنهم إذا قرروا مغادرة المؤسسة. كما أنهم لا يرغبون في التسبب في قلق للمؤسسة أو خلق انطباع سلبي لدى زملائهم بسبب تركهم

<sup>1</sup> نعمة الخفاجي: أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير

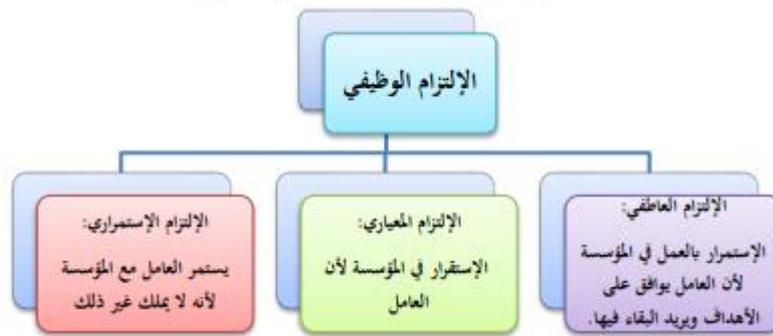
للعمل، مما يؤدي إلى نشوء التزام أدبي لديهم يدفعهم للاستمرار في العمل، حتى لو تعارض ذلك أحياناً مع مصالحهم الشخصية<sup>1</sup>.

### 3. الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment)

وفقاً لما أشار إليه كل من ألن وماير، فإن الالتزام الاستمراري ينبع من إدراك الموظف للقيمة الاستثمارية المرتبطة باستمراره في العمل داخل المؤسسة. ويُقاس هذا النوع من الالتزام بالمقارنة بين ما قد يحققه الفرد من منافع إذا استمر في المؤسسة الحالية، وما قد يخسره في حال قرر الانتقال إلى جهة أخرى. وبهذا يُنظر إلى الالتزام الاستمراري على أنه التزام مصلي، تحكمه بالدرجة الأولى الفوائد المادية أو المعنوية التي تقدمها المؤسسة مقارنةً بفرص العمل البديلة. وعليه، فإن الموظف يستمر في عمله طالما شعر بأن المكاسب التي يحققها من بقاءه تفوق ما قد يجنيه من الانتقال، وقد يختار مغادرة المؤسسة إذا ظهرت له عروض أكثر جاذبية. ويُلاحظ أن أصحاب هذا النوع من الالتزام يميلون إلى البراغماتية، ويسعون غالباً إلى تحقيق طموحاتهم المهنية والشخصية من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة<sup>2</sup>.

وعلى خلاف الالتزام العاطفي والمعياري، فإن الالتزام الاستمراري لا ينبع من رغبة أو شعور بالانتماء أو واجب أخلاقي، بل من تقدير واقعي للفوائد والمزايا المترتبة على البقاء في المنظمة مقابل الخسائر المتوقعة عند تركها.

#### الشكل رقم 5: أبعاد الالتزام الوظيفي



<sup>1</sup> شيماء مهدي كاسم، "الالتزام التنظيمي وانعكاساته على إدارة الأودة الشاملة في المصارف-بحث تطبيقي في مصرف الرشيد-"، مذكرة ماجستير في المصارف، المعهد العال للدراسات المالية والمحاسبية، قسم الدراسات المالية، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص 34

<sup>2</sup> ماجدة العطية، "سلوك المؤسسة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 253

المصدر : جرينبرج جير الديبارون ، "ادارة السلوك التنظيمي" ، ترجمة محمد بسيوني اسماعيل، دار المريخ، الطبعة الأولى ، السعودية 2004 ، ص 154

### المطلب الخامس أهمية الالتزام الوظيفي:

يعتبر التزام الموظفين في منظماتهم أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المنظمات ونموها. حيث يُترجم التزام الأفراد وميولهم الاعتقادية إلى أفعال واقعية تُسهم في تطور المنظمة وتحقيق أهدافها. من خلال هذا الالتزام، يعزز الموظفون قدرتهم على الإبداع والمشاركة الفعالة في بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة بشكل عام.

الالتزام الوظيفي يُعتبر من أبرز المفاهيم التي تساهم بشكل رئيسي في تحقيق النجاح والنمو المستدام داخل المنظمات. وهو يمثل الإطار السلوكي الذي يعكس مدى ارتباط الموظف بمنظّمته، ومدى استعدادة لبذل الجهد والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. لذلك، فإنه يشكل عاملاً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب.

يُعد الالتزام الوظيفي من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها العاملون داخل المؤسسة، لما له من أثر بالغ في تحقيق الأداء الفعال وتوجيه الجهود نحو بلوغ أهداف المنظمة. فكلما ارتفع مستوى التزام الأفراد، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء العام، في حين يؤدي ضعف الالتزام إلى تدني الإنتاجية وزيادة مشاكل العمل. ولا يقتصر تأثير الالتزام الوظيفي على نطاق العمل فحسب، بل يمتد إلى حياة الفرد الشخصية، إذ يسهم في تحقيق الشعور بالرضا والارتياح النفسي والاجتماعي.

وتبرز أهمية الالتزام الوظيفي بشكل خاص في ظل التنافس المتزايد بين المؤسسات على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، حيث أصبح يُنظر إلى الالتزام باعتباره أحد المؤشرات الجوهرية التي تساعد في التنبؤ بسلوك العاملين، لاسيما في ما يتعلق بمعدل دوران اليد العاملة والبقاء في الوظيفة لفترة أطول.

يمكن تلخيص أبرز فوائد الالتزام الوظيفي كما يلي<sup>1</sup>:

- خفض معدل دوران العمالة: يؤدي الالتزام إلى استقرار الموظفين في وظائفهم، مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب، ويرفع من مستوى الإنتاجية.
  - تعزيز الأداء المهني: الموظف الملتزم غالبًا ما يكون أكثر تفانيًا في أداء مهامه، ويبدل جهدًا إضافيًا لتحقيق أهداف المؤسسة، ما ينعكس على جودة النتائج.
  - تحقيق الرضا الوظيفي والتقدم المهني: الالتزام يعزز من فرص الترقى والتطور، ما يزيد من رضا الموظف، ويقوي علاقته بالمؤسسة.
  - تحسين العلاقات الاجتماعية: تنعكس حالة الرضا والالتزام داخل بيئة العمل على الحياة الشخصية للعامل، من خلال تخفيف التوتر وتحسين العلاقات الأسرية والاجتماعية.
  - تعزيز روح الفريق: الالتزام يدعم العمل الجماعي والتماسك الوظيفي، ويسهم في إيجاد بيئة عمل تعاونية قائمة على الأهداف المشتركة.
  - جذب الكفاءات: المؤسسات التي يتسم موظفوها بالالتزام تُصبح أكثر جاذبية للقوى العاملة ذات المهارات العالية، مما يسهم في تحسين النوعية العامة للموارد البشرية فيها.
- إجمالاً، يعد الالتزام الوظيفي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة، حيث يسهم في تحسين الأداء، وزيادة الاستقرار التنظيمي، وتقليل التسرب الوظيفي، وتعزيز الإبداع والابتكار، ويُعتبر مؤشراً مهماً على فعالية السياسات الإدارية وتطوير بيئة العمل بشكل عام.

<sup>1</sup> سالم حوة، الإستراتيجية التنظيمية وضبط أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، أطروحة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص التنظيم و العمل، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجلفة، الجزائر،

### **المطلب السادس. العوامل المؤثرة في تشكيل الالتزام الوظيفي:**

تعددت اجتهادات الباحثين حول العوامل التي تسهم في تشكيل الالتزام الوظيفي لدى العاملين، غير أن دراسات روبرت مارش وماناري تُعد من أبرز الدراسات التي حددت عددًا من العوامل الجوهرية التي تؤثر على هذا الالتزام، وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### **1. السياسات الداخلية للمؤسسة**

يشير الباحثان إلى أهمية تبني سياسات داخلية تستجيب لحاجات الموظفين المختلفة، إذ أن إشباع هذه الحاجات يُسهم في تشكيل سلوك وظيفي إيجابي ومتوازن. هذا السلوك الإيجابي يعزز الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، مما يؤدي بدوره إلى رفع مستويات الالتزام والولاء للمؤسسة. وتفاوت هذه الحاجات بين الحاجات الفسيولوجية، والأمن الوظيفي، والانتماء، والاحترام، وتحقيق الذات.

#### **2. وضوح الأهداف التنظيمية**

إن وضوح الأهداف داخل المؤسسة يُساعد على رفع درجة الالتزام الوظيفي، فكلما كانت الأهداف محددة ومفهومة بشكل جيد من قبل الموظفين، كلما زادت قدرتهم على الانخراط الإيجابي والولاء لها.

#### **3. تعزيز مشاركة الموظفين**

تؤدي مشاركة الموظفين في صنع القرار والمساهمة في تنفيذ السياسات إلى دعم الأهداف التنظيمية وزيادة شعورهم بالمسؤولية، مما يرفع من التزامهم الوظيفي. وتشير الدراسات إلى أن المشاركة تُعزز الانتماء وتجعل العاملين يتعاملون مع التحديات بروح جماعية.

#### **4. بناء ثقافة مؤسسية إيجابية**

تتجلى أهمية الثقافة المؤسسية في توفير بيئة تحترم العاملين وتُشركهم في اتخاذ القرارات. مثل هذه البيئة تُسهم في خلق تماسك مؤسسي قوي، وتعزيز الولاء والالتزام المهني.

#### **5. نمط القيادة الفعال**

<sup>1</sup> محمد إسماعيل داود الجماسي، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، 2016، ص 16 - 18

يشكل أسلوب القيادة عنصراً جوهرياً في تحفيز الالتزام الوظيفي، فالقائد الناجح هو من يستطيع إقناع الموظفين بأهمية إنجاز الأعمال بدقة وكفاءة، ويستثمر في تطوير مهاراتهم ويُفَعِّل نظام الحوافز لتحفيزهم نحو المزيد من الالتزام.

#### 6. تحسين المناخ التنظيمي

يُمثل المناخ التنظيمي الإطار العام الذي يتفاعل فيه العاملون داخل المؤسسة، ويؤثر على سلوكهم وانخراطهم. وجود مناخ يسوده الاحترام، والعدالة، والمساواة، والثقة المتبادلة، يعزز الرضا الوظيفي ويزيد من الالتزام تجاه المؤسسة<sup>1</sup>.

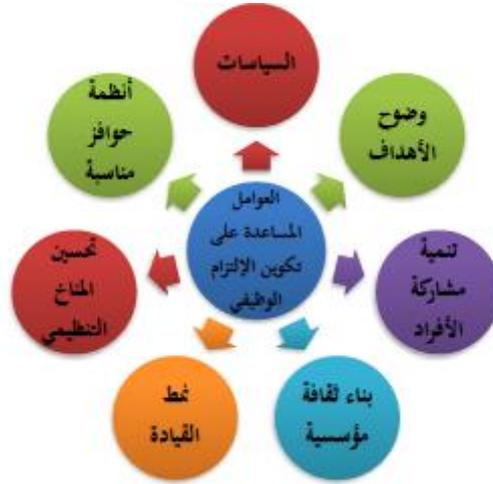
#### 7. تطبيق أنظمة حوافز ملائمة

من العوامل الأساسية التي تؤثر في الالتزام، وجود نظام حوافز مادية ومعنوية عادل وفعال. توفر هذه الحوافز يُسهم في رفع الروح المعنوية، وزيادة الرضا، وتحفيز الأداء، مما يؤدي إلى التزام وظيفي أكبر. وتشير الدراسات إلى أن مؤسسات القطاع العام غالباً ما تعاني من ضعف تطبيق نظم الحوافز مقارنة بغيرها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد حمادات، "قيم العمل والالتزام الوظيفي"، دار ومكتبة الحامد للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2006، ص 69

<sup>2</sup> عبوي زيد منير، "التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته -"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2006، ص 214

الشكل رقم 6: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام الوظيفي



المصدر: محمد إسماعيل داود الجماسي ، "العلاقة بين الإلتزام الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العامل ين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة" ، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا ، غزة 2016 ،ص18.

## خلاصة الفصل:

لقد تناول هذا البحث دراسة متعمقة لمفهوم القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي، حيث بدأ بمراجعة نشأة وتطور مفهوم القيادة الأصيلة وتباين التعريفات المتعلقة بها، مع إبراز الخصائص العامة للقائد الأصيل. كما تم تحليل أبعاد القيادة الأصيلة، والتي تشمل الوعي الذاتي، الشفافية، المعالجة الأخلاقية، والتوازن في معالجة المعلومات، مع إيلاء اهتمام خاص للانتقادات التي وُجّهت لهذا المفهوم وأثرها على تطبيق القيادة الأصيلة في بيئات العمل الحديثة.

أما فيما يخص الالتزام الوظيفي، فقد استعرض البحث خلفيته التاريخية وتعريفاته المتعددة، إلى جانب مظاهره المختلفة، مع التركيز على النظريات التي تفسر أبعاده الثلاثة: العاطفي، الاستمراري، والمعياري. وتم إبراز أهمية الالتزام الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي واستقرار الموارد البشرية، مع دراسة العوامل المؤثرة على تكوين هذا الالتزام.

تُظهر النتائج أن القيادة الأصيلة تمثل إطاراً قيادياً فاعلاً يُسهم في تعزيز الالتزام الوظيفي، إذ تؤدي ممارسات القيادة التي تعتمد على النزاهة والشفافية والوعي الذاتي إلى تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين، مما يعزز بدوره مستوى الالتزام الوظيفي ويرفع من جودة الأداء المؤسسي.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

**تمهيد:**

تعد الدراسات السابقة عنصرًا أساسيًا في أي بحث علمي، إذ تتيح للباحث الإلمام بما تم إنجازه من أعمال علمية في مجال موضوعه، وتساعده في تحديد موقع دراسته ضمن الحقل المعرفي العام، كما تتيح له الوقوف على الفجوات المعرفية التي يمكن أن يسهم في سّها. وفي إطار الدراسة الحالية، التي تتناول تأثير القيادة الأصيلة على الالتزام الوظيفي، تكتسب مراجعة الأدبيات السابقة أهمية خاصة، نظرًا للطابع الحديث نسبيًا لمفهوم القيادة الأصيلة وما يشهده من اهتمام متزايد في أدبيات علم النفس التنظيمي والسلوك القيادي. يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل مجموعة مختارة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، سواء الدراسات التي تناولت كل متغير على حدة، أو التي درست العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي بشكل مباشر أو غير مباشر. ويتم تقديم هذه الدراسات وفق ترتيب منهجي، يشمل أولاً الدراسات المتعلقة بالقيادة الأصيلة، ثم الدراسات المتعلقة بالالتزام الوظيفي، وأخيرًا الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما. كما سيتم في نهاية الفصل إجراء مقارنة تحليلية بين هذه الدراسات من حيث الأهداف والمنهجيات والنتائج، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف، وتوضيح مدى الاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية على المستويين النظري والمنهجي.

## المبحث الأول: استعراض الدراسات السابقة

في هذا المبحث، سيتم استعراض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأصيلة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، وذلك بهدف بناء إطار معرفي يدعم موضوع البحث ويُبرز ما توصلت إليه الأدبيات في هذا المجال.

### المطلب الأول: الخاصة بالقيادة الأصيلة

شهد موضوع القيادة الأصيلة اهتمامًا متزايدًا في الأبحاث والدراسات التنظيمية الحديثة، نظرًا لأهميته في تعزيز بيئة العمل وبناء علاقات قائمة على الثقة والشفافية بين القائد والمرؤوسين. تناولت العديد من الدراسات المحلية والعربية والدولية هذا النمط القيادي من زوايا متعددة، مركزة على أبعاده، أساليبه، وتأثيره على المتغيرات السلوكية والوظيفية المختلفة مثل الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، والأداء التنظيمي. يستعرض هذا القسم أهم هذه الدراسات، مع التركيز على النتائج التي توصلت إليها، مع إبراز الفجوات البحثية التي تسعى دراستنا إلى معالجتها في سياق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف

### الدراسات العربية

#### دراسة عبد الله أحمد العولقي 2019/10/31<sup>1</sup>

أجرى عبد الله أحمد العولقي (2019) دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك العمل الإبداعي، مع اختبار دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيان وزع على 285 موظفًا، وبلغت نسبة الاستجابة 79%. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأصيلة على سلوك العمل الإبداعي، كما تبين أن رأس المال النفسي يلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. وعلى الرغم من أن الدراسة ركزت على الإبداع الوظيفي، إلا أن نتائجها تدعم الفرضية القائلة بأن العوامل النفسية مثل الثقة والدعم والعدالة، التي تعزز الإبداع، قد تسهم أيضًا في تعزيز الالتزام الوظيفي، مما يُكسب هذه الدراسة صلة وثيقة بموضوع بحثنا الحالي.

#### دراسة بسام سمير الرميدي 2020<sup>2</sup>

دراسة بسام سمير الرميدي وآخرين (2020)، فقد استهدفت قياس أثر القيادة الأصيلة على مخرجات العمل في شركات السياحة المصرية (الفئة أ") بالقاهرة، وذلك من خلال دراسة تأثيرها على الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الاندماج الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الإبداع، الأداء، وصراع العمل-الحياة.

<sup>1</sup> أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي راس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية - 263 □ مجلد 03 / العدد: 03 / السنة 2019 / الشهر أكتوبر، ص 221

<sup>2</sup> مجلة الاقتصاد . والقانون 2020

وقد بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة وكل من الرضا، والالتزام، والاندماج، وسلوكيات المواطنة، والإبداع، كما أظهرت تأثيراً سلبياً على الانسحاب من العمل وصراع العمل-الحياة. وتُبرز هذه الدراسة الأثر الواسع للقيادة الأصيلة في تشكيل سلوك الموظفين، مما يعزز مصداقية الفرضية التي يتناولها بحثنا حول علاقتها بالالتزام الوظيفي.

### دراسة د. حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد 2021

دراسة د. حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد (2021)، تم تحليل أثر القيادة الأصيلة على الإبداع والأداء الفردي في عدد من الشركات المصرية من خلال اختبار تأثير الالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي كمتغيرات وسيطة. وقد شملت العينة 425 موظفاً، وتم تحليل 323 استجابة فعالة. أظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة تؤثر بشكل مباشر في الإبداع، كما تعزز الالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي، وهما بدورهما يؤثران على الأداء والإبداع. وتكمن أهمية هذه الدراسة في تأكيدها على أن القيادة الأصيلة تُعزز الاتجاهات الإيجابية للموظفين، وهي عوامل ترتبط جوهرياً بمستوى الالتزام الوظيفي الذي يتناوله بحثنا.

### دراسة د. أمل عبدالوهاب الصالح<sup>1</sup> 2021

تناولت د. أمل عبدالوهاب الصالح (2021) أثر ممارسة القيادة الأصيلة من قبل رؤساء الأقسام التعليمية على الاستغراق الوظيفي للمعلمين في دولة الكويت. وقد تم تطبيق الدراسة على 798 معلماً باستخدام استبيان من 41 بنداً، وخلصت إلى أن أبعاد القيادة الأصيلة تمارس بمستوى متوسط، وأن هناك علاقة دالة بين هذه الممارسات والدعم المهني والاستغراق الوظيفي. وتؤكد هذه النتائج أن القيادة الأصيلة تساهم في رفع الاستغراق، والذي يُعد أحد تجليات الالتزام الوظيفي، ما يعزز من أهمية تناول القيادة الأصيلة كعامل مؤثر في تعزيز التزام الأفراد داخل بيئة العمل.

### الدراسات السابقة الاجنبية

دراسة معهد " Korn/Ferry: الوعي الذاتي والعائد المالي للشركات"<sup>2</sup>

المصدر- KFI-SelfAwareness-ProofPoint-، : 2013

أجرى معهد (2013) Korn/Ferry دراسة تحليلية على 486 شركة، شملت 6,900 تقييم ذاتي، حيث أظهرت أن انخفاض الوعي الذاتي لدى القادة يرتبط بأداء مالي ضعيف للمؤسسة، بينما يرتبط الوعي الذاتي المرتفع بتحسين الأداء ورضا الموظفين وزيادة التزامهم. وتُعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لبحثنا، إذ

<sup>1</sup> مجلة كلية العربية- جامعة عين شمس العدد الخامس والاربعون (الجزء الثالث) ٢٠٢١ ص(248)

<sup>2</sup> By David Zes and Dana Landis , A better return on self-awareness, August 2013 [KFI-SelfAwareness-ProofPoint-6.pdf](#)

أن الوعي الذاتي أحد أركان القيادة الأصيلة، مما يسלט الضوء على دوره في التأثير على الالتزام الوظيفي من خلال تحسين العلاقات والقرارات داخل بيئة العمل.

### دراسة بعنوان<sup>1</sup>

"Assessing the Effectiveness of Authentic Leadership" – Biplab Datta

في دراسة أجراها Biplab Datta (2015) بعنوان "Assessing the Effectiveness of Authentic Leadership"، تم التأكيد على فعالية القيادة الأصيلة في تعزيز الثقة والرضا والتحفيز، وهي جميعها عوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الالتزام الوظيفي. وتدعم هذه النتائج الإطار النظري للبحث الحالي، من خلال إظهار كيف يمكن للقادة الأصليين التأثير بشكل إيجابي في التزام الموظفين.

أجريت Datta (2015) دراسة بعنوان "Assessing the Effectiveness of Authentic Leadership" هدفت إلى تحليل مدى فعالية القيادة الأصيلة في بيئة العمل. وقد أظهرت النتائج أن هذه القيادة تسهم في تعزيز الثقة والرضا وتحفيز الموظفين، مما يدعم الفرضية بأن القيادة الأصيلة يمكن أن تسهم في رفع مستويات الالتزام الوظيفي لدى العاملين، وهو ما تسعى هذه الدراسة الحالية إلى استكشافه بشكل مباشر.

### دراسة بعنوان : "دور القيادة الأصيلة في تشكيل ثقافة تنظيمية مبتكرة"<sup>2</sup>

المصدر International Journal of Social Science and Human Research، يناير

2024

وفي الإطار الدولي، جاءت دراسة بعنوان "The Role of Authentic Leadership in Shaping an Innovative Organizational Culture" International Journal of Social Science and Human Research، 2024، لتبرز كيف تسهم القيادة الأصيلة من خلال أبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، السلوك الأصيل، والعلاقات الشفافة) في بناء ثقافة تنظيمية محفزة على الابتكار. ورغم أن التركيز كان على الابتكار، إلا أن الربط بين القيم القيادية الأصيلة والبيئة الإيجابية داخل المؤسسة يدعم فرضية أن هذه البيئة تعزز من التزام الموظفين، ما يجعل هذه الدراسة ذات أهمية نظرية لبحثنا.

<sup>1</sup> Biplab Datta, ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF AUTHENTIC LEADERSHIP, International Journal of Leadership Studies, Vol. 9 Iss. 1, 2015 © 2015 School of Business & Leadership, Regent University ISSN 1554-31452-IJLS.pdf

<sup>2</sup> Angela Graciana1, Eka Fauziah2, The Role of Authentic Leadership in Shaping Innovative Organizational Cultures, Volume 07 Issue 01 January 2024 [The Role of Authentic Leadership in Shaping Innova.pdf](#)

الجدول رقم 2: الدراسات المتعلقة بالقيادة الأصيلة

رقم الدراسة	صاحب الدراسة	سنة الدراسة	عنوان الدراسة	أبعاد المتغيرات	المتغير التابع	النتائج أو الملاحظة
1	عبد الله أحمد العولقي	2019	العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك العمل الإبداعي ودور رأس المال النفسي كمتغير وسيط	الوعي الذاتي، العدالة، الشفافية، التوازن	سلوك العمل الإبداعي	تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأصيلة على الإبداع، مع دور وسيط لرأس المال النفسي
2	بسام سمير الرميدي وآخرون	2020	أثر القيادة الأصيلة على مخرجات العمل في شركات السياحة	القيادة الأصيلة بأبعادها	الرضا، الالتزام، الإبداع، الاندماج، سلوك المواطنة	علاقة إيجابية مع كافة المتغيرات وتقلل من صراع العمل-الحياة
3	د. حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد	2021	القيادة الأصيلة وأثرها على الإبداع والأداء الفردي	القيادة الأصيلة، الالتزام العاطفي، الذكاء الوظيفي	الأداء، الإبداع	علاقة مباشرة وإيجابية للقيادة الأصيلة بالإبداع عبر التزام عاطفي وذكاء وظيفي

مستوى متوسط لممارسة القيادة الأصيلة، وتأثير دال على الاستغراق	الاستغراق الوظيفي	أبعاد القيادة الأصيلة	القيادة الأصيلة واستغراق المعلمين في العمل بالكويت	2021	د. أمل عبدالوهاب الصالح	4
تؤسس لبيئة تحفز الالتزام والإبداع	ثقافة تنظيمية مبتكرة	الوعي الذاتي، التوازن، السلوك الأصيل، الشفافية	The Role of Authentic Leadership in Shaping an Innovative Organization al Culture	2024	مجلة Int. Journal of Social Science and Human Research	5
وعي القادة مرتبط بزيادة الالتزام وتحسن الأداء	الأداء المالي، رضا الموظفين، الالتزام	الوعي الذاتي للقيادة	Self-Awareness and Corporate Performance	2013	معهد Korn/Ferry	6
القيادة الأصيلة تعزز الالتزام الوظيفي عبر التأثير الإيجابي على البيئة النفسية	الثقة، الرضا، التحفيز	القيادة الأصيلة	Assessing the Effectiveness of Authentic Leadership	2015	Biplab Datta	7

المصدر: من اعداد الطلبة

**المطلب الثاني: الخاصة بالالتزام الوظيفي**

## الدراسات العربية

**1. دراسة الجيلاني محمد (2017)**

أجرى الجيلاني محمد (2017) دراسة بعنوان "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي"، وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي في مؤسسة سولنغاز بالوادي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في المؤسسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، حيث تبين أن مستوى الثقافة التنظيمية المرتفع يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

**2. دراسة هيثم سعيد (2021)<sup>1</sup>**

من بين الدراسات التي عالجت محددات الالتزام الوظيفي، برزت دراسة الباحث هيثم سعيد مسلم بيت سعيد 2021، التي تناولت موضوع "الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي". وقد سعت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى التزام العاملين، انطلاقاً من أهمية البعد الثقافي في تشكيل توجهات وسلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل. وتكمن أهمية هذه الدراسة في إسهامها بتوضيح كيف تؤثر القيم، والمعايير، والمعتقدات التنظيمية على سلوك العاملين، وبشكل غير مباشر على انخراطهم الوظيفي ودرجة التزامهم بالمؤسسة. ومن حيث النتائج، فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي.

**3 . دراسة خديجة بخدا و بن السي حمو احمد 2021<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة - العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التبادلية - على الالتزام الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية أدرار، حيث تم قياس الالتزام الوظيفي من خلال أبعاده الثلاثة: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري. اعتمد الباحث على استبيان مكون من 12 فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وقد تم تطبيقه على

<sup>1</sup> هيثم سعيد مسلم. (2022). الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 40، بتاريخ 5 أغسطس 2022. المملكة المغربية: جامعة محمد الأول.

<sup>2</sup> خديجة بخدا، بن السي حمو احمد . (2022). دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية - أدرار.



الدراسة الثانية<sup>1</sup>

جاءت دراسة "نموذج الالتزام الوظيفي كجزء من الأخلاقيات المهنية لدى موظفي المنظمات الحكومية"، التي أعدها كل من مسعود ياغوبي، بهزاد فرخ سرشت، قربانعلي آغا أحمدي، ومحمد جواد تقي بور (2022)، لتسلط الضوء على أهمية الالتزام الوظيفي كعنصر حاسم في نجاح المؤسسات الحكومية. انطلقت الدراسة من مشكلة سعي هذه المؤسسات إلى تعزيز التزام موظفيها لأجل تحسين الأداء المؤسسي العام. هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي، وبناء نموذج نظري تطبيقي يعكس تلك العوامل ضمن السياق الحكومي. اعتمد الباحثون على منهجية مزدوجة، شملت جزءاً نوعياً تمثل في مقابلات معمقة مع 12 خبيراً باستخدام التحليل الترميزي الثلاثي، وجزءاً كمياً استند إلى توزيع استبيان مغلق على 240 موظفاً حكومياً. توصلت الدراسة إلى نموذج مفاهيمي يدمج مجموعة من العوامل مثل المناخ التنظيمي، الدعم الإداري، الرواتب، والأخلاقيات المهنية. كما بيّنت أن الالتزام الوظيفي يعزز الرضا والانتماء الوظيفي ويؤدي إلى سلوكيات مهنية إيجابية. وكانت أبرز المحددات المؤثرة في الالتزام هي: العدالة التنظيمية، الثقافة المؤسسية، دعم الإدارة، ومستوى الأجور.

الدراسات المتعلقة بالالتزام الوظيفي

رقم الدراسة	صاحب الدراسة	سنة الدراسة	عنوان الدراسة	أبعاد المتغيرات	المتغير التابع	النتائج أو الملاحظة
1	عماد سلطاني وأنيس عزوز	2024	دور الدعم التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي	العدالة، المشاركة، سلوك القادة، الدعم	الالتزام العاطفي، المستمر، المعياري	دعم تنظيمي له أثر بنسبة 47% على الالتزام الوظيفي
2	الجيلاني محمد	2017	علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي	الثقافة التنظيمية	الالتزام الوظيفي	علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية

Masoud Yaghoubia, Behzad Farrokh Sereshta\*, Ghorbanali Agha-Ahmadib, Mohammad Javad Taghi-Pouriana, <sup>1</sup> Job Commitment Model (as Part of Professional Ethics) in Employees of Public Organizations, Vol. 3, No. 4 (2022) [ijethics-v3n4p33-en.pdf](http://ijethics-v3n4p33-en.pdf)

والالتزام						
علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة والالتزام	الالتزام الوظيفي	القيم، المعتقدات، المعايير	الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي	2021	هيثم سعيد مسلم بيت سعيد	3
وجود علاقة دالة بين العدالة والالتزام	الالتزام العاطفي، المستمر، المعياري	العدالة التوزيعية، الإجرائية، التبادلية	أثر العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي	2021	خديجة بخدا وب السي حمو أحمد	4
صياغة العمل وسيط فعال، والشعور بالرسالة يعزز الالتزام	الالتزام المهني	الاستقلالية، صياغة العمل، الشعور بالرسالة	استقلالية العمل والالتزام المهني ودور صياغة العمل	2021	بو-تشيان تشانغ وآخرون (الصين)	5
العدالة والتنظيم والثقافة المؤسسية عوامل مؤثرة أساسية	الالتزام الوظيفي	المناخ التنظيمي، دعم الإدارة، الرواتب، العدالة	الالتزام الوظيفي والأخلاقيات المهنية في المنظمات الحكومية	2022	مسعود ياغوبي وآخرون	6

### المطلب الثالث: أوجه لاستفادة ن الدراسات السابقة

سمحت لنا الدراسات السابقة بتكوين تصور أولي حول اثر القيادة الأصيلة على الالتزام الوظيفي، من خلال ما قدمته من نتائج وبيئات نظرية وتطبيقية في سياقات مختلفة. وقد ساهمت هذه الدراسات في دعم الإطار النظري لبحثنا، وتعزيز فرضياته، بالإضافة إلى الاستفادة منها فيما يلي:

1. دعم العلاقة المفترضة بين القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي، حيث أظهرت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة ونتائج وظيفية مثل: الرضا، الإبداع، الاستغراق، الالتزام، مما يعزز فرضية دراستنا.
2. تأكيد دور الأبعاد النفسية مثل الثقة، الدعم، الوعي الذاتي، والمعالجة غير المتحيزة كوسائط مهمة تؤثر على سلوك الموظف، وتُعد أساسًا لبناء الالتزام الوظيفي.
3. الربط بين القيم القيادية والبيئة التنظيمية، حيث بينت الدراسات كيف تُسهم القيادة الأصيلة في خلق بيئة داعمة، عادلة، ومحفزة، وهي بيئة تعزز الالتزام والانتماء.
4. تحديد المتغيرات الوسيطة والمعدلة مثل: رأس المال النفسي، الذكاء الوظيفي، الدعم التنظيمي، الاستقلالية، الثقافة التنظيمية، التي يمكن أن تؤثر في طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي، وتوفر رؤى لتوسيع نموذج الدراسة.
5. التأكيد على أهمية الأبعاد السلوكية للقائد مثل النزاهة، الشفافية، والعلاقات الأصيلة، في التأثير على التزام الموظفين، مما يوفر إطارًا نظريًا يدعم صياغة الفرضيات.
6. إبراز اختلافات السياقات التنظيمية (عربية وأجنبية، تعليمية وتجارية، حكومية وخاصة) التي تؤكد أن العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي قائمة ومتكررة في أكثر من بيئة.
7. إثراء الجانب المنهجي من خلال الاستفادة من أدوات القياس والنماذج الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة لتصميم أدوات دقيقة وموثوقة لبحثنا.

## المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

في هذا المبحث، سيتم التعقيب على الدراسات السابقة من خلال تحليل أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها، وتحديد نقاط القوة والقصور، وذلك بهدف توضيح موقع الدراسة الحالية ضمن السياق البحثي القائم، وتبرير الحاجة إلى إجرائها.

### المطلب الأول: التعقيب على الدراسات الخاصة بالقيادة الأصلية

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأصلية وجود قدر كبير من التوافق في النتائج، إذ تؤكد معظمها على الأثر الإيجابي المباشر وغير المباشر لهذه القيادة في تعزيز مجموعة من السلوكيات التنظيمية المرغوبة مثل الإبداع، الرضا، الاستغراق، والالتزام. ويلاحظ وجود تشابه ملحوظ بين الدراسات في اعتمادها على الأبعاد الأربعة للقيادة الأصلية (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، السلوك الأصلي، العلاقات الشفافة) كأساس للتحليل، وهو ما ساعد في توحيد المفهوم النظري للقيادة الأصلية وتيسير المقارنة بين نتائجها. كما تكشف الدراسات عن أهمية الوسائط النفسية والتنظيمية مثل رأس المال النفسي، الالتزام العاطفي، والدعم التنظيمي في تفسير هذه العلاقة، وهو ما وفر لبحثنا الحالي أرضية نظرية صلبة تساعد في بناء النموذج المفاهيمي. كذلك، أسهم تنوع البيئات البحثية (سياحية، تعليمية، صناعية، حكومية) في إبراز مدى شمولية مفهوم القيادة الأصلية وقابليته للتطبيق في مختلف السياقات، مما يعزز من إمكانية تعميم نتائج دراستنا. وقد استفدنا من هذه الدراسات في تأكيد محورية القيادة الأصلية كمتغير مستقل فاعل يمكنه التأثير في درجة التزام الأفراد، كما استعنا بها في تحديد الأدوات والمنهجيات الملائمة لقياس هذا النوع من القيادة بطريقة علمية دقيقة، مع الاستئناس بنتائج لصياغة الفرضيات واختيار المتغيرات الوسيطة والمعدلة المناسبة.

### المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات الخاصة بالالتزام الوظيفي

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة المرتبطة بالالتزام الوظيفي، فقد اتفقت معظمها على أن هذا المفهوم يُعدّ من أهم المحددات التي تؤثر في الأداء التنظيمي، وقد تمّ دراسته من خلال أبعاده الثلاثة: العاطفي، المستمر، والمعياري. وقد أبرزت هذه الدراسات الأثر الكبير لمجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية مثل العدالة التنظيمية، الثقافة المؤسسية، الدعم الإداري، والاستقلالية، على مستوى التزام الأفراد بمؤسساتهم. وتكمن القيمة العلمية لهذه الدراسات في تنوع مناهجها وأساليبها الإحصائية، مما أتاح لبحثنا فرصة المقارنة واختيار الأدوات الأنسب لقياس الالتزام الوظيفي. كما استفدنا من هذه الأعمال في توسيع الإطار المفاهيمي للمتغير التابع لدينا، من خلال فهم المحفزات الداخلية والخارجية التي تدفع الموظف نحو الالتزام، وهو ما يدعم تفسيرنا لعلاقة القيادة الأصلية كعامل مؤثر بهذا الالتزام. أضف إلى ذلك أن السياقات المختلفة التي

تناولتها هذه الدراسات، ولا سيما في البيئة العربية، منحتنا أساسًا واقعيًا نستند إليه لفهم طبيعة الالتزام في بيئتنا البحثية، والتنبؤ بكيفية تفاعله مع أنماط القيادة داخل المؤسسات.

### المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

رغم ما قدّمته الدراسات السابقة من إسهامات قيّمة في فهم العلاقة بين القيادة الأصيلة ومختلف المخرجات التنظيمية من جهة، وبين محددات الالتزام الوظيفي من جهة أخرى، إلا أن الدراسة الحالية تنفرد بعدة جوانب تميزها عن تلك الدراسات، ويمكن تلخيص أبرز هذه المميزات فيما يلي:

#### 1. الترابط بين القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي:

ينما ركزت العديد من الدراسات السابقة على القيادة الأصيلة في ارتباطها بالإبداع أو الرضا أو الأداء، تناولت دراستنا العلاقة المباشرة بين القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي بوصفه مخرجًا استراتيجيًا مهمًا، مما يمنح البحث طابعًا تركيبياً يجمع بين بعد قيادي وبعد سلوكي تنظيمي رئيس.

#### 2. الدمج بين الإطارين النظري والتطبيقي في سياق عربي معاصر:

على الرغم من وجود بعض الدراسات العربية، إلا أن دراستنا تسعى إلى توظيف مفاهيم حديثة مثل القيادة الأصيلة ضمن بيئة عربية حديثة ومباشرة، مما يسهم في سدّ فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية التي تدمج بين هذا النمط القيادي والالتزام الوظيفي في السياق العربي تحديداً.

#### 3. التركيز على متغيرات معاصرة ذات بعد إنساني وتنظيمي:

تعالج الدراسة موضوع القيادة الأصيلة، الذي يُعدّ من المفاهيم الإدارية الحديثة ذات الطابع الإنساني، في ظل الحاجة إلى أنماط قيادية تركز على القيم، الشفافية، والدعم النفسي. وهو ما ينسجم مع التوجهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، بخلاف العديد من الدراسات التي تناولت أنماطاً تقليدية في القيادة.

#### 4. اعتماد منظور شامل في تفسير العلاقة بين المتغيرين:

تميزت هذه الدراسة باعتمادها على منظور شامل يجمع بين العوامل النفسية والتنظيمية والاجتماعية، وهو ما ساعد في تقديم تحليل أعمق لكيفية تأثير القيادة الأصيلة على مستويات الالتزام، بخلاف الدراسات التي اكتفت بتحديد العلاقة دون الغوص في آليات التأثير أو طبيعة المتغيرات الضابطة والوسيطية.

#### 5. المساهمة في إثراء الأدبيات المحلية:

تُعد الدراسة الحالية إضافة نوعية إلى الأدبيات العربية التي لا تزال محدودة نسبيًا في موضوع القيادة الأصيلة، حيث تفتح آفاقًا مستقبلية لدراسات أخرى تدمج هذا النمط من القيادة مع مخرجات تنظيمية أخرى لم تُتناول بما يكفي في السياق العربي.

### خلاصة الفصل:

يتبين من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة، سواء منها ما تناول القيادة الأصيلة أو الالتزام الوظيفي، أن هناك اهتمامًا متزايدًا بفهم العوامل النفسية والتنظيمية التي تؤثر على أداء الأفراد داخل بيئات العمل. وقد ساهمت هذه الدراسات في توضيح الأبعاد النظرية والتطبيقية للمتغيرات محل الدراسة، كما وفرت أساسًا معرفيًا متينًا يمكن البناء عليه.

كما أظهرت هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة ومجموعة من المخرجات السلوكية والتنظيمية، من بينها الالتزام الوظيفي، وإن لم تكن هذه العلاقة محورًا رئيسًا في معظمها. أما بالنسبة للالتزام الوظيفي، فقد ركزت الدراسات السابقة على محدداته المختلفة مثل العدالة التنظيمية، الثقافة المؤسسية، والدعم الإداري، لكنها لم تدمج في الغالب بين هذا المتغير ونمط القيادة الأصيلة بوضوح.

ومن هذا المنطلق، جاءت الدراسة الحالية لتسدّ هذه الفجوة، من خلال الربط بين القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي ضمن نموذج نظري وتطبيقي موحد. وقد استفدنا من نتائج واتجاهات الدراسات السابقة في صياغة إشكالية الدراسة، وتحديد متغيراتها، وبناء فروضها، الأمر الذي يضيف على البحث الحالي طابعًا تكامليًا وأصالة علمية في أن واحد.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لأثر

القيادة الأصيلة في زيادة

الالتزام الوظيفي

**تمهيد:**

بعد تناول الإطارين المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل لتجسيد الجانب التطبيقي، والذي يهدف إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية.

نحاول من خلال هذا الفصل تقديم عرض شامل لمحل الدراسة المتمثل في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، إلى جانب تقديم الخطوات المنهجية المعتمدة، بدءًا من تحديد نموذج الدراسة، ومرورًا بتوضيح أداة جمع البيانات وكيفية تصميمها وتوزيعها، وانتهاءً بـ الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة البيانات.

كما يتضمن هذا الفصل اختبار صدق وثبات أداة الدراسة لضمان موثوقية النتائج، إضافة إلى تقديم وصف دقيق لعينة الدراسة التي تمثل موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف. وتهدف كل هذه الخطوات إلى الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تمكّن من تأكيد أو نفي فروض الدراسة، والوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين المدروسين.

## المبحث الأول: لمحة عامة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

يُعدّ المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - من المؤسسات الجامعية التي تلعب دورًا مهمًا في دعم التعليم العالي والبحث العلمي على المستوى المحلي والوطني، وسنتعرّف عليه أكثر في ما يلي :

### المطلب الأول: التقديم بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وهيكله<sup>1</sup>

#### أولاً: التقديم بالمركز الجامعي

يعد المركز الجامعي لميلة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي، تتمتع بالاستقلالية الإدارية والمالي، ويهدف إلى تقديم تكوين علمي عالي الجودة في مختلف التخصصات الأكاديمية. أنشئ المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب 1429 هـ الموافق لـ 09 يوليو 2008، وبدأ نشاطه الفعلي مع انطلاق السنة الجامعية 2008-2009، حيث استقبل أكثر من 1000 طالب في أول دفعة، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية تُفتتح في ولاية ميلة ضمن قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

وفي إطار تكريس تسمية المؤسسات الجامعية وتخليدًا لرموز الثورة التحريرية، تمّ بموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذو الحجة 1435 هـ الموافق لـ 23 أكتوبر 2014، والصادر عن وزارة المجاهدين، إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم "المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف"، وذلك ابتداءً من الفاتح من نوفمبر 2014، تزامنًا مع ذكرى اندلاع ثورة التحرير الوطني.

يقدم المركز الجامعي عروضًا متنوعة للتكوين في الأطوار الثلاثة: الليسانس، الماجستير، والدكتوراه، ويغطي مجموعة من المجالات العلمية والتكنولوجية. ويُشرف على تأطير الطلبة نخبة من الأساتذة والباحثين ذوي الكفاءة في مختلف التخصصات.

يقع المركز الجامعي على بُعد 5 كيلومترات من وسط مدينة ميلة، على الطريق الرابط بين ميلة وبلدية زغاية، ويشغل مساحة إجمالية تُقدّر بـ 87 هكتارًا، مما يتيح له إمكانية التوسع واستيعاب مزيد من التخصصات والخدمات الجامعية مستقبلاً.

#### الصورة: موقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

<sup>1</sup> [https://www.centre-univ-mila.dz/?page\\_id=29](https://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=29)



ثانيا: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف<sup>1</sup>

الشكل رقم 7: الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

<sup>1</sup> [https://www.centre-univ-mila.dz/?page\\_id=34](https://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=34)



المطلب الثاني: مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف1. المعاهد والمخابر<sup>1</sup>

يحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على ستة معاهد، تتوزع عليها عروض التكوين في مختلف التخصصات، كما يشرف على سبعة مخابر بحث علمي تابعة لهذه المعاهد، بهدف دعم وتنظيم النشاطات البحثية، وذلك على النحو الآتي:

- **معهد العلوم والتكنولوجيا**: يضم ثلاثة أقسام هي: الهندسة المدنية والري، الهندسة الميكانيكية والكهروميكانيك، وهندسة الطرائق.

- يُشرف على: مخبر الهندسة والتكنولوجيات البيئية.

- **معهد الرياضيات والإعلام الآلي**: يضم قسمين هما: الرياضيات، والإعلام الآلي.

- يُشرف على: مخبر الرياضيات وتفاعلاتها ومخبر الإعلام الآلي والذكاء الاصطناعي.

- **معهد علوم الطبيعة والحياة**: يتضمن أربعة أقسام: علوم الأرض والكون، البيوتكنولوجيا، العلوم البيولوجية والفلاحية، وعلم البيئة والمحيط.

- يُشرف على: مخبر العلوم الطبيعية والمواد.

- **معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**: يضم أربعة أقسام: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، العلوم المالية والمحاسبة، والعلوم التجارية.

- يُشرف على: مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة.

- **معهد الآداب واللغات**: يضم قسمين: اللغة العربية، واللغات الأجنبية.

- يُشرف على: مخبر الدراسات الأدبية والنقدية ومخبر اللسانيات التطبيقية بين العلم والأدب.

- **معهد الحقوق**: يحتوي على قسم واحد هو قسم الحقوق.

2. المكتبات<sup>2</sup>

يضم المركز الجامعي مجموعة من المكتبات المتخصصة والمتنوعة، تخدم مختلف التخصصات الأكاديمية وتساهم في دعم البحث العلمي، وهي كما يلي:

<sup>1</sup> [https://www.centre-univ-mila.dz/?page\\_id=29](https://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=29)

<sup>2</sup> [https://www.centre-univ-mila.dz/?page\\_id=1154](https://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=1154)

### • المكتبة المركزية:

تحتوي على عدة مصالح وأقسام من بينها: مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحث الجغرافي، مصلحة المكتبة الرقمية، قسم المذكرات والأطروحات، قسم كتب التاريخ، وقسم الموسوعات والقواميس والدوريات.

### • مكتبة معهد العلوم والتكنولوجيا – المجاهد دميري عبد الرحمان:

تُعد من المكتبات المتخصصة في مجال علوم الطبيعة والحياة، ويعمل طاقمها تحت إشراف مدير المكتبة على تسهيل وصول المعلومات إلى المستفيدين من خلال الإعارة ومعالجة المصادر المرجعية المختلفة ووضعها في متناول الطلبة والباحثين.

### • مكتبة معهد الآداب واللغات الأجنبية – المجاهد بن داكير محمد الصالح:

تُعد هذه المكتبة بتوفير المراجع المتخصصة في اللغة والأدب العربي، إضافة إلى اللغات الأجنبية (الفرنسية والإنجليزية). ويعمل فريق المكتبة تحت إشراف المسؤول على تيسير الوصول إلى المعلومات وتنظيم الموارد المرجعية.

### • مكتبة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومعهد الحقوق:

تُدار من قبل مسؤول المكتبة بالتنسيق مع إدارة المعهد، وتضم مصلحتين أساسيتين: مصلحة التوجيه والبحث الجغرافي، ومصلحة تسيير الرصيد الوثائقي، وتُعد بخدمة الطلبة والباحثين في مجالي الاقتصاد والحقوق.

## المطلب الثالث: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

### أولاً: في مجال التكوين العالي

- تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي فيما يلي:
- تكوين الإطارات المؤهلة لدعم التنمية الاقتصادية والثقافية في البلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي، والعمل على ترقية التكوين عبر البحث؛
- المساهمة في إنتاج وتحصيل وتطوير المعارف ونشرها؛
- المشاركة في برامج التكوين المتواصل.

**ثانيا: في مجال البحث العلمي والتطوير**

فيما يتعلق بمجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، يضطلع المركز بالمهام التالية:

- الإسهام في دعم الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- تعزيز الثقافة الوطنية ونشرها؛
- المساهمة في تطوير القدرات العلمية على المستوى الوطني؛
- العمل على تجميع نتائج البحث ونشر المعرفة العلمية والثقافية؛
- المشاركة في إثراء المعارف وتبادلها ضمن الأوساط العلمية والثقافية على الصعيدين الوطني والدولي.

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

يتناول هذا المبحث عرضا تفصيليا للإجراءات والأساليب المنهجية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، من أجل تحقيق أهدافها واختبار فروضها.

ويشمل ذلك توضيح مجتمع الدراسة وخصائصه، وشرح كيفية اختيار العينة التي أجريت عليها الدراسة، بالإضافة إلى عرض أداة جمع البيانات (الاستبيان) وكيفية إعدادها، مع التحقق من صدقها وثباتها لضمان دقة القياس.

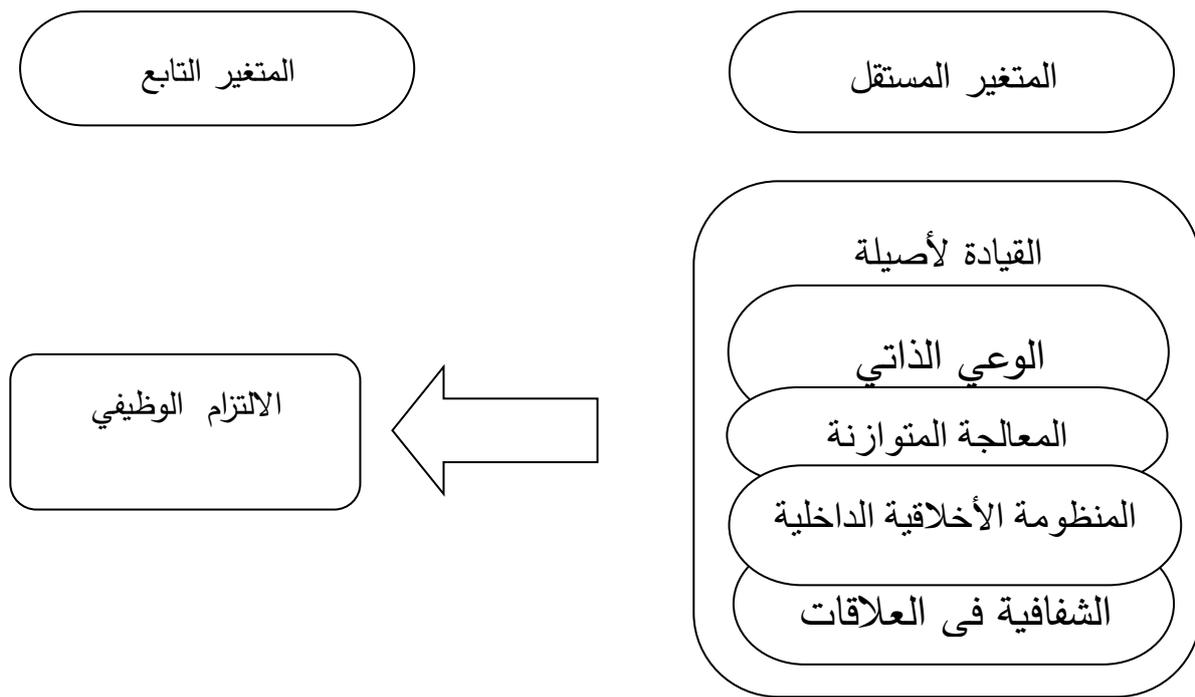
كما يتضمن هذا المبحث تحليل استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية، كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل متغير، ما يُمكن من تكوين صورة مبدئية عن توجهات العينة نحو كل من القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي.

وفي الأخير، يتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتحليل دلالاتها الإحصائية، بهدف الوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة ومدى تحقق الفرضيات الموضوعية.

**المطلب الأول: نموذج الدراسة الفرضي**

بناء على طبيعة الدراسة وأهدافها وفروضها، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي، تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة المحتملة بين متغيرات الدراسة. يمثل هذا النموذج الإطار المرجعي التفسيري الذي ينطلق منه الباحث في اختبار الفرضيات، ويعكس العلاقة المتوقعة بين المتغير المستقل (القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة) والمتغير التابع (الالتزام الوظيفي).

يوضح الشكل التالي النموذج الفرضي للدراسة الذي يبيّن العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة كمتغير مستقل، والالتزام الوظيفي كمتغير تابع:



يربط النموذج الفرضي للدراسة بين القيادة الأصيلة كمتغير مستقل والالتزام الوظيفي كمتغير تابع . ويندرج ضمن المتغير المستقل مجموعة من الأبعاد الأساسية، وهي: الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، والمعتقدات الأخلاقية الداخلية. وتهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين هذه الأبعاد مجتمعة وسلوك الالتزام الوظيفي لدى العاملين، باعتباره متغيراً موحداً يعكس درجة التزام الموظف تجاه عمله ومؤسسته .

**المطلب الثاني : أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية أداة الدراسة.****أولاً: طريقة جمع البيانات**

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد خُصص هذا الاستبيان لموضوع الدراسة، حيث سعت الباحثين إلى تحليل مختلف المعلومات التي تم جمعها، بهدف دراسة العلاقة بين القيادة الأصلية والالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف بميلة.

**ثانياً: الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية**

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات، هما:

**1. المصادر الأولية للبيانات:**

تمثلت في الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة، وقد صُمم هذا الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة، كما تم عرضه على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين ذوي التخصص لتحكيم فقراته وتعديلها بما يتناسب مع أهداف الدراسة وسهولة الإجابة عليه. وقد تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى العينة حول مدى تجسيد ممارسات القيادة الأصلية في المركز الجامعي، ومدى تأثيرها على مستوى الالتزام الوظيفي.

**2. المصادر الثانوية للبيانات:**

شملت المراجع العلمية، والدراسات السابقة، والمجلات المحكمة، والمصادر الإلكترونية الموثوقة، والتي أسهمت في بناء الإطار النظري للدراسة، وتوجيه تصميم أداة الدراسة بما يتلاءم مع المتغيرات المعتمدة.

بعد إعداد أسئلة الاستبيان ومراجعتها وتبسيطها لتكون أداة فعالة لاختبار الفرضيات، تم عرضها على محكمين مختصين لضمان وضوحها ودقتها ومدى ملاءمتها لمحتوى الدراسة، ثم وُزعت في صيغتها النهائية على عينة من موظفي المركز الجامعي بميلة.

**أولاً: مجتمع الدراسة**

يقصد بمجتمع الدراسة، في الإحصاء الوصفي، جميع العناصر أو الأفراد الذين تمثلهم الدراسة. ونظرا لصعوبة شمول جميع أفراد المجتمع بالدراسة ميدانيا، تم الاعتماد على اختيار عينة ممثلة منه. يمكن أن تكون دراسة المجتمع الإحصائي على طريقتين:

- **الدراسة الشاملة (التعداد):** وتُعرف بطريقة *recensement*، حيث يتم جمع البيانات من جميع مفردات المجتمع دون استثناء. تُعد هذه الطريقة دقيقة لكنها تتطلب وقتاً طويلاً وتكاليف مرتفعة، ولهذا لا تستخدم إلا في فترات متباعدة، كما هو الحال في الجزائر حيث يجري التعداد السكاني مثلا كل عشر سنوات.

- **الدراسة الجزئية (العينة):** تعتمد على اختيار عينة من المجتمع الإحصائي، ويشمل مصطلح "العينة" ليس فقط مجموعة من الأشخاص، بل يمتد ليشمل أي مجموعة من الأشياء أو الظواهر. وتسمى عناصر هذه المجموعة بـ"المفردات"<sup>1</sup>.

ويتكون مجتمع الدراسة الحالي من موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، والذين يشملون العاملين في المعاهد، المكتبات، والإدارة المركزية.

#### ثانيا: عينة الدراسة

العينة هي مجموعة من مفردات المجتمع الإحصائي يتم اختيارها بشكل يضمن تمثيلها للمجتمع الأصلي، بهدف تعميم نتائج الدراسة.

تم اختيار عينة عشوائية ميسرة من مجتمع الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات، لسهولة توزيعه وتحليل نتائجه.

بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 83 استبياناً، وهو عدد كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، نظراً لتجاوزه الحد الأدنى المقبول إحصائياً (30 مفردة). وللتأكد من ملاءمة هذا الحجم، تم الرجوع إلى ما أورده الباحث **Uma Sekaran**، والذي ينص على ما يلي:

- يتراوح حجم العينة الملائم للدراسات بين 30 و500 مفردة؛
- لا يقل عدد المفردات في العينات التطبيقية عن 30 مفردة؛
- يفضل أن لا تقل العينة عن عشرة أضعاف عدد متغيرات الدراسة؛
- يمكن قبول عينات صغيرة (بين 10 و20) في حال الدراسات التجريبية المحكمة.

<sup>1</sup> موساوي عبد النور، يوسف بركان الاحصاء، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، ص.09

الفرع الثالث: أداة الدراسة

تم إعداد أداة الدراسة على النحو التالي:

- **المحور الأول:** يضم البيانات العامة للمستجيبين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية و مكان العمل).
- **المحور الثاني:** يتضمن أسئلة حول متغير القيادة الأصلية، مقسمة إلى أربعة أبعاد رئيسية:
  - الوعي الذاتي: ويشمل (6) عبارات؛
  - الشفافية في العلاقات: ويشمل (6) عبارات؛
  - المعالجة المتوازنة للمعلومات: ويشمل (5) عبارات؛
  - المعتقدات الأخلاقية الداخلية: ويشمل (7) عبارات.
- **المحور الثالث:** يخص متغير الالتزام الوظيفي، وتم قياسه من خلال (9) عبارات.

وبذلك يبلغ إجمالي عدد متغيرات الدراسة خمسة (أربعة مستقلة وواحد تابع)، تتوزع على 33 عبارة.

تم تطوير فقرات أداة الدراسة من قبل الباحثين اعتماداً على ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم تم عرضها على عدد من الأكاديميين المختصين لتحكيمها والتأكد من شمولها ودقتها ومدى ارتباطها بمتغيرات الدراسة.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية العربية منها والأجنبية لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تمثل رافداً حيويًا في الدراسة، أما على صعيد التحليل، فقد تم الاعتماد على بيانات تطبيقية من خلال استمارة استبيان (Questionnaire) كأداة للدراسة، كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences الإصدار الحادي والعشرين والذي يرمز له باختصار (Spss21) لتحليل بيانات الدراسة الأولية، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية.. إلخ، وضمن...

الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط للبيانات الأحادية... إلخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .
2. التكرارات والنسب المئوية: بهدف تحديد مؤشرات القياس الأولي لمتغيرات الدراسة.
3. اختبار كولموغوروف - سميرنوف: Kolmogorov Smirnov للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .
4. المتوسط الحسابي المرجح: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ويتم حسابه وفق المعادلة الإحصائية التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

5. الانحراف المعياري: يمثل أحد مقاييس التشتت وأكثرها شيوعاً، وهو يعرف بالجذر التربيعي للتباين، ويعني الفرق هو الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحراف عن وسطها الحسابي مقسوماً على حجم العينة، ويرمز له .التباين:  $(\delta^2)$  وبحسب طبيعة البيانات، فإن الأكثر استخداماً في الحياة العامة وخارج الاستعمال الرياضي الأكاديمي فإن بإمكانه التعبير عن التشتت بقياس الوحدات، وذلك عن طريق استخدام الانحراف المعياري لمعادلات الإحصاء التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

تم استخدام مقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي هو اكثر المقاييس شيوعا حيث يطلب فيه من المبحوث ان يحدد درجة موافقته او عدم موافقته على خيارات محددة و هذا المقياس مكون غالبا من خمس خيارات يشير المبحوث الى اختيار واحد منها على النحو التالي:

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التشفير	1	2	3	4	5

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

المصدر : بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار ،

عناية 2013 ص21

لقد اعتمدنا على مقياس ليكارت نظرا لسهولة تطبيقه بالمقارنة مع المقاييس الاخرى :

- ✓ اكثر سرعة في الاعداد و نتائجها تعتبر مرضية جدا.
  - ✓ توفر طريقة ليكرت للباحث مؤشرات عن الاتجاه بشكل أفضل بالإضافة إلى أن كل عبارة في سلم القياس لها نفس الوزن في قياس الاتجاه المراد قياسه.
  - ✓ ترتبط درجة على نتيجة القياس تحدد اتجاه كل فرد على حدى .
- ويقوم الباحث بجمع درجات الإجابات النسبية لكل فرد من العينة المفحوصة لمعرفة نوع الاتجاه الذي يحمله الفرد اتجاه موضوع الدراسة أو قياس الاتجاه نحوه، وذلك بجمع درجات الأفراد على تقرير مجموع قيم تقييماتهم .

وللتعرف على مدى الانسجام في إجابات عينة الدراسة تم احتساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكل محور أول المتعلق في التطبيقات الكمية، وكذلك المحور الثاني المتعلق في رضا العملاء، حيث أن المتوسط الحسابي (arithmetic mean) لأي مجموعة من البيانات يمثل مجموعها مقسوماً على عددها. عددًا ما يرمز للمتوسط الحسابي بالرمز (U حرف لاتيني يقرأ ميو) ليمثل متوسط المجتمع أو X ما يرمز له (بار X) ليمثل لمتوسط الحسابي للعينة. ويعتبر المتوسط الحسابي كثافة لتوزيع البيانات أو التوزيعات التكرارية وهو أحد مقاييس النزعة المركزية.

اما في حالة السلاسل كسلم ليكرت تكون المشاهدات (xk...x2,x1) مقرونة بالأوزان

(w1,w2.....w3) على التوالي ، وفي هذه الحالة نحسب الوسط الحسابي المرجح بتطبيق

المعادلة التالية :

$$\bar{X} = \frac{W_1X_1 + W_2X_2 + \dots + W_kX_k}{W_1 + W_2 + \dots + W_k} = \frac{\sum W X_i}{\sum W_i} = \frac{\sum WX}{\sum W}$$

وقد تم تقديم المتوسطات الحسابية المرجحة وفق الطريقة التالية:

- ✓ إيجاد طول المدى الذي يساوي: 5-4=1
- ✓ قسمة المدى على عدد الفئات 0.8=4/5
- ✓ بعد ذلك يضاف. 0.8 إلى الحد الأدنى للمقياس، فنُصِّح طريقة التقديم كما يوضِّحها الجدول كالتالي:

درجة التقدير في الدراسة	تقييم ليكرت الخماسي	فئة المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جداً	موافقة ضعيفة جداً	[ 1 - 1.8 ]
منخفض	موافقة ضعيفة	[ 1.8 - 2.6 ]
متوسط	موافقة متوسطة	[ 2.6 - 3.4 ]
مرتفع	موافقة عالية	[ 3.4 - 4.2 ]
مرتفع جداً	موافقة عالية جداً	[ 4.2 - 5 ]

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

6. **معامل الارتباط البسيط لكارل بيرسون**: لتوضيح طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع محل الدراسة.

7. **معامل ارتباط كاذل**: \*لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

8. **اختبار t-test**: لاختبار تأثير كل متغير مستقل في النموذج على المتغير التابع .

9. **تحليل التباين ANOVA**: من أجل اختبار الفرضيات.

10. **الانحدار البسيط (Simple Regression)**: من أهم التطبيقات الإحصائية في الاقتصاد والإدارة والعلوم البحتة والعلوم التربوية، وهو يبين وجود علاقة بين متغيرين، ولمعرفة كيف يؤثر المتغير المستقل في التطبيقات الذكية على المتغير التابع، من خلال إدخال المتغير المستقل مع كل بعد من المتغير التابع على حدى في المعادلة، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التنبؤية بالمتغير التابع .

11. \* **معامل التحديد**: \*لمعرفة مدى جودة التوفيق لخط الانحدار المقدر للمتغير التابع على المتغير المستقل.

**المطلب الرابع: صدق الاداة و ثباتها****أولاً. صدق الاداة**

يعتبر المقياس صادقاً عندما يخلو من الخطأ المنتظم والعشوائي معاً، حيث يقصد بالصدق بأنه التأكد من قدرة اداة القياس على قياس الغرض المعدة لأجله، و هذا لضمان ان الاستبيان اكثر تمثيلاً للمفهوم المقاس كلما زاد صدق اداة الدراسة ، لغرض اختبار صدق اداة الدراسة يوجد عدة طرق يمكن استخدامها من بينها

**1. الصدق الظاهري (face validity)**

يعتبر ابسط اشكال صدق المحتوى ، و يقصد بالصدق الظاهري شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح بنوده ( عباراته) من ناحية اخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها ، و من اجل التحقق من قدرة الاستبيان في قياس ما ينبغي قياسه.

لقد تم التأكد من صدق المحتوى لأداة القياس ( الاستبانة) و المستخدمة في هذه الدراسة ، حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الأولي على عدد من المحكومين الدكاترة للتأكد من مدى ملائمة بنودها في تغطية جوانب موضوع الدراسة ، و مدى وضوحها و سلامة صياغتها ، و على ضوء ملاحظاتهم عدلت الاداة حيث تم حذف بعض العبارات ، و تعديل و اعادة صياغة البعض منها ، لتصبح اكثر وضوحاً و فهماً لدى افراد عينة الدراسة و اكثر صدقاً في قياس موضوعها ، لتخرج الاستبانة في شكلها النهائي من 33 عبارة

**2. الصدق التجريبي ( الاتساق الداخلي)**

و للتأكد من الاتساق الداخلي ، الذي يعنى به مدى اتساق كل فقرة او كل محور من الاستبانة مع الدرجة الكلية، ام تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 83 فرداً ( استبانة) و استخدام البرنامج الاحصائي spss v 21 لحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للاستبانة وهو ما يسمى بصدق التكوين ( البنائي ) ، ثم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة و المحور الذي تنتمي اليه و هو ما يسمى بصدق المحك

**3. صدق التكوين ( البنائي) :** يعتبر احد مقاييس صدق الاداة و الذي يقيس مدى تحقيق الاهداف

التي تريد الاداة الوصول اليها ، و يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية ل فقرات الاستبانة، و يتم ذلك ايضا بحساب معاملات ارتباط درجة كل بعد من ابعاد المتغير و الدرجة الكلية لهذا المتغير و قد كانت النتائج كالتالي

الجدول رقم 3: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارة	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6
بعد الوعي الذاتي	0.774	0.734	0.749	0.740	0.660	0.678

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يبين الجدول رقم (3) معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات بعد الوعي الذاتي و الدرجة الكلية لهذا المحور ،و يتضح منه ان جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.660 و0.774 و جميع العبارات دالة عند مستوى معنوية

و بذلك يعتبر البعد الاول صادقا لما وضع لقياسه  $\alpha=0.001$

الجدول رقم 4: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارة	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12
بعد الشفافية في العلاقات	0.566	0.622	0.748	0.744	0.827	0.789

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

يبين الجدول رقم (4) معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات بعد الشفافية في العلاقات و الدرجة الكلية لهذا المحور ،و يتضح منه ان جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.566 و 0.827 و جميع العبارات دالة عند مستوى معنوية و بذلك يعتبر البعد الاول صادقا لما وضع لقياسه  $\alpha=0.001$

الجدول رقم 5: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارة	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17
بعد المعالجة المتوازنة	0.857	0.760	0.683	0.700	0.746

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

يبين الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات بعد المعالجة المتوازنة و الدرجة الكلية لهذا المحور ، و يتضح منه ان جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0,683 و 0,857 جميع العبارات دالة عند مستوى معنوية و بذلك يعتبر البعد الاول صادقا لما وضع لقياسه  $\alpha=0.001$

الجدول رقم 6: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارة	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24
بعد المنظومة الاخلاقية الداخلية	0.574	0.613	0.740	0.769	0.755	0.721	0.719

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

يبين الجدول رقم (6) معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات بعد المنظومة الاخلاقية الداخلية و الدرجة الكلية لهذا المحور ، و يتضح منه ان جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0,613 و 0,769 جميع العبارات دالة عند مستوى معنوية و بذلك يعتبر البعد الاول صادقا لما وضع لقياسه  $\alpha=0.001$

الجدول رقم 7: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات معاملات الارتباط بين كل عبارة من المحور الثاني (المتغير التابع) والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارة	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31	العبارة 32	العبارة 33
الالتزام الوظيفي	0.744	0.612	0.744	0.618	0.619	0.721	0.716	0.514	0.573

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

يبين الجدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات الالتزام الوظيفي و الدرجة الكلية لهذا المحور ، و يتضح منه ان جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0,514 و 0,744 جميع العبارات دالة عند مستوى معنوية و بذلك يعتبر البعد الاول صادقا لما وضع لقياسه  $\alpha = 0.001$

ثانيا: ثبات أداة الدراسة ( reliability ) ألفا كرونباخ :

لتأكد من صدق و ثبات اداة الدراسة نقوم بحساب معامل الفا كرومباخ لقياس الثبات حيث تمكن كرومباخ ( cronbach ) من اشتقاق صيغة عامة لتقدير ثبات درجات انواع الاختبارات و المقاييس المختلفة و تؤدي هذه الطريقة الى معامل اتساق داخلي لبنية الاختبار و يسمى ايضا التجانس و هي كالتالي :

$$RTT = \left(\frac{N}{N-1}\right)\left(1 - \frac{\sum sdi^2}{sdi^2}\right)$$

و تعتبر من افضل الطرق المستعملة لقياس ثبات الاستبانة، و هناك شبه اتفاق بين الباحثين على ان معامل الفا لتقييم الثبات الذي يكون اعلى من النسبة المقبولة(60%) يعتبر كافيا و مقبولا ، و ان معامل الفا الذي تصل قيمته الى (80%) يعتبر المقياس مثاليا ذو امتياز من الثقة و الثبات

الرمز	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات"ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
X	المحور الأول : القيادة الأصيلية			
X1	بعد الوعي الذاتي	6	0.818	0.9044
X2	بعد الشفافية في العلاقات	6	0.814	0.9022
X3	بعد المعالجة المتوازنة	5	0.832	0.9121
X4	بعد المنظومة الاخلاقية الداخلية	7	0.828	0.9100
Y	المحور الثاني:الالتزام	9	0.831	0.9116

			الوظيفي
0,9613	0,926	33	اجمالي المحاور

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

و تعتبر النتائج السابقة نتائج جيدة و مقبولة في مثل هذه الدراسات و ان قيمة معامل الفا كرومباخ لردود المستجوبين للاستبانة بشكل عام

و هي نسبة اكبر من قيمة الحد الادنى المقبول بمعامل الفا كرومباخ 60% مما يدل على ثبات العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة، و كذلك معامل الصدق كان 98.5% و هو اكبر من 70% مما يدل على صدق العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة و منه يمكننا الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق أهداف الدراسة و تعميم نتائج البحث

### المبحث الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

#### المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.

بعد تفريغ البيانات وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS V21 قمنا بحساب النسب المئوية للمتغيرات

الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 8: مواصفات عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	28	33.7
		انثى	55	66.3
02	الفئة العمرية	من 19 الى 30 سنة	4	4.8
		من 31 الى 40 سنة	34	41.0
		من 41 الى 50 سنة	42	50.6
		اكبر من	3	3.6

		50 سنة		
12.0	10	ثانوي	المستوى التعليمي	03
6.0	5	تكوين مهني		
68.7	57	جامعي		
13.3	11	دراسات عليا		
14.5	12	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية	04
30.1	25	من 5 الى 10 سنوات		
55.4	46	من 10 الى 20 سنة		
00.0	0	اكثر من 20 سنة		
39.8	33	المعهد	مكان العمل	05
24.1	20	المكتبات		
36.1	30	الادارة المركزية		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال تحليل الجدول رقم (8)، الذي يعرض الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة المكونة من 83 مفردة، يمكن استخلاص الملاحظات التالية:

#### 1. الجنس:

يتضح من البيانات أن غالبية أفراد العينة من الإناث، حيث بلغت نسبتهم 66.3% (55 موظفة)،

مقابل 33.7% فقط من الذكور (28 موظفًا). وهذا يشير إلى أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر من موظفي المركز الجامعي محل الدراسة.

### 2. الفئة العمرية:

تبين أن الفئة العمرية المهيمنة تتراوح بين 41 إلى 50 سنة، حيث شكلت 50.6% من إجمالي العينة، تليها فئة 31 إلى 40 سنة بنسبة 41%، في حين كانت الفئتان المتبقيتان (أقل من 30 سنة، وأكثر من 50 سنة) تمثلان نسبةً ضعيفة بلغت 4.8% و 3.6% على التوالي. وهذا يدل على أن أغلب الموظفين ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، ما قد يكون له تأثير على مستوى الالتزام الوظيفي والخبرة المتراكمة.

### 3. المستوى التعليمي:

تظهر النتائج أن الأغلبية الساحقة من الباحثين يحملون مؤهلات جامعية بنسبة 68.7%، تليها فئة الحاصلين على دراسات عليا بنسبة 13.3%، بينما تمثل الفئات الأقل تعليمًا (ثانوي وتكوين مهني) نسبةً ضعيفة لا تتجاوز 18% مجتمعة. وهذا يعكس ارتفاع المستوى الأكاديمي لدى العينة، ما يساهم في توافر قاعدة معرفية تساعد في فهم موضوعات القيادة والالتزام.

### 4. الخبرة المهنية:

تشير البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 20 سنة، بنسبة 55.4%، تليها فئة الخبرة بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 30.1%، في حين بلغت نسبة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات 14.5%، ولم تسجل أي حالة لخبرة تفوق 20 سنة. تعكس هذه الأرقام وجود خبرة متوسطة إلى طويلة لدى أغلب أفراد العينة، وهو أمر مهم لفهم مدى استجابتهم لسلوكيات القيادة الأصلية.

### 5. مكان العمل:

جاءت أعلى نسبة من أفراد العينة من الإدارة المركزية بنسبة 36.1%، تليها فئة العاملين في المعاهد بنسبة 39.8%، بينما شكّل العاملون في المكتبات النسبة الأقل وهي 24.1%. يوضح هذا التوزيع تنوع أماكن عمل المشاركين مما يدعم التعميم الداخلي للنتائج على مختلف مكونات المركز الجامعي.

**المطلب الثاني : تحليل اتجاه إجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة .**

في هذا الجزء من الدراسة، سيتم إجراء تحليل إحصائي وصفي لمتغيرات الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة واردة في استبيان الدراسة. كما سيتم تحديد مستوى الموافقة على كل عبارة، وذلك من خلال عرض النتائج لكل محور من محاور الاستبيان بشكل منفصل.

**أولاً: نتائج تحليل المتغير المستقل (القيادة الاصيلة)****الجدول رقم 9: اتجاهات اراء افراد العينة حول بعد الوعي الذاتي**

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	توسط	1.168	3.05	1. يبحث قائدي أو مديري عن معلومات تساعده على تحسين تفاعله مع الآخرين.
6	توسط	1.041	2.88	2. يطلب قائدي أو مديري ملاحظات لتحسين تعاملته مع الآخرين.
5	توسط	1.017	2.96	3. يدرك قائدي أو مديري ويصف بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراته.
4	توسط	1.115	3.00	4. يعرف قائدي أو مديري الوقت المناسب لطرح القضايا المهمة مرة أخرى للنقاش.
2	توسط	1.012	3.11	5. يُظهر قائدي أو مديري فهمه لنقاط قوته وضعفه.
1	توسط	1.009	3.37	6. يدرك قائدي أو مديري بوضوح تأثيره على الآخرين.
متوسط		0,76806	3.0622	المتوسط المرجح العام

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال الجدول أن استجابات أفراد العينة على العبارات الست جاءت بدرجات متفاوتة من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مما يعكس تبايناً في إدراكهم لممارسات القادة فيما يخص هذا البُعد. وقد بلغ المتوسط المرجعي العام (3.0622) بانحراف معياري (0.76806)، مما يدل على وجود مستوى موافقة معتدلة تميل إلى الإيجابية على هذا البُعد من القيادة الأصيلة.

1. "يبحث قائدي أو مديري عن معلومات تساعده على تحسين تفاعله مع الآخرين"

- جاء متوسط الإجابات 3.05 بانحراف معياري 1.168، ما يعكس وجود موافقة معتدلة على هذه العبارة. وهذا يشير إلى أن القائد يُظهر اهتمامًا نسبيًا بتحسين علاقاته من خلال جمع المعلومات، وهو ما يُعد من خصائص القائد الأصل في فهم البيئة الاجتماعية.
- 2. "يسعى قائدي أو مديري من خلال ملاحظاته لتحسين تعاملاته مع الآخرين"
- حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.88) وهو أقل من المتوسط المرجعي، ما يشير إلى ضعف نسبي في ممارسة هذا السلوك. وقد يُعزى ذلك إلى نقص في استخدام التغذية الراجعة بشكل فعال، وهو ما قد ينعكس سلبيًا على شعور الموظفين بالاهتمام والمتابعة.
- 3. "يراقب قائدي أو مديري وصفاً دقيقة لكيفية تأثيره على الآخرين"
- سجلت متوسطاً قدره 2.96، ما يعكس موافقة متوسطة إلى منخفضة. هذا يدل على أن وعي القائد بتأثيره على الآخرين بحاجة إلى تعزيز، وهو جانب مهم من القيادة الأصلية الذي يدعم الالتزام الوظيفي عبر الوضوح والتأمل الذاتي.
- 4. "يعيد قائدي أو مديري طرح القضايا المهمة مرة أخرى للنقاش"
- حصلت على متوسط 3.00، ما يشير إلى موافقة معتدلة، تعكس سعي القائد للحوار المتواصل والانفتاح في تناول القضايا الجوهرية، وهو ما يساهم في خلق بيئة شفافة ومحفزة للالتزام الوظيفي.
- 5. "يظهر قائدي أو مديري فهمه لنقاط قوته وضعفه"
- بمتوسط 3.11، تعد من العبارات الأعلى نسبيًا، وتشير إلى إدراك القائد لذاته، مما يعكس درجة من الوعي الذاتي الذي يعد من أهم ركائز القيادة الأصلية.
- 6. "يدرك قائدي أو مديري بوضوح تأثيره على الآخرين"
- احتلت المرتبة الأولى بمتوسط 3.37، وهو أعلى من المتوسط المرجعي، ما يدل على اتفاق مرتفع نسبيًا من أفراد العينة بأن قادتهم يمتلكون وعيًا جيدًا بتأثيرهم على من حولهم، وهو ما يعزز من الثقة بين القائد والمرؤوسين ويقوي الالتزام

الجدول رقم 10: اتجاهات اراء افراد العينة حول بعد الشفافية في العلاقات

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	متوسط	1.021	3.30	7. قائدي أو مديري يقول ما يعنيه فعلاً.
1	مرتفع	.914	3.45	8. يوضح قائدي أو مديري ما يقصده بوضوح.
3	متوسط	1.091	2.93	9. يشارك قائدي أو مديري المعلومات مع الآخرين بصراحة.
6	متوسط	1.095	2.58	10. يعترف قائدي أو مديري بالأخطاء عند حدوثها في العمل.
5	متوسط	1.233	2.72	11. يشجع قائدي أو مديري الموظفين على التعبير عن آرائهم بصراحة.
4	متوسط	1.089	2.76	12. يعبر قائدي أو مديري عن أفكاره وخواطره بوضوح للآخرين.
متوسط		0,77568	2.9558	المتوسط المرجح العام

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد العينة يميلون إلى تقييم سلوك القائد أو المدير بدرجة متفاوتة، حيث جاءت العبارة "يوضح قائدي أو مديري ما يقصده بوضوح" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (0.914)، مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة وتوافق نسبي بين أفراد العينة حول وضوح التواصل لدى القائد أو المدير.

العبارة (7) "قائدي أو مديري يقول ما يعنيه فعلاً" فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.021)، مما يدل على درجة موافقة معتدلة تميل إلى الارتفاع، وتشير إلى مستوى جيد من الصدق في التواصل لدى القائد أو المدير.

العبارة (8) "يوضح قائدي أو مديري ما يقصده بوضوح"

حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بين العبارات بلغ 3.45 بانحراف معياري 0.914، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة. تعكس هذه النتيجة إدراكاً قوياً لدى العاملين بأن القائد أو المدير يتصف بوضوح التواصل وشرح المقاصد، وهي إحدى السمات الأساسية في بُعد الشفافية العلائقية ضمن نموذج القيادة الأصلية.

وجاءت العبارة (9) "يشارك قائدي أو مديري المعلومات مع الآخرين بصراحة" في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.93) وانحراف معياري (1.091)، وهو ما يعكس درجة موافقة معتدلة تعكس نوعاً من التحفظ في مشاركة المعلومات.

في حين جاءت العبارة (10) "يعترف قائدي أو مديري بالأخطاء عند حدوثها في العمل" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.095)، وهو ما يعكس درجة موافقة منخفضة نسبياً، وتشير إلى وجود قصور في مدى استعداد القائد أو المدير لتحمل المسؤولية والاعتراف بالأخطاء، وهي سمة قد تؤثر سلباً على ثقة الموظفين.

أما العبارة (11) "يشجع قائدي أو مديري الموظفين على التعبير عن آرائهم بصراحة" فقد حصلت على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.233)، مما يدل على تباين في آراء أفراد العينة حول دعم القيادة لحرية التعبير.

العبارة (12) "يعبر قائدي أو مديري عن أفكاره وخواتمه بوضوح للآخرين"

حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.76 بانحراف معياري 1.089، مما يشير إلى أن تقييم أفراد العينة جاء في المدى المحايد، وهو ما يعكس تبايناً في آراء المشاركين حول مدى وضوح القائد في التعبير عن أفكاره وخواتمه.

الجدول رقم 11: اتجاهات آراء أفراد العينة حول بعد المعالجة المتوازنة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	متوسط	1.090	2.70	13. يصغي قائدي أو مديري

				باهتمام وعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرارات.
1	متوسط	1.071	3.11	14. يحلل قائدي أو مديري البيانات المتعلقة بالموضوع بموضوعية قبل اتخاذ القرارات.
5	منخفض	1.075	2.53	15. يطلب قائدي أو مديري آراء تخالف أفكاره الأساسية.
4	متوسط	1.138	2.58	16. يشجع قائدي أو مديري الآخرين على التعبير عن وجهات نظر مُعارضة.
2	متوسط	1.061	2.82	17. يأخذ قائدي أو مديري في الاعتبار الآراء المختلفة حتى لو كانت تتحدى الوضع الحالي.
	متوسط	0,82585	2.7470	المتوسط المرجح العام

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

أظهرت نتائج الجدول المتعلق بأحد أبعاد القيادة الأصلية - والذي يقيس مدى تقبل القائد لوجهات النظر المختلفة، وتشجيعه على الحوار والانفتاح الفكري - أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.53) و(3.11)، حيث بلغ المتوسط المرجح العام (2.7470)، وهو يشير إلى درجة موافقة متوسطة تميل إلى الارتفاع من قبل أفراد العينة. وقد جاءت العبارة رقم (14) "يحاول قائدي أن يشمل البيانات المتعلقة بالموضوع بموضوعية قبل اتخاذ القرار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.11) وانحراف معياري (1.071)، وهو ما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى الأفراد حول \*موضوعية القائد في معالجة الأمور واتخاذ القرارات، وهي سمة أساسية من سمات القيادة الأصلية.

تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (17) "يأخذ قائدي أو مديري في الاعتبار الآراء المختلفة حتى لو كانت تتحدى الوضع السائد"، بمتوسط (2.82)، ما يدل على أن القائد يُظهر درجة جيدة من الانفتاح الفكري وتقبل النقد البناء، وهو مؤشر على بيئة تنظيمية صحية تعزز الثقة والتبادل الحر للأفكار. في حين احتلت العبارة رقم (13) "يُصغي قائدي أو مديري باهتمام وعناية إلى وجهات النظر المختلفة" المرتبة الثالثة بمتوسط

(2.70)، ما يؤكد بدوره وجود درجة من التقبل والاحترام لوجهات النظر، حتى إن لم يكن ذلك بمستوى عالٍ جدًا.

أما العبارات (16) و(15)، فقد حصلنا على متوسطات (2.58) و(2.53) على التوالي، وهي أدنى المتوسطات في الجدول، ما يشير إلى أن تشجيع القائد للآخرين على التعبير عن آرائهم بحرية\* \* و\* \*قبوله للأفكار التي تختلف عن قناعاته لم يكن بنفس درجة القوة التي ظهرت في العبارات الأخرى. وقد صنفت العبارة (15) بتوجه "منخفض"، وهو ما قد يشير إلى وجود بعض القصور في جانب المرونة الفكرية أو الانفتاح على الأفكار المختلفة لدى بعض القادة.

وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (1.061) و(1.138)، مما يدل على درجة تباين معتدلة في آراء المشاركين، ما يُعزز من موثوقية البيانات ويُظهر تنوعًا في تجارب الأفراد. بشكل عام، تعكس هذه النتائج مستوى معتدلاً من تطبيق القيادة الاصيلة من جانب القادة، لاسيما فيما يتعلق بالاستماع، الموضوعية، وتقبل الآراء المتنوعة.

الجدول رقم 12: اتجاهات آراء أفراد العينة حول بعد المنظومة الأخلاقية الداخلية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	متوسط	0.894	3.30	18. تصرفات قائدي أو مديري تعكس قناعاته الداخلية.
2	متوسط	0,958	3.24	19. يُظهر قائدي أو مديري اتساقًا بين معتقداته وأفعاله.
5	متوسط	1.066	3.10	20. تتجلى معتقدات قائدي أو مديري في مواجهة التحديات.
3	متوسط	1.170	3.27	21. يستخدم قائدي أو مديري معتقداته الأساسية لاتخاذ

				القرارات.
6	متوسط	1.124	3.07	22. يصيغ قائدي أو مديري قراراته بناءً على قيمه الجوهرية.
7	متوسط	1.036	2.89	23. يقاوم قائدي أو مديري الضغوط التي تُمارس عليه للقيام بأشياء تتعارض مع معتقداته.
4	متوسط	1.048	3.22	24. يسترشد قائدي أو مديري في أفعاله بالمعايير الأخلاقية الداخلية.
	متوسط	0,73395	3.1549	المتوسط المرجح العام

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

يتبين من الجدول أن المتوسط المرجعي العام للعبارات بلغ 3.1549 بانحراف معياري قدره 0.73395، مما يدل على وجود مستوى موافقة معتدل إلى مرتفع بين أفراد العينة على هذا البعد من القيادة الاصيلية، مع بعض التفاوت في استجاباتهم على العبارات السبع.

“تصرفات قائدي أو مديري تعكس قناعاته الداخلية” (عبارة 18) حصلت على أعلى متوسط (3.30) بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.894)، ما يدل على موافقة مرتفعة نسبياً، تعكس إدراك الموظفين أن تصرفات القائد نابعة من مبادئه الشخصية، وهو ما يشير إلى اتساق داخلي قوي، يُعد من أبرز سمات القائد الاصيل.

“يُظهر قائدي أو مديري انسجاماً بين معتقداته وأفعاله” (عبارة 19) بمتوسط 3.24، تعد من العبارات الأعلى أيضاً، وتشير إلى أن القائد يتصرف بما يتماشى مع قيمه ومعتقداته، مما يعزز ثقة الموظفين في مصداقيته، وهي إحدى دعائم القيادة الاصيلية.

“يُعبّر قائدي أو مديري عن معتقداته عند مواجهة التحديات” (عبارة 20) حصلت على متوسط 3.10، ما يعكس وجود موافقة معتدلة من قبل العينة، ويشير إلى قدرة القائد على التمسك بمبادئه في المواقف الصعبة، رغم أن ذلك قد لا يكون دائماً بارزاً أو ملحوظاً بشكل قوي.

“يستخدم قائدي أو مديري معتقداته الأساسية لاتخاذ القرارات” (عبارة 21) جاء متوسطها 3.27، ما يدل على موافقة جيدة من أفراد العينة بأن القائد يُرجع قراراته إلى أساس أخلاقي أو مبدئي، مما يعزز الشعور بالعدالة والوضوح.

“يصوغ قائدي أو مديري قراراته بناءً على قيمه الجوهرية” (عبارة 22) متوسطها 3.07، وهي قريبة من المتوسط المرجعي العام، ما يشير إلى ممارسة معتدلة لهذا السلوك، ويحتاج القائد لتعزيز هذا الجانب من خلال ربط قراراته بقيم واضحة وموثوقة.

“يقاوم قائدي أو مديري الضغوطات التي تمارس عليه للقيام بأشياء تتعارض مع معتقداته” (عبارة 23) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.89، مما يعكس موافقة منخفضة نسبياً، وقد يشير ذلك إلى أن القادة أحياناً يخضعون لضغوط خارجية تؤثر على قراراتهم، مما قد يضعف صورة القائد الأصيل ويؤثر سلباً على التزام الموظفين.

“يسترشد قائدي أو مديري في أفعاله بالتميز الأخلاقي الداخلي” (عبارة 24) حصلت على متوسط 3.22، وهو قريب من الأعلى، مما يدل على أن أفراد العينة يلاحظون وجود بوصلة أخلاقية داخلية توجهه القائد، مما يعزز احترامهم له ويقوي الالتزام الوظيفي.

#### الجدول رقم 13: إتجاهات اراء افراد العينة حول محور الالتزام الوظيفي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	متوسط	1.128	3.18	25. أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن الجامعة التي أعمل بها مع الآخرين.
4	متوسط	1.202	3.08	26. أنظر إلى المشكلات التي تواجه الجامعة كأنها جزء من مشكلاتي الشخصية.
5	متوسط	1.293	3.01	27. أحس بارتباط عاطفي تجاه الجامعة التي أنتمي إليها.

7	متوسط	1.308	2.82	28. سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك الجامعة.
6	متوسط	1.184	2.96	29. أشعر أن لدي خيارات محدودة إذا ما فكرت في ترك الجامعة.
8	متوسط	1.155	2.70	30. تقدم لي الجامعة مزايا لا تتوافر في جامعات أخرى.
3	متوسط	1.156	3.17	31. أشعر بضرورة الالتزام والولاء للجامعة.
9	منخفض	1.062	2.34	32. أرى أن الانتقال من جامعة إلى أخرى بشكل متكرر يُعد تصرفاً غير أخلاقي.
1	متوسط	1.074	3.28	33. أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بهذه الجامعة.
	متوسط	0,76672	2.91 41	المتوسط المرجح العام

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss21

أظهرت نتائج الجدول الخاص ببُعد الالتزام الوظيفي أن المتوسطات الحسابية لعبارات المقياس تراوحت بين (2.34) و(3.28)، حيث بلغ المتوسط المرجح العام (2.9491)، وهو ما يدل على \*\*مستوى التزام وظيفي متوسط يميل إلى الارتفاع\*\* لدى أفراد العينة. وقد جاءت العبارة رقم (33) "أشعر بالقيم الأخلاقية التي تدفعني للاستمرار في عملي بهذه الجامعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.074)، مما يشير إلى إدراك مرتفع لأهمية البعد الأخلاقي في العلاقة مع المؤسسة، وهو أحد أهم المخرجات المتوقعة من تطبيق القيادة الأصيلية، التي تركز على التوجه الأخلاقي وتعزيز المعايير القيمية. كما حصلت العبارة رقم (25) "أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن الجامعة التي أعمل بها مع الآخرين" على المرتبة الثانية بمتوسط (3.18)، مما يعكس ارتباطاً عاطفياً قوياً بالمؤسسة، وهو أحد مظاهر الالتزام الوظيفي المدعوم بالمصداقية والشفافية التي تميز نمط القيادة الأصيلية.

أما العبارة رقم (31) "أشعر بضرورة الالتزام والولاء للجامعة" فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.17)، مما يؤكد وجود توجه إيجابي نحو الالتزام القيمي والمؤسسي. وتأتي بعد ذلك العبارة رقم (26) بمتوسط (3.08)، والتي تعكس استعداد الموظف لرؤية مشكلات المؤسسة كجزء من مسؤولياته الذاتية، وهو مؤشر على اندماج وظيفي يتماشى مع خصائص القيادة الأصيلية التي تدفع الأفراد للشعور بالمسؤولية

المشتركة. كما أن العبارات رقم (27) و(29) و(28) تراوحت متوسطاتها بين (2.82) و(3.01)، مما يشير إلى درجات معتدلة من الالتزام العاطفي والاستمراري، وإن كان ذلك يصاحبه ارتفاع نسبي في الانحرافات المعيارية، ما يدل على وجود تباين في مستويات الالتزام بين أفراد العينة.

من جهة أخرى، حصلت العبارة رقم (30) على متوسط (2.70)، وهي أقل من المتوسط المرجح العام، مما يشير إلى أن بعض الأفراد لا يرون أن الجامعة تتميز بشكل كبير عن غيرها من المؤسسات، وقد يعكس ذلك فجوة في استراتيجيات تعزيز الهوية المؤسسية. أما العبارة رقم (32) "أرى أن الانتقال من جامعة إلى أخرى بشكل متكرر ليس تصرفاً غير أخلاقي"، فقد حصلت على أدنى متوسط (2.34) وتصنيف "منخفض ضد"، مما يدل على رفض واضح للتنقل المتكرر، ويُعد هذا مؤشراً إيجابياً على الاستقرار والولاء الوظيفي.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن أفراد العينة يظهرون مستوى جيداً من الالتزام الوظيفي، والذي يعكس تأثيراً إيجابياً محتملاً لممارسات القيادة الأصلية داخل المؤسسة، لا سيما فيما يتعلق بالأخلاقيات، الانتماء العاطفي، وتحمل المسؤولية.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

يعد التأكد من خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي خطوة أساسية لضمان صدق نتائج التحليلات الإحصائية، وتعزيز موثوقية التفسيرات والاستنتاجات المستخلصة. وبناءً عليه، يتم أولاً اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات قبل الشروع في فحص صحة الفرضيات ومناقشة النتائج المحصلة.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

للتحقق من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) حيث تتمثل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) في أن "العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض أن "العينة تتبع التوزيع الطبيعي".

ويُحكم على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال قيمة الدلالة الإحصائية: (Sig)

• إذا كانت  $\text{Sig} > \alpha$  (عادة 0.05)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، أي أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

• أما إذا كانت  $\text{Sig} \leq \alpha$ ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 14: اختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف سمرنوف - )

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
01	القيادة الاصيلية	0.048	0.200
02	الالتزام الوظيفي	0.078	0.200

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول الذي يعرض نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف، تبين أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) لجميع أبعاد الدراسة كانت أكبر من القيمة الحرجة (ألفا = 0.05)، كما أظهرت النتائج أن درجة المعنوية للإحصاء Z كانت كذلك أكبر من 0.05، مما يشير إلى خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

ثانياً: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

### 1. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

#### 1.1. الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد الوعي الذاتي في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي.

الجدول رقم 15: نتائج تحليل الانحدار لأثر الوعي الذاتي في تحقيق الالتزام الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t محسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة f محسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة sig
الوعي الذاتي	0.321	6.588	0.003	9.259	0.320	0.103	0.003

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

- جاءت قيمة مستوى الدلالة (Sig = 0.003) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) ، مما يدل على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي والالتزام الوظيفي.
- كما أن قيمة معامل الانحدار (B = 0.321) تشير إلى أن زيادة مستوى الوعي الذاتي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الالتزام الوظيفي بمقدار 0.321 وحدة.
- تدعم قيمة T المحسوبة (6.588) هذا الأثر، حيث تعتبر قيمة دالة إحصائية، ما يعزز قوة تأثير المتغير المستقل (الوعي الذاتي).

• أما قيمة  $F = 9.259$  فهي كذلك دالة ( $Sig = 0.003$ ) ، مما يدل على أن النموذج ككل مناسب وذو دلالة.

• معامل التحديد  $R^2 = 0.103$  يبين أن 10.3% من التغيرات في الالتزام الوظيفي تعزى إلى بُعد الوعي الذاتي، في حين أن باقي التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. أما العلاقة الرياضية لنموذج الانحدار الخطي البسيط فقد جاءت على النحو الآتي:

$$\text{الالتزام الوظيفي} = 2.116 + 0.321 \times (\text{الوعي الذاتي})$$

ومن خلال هذه المعادلة يمكن القول إن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة الوعي الذاتي تؤدي إلى زيادة طردية في الالتزام الوظيفي بمقدار 0.320 درجة.

بناءً على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لبعد الوعي الذاتي في تحقيق الالتزام الوظيفي. ويؤكد ذلك أهمية هذا البعد القيادي في التأثير على سلوك الموظفين ورفع درجة التزامهم تجاه مؤسساتهم.

## 2. الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد الشفافية في العلاقات في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي.

الجدول رقم 16: نتائج تحليل الانحدار لأثر الشفافية في العلاقات في تحقيق الالتزام الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t محسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة f محسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة sig
الشفافية في العلاقات	0.345	6.025	0.002	10.629	0.341	0.116	0.002

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss21

• قيمة  $R$ : بلغت (0.341)، وتشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الشفافية في العلاقات والالتزام الوظيفي.

• معامل التحديد  $R^2$ : بلغت (0.116)، مما يعني أن الشفافية في العلاقات تفسر 11.6% من التغير في الالتزام الوظيفي.

- قيمة  $F: (10.629)$  وهي دالة عند  $\rightarrow \text{sig} = 0.002$  مما يدل على دلالة النموذج الإحصائية.
- معامل الانحدار  $B:$  بلغ  $(0.345)$ ، وهو موجب مما يدل على أن زيادة الشفافية تؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي.
- قيمة  $t:$  بلغت  $(6.025)$  مع  $\text{sig} = 0.002$ ، وهي أقل من  $0.05$ ، مما يدل على دلالة معنوية لمتغير الشفافية.

أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فقد جاءت على النحو التالي:

$$(\text{الشفافية في العلاقات}) = 1.940 + 0.345 (\text{الالتزام الوظيفي})$$

ومن خلال هذه المعادلة، يمكن القول إن التغيير في درجة الشفافية في العلاقات بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير طردي في الالتزام الوظيفي بمقدار  $0.345$  درجة. وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي مفادها:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد الشفافية في العلاقات في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي."

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لبُعد المعالجة المتوازنة في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي.

الجدول رقم 17: نتائج تحليل الانحدار لأثر المعالجة المتوازنة في تحقيق الالتزام الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t محسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة f محسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة sig
المعالجة المتوازنة	0.435	4.392	0.000	15.758	0.404	0.163	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

- قيمة  $R:$  بلغت  $(0.404)$ ، وتشير إلى علاقة ارتباط متوسطة تميل إلى القوة.
- معامل التحديد  $R^2:$  بلغ  $(0.163)$ ، مما يعني أن المعالجة المتوازنة تفسر  $16.3\%$  من التغيير في الالتزام الوظيفي.

- قيمة (15.758) F: مع  $\rightarrow \text{sig} = 0.000$  يدل على دلالة النموذج الإحصائية العالية.
- معامل الانحدار B: بلغ (0.435)، موجب ويشير إلى أن تحسين المعالجة المتوازنة يؤدي إلى تعزيز الالتزام.

- قيمة (4.392) t: مع  $\rightarrow \text{sig} = 0.000$  دلالة معنوية قوية.

أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فقد جاءت على النحو التالي:

$$\text{(المعالجة المتوازنة)} = 1.465 + 0.435 \text{ (الالتزام الوظيفي)}$$

ومن خلال هذه المعادلة، يمكن القول إن التغيير في درجة المعالجة المتوازنة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في الالتزام الوظيفي بمقدار 0.435 درجة.

ويتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المعالجة المتوازنة في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي."

#### 4. الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) لبُعد المنظومة الأخلاقية الداخلية في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي.

الجدول رقم 18: نتائج تحليل الانحدار لأثر المنظومة الأخلاقية الداخلية في تحقق الالتزام الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t محسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة f محسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة sig
المنظومة الأخلاقية الداخلية	0.319	7.245	0.002	10.153	0.334	0.111	0.002

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

بلغت قيمة معامل الانحدار (B = 0.319) ، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة طردية بين المنظومة الأخلاقية الداخلية والالتزام الوظيفي، أي كلما زادت فاعلية المنظومة الأخلاقية الداخلية، ارتفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المراكز الحضرية.

كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.245)، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (sig = 0.002) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، مما يدل على دلالة إحصائية لهذه العلاقة.

وبالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.334$ ) ، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، بينما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.111$ ) ، ما يعني أن المنظومة الأخلاقية الداخلية تفسر ما نسبته (11.1%) من التغير في الالتزام الوظيفي.

وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.153) بمستوى دلالة (sig = 0.002) ، وهي كذلك دالة إحصائياً، مما يعزز من مصداقية النموذج ويدل على أنه مناسب لقياس أثر المنظومة الأخلاقية الداخلية في تحقيق الالتزام الوظيفي.

أما المعادلة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فقد جاءت على الشكل التالي:

$$\text{الالتزام الوظيفي} = 2.213 + 0.319 \times (\text{المنظومة الأخلاقية الداخلية})$$

من خلال هذه المعادلة يمكن القول إن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في المنظومة الأخلاقية الداخلية تؤدي إلى ارتفاع طردي في مستوى الالتزام الوظيفي بمقدار 0.319 درجة.

وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة ، وهي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمنظومة الأخلاقية الداخلية في تحقيق الالتزام الوظيفي".

## 2. نتائج إختبار الفرضية الرئيسية.

تؤثر القيادة الأصلية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج التباين الانحدار والجدول رقم

يبين ذلك:

الجدول رقم 19: نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	17.285	28	0.617	1.756	0.038
الخطأ	18.978	54	0.351		

المجموع الكلي	36.262	82
---------------	--------	----

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من الجدول رقم (19) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت **1.756** عند مستوى دلالة ( $\text{sig} = 0.038$ )، وهي أقل من ( $0.05$ )، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار المستخدم في اختبار الفرضية. هذا يدل على أن متغير القيادة الأصيلة يسهم بدرجة معنوية في تفسير التباين في متغير الالتزام الوظيفي، ويُعد هذا مؤشراً على صلاحية نموذج الانحدار لاختبار الفرضية.

بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الأصيلة والمتغير التابع المتمثل في الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي، تم اعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط كأداة إحصائية لتحليل البيانات، وقد تم تلخيص أبرز النتائج المحصل عليها في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم 20: نتائج تحليل الانحدار لأثر القيادة الأصيلة في تحقيق الالتزام الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t محسوبة	مستوى دلالة sig	قيمة f محسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى دلالة sig
القيادة الأصيلة	0.355	16.289	0.000	16.289	0.409	0.167	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

يوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الأصيلة في تحقيق الالتزام الوظيفي، حيث تبين أن معامل الانحدار (B) لمتغير القيادة الأصيلة بلغ **0.355**، وهي قيمة موجبة تُشير إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الأصيلة وتحقيق الالتزام الوظيفي؛ أي أن زيادة مستوى القيادة الأصيلة يؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة **16.289** عند مستوى دلالة ( $\text{sig} = 0.000$ )، وهي أقل من ( $0.05$ )، مما يؤكد وجود تأثير معنوي ودال إحصائياً. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) **0.167**، مما يعني أن القيادة الأصيلة تفسر ما نسبته  $16.7\%$  من التغيرات في مستوى الالتزام الوظيفي.

أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت على الشكل التالي:

$$\text{الالتزام الوظيفي} = 1.933 + (\text{القيادة الأصيلة} \times 0.355)$$

من خلال هذه المعادلة، يمكن القول إن التغير في مستوى القيادة الأصيلة بمقدار درجة واحدة يؤدي إلى حدوث تغير طردي في مستوى الالتزام الوظيفي بمقدار **0.355** درجة. وعلى هذا الأساس، يتم

قبول الفرضية الأساسية والتي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للقيادة الأصيلة في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف."

## خلاصة الفصل:

وخلصاً لما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن ترتيب أثر أبعاد القيادة الأصيلة في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي، حسب درجات الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده (القيادة الأصيلة) والمتغير التابع (الالتزام الوظيفي)، كما يلي:

- **بعد الشفافية:** جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35)، مما يشير إلى علاقة إيجابية قوية مع الالتزام الوظيفي، ويعكس أهمية هذا البعد في تعزيز الوضوح والثقة داخل بيئة العمل.
  - **بعد التوازن في معالجة المعلومات:** احتل المرتبة الثانية بمتوسط (4.30)، وهو ما يدل على علاقة إيجابية مرتفعة، تعكس أهمية الإنصاف والحيادية في اتخاذ القرارات الإدارية.
  - **بعد الوعي الذاتي:** جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.22)، مشيراً إلى علاقة إيجابية قوية، مما يؤكد دور القائد في معرفة ذاته وتوجيه سلوكه بوعي.
  - **بعد المعالجة الأخلاقية:** جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.20)، وهو ما يمثل علاقة إيجابية مرتفعة أيضاً، تدل على التزام القائد بالمبادئ والقيم الأخلاقية في تفاعلاته.
- أما بالنسبة لمتغير الالتزام الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.21)، وهو ما يدل على مستوى مرتفع من الالتزام لدى العاملين في العينة المدروسة، مما يعكس تأثير أبعاد القيادة الأصيلة بشكل إيجابي على هذا المتغير

خاتمة

## خاتمة:

أصبح موضوع القيادة أحد المحاور الأساسية في نجاح المؤسسات، لا سيما في ظل التغيرات التنظيمية المتسارعة والحاجة المتزايدة إلى تعزيز الولاء والالتزام الوظيفي لدى الموظفين. وتُعد القيادة الأصلية أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تجمع بين النزاهة، والشفافية، والوعي الذاتي، مما يمنح القادة القدرة على بناء علاقات قائمة على الثقة والدعم المتبادل مع مرؤوسيه. وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الأصلية في تعزيز الالتزام الوظيفي، وذلك من خلال دراسة ميدانية استهدفت عينة من موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف. وقد أظهرت نتائج التحليل أن تطبيق القيادة الأصلية يسهم بشكل إيجابي في رفع مستويات الالتزام الوظيفي، من خلال تقوية الشعور بالانتماء، وزيادة الدافعية، وتحسين جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس. ومن خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة، يمكن التأكيد على ضرورة اعتماد المؤسسات لأنماط القيادة الأصلية كمدخل استراتيجي لتعزيز استقرار القوى العاملة، وتحقيق أداء تنظيمي مستدام.

## 1. اختبار الفرضيات :

## اختبار الفرضيات الفرعية :

- ✓ تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية من خلال بعد الوعي الذاتي في تحقيق الالتزام الوظيفي" عند مستوى الدلالة  $a \geq 0.05$
- ✓ وتم إثبات الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية من خلال بعد الشفافية في العلاقات في تحقيق الالتزام الوظيفي" عند مستوى الدلالة  $a \geq 0.05$
- ✓ وتم إثبات الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية من خلال بعد المعالجة المتوازنة في تحقيق الالتزام عند مستوى الدلالة  $a \geq 0.05$
- ✓ وتم إثبات الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية من خلال بعد المنظومة الاخلاقية الداخلية في تحقيق الالتزام الوظيفي" عند مستوى الدلالة  $a \geq 0.05$

## 2.1. اختبار الفرضية الرئيسية

- ✓ تم إثبات الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأصلية لزيادة الالتزام الوظيفي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف" عند مستوى الدلالة المتعارف عليه

## النتائج النظرية:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- القيادة الأصيلة تُعد من المداخل الحديثة في الفكر القيادي، والتي لا يمكن الاستغناء عنها في ظل الحاجة إلى نماذج قيادية ترتكز على الشفافية والأخلاق والوعي الذاتي؛
- الالتزام الوظيفي يتعزز لدى الأفراد العاملين من خلال تعاملهم مع قادة يتمتعون بالأصالة، ويُظهرون اهتماماً حقيقياً برفاهية الموظفين وبتقديم الدعم المستمر لهم؛

### النتائج التطبيقية:

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات القيادة الأصيلة تساهم في تقليل الجهد والوقت اللازمين لإنجاز المهام الوظيفية، وذلك من خلال توفير بيئة عمل تتسم بالثقة والوضوح، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الموظفين ويعزز مستوى التزامهم المهني.
- ✓ تبين أن الموظفين يُبدون تفاعلاً إيجابياً مع القادة الذين يتحلون بالشفافية والصدق، ولا سيما في البيئات التي تتطلب تواصلًا مباشراً ودعمًا مستمرًا، حيث يسهم ذلك في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.
- ✓ كشفت الدراسة أن القيادة الأصيلة تُسهم في خلق بيئة تنظيمية داعمة، تقل فيها الضغوطات النفسية والمهنية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على استقرار الموظفين واستمراريتهم في العمل.
- ✓ أظهرت النتائج أن ضعف التواصل الفعال أو ضعف حضور القائد في السياقات التنظيمية قد يُفضي إلى تدني مستويات الالتزام الوظيفي، لا سيما في المؤسسات التي تفقر إلى وضوح الرؤية أو التوجيه القيادي المستند إلى القيم.
- ✓ بينت الدراسة أن القادة الذين يتبنون بُعد "المعالجة المتوازنة"، من خلال منح الموظفين فرصًا للتعبير عن آرائهم ومراعاة وجهات نظرهم، يعززون من تفاعل الموظفين الإيجابي مع المنظمة ويزيدون من مستوى التزامهم بها.
- ✓ تؤكد النتائج أن توافر قيادة أصيلة داخل المؤسسة يُعد من العوامل المحورية في تعزيز الالتزام الوظيفي، من خلال ترسيخ قيم العدالة والاحترام المتبادل وتقدير الجهود المبذولة من قبل العاملين.
- ✓ كما تبرز النتائج تطلع الموظفين إلى بيئة تنظيمية تشجع على المشاركة في اتخاذ القرار، وتمنحهم شعورًا بالأهمية والدور الفاعل، مما يسهم في ترسيخ التزامهم نحو مؤسستهم.

### مقترحات الدراسة:

- ✓ توصي الدراسة بأهمية تعزيز التعاون بين القادة في مختلف مستويات الإدارة بهدف ترسيخ ثقافة القيادة الأصيلة المبنية على القيم، كمدخل لتحسين الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.
- ✓ ضرورة تبسيط ممارسات القيادة الأصيلة وشرح أبعادها بطريقة واضحة ومناسبة لجميع فئات الموظفين، خاصة أولئك الأقل وعياً بالمفاهيم القيادية الحديثة.
- ✓ العمل على تطوير آليات التواصل الداخلي الفعال من خلال ممارسات القيادة الأصيلة، مثل الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يساهم في تخفيف التوتر ورفع الالتزام لدى الموظفين، خصوصاً في البيئات التي تعاني من ضعف تنظيمي.
- ✓ تمكين القادة من أدوات وأساليب قيادية تتناسب مع مختلف السياقات الثقافية والتنظيمية، لضمان تطبيق فعال لمبادئ القيادة الأصيلة.
- ✓ نظراً لأن القيادة الأصيلة تفسر حوالي 16% فقط من الالتزام الوظيفي، توصي الدراسة بضرورة إجراء بحوث مستقبلية لاستكشاف العوامل الأخرى المؤثرة على الالتزام الوظيفي، مثل بيئة العمل، الثقافة التنظيمية، أساليب التحفيز، وعلاقات العمل، من أجل تطوير استراتيجيات شاملة تعزز الالتزام داخل المؤسسات

### آفاق البحث:

تفتح نتائج هذه الدراسة حول "القيادة الأصيلة وأثرها على الالتزام الوظيفي" المجال أمام دراسات مستقبلية متعددة يمكن أن تُثري هذا الموضوع وتعمق فهمه في السياق التنظيمي الجزائري، ومن بين أبرز هذه الآفاق:

1. دراسة دور الذكاء العاطفي لدى القادة في تعزيز الالتزام الوظيفي، لا سيما في المؤسسات الجامعية، باعتباره أحد العوامل النفسية الداعمة للقيادة الأصيلة.
  2. مقارنة بين أثر أنماط القيادة المختلفة (القيادة الأصيلة، التحويلية، الخادمة...) على الالتزام الوظيفي، مما يسمح بتحديد النمط الأكثر فعالية في السياق المحلي.
  3. بحث العلاقة بين القيادة الأصيلة والرضا الوظيفي، ومدى تأثير هذا الرضا في رفع مستويات الالتزام لدى الموظفين.
- دراسة مدى مساهمة القيادة الأصيلة في تقليص النوايا نحو ترك العمل، وتبيان كيف يمكن للقادة أن يخلقوا بيئة عمل مستقرة ومحفزة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

المصادر العربية:

الكتب :

1. الطاهر مجاهدي: مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم، دار الباحث للنشر والإشهار، برج بوعريبيج، الجزائر، د.ط، 2018
2. محمد حمادات، "قيم العمل والإلتزام الوظيفي"، دار ومكتبة الحامد للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2006
3. عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري الإنساني- السلوك التنظيمي،- دار تزويد للنشر والتوزيع، عمان، ط، 1، 2022 .
4. عبوي زيد منير، "التنظيم الإداري -مبادئه وأساسياته-"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، الأردن 2006.

المجلات :

1. أحمد العولقي عبد الله. (2019). أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي: رأس المال النفسي كمتغير وسيط (بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية). (مجلة الاقتصاد والقانون، مجلد 3، عدد 3، أكتوبر 2019.
2. الحجار، رائد حسين. (2017). مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2017.
3. العطية، ماجدة. (2003). سلوك المؤسسة، سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر.
4. كريدي، باسم عباس. (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية لكلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 03.
5. محمد، أسماء عبد العاطي، وإمام، محمود السيد. (2021). تقييم أثر نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصيلة على سلوكيات التتمر في مكان العمل بشركات السياحة. مجلة السياحة والفندقة، 3(1).
6. مجلة كلية الآداب، جامعة عين شمس. (2021). العدد الخامس والأربعون الجزء الثالث.

7. مسلم، هيثم سعيد. (2022). الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 40، بتاريخ 5 أغسطس 2022. المملكة المغربية: جامعة محمد الأول.

المذكرات :

1. أحمد، رشيد، وعبيد، يوسف. أثر القيادة الأصلية لدى المشرفين التربويين في تحسين مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى.
2. بخدا، خديجة، وبن السي حمو، أحمد. (2022). دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية - أدرار.
3. بلمهدي، سعاد، وبوفارس، الشيماء. (2023). التكوين المستمر وأثره على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بولاية تيارت. مذكرة ماستر، جامعة ابن خلدون تيارت.
4. تغريد، جلال. أثر القيادة الأصلية لدى المشرفين التربويين في تحسين مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى.
5. حوة، سالم. الإستراتيجية التنظيمية وضبط أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.
6. الجماسي، محمد إسماعيل داود. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
7. الخفاجي، نعمة. (2014). أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، عمان.
8. سودرلوند، آ.، ووينير هولم، ج. (2021). تعقيد القيادة الأصلية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة مالمو، السويد.
9. عزوق، أنيس، وسلطان، عماد. (2024). دور الدعم التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي في منظمات الأعمال. مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

10. كاضم، شيماء مهدي. (2016). الالتزام التنظيمي وانعكاساته على إدارة الجودة الشاملة في المصارف: بحث تطبيقي في مصرف الرشيد. مذكرة ماجستير، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد، العراق.
11. لروية، مشتى، وخطار، زهية. (2020). الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري.

• الندوات :

1. بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار ، عنابة 2013

المصادر الاجنبية :

المجلات : (Articles)

1. Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1).
2. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6).
3. Chang, P. C., Rui, H., & Wu, T. (2021). Job autonomy and career commitment: A moderated mediation model of job crafting and sense of calling. *[Journal Name]*, January–March.
4. Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1). Regent University.
5. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1).
6. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3).
7. Graciana, A., & Fauziah, E. (2024). The role of authentic leadership in shaping innovative organizational cultures. *[Journal Name]*, 7(1).
8. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3).
9. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

10. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1).
11. Yaghoubia, M., Sereshta, B. F., Agha-Ahmadi, G., & Taghi-Pouriana, M. J. (2022). Job commitment model (as part of professional ethics) in employees of public organizations. [*Journal Name*], 3(4).
12. yan, R. M., & Deci, E. L. 2003. On assimilating identities to the self: A self determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. U M. R. Leary & J. P. Tangney (Ur.), *Handbook of self and identity*: 253-272. New York: Guilford.

**الكتب أو فصول الكتب : (Books and Book Chapters)**

2. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, S. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. Berrett-Koehler.

**أوراق مؤتمرات أو مذكرات بحثية : (Conference Papers / Research Papers)**

3. Nikolić, G., & Grudić Kvasić, S. (2020, August). *The development of authentic leadership theory*

**المواقع الالكترونية :**

1. [https://www.centre-univ-mila.dz/?page\\_id=34](https://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=34)
2. <https://futureeducationmagazine.com/benefits-of-authentic-leadership>
3. [chang-et-al-2021-job-autonomy-and-career-commitment-a-moderated-mediation-model-of-job-crafting-and-sense-of-calling.pdf](https://www.researchgate.net/publication/352123456/chang-et-al-2021-job-autonomy-and-career-commitment-a-moderated-mediation-model-of-job-crafting-and-sense-of-calling.pdf)
4. [ijethics-v3n4p33-en.pdf](https://www.researchgate.net/publication/352123456/ijethics-v3n4p33-en.pdf)
5. <https://positivepsychology.com/self-awareness-matters-how-you-can-be-more-self-aware>
6. **Shahin, A. I.** (n.d.). *Powerful insights of authentic leadership*. Faculty of Commerce, Department of Management, Helwan University.
7. **Zes, D., & Landis, D.** (2013, August). A better return on self-awareness. *Korn Ferry Institute*.

- Future Education Magazine.** (n.d.). *Benefits of authentic leadership in modern workplaces.* Retrieved May 6, 2025, from [Insert URL] .8
- Ackerman, C.** (n.d.). *What is self-awareness? (+5 ways to be more self-aware).* *Positive Psychology.* Retrieved from <https://positivepsychology.com/self-awareness-matters/> .9

ملاحق

الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم و لقب الأستاذ المحكم	الملاحظات
01	فاطمة محبوب (المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله)	• تصحيح الأخطاء اللغوية في عبارات الاستبيان
02	إبراهيم عاشوري (المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله)	• حذف بعض العبارات المتكررة • ضبط توازن بنود الابعاد
03	جابر زيد (المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله)	• إعادة صياغة بعض العبارات
04	موراد حطاب (جامعة تمنراست)	• تبسيط بعض العبارات

الملحق رقم 2: الإستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صُمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها لاستكمال الحصول على شهادة الماستر بعنوان "تأثير القيادة الأصيلة على الالتزام الوظيفي"، أعمل على دراسة وتحليل العلاقة بين أساليب القيادة الأصيلة ومدى انعكاسها على التزام الموظفين داخل المؤسسات.

نظراً لأهمية آرائكم القيمة، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع البيانات الضرورية لدعم الدراسة ميدانياً. علماً أن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة دون الإشارة إلى أسمائكم أو أي معلومات شخصية.

يرجى منكم التفضل بالإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية، حيث لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، بل المطلوب هو تعبيركم الصادق عن آرائكم وتجاربكم..

نشكركم جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم سلفاً وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

تحت اشراف الاستاذ	اعداد الطلبة :
د. سنوسي أسامة	بوحداد اشراق
	ميروح نسرين

السنة الجامعية 20205/2024

للمشاركة في الاستبيان إلكترونيًا، يرجى مسح رمز الاستجابة السريعة (QR) أدناه.



تُشكّل إجاباتكم على هذا الاستبيان مصدرًا أساسيًا لفهم العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي. نرجو تعاونكم في تعبئته بدقة، مع ضمان سرية المعلومات

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار المناسب

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. الفئة العمرية:

من 31 إلى 40 سنة

أكثر من 50 سنة

من 19 إلى 30 سنة

من 41 إلى 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

تكوين مهني

دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

ثانوي

جامعي (ليسانس/بكالوريوس)

4. سنوات الخبرة المهنية:

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 20 سنة

أقل من 5 سنوات

من 11 إلى 20 سنة

5. مكان العمل

المعهد

المكتبة

الإدارة المركزية

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمحوري القيادة الأصيلة والالتزام الوظيفي، نرجو منكم تقييم مدى موافقتكم عليها وفق المقياس الخماسي يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار المناسب

### المحور الثاني : القيادة الأصيلة

الرقم	الابعاد	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>القيادة الأصيلة</b>							
1	الوعي الذاتي (Self-Awareness)	يبحث قائدي أو مديري عن معلومات تساعد على تحسين تفاعله مع الآخرين.					
2		يطلب قائدي أو مديري ملاحظات لتحسين تعاملاته مع الآخرين.					
3		يدرك قائدي أو مديري ويصف بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراته.					
4		يعرف قائدي أو مديري الوقت المناسب لطرح القضايا المهمة مرة أخرى للنقاش.					
5		يُظهر قائدي أو مديري فهمه لنقاط قوته وضعفه.					
6		يدرك قائدي أو مديري بوضوح تأثيره على الآخرين.					
7	الشفافية في العلاقات (Relational Transparency)	قائدي أو مديري يقول ما يعنيه فعلاً.					
8		يوضح قائدي أو مديري ما يقصده بوضوح.					
9		يشارك قائدي أو مديري المعلومات مع الآخرين بصراحة.					
10		يعترف قائدي أو مديري بالأخطاء عند حدوثها في العمل.					
11		يشجع قائدي أو مديري الموظفين على التعبير عن آرائهم بصراحة.					
12		يعبر قائدي أو مديري عن أفكاره وخوابره بوضوح للآخرين.					
13	المعالجة	يصغي قائدي أو مديري باهتمام وعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرارات.					

الرقم	الابعاد	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>القيادة الأصيلة</b>							
14	المنظومة الأخلاقية الداخلية (Internalized Moral Perspective)	يحلل قائدي أو مديري البيانات المتعلقة بالموضوع بموضوعية قبل اتخاذ القرارات.					
15		يطلب قائدي أو مديري آراء تخالف أفكاره الأساسية.					
16		يشجع قائدي أو مديري الآخرين على التعبير عن وجهات نظر مُعارضة.					
17		يأخذ قائدي أو مديري في الاعتبار الآراء المختلفة حتى لو كانت تتحدى الوضع الحالي.					
18		تصرفات قائدي أو مديري تعكس قناعاته الداخلية.					
19		يُظهر قائدي أو مديري اتساقاً بين معتقداته وأفعاله.					
20		تتجلى معتقدات قائدي أو مديري في مواجهة التحديات.					
21		يستخدم قائدي أو مديري معتقداته الأساسية لاتخاذ القرارات.					
22		يصيغ قائدي أو مديري قراراته بناءً على قيمه الجوهرية.					
23		يقاوم قائدي أو مديري الضغوط التي تُمارس عليه للقيام بأشياء تتعارض مع معتقداته.					
24	يسنرشد قائدي أو مديري في أفعاله بالمعايير الأخلاقية الداخلية.						

المحور الثالث : الالتزام الوظيفي

الرقم	البعد	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الالتزام الوظيفي</b>							
25		أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن الجامعة التي أعمل بها مع الآخرين.					
26		أنظر إلى المشكلات التي تواجه الجامعة كأنها جزء من مشكلاتي الشخصية.					
27		أحس بارتباط عاطفي تجاه الجامعة التي أنتمي إليها.					
28		سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك الجامعة.					
29		أشعر أن لدي خيارات محدودة إذا ما فكرت في ترك الجامعة.					
30		تقدم لي الجامعة مزايا لا تتوافر في جامعات أخرى.					
31		أشعر بضرورة الالتزام والولاء للجامعة.					
32		أرى أن الانتقال من جامعة إلى أخرى بشكل متكرر يُعد تصرفاً غير أخلاقي.					
33		أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بهذه الجامعة.					

-شكرا على تعاونكم-

الملحق رقم 3: مخرجات Spss 21

مواصفات عينة الدراسة

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس

/PIECHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

الجنس

N	Valid	83
	Missing	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	33.7	33.7	33.7
	أنثى	55	66.3	66.3	100.0
Total		83	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=المستوى

/BARChart FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

**Statistics**

المستوى

N	Valid	83
	Missing	0

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	10	12.0	12.0	12.0
	تكوين مهني	5	6.0	6.0	18.1
	جامعي	57	68.7	68.7	86.7
	دراسات عليا	11	13.3	13.3	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة

/BARChart FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

**Statistics**

الخبرة

N	Valid	83
	Missing	0

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	12	14.5	14.5	14.5
	من 5 إلى 10 سنوات	25	30.1	30.1	44.6
	من 11 إلى 20 سنة	46	55.4	55.4	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=مكان

/PIECHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

مكان

N	Valid	83
	Missing	0

مكان

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	المعهد	33	39.8	39.8	39.8
	المكتبات	20	24.1	24.1	63.9

## الملاحق

الإدارة المركزية	30	36.1	36.1	100.0
Total	83	100.0	100.0	



### Statistics

العمر

N	Valid	83
	Missing	0

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 19 الى 30	4	4.8	4.8	4.8
	من 31 الى 40	34	41.0	41.0	45.8
	من 41 الى 50	42	50.6	50.6	96.4
	اكثر من 50	3	3.6	3.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

معاملات الارتباط بين كل عبارة م عبارات البعد الاول والدرجة الكلية لهذا المحور

## Correlations

		X
يبحث قاندي أو مديري عن معلومات تساعد على تحسين تفاعله مع الآخرين.	Pearson Correlation	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
يطلب قاندي أو مديري ملاحظات لتحسين تعاملته مع الآخرين	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
يدرك قاندي أو مديري ويصف بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراته	Pearson Correlation	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
يعرف قاندي أو مديري الوقت المناسب لطرح القضايا المهمة مرة أخرى للنقاش	Pearson Correlation	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
يُظهر قاندي أو مديري فهمه لنقاط قوته وضعفه	Pearson Correlation	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
يدرك قاندي أو مديري بوضوح تأثيره على الآخرين	Pearson Correlation	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
X	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لهذا المحور

## Correlations

		Q
قائدي أو مديري يقول ما يعنيه فعلاً	Pearson Correlation	.566**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
يوضح قائدي أو مديري ما يقصده بوضوح	Pearson Correlation	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
يشارك قائدي أو مديري المعلومات مع الآخرين بصراحة	Pearson Correlation	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
يعترف قائدي أو مديري بالأخطاء عند حدوثها في العمل	Pearson Correlation	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
يشجع قائدي أو مديري الموظفين على التعبير عن آرائهم بصراحة	Pearson Correlation	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
يعبر قائدي أو مديري عن أفكاره وخواطره بوضوح للآخرين	Pearson Correlation	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
Q	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لهذا المحور

## Correlations

		يشجع قائدي أو مديري الأخرين على التعبير عن وجهات نظر مُعارضة	يأخذ قائدي أو مديري في الاعتبار الآراء المختلفة حتى لو كانت تتحدى الوضع الحالي	Y
يضعي قائدي أو مديري باهتمام وعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.574**	.522**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	83	83	83
يحلل قائدي أو مديري البيانات المتعلقة بالموضوع بموضوعية قبل اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.398**	.393**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	83	83	83
يطلب قائدي أو مديري آراء تخالف أفكاره الأساسية	Pearson Correlation	.464**	.492**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	83	83	83
يشجع قائدي أو مديري الآخرين على التعبير عن وجهات نظر مُعارضة	Pearson Correlation	1	.683**	.700**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	83	83	83
يأخذ قائدي أو مديري في الاعتبار الآراء المختلفة حتى لو كانت تتحدى الوضع الحالي	Pearson Correlation	.683**	1	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	83	83	83
Y	Pearson Correlation	.700**	.746**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	83	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية لهذا المحور

## Correlations

		يسترشد قائدي أو مديري في أفعاله بالمعايير الأخلاقية الداخلية	Z
تصرفات قائدي أو مديري تعكس قناعاته الداخلية	Pearson Correlation	.216	.574**
	Sig. (2-tailed)	.050	.000
	N	83	83
يُظهر قائدي أو مديري اتساقًا بين معتقداته وأفعاله	Pearson Correlation	.263*	.613**
	Sig. (2-tailed)	.016	.000
	N	83	83
تتجلى معتقدات قائدي أو مديري في مواجهة التحديات	Pearson Correlation	.450**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	83	83
يستخدم قائدي أو مديري معتقداته الأساسية لاتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.450**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	83	83
يصنع قائدي أو مديري قراراته بناءً على قيمه الجوهرية	Pearson Correlation	.608**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	83	83
يقاوم قائدي أو مديري الضغوط التي تمارس عليه للقيام بأشياء تتعارض مع معتقداته	Pearson Correlation	.494**	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	83	83
يسترشد قائدي أو مديري في أفعاله بالمعايير الأخلاقية الداخلية	Pearson Correlation	1	.719**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	83	83
Z	Pearson Correlation	.719**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير التابع والدرجة الكلية لهذا المحور

#### Correlations

		R
أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن الجامعة التي أعمل بها مع الآخرين	Pearson Correlation	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
أنظر إلى المشكلات التي تواجه الجامعة كأنها جزء من مشكلاتي الشخصية	Pearson Correlation	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
أحس بارتباط عاطفي تجاه الجامعة التي أنتمى إليها	Pearson Correlation	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك الجامعة	Pearson Correlation	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
أشعر أن لدي خيارات محدودة إذا ما فكرت في ترك الجامعة	Pearson Correlation	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
تقدم لي الجامعة مزايا لا تتوفر في جامعات أخرى	Pearson Correlation	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
أشعر بضرورة الالتزام والولاء للجامعة	Pearson Correlation	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83

أرى أن الانتقال من جامعة إلى أخرى بشكل متكرر يُعد تصرفاً غير أخلاقي	Pearson Correlation	.514**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بهذه الجامعة	Pearson Correlation	.573**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
R	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### مقياس ثبات ألفا كرونباخ للبعد الاول

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.818	6

### مقياس ثبات ألفا كرونباخ للبعد الثاني

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.814	6

### مقياس ثبات ألفا كرونباخ للبعد الثالث

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.832	5

مقياس ثبات ألفا كرونباخ للبعد الثالث

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.828	7

مقياس ثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني (المتغير التابع)

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.831	9

مقياس ثبات ألفا كرونباخ لإجمالي المحاور

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.926	33

اتجاهات آراء أفراد العينة حول البعد الأول

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
يبحث قائد أو مديري عن معلومات تساعد على تحسين تعامله مع الآخرين	83	3.05	1.168	1.364
يطلب قائد أو مديري ملاحظات لتحسين تعاملته مع الآخرين	83	2.88	1.041	1.083
يدرك قائد أو مديري ويصف بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراته	83	2.96	1.017	1.035
يعرف قائد أو مديري الوقت المناسب لطرح القضايا المهمة مرة أخرى للتفاه	83	3.00	1.115	1.244
يُظهر قائد أو مديري فهمه لنقاط قوته وضعفه	83	3.11	1.012	1.025
يدرك قائد أو مديري بوضوح تأثيره على الآخرين	83	3.37	1.009	1.017
X	83	3.0622	.76806	.590
Valid N (listwise)	83			

### اتجاهات اراء افراد العينة حول البعد الثاني

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
قائد أو مديري يقول ما يعنيه فعلاً	83	3.30	1.021	1.042
يوضح قائد أو مديري ما يقصده بوضوح	83	3.45	.914	.835
يشارك قائد أو مديري المعلومات مع الآخرين بصراحة	83	2.93	1.091	1.190
يعترف قائد أو مديري بالأخطاء عند حدوثها في العمل	83	2.58	1.095	1.198
يشجع قائد أو مديري الموظفين على التعبير عن آرائهم بصراحة	83	2.72	1.233	1.520
يعبر قائد أو مديري عن أفكاره وخواطره بوضوح للآخرين	83	2.76	1.089	1.185
Q	83	2.9558	.77568	.602
Valid N (listwise)	83			

### اتجاهات اراء افراد العينة حول البعد الثالث

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
يصعب القائد أو مديري باهتمام وعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرارات	83	2.70	1.090	1.189
يحفل القائد أو مديري البيئات المتطقة بالموضوع بموضوعة قبل اتخاذ القرارات	83	3.11	1.071	1.147
يطلب القائد أو مديري آراء تعاليف أفكاره الأساسية	83	2.53	1.075	1.155
يشجع القائد أو مديري الآخرين على التعبير عن وجهات نظر مُعارضة	83	2.58	1.138	1.296
يأخذ القائد أو مديري في الاعتبار الآراء المختلفة حتى لو كانت تتحدى الوضع الحالي	83	2.82	1.061	1.125
Y	83	2.7470	.82585	.682
Valid N (listwise)	83			

#### اتجاهات اراء افراد العينة حول البعد الرابع

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
تصرفات القائد أو مديري تحكس قناعاته الداخلية	83	3.30	.894	.798
يُظهر القائد أو مديري انشغالاً بين معتقداته وأفعاله	83	3.24	.958	.917
تتجلى معتقدات القائد أو مديري في مواجهة التحديات	83	3.10	1.066	1.137
يستخدم القائد أو مديري معتقداته الأساسية لاتخاذ القرارات	83	3.27	1.170	1.368
يصعب القائد أو مديري قراراته بناءً على قيمه الجوهرية	83	3.07	1.124	1.263
يقاوم القائد أو مديري الضغوط التي تمارس عليه للقيام <u>بأفعال</u> تتعارض مع معتقداته	83	2.89	1.036	1.073
يستشهد القائد أو مديري في أفعاله بالمعايير الأخلاقية الداخلية	83	3.22	1.048	1.099
Z	83	3.1549	.73395	.539
Valid N (listwise)	83			

## اتجاهات اراء افراد العينة حول المحور الثاني

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن الجامعة التي أعمل بها مع الآخرين	83	3.18	1.128	1.272
أنظر إلى المشكلات التي تواجه الجامعة كأنها جزء من مشكلاتي الشخصية	83	3.08	1.202	1.444
أحس بالارتباط عاطفي تجاه الجامعة التي أنتهي إليها	83	3.01	1.293	1.671
سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك الجامعة	83	2.82	1.308	1.711
أشعر أن لدى خيارات محدودة إذا ما فكرت في ترك الجامعة	83	2.96	1.184	1.401
تقدم لي الجامعة مزايا لا تتوفر في جامعات أخرى	83	2.70	1.155	1.335
أشعر بضرورة الالتزام والولاء للجامعة	83	3.17	1.156	1.337
أرى أن الانتقال من جامعة إلى أخرى بشكل متكرر يُعد تصرفاً غير أخلاقي	83	2.34	1.062	1.129
أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بهذه الجامعة	83	3.28	1.074	1.154
R	83	2.9491	.76672	.588
Valid N (listwise)	83			

## نتائج تحليل الإنحدار لأثر البعد الاول على الالتزام الوظيفي

Model	Entered	Removed	Method
1	R <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: X  
b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.320 <sup>a</sup>	.103	.092	.73207

- a. Predictors: (Constant), R



#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.982	1	4.982	9.259	.003 <sup>b</sup>
	Residual	43.410	81	.536		
	Total	48.373	82			

- a. Dependent Variable: X  
b. Predictors: (Constant), R

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.116	.321		6.588	.000
	R	.321	.105	.320	3.043	.003

- a. Dependent Variable: X

نتائج تحليل الإنحدار لأثر البعد الثاني على الالتزام الوظيفي

Model	Entered	Removed	Method
1	R <sup>a</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: Q  
 b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.341 <sup>a</sup>	.116	.105	.73379

- a. Predictors: (Constant), R

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.723	1	5.723	10.629	.002 <sup>b</sup>
	Residual	43.615	81	.538		
	Total	49.338	82			

- a. Dependent Variable: Q  
 b. Predictors: (Constant), R

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.940	.322		6.025	.000
	R	.345	.106	.341	3.260	.002

- a. Dependent Variable: Q

نتائج تحليل الانحدار لأثر البعد الثالث على الالتزام الوظيفي

Model	Entered	Removed	Method
1	R <sup>a</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.404 <sup>a</sup>	.163	.153	.76027

a. Predictors: (Constant), R

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.108	1	9.108	15.758	.000 <sup>b</sup>
	Residual	46.818	81	.578		
	Total	55.927	82			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), R

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.465	.334		4.392	.000
	R	.435	.110	.404	3.970	.000

a. Dependent Variable: Y

نتائج تحليل الإنحدار لأثر البعد الرابع على الالتزام الوظيفي

Model	Entered	Removed	Method
1	R <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Z

b. All requested variables entered.

]

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.334 <sup>a</sup>	.111	.100	.69812

a. Predictors: (Constant), R

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.920	1	4.920	10.153	.002 <sup>b</sup>
	Residual	39.252	81	.485		
	Total	44.172	82			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), R

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.213	.305		7.245	.000
	R	.319	.100	.334	3.188	.002

a. Dependent Variable: Z

نتائج تحليل الإنحدار لأثر القيادة الاصيلة على الالتزام الوظيفي

Model	Entered	Removed	Method
1	R <sup>a</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: A  
 b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.409 <sup>a</sup>	.167	.157	.61052

- a. Predictors: (Constant), R

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.071	1	6.071	16.289	.000 <sup>b</sup>
	Residual	30.191	81	.373		
	Total	36.262	82			

- a. Dependent Variable: A  
 b. Predictors: (Constant), R

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.933	.268		7.218	.000
	R	.355	.088	.409	4.036	.000

- a. Dependent Variable: A