

القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي

(دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء النجف بابل)

م.م. سامية هاني عجيل

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

الملخص :

الهدف: الغرض من هذا البحث هو استكشاف أسلوب قيادة جديد - " القيادة الناعمة " - لتحقيق الالتزام التنظيمي والفعالية في العمل وانسجاما مع عنوان الدراسة تم التركيز على متغيرين رئيسيين هما القيادة الناعمة بوصفه متغيرا تفسيريا والالتزام التنظيمي بوصفه متغيرا مستجيبا إذ يوضح هذا البحث كيف يتبنى القادة الذين يمتلكون مواصفات القيادة الناعمة أدوات مثل الرؤيا والذكاء العاطفي والاتصالات من أجل الصالح العام. وهوما يفسر كيف تختلف القيادة الناعمة عن أساليب القيادة الأخرى. وهو يصف أهمية القيادة الناعمة ويميز بين القيادة الناعمة والشديدة من خلال الواقع العملي للبحث الذي يقدم الأسئلة في عدة مصارف خاصة نظرا لاهمية هذه المصارف في الممارسات القيادية الناعمة وتحقيق النجاح في الوقت نفسه مع تقديمهم إجابات وافية تخص موضوع البحث .

التصميم/ المنهجية: يقوم البحث على اساس مزيج من البحوث في أسلوب القيادة الجديدة مع طرح سؤال وجواب خلال مجموعه من المصارف الخاصة لمحافظة النجف وكربلاء وبابل وقرب هذه المصارف من بعضها البعض وكذلك فروعها المتواجده في كلا من هذه المحافظات .

قيمة الدراسة : - توصلت هذه الدراسة الى اهمية العينة المدروسة و التي تشكل بشكل جماعي القيادة الناعمة هو مفهوم فريد من نوعه . توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية لعل أهمها إن المصارف المبحوثة من خلال تطبيقها القيادة الناعمة سوف تخلق بيئة العمل المناسبة لتعزيز مشاركة الموظفين لتحقيق الإنتاجية التنظيمية والأداء . وقدمت الدراسة مجموعة مقترحات لعل أهمها الدعوة إلى إجراء مزيد من الدراسات في موضوع القيادة الناعمة ، مع مقترحات أخرى تعد مشروعات دراسية مستقبلية.

Abstract

The objective: The purpose of this research is to explore a new leadership style of "soft leadership" – to achieve organizational commitment and effectiveness in the work and in consistency with the title of the study was focused on two main variables which they are soft leadership as an explanatory variable and organizational commitment as a variable response.

The purpose: This study shows how the soft leaders adopt tools such as vision, emotional intelligence and communication for the common good. Which explains how soft leadership differs from other leadership styles.

Its describes the importance of the soft leadership and distinguishes between the soft leadership and the strong leadership through the practice of research that presents questions in several private banks and in view of the importance of these banks in the

leadership practices and easy to achieve success while providing adequate answers to the subject of research.

Design / methodology: The research is based on a combination of research in the new leadership style with the question and answer through a group of private banks in the provinces of Al-Najaf, Karbala and Babylon and near these banks from each other and the other branches that located in each of these provinces.

The value of the study: – This study has reached the importance of the studied sample, which collectively form soft leadership which it is a unique concept. The study reached a set of theoretical and applied conclusions. The most important of which is that the banks studied through their application of the soft leadership will create an appropriate working environment to enhance employee participation and achieve organizational productivity and performance.

The social Impacts: The social impacts of this study suggest that the owners of the studied banks will achieve both the moral and the material side by applying the soft leadership method.

المبحث الأول

منهجية البحث وأسلوبها العام

يهتم هذا المبحث في التعرف على مشكلة الدراسة وأهميتها وهدفها والنموذج الفرضي للدراسة والفرضيات وهي:
أولاً: مشكلة الدراسة

يمكن القول بأن الممارسات القيادية تجاه عمل المنظمات تتسم بالتغيير عامة حيث لاقى موضوع القيادات بميع أشكالها اخذ حيزا واسعا من اهتمام العديد من الدارسين والباحثين في الإدارة ولكن ما يميز مشكلة هذه الدراسة هو قلة الدراسات الميدانية لاسيما على مستوى العراق التي تبحث عن اثر السلوك القيادي في بناء روح التعاون الناعم والتساهل للعاملين تجاه المنظمات التي يعملون عن طريق بيان دوافع بحثية فكرية تتباين في طبيعتها حل مشكلة الدراسة، وهي كالآتي:-

المحور الأول: المشكلة المعرفية :

للقيادات في عمل المصارف أهمية كبيرة عملها وتختلف الممارسات القيادية لقادة المصارف حسب نوع الالتزام وبالمقابل فأ تحليل مستوى إدراك العاملين لهذه المرونة لتحقيق الالتزام التنظيمي له أهمية خاصة من اجل نجاح واستمرار المنظمة فإنه لم يحظ إلا بالقليل من البحث والتحليل الذي تم دراسته العديد من الباحثين الغربيين الذين اثبتوا وجود علاقة ايجابية بين المتغيرات الثلاثة وتتضمن القيادة الناعمة ثلاثة متغيرات رئيسة مترابطة وهي: (الرؤية، الذكاء العاطفي، الاتصالات) وهذا ما اتفقت عليه كثير من الدراسات أمثال: (Wang ,Meyer, 2018), (Katherine, 2016), (Hafiz,2017). وقد أظهرت تلك الدراسات أثر ممارسات القيادة الناعمة للمديرين في تحقيق الالتزام التنظيمي إذ يتكون هو الآخر من ثلاثة متغيرات أيضاً هي (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر ، الالتزام العاطفي) (Peter. K et al,2016 ، Suhaiel Amdan et al,2016 ، Altarawneh et al 2013 ، Wang et al. 2018) . ولعلّ أغلب الدراسات التي تناولت موضوع القيادات أو الالتزام التنظيمي كانت ذات طابع مفاهيمي ،ولم تتناولها بالاختبار والتجريب. وهذا يوضح في حقيقة الأمر مشكلة واضحة المعالم ،تكمن في طياتها وجود فجوة معرفية يتضمن الحديث عنها عدّة جوانب وهي:

أ. التركيز نحو ممارسات القيادة الناعمة : قدم (Hafiz,2017) موضوع القيادة الناعمة من خلال دراسته التي تحمل العنوان "القيادة الناعمة ممارسات وقيم " Soft " The title "Soft The Persuasive Leader: Lessons leadership practices and values ، وتأكيدها على ذلك فإن القيادة الناعمة المبنية على أساس الرؤية الواضحة والذكاء العاطفي الذي يمارسه العاملون هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي لدى الأفراد وانتمائهم للمنظمة وبناء روح التعاون بها وزيادة رغبتهم في العمل وتنمية الاتصالات على العلاقات التنظيمية الجيدة.

ب. التركيز نحو الالتزام التنظيمي : أكد (Peter. K et al,2016)، في كتابهما " Organizational commitment " (Achieving leadership commitment) أنّ الالتزام أمر ضروري ، فقد أضحي على كل الأفراد في المنظمات تحقيق التعاون والنجاح لكي ترتقي إلى تقديم افضل النتائج، وأن من أهم مسؤوليات الالتزام مديرين إيجاد أسلوب مناسب لإدارة التغيير على وفق طبيعة العمل والمتغيرات البيئية. وهذا ما يمثل دافعاً أساسياً للدراسة الحالية. قطاع المصارف .

المحور الثاني: المحور التطبيقي او الميداني للمشكلة

تحتاج المنظمات في المرحلة الحالية والمستقبلية في العراق بشكل عام والمصارف الخاصة العراقية بشكل خاص، إلى قادة يمتلكون المؤهلات والكفاءات العلمية ويتمتعون بها ، وذلك بسبب طبيعة المنافسة والنمو الاقتصادي المتوقع، وبالخصوص في حال دخول الاستثمارات الأجنبية والعمل المصرفي، إذ يتوقع الكثير من الاقتصاديين والمصرفيين أنَّ المشكلات والتحديات ستزداد ليس بسبب عدم وجود قيادات إدارية، بل بسبب عدم توافر مؤهلات ومعارف يبدعون في استخدامها . ومن الواضح إن بيئة المصارف العراقية لم تحظ بممارسات القيادة الناعمة مقارنة بالدراسات التي حظيت بها المصارف العالمية في مجال اعمال المصارف، الأمر الذي يؤكد حاجة هذه المصارف عينة الدراسة لإثبات مكانتها والبحث عن الصيغ والممارسات التي ترسم أهدافها ويشعر من خلالها العاملين بأنهم جزء من هذا الالتزام التنظيمي.

ثانياً: تساؤلات الدراسة:

- تتضمن الدراسة عدداً من التساؤلات الرئيسية التي تسعى إلى تقديم الإجابة حولها من خلال المحتويات المعرفية والتجريبية القادمة للدراسة، وهذه التساؤلات على النحو أدناه :
- 1- ما مدى توفر خصائص القيادة الناعمة لدى المدراء في المصارف عينة البحث؟
 - 2- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى المدراء عينة البحث ؟
 - 3- ما هو نوع العلاقة بين القيادة الناعمة بأبعادها والالتزام التنظيمي بأبعاده ؟

ثالثاً: أهمية الدراسة والحاجة إليها:

- تنبثق أهمية الدراسة من كونها تسعى الى تحقيق عدداً من القضايا المهمة التي يمكن إجمالها بالآتي :
1. أنَّ موضوعات القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي يعتبران في حقيقة الأمر من المواضيع الحديثة في مجال علم إدارة الأعمال الخاصة للبحث العلمي بشكل عام، والسلوك التنظيمي ونظرية المنظمة بشكل خاص، لذلك فإن هذه الدراسة ستسلط الضوء على فلسفة القيادة الناعمة ، وكيفية تطبيقها في المصارف عينة الدراسة، ليكون لها فاعلية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
 2. تطبيق الدراسة الحالية في قطاع المصارف الأهلية كونه يعد من القطاعات الحيوية والمهمة في البلد، وذلك لما له من أثر فاعل في الاستثمار، والعمل المصرفي، وخدمة المجتمع.
 3. تقدم الدراسة مناقشة فكرية في مجال العلاقة الترابطية بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي، وبذلك فهي ستقدم إسهاماً معرفياً على مستوى العراق والوطن العربي.
 4. عن طريق النتائج التي من المتوقع الوصول إليها، تأمل الباحثة أن تقدّم مجموعة من الحلول التي تساعد المصارف عينة الدراسة في اكتساب ممارسات القيادة الناعمة في مصارفهم، التي ستؤثر بشكل إيجابي تاه نتائجها في إقناع العاملين بضرورة الالتزام .

رابعاً: أهداف الدراسة المتوخاة:

يمكن تحديد اهداف الدراسة بالجوانب الآتية :-

- أ- وضع إطار معرفي الخاص بموضوعات الدراسة (القيادة الناعمة ، الالتزام التنظيمي) ومتغيراتها عبر مراجعة الدراسات ذات الصلة وتتبعها وإيضاح أبرز الإنجازات المتحققة فيها على أساس تناول الاتجاهات الفلسفية

الحديثة، وتجنب المواضيع المطروحة التقليدية قدر الإمكان ، وذلك من أجل بلورة الحلول المتعلقة بالإجابة عن تساؤلات المشكلة المعرفية.

ب- التعرف على مستوى تحقيق المصارف الخاصة لمحافظة النجف وكربلاء وبابل لأبعاد القيادة الناعمة .

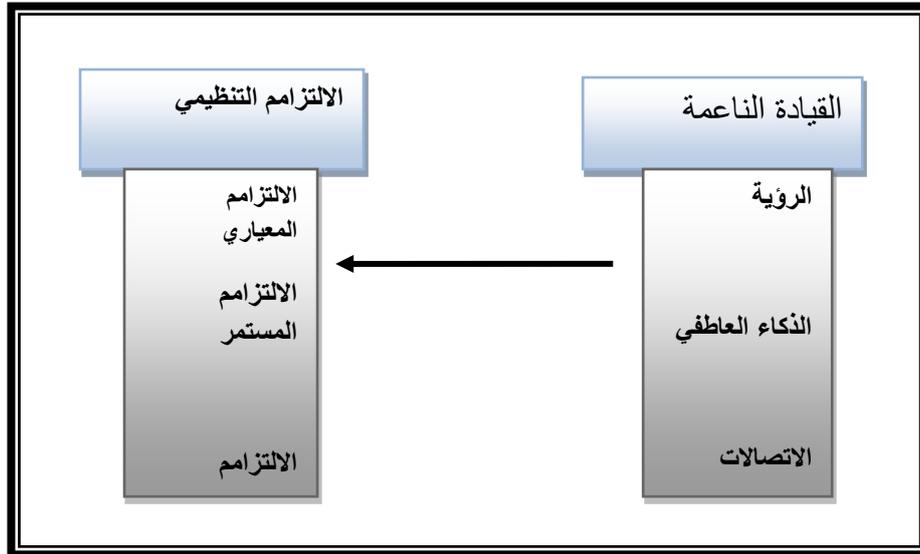
التعرف على مستوى تحقيق المصارف الخاصة لمحافظة النجف وكربلاء وبابل لأبعاد الالتزام التنظيمي. توضيح تأثير أبعاد القيادة الناعمة في أبعاد الالتزام التنظيمي في المصارف الخاصة لمحافظة النجف وكربلاء وبابل.

خامساً: نموذج الدراسة الفرضي وتعريفاته الإجرائية

1- نموذج الدراسة:

يمثل نموذج الدراسة الفرضي توضيحاً للموضوعات قيد الدراسة وعلاقات الترابط والتأثير والتكامل بين مكوناتها ومتغيراتها بهدف تحديد الأطر الفكرية والمعرفية التي يجب تغطيتها أولاً، وتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات المكونة للنموذج ثانياً ومن هنا فإن المتغير الرئيس الأول لنموذج البحث الفرضي والمتمثل بالقيادة الناعمة (المتغير المستقل) الذي يضم ثلاثة أبعاد فرعية متمثلة بـ(الرؤية، الذكاء العاطفي، الاتصالات)، بناء على المقاييس المعتمده (Rao, 2014, Dawn Et Al, 2016 Katherine, 2016, Goleman, 1996) أما المتغير الرئيس الثاني في النموذج الفرضي للدراسة فهو الالتزام التنظيمي (المتغير المعتمد) الذي يضم أيضاً ثلاثة أبعاد فرعية متمثلة بـ(الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي). بناء على المقاييس المعتمده (Hafiz, et al, 2017) (Wang, Meyer, 2018), Falkenburg, 2007) (Syme et al, 1996) Chelladurai, 2005 Suhaiel Amdan et (Schyns & al, 2016

الشكل (1) يوضح نموذج البحث الفرضي



الشكل (1) انموذج البحث

2- علاقات التأثير ← بين المتغيرات.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

- أ. القيادة الناعمة **Soft Leadership** : تشير إلى " ذلك الأسلوب الذي يمارسه القائد (المدير) من خلال الممارسات المتساهلة محاولة منه لتحديد العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد العاملين في بيئة العمل".
- ب. الالتزام التنظيمي **Organizational commitment** : تلك العملية التي يستعرض من خلالها الفرد بمدى تطابق قيمة وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها..

سادساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى :

- الفرضية الرئيسية: افادة هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة للقيادة الناعمة في الالتزام التنظيمي ، وقد تفرعت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية (1): هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الرؤية والالتزام التنظيمي .
- الفرضية (2): هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين والاتصالات والالتزام التنظيمي .
- الفرضية (3): هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين والذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي.

سابعاً: أساليب الدراسة

- أ- أساليب الجانب النظري :- يتم الاعتماد بموجبه على الكتب العربية والاجنبية والدوريات والرسائل الجامعية العربية والأجنبية للأستعانة في كتابة الجانب النظري .
- ب- أساليب الجانب العملي :- تم الاعتماد بموجبه على أستمارة الأستبيان لجمع البيانات الخاصة بعمل المنظمة التي هي (عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تُعد بقصد الحصول على معلومات او آراء المبحوثين حول ظاهرة او موقف معين) .

ثامناً:- الأساليب الإحصائية

- ت- استعمال تحليل الانحدار المتعدد في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير (ابعاد القيادة الناعمة) في (الالتزام التنظيمي) ، كما تم اعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع للمتغير المستقل (القيادة الناعمة) في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ، وقد اعتمد البحث على مستوى معنوية (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير ، إذ تم مقارنة مستوى معنوية المحنسة مع مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) وتعد تأثيرات ذات دلالة معنوية إذا كان مستوى المعنوية المحسوبة اصغر من مستوى المعنوية المعتمدة والعكس بالعكس.
- ث- استخدام برنامج (SMART PLS) في حساب معامل التشبع اما قبول او رفض العامل سيستند على نسبة (P-value) التي من المفترض ان تكون اقل من (0.05) وعندما النسبة تكون اكبر من هذه النسبة سيرفض العامل ويتم حذفه. كما نسبة (الفأ كرونياخ) تقيس مدى ثبات الاستبانة في حالة اعادة توزيعها مرة اخرى ضمن مدة محددة من الزمن، وتعد مقبولة إذا سجلت اكثر من (68%).

تاسعاً: - مجتمع عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المدراء في المصارف الاهلية في محافظات كربلاء والنجف وبابل إذ وزعت (136) أستمارة أستبيان وقد تم اختيارها لعدة أسباب ، من أهمها:

أ- تعتبر المصارف الخاصة أو الاهلية تعتبر الأكثر حرصاً على اداء اعمالها على النحو الصحيح وبشكل مريح ومتعاون الى حد ما وذلك من خلال مجموعة مقابلات اجرتها الباحثة مع مدراء هذه المصارف .
ب- لديها أكثر عدد من العاملين من ذوي الشهادات العيا .

أ- السمعة الطيبة لدى جميع المتعاملين معها ، والشهرة الواسعة في هذه المصارف، تجعلها أكثر حرصاً على ممارسات قيادية ناعمة ومفهومة بعيدة عن التشدد واساليب القمع والانصات في كل الحالات من اجل اكتساب اكبر عدد من الزبائن والحفاظ على موظفيها في أن واحد من خلال استخداماتها لاسلوب الذكاء العاطفي في بعض الاحيان .

اما عينة الدراسة تم اختيارها وفقاً لمقتضيات الدراسة الحالية إذ أنّ القيادة الناعمة تعد من ابرر الممارسات التي يتبناها صناع القرار والمدراء والاداريين في المنظمات (في محافظات النجف وكربلاء وبابل المتواجده فيها المصارف الاهلية)، وبالتالي تتكون عينة الدراسة من (مدير المصرف، معاون المدير، ل من الدرجة (أ)، مخول من الدرجة (ب) ، أخرى من الموظفين العاملين في المصرف لديهم صلاحيات في اتخاذ القرارات) بوصفهم الركن الاساسي في عمل المصارف ، وعليه تم اختيار عينة من المبحوثين الذين هم المديرون والمعاونيين والمخولين نظراً للخبره التي يمتلكها في مجال الإدارة، وبالتالي ممارسة الدور الكبير لكل منه صانعي القرارات المتخذة في البنوك المتواجدين فيها .

المبحث الثاني

المرتكزات الفكرية والفلسفية للقيادة الناعمة والالتزام التنظيمي

على الرغم من أن المنظمات دائماً قد تبحث عن الطريق الصحيح لتطوير قادة المستقبل، يبدو تنمية المهارات القيادية لتكون أكثر تعقيداً مما كانت عليه في أي وقت مضى.

أولاً: مفهوم القيادة الناعمة من وجهة نظر مجموعة من الباحثين والمفكرين وتطورها المعرفي .

يعتبر مفهوم القيادة الناعمة مفهوماً جديداً وذلك للتغلب على عيوب في أساليب القيادة الحالية. وبالمثل، تعتبر القيادة الناعمة مفهوماً جديداً تمت اضافته الى العديد من العلوم التطبيقية والادبيات وتزايد الاهتمام بمفهوم القيادة ودورها في منظمات الأعمال لأن المنظمات الحالية تخضع إلى العديد من الضغوط التي تفرض عليها ضرورة أن تكون هي الأفضل والأسرع والأقوى على تحقيق المنافسة ، وبالتالي فإن استخدام اسلوب التساهل والمرونة في العمل سوف يجعل النجاح في تحقيق الاهداف اقل خطورة واكثر تفاعلاً ضمن نطاق اداء العمل المطلوب (Sweetman, 2010: 64) هذه التحديات دعت الحاجة إلى توفير تلك المهارات والقابليات والكفاءات الجوهرية التي تتمثل بها القيادة الجيدة لمواجهة تلك التحديات وإدارة منظماتها وقياداتها ومحاولة التكيف مع البيئة لصالح المنظمة. (roa,2014:124).

اما (Fernando & Klaus 2016:235) فيرى بان القيادة الناعمة هي قيادة نموذجية يؤدي تطبيقها الى اكتساب المزيد من المهارات والخبرات . ومزيج من المهارات الفنية والقيادية . ويشدد على أهمية الموارد البشرية الثمينة. كما

أنه يساعد في إدارة العواطف، الغرور، ومشاعر الناس بنجاح. وهو يركز على الشخصية، والموقف، وسلوك الافراد ، ويدعو إلى جعل الآخرين يشعرون أكثر أهمية. وبالتالي فهي قيادة تكاملية تقوم على اساس المشاركة واقامة العلاقات الودية ضمن نطاق العمل ويتحقق ذلك من خلال الرؤية الواضحة والاتصال الفعال وكذلك الذكاء العاطفي وذلك من اجل إنجاز المهام على نحو فعال. (dawn_ et al, 2016:101)

وأضاف (Noel& Katherine , 2016: 172) أن القيادة الناعمة ليست قيادة مستسلمة أو قيادة شديدة عرجاء ولكنها قيادة حازمة حيث يعتمد القادة اسلوب الاتصالات فيما بينهم ومتعاونين لتنفيذ المهام وبالتالي تعد القيادة الناعمة مزيج من القيادة الشجاعة وقيادة الفكر والقيادة الخادمة وقيادة الملهمة. وباختصار يمكن توضيح مفهوم القيادة الناعمة بأنها عملية تحديد الأهداف والتأثير على الناس من خلال استخدام اسلوب الاقتناع المرن و بناء فرق عمل قوية. والتفاوض عليها مع موقف مريح للجانبين. وكذلك احترام فشلهم. لهم، وبالتالي يؤدي الى تماسكهم وتحفيزهم باستمرار من خلال موازنة طاقاتهم وجهودهم الموحدة والاعتراف بها وتقدير مساهمتها في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية مع التركيز على المهارات. لأنه يقوم على الحق في التفكير من خلال مجموعة من المهارات التي يقدمونها ، ومجموعة أدوات يعتمدون عليها في اداء العمل والجدول (1) يستعرض مفهوم (القيادة الناعمة) من وجهة نظر مجموعة من الباحثين والمفكرين.

الجدول (1) مفهوم القيادة الناعمة من وجهة نظر مجموعة من الباحثين والمفكرين.

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1	Roa,2014:124	مفهوم أساسي يرى أن ممارسة القيادة الناعمة اتجاه جديد للقيادة، هو من بين معظم الأحيان تتم على اساس المحبة والتعاون بعيدا عن الاكراه او الضغوط النفسية .
2	&Klaus 2016:235Fernando	القيادة الناعمة تفقد من خلال المهارات ومهارات الناس. وتمزج المهارات، الفنية والقيادية.
3	Dawn Et Al, 2016:101	مفهوم يؤكد على اعتماد أدوات مثل الإقناع والرؤية والاتصالات والذكاء العاطفي، والتحفيز، والتعاون لإنجاز المهام على نحو فعال
4	Katherine, 2016:172	هي قيادة مشاركة اتخاذ القرارات وممارسة السلطة بالرجوع الى مشاورة الاخرين .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

يتضح من الجدول (1) إن آراء ووجهات نظر الباحثين قد اتفقت على إن المحور الأساس للقيادة الناعمة بأنها عملية تحديد الأهداف والتأثير على الناس من خلال ايضاح الرؤية في انجاز المهام في العمل وبناء فرق قوية والتفاوض عليها مع موقف مريح للجانبين مع احترام فشلهم ، وتحفيزهم باستمرار. الذي يعكس التوجه المشترك لمفهوم القيادة الناعمة (SL) .

ومن المفاهيم الواردة أعلاه ترى الباحثة إن القيادة الناعمة ليست قيادة مستسلمة أو قيادة بطيئة او عمياء لكنها قيادة حازمة حيث يعتمد القادة فيها على سهولة الاتصالات بثقة عالية ومتعاونين معاً لتنفيذ المهام. بل هو مزيج من القيادة الشجاعة والقيادة الفكرية والقيادة الخادمة القيادة الملهمة.

ثانياً: أهمية القيادة الناعمة

تتأني أهمية القيادة الناعمة من استكشاف أسلوب القيادة الجديد لمفهوم القيادة الذي هو مطلوب في ظل عالم مترابط وهذا ما يفسر كيف ان بالقيادة الناعمة يختلف عن أساليب القيادة الأخرى. فهو يصف أهمية القيادة الناعمة ويفرق بين القيادة المادية وغير المادية من خلال الأمثلة. وتدعو الباحثين إلى التفكير في الكيفية التي يمكن أن تطبق رؤى القيادة المكتسبة من هذه المخطوطة بشكل فردي وتنظيماً لإحداث فرق في حياة الآخرين. (Gotsis & Grimani, 2017:214).

فقد أشار (Greenleaf) عام (1998) أن أهمية القيادة الناعمة تأتي وتبرز من عدة المقالات التي تبين أهمية منظمات الاعمال وحاجتها لقيادة قادرين على معالجة حاجات الافراد الآخرين واحترامهم ، والاستماع إلى آرائهم والاستماع اليهم .من خلال تحقيق الثقة المتبادلة، وتعزيز الملكية والعمل كفريق واحد وتقديم الدعم لتحقيق الأهداف (Nancy . et al. 2014: 4).

وأشار (Posner, 2002:76) الى أن استخدام اسلوب السيطرة في ممارسة القيادة لا يعد له اهمية في الوقت الحاضر بل لابد من ممارسة اسلوب قيادة الثقة والتعاون . كما أن العالم يتغير بسرعة، والمعرفة والمهارات والقدرات الرئيسة للموظفين تتغير بسرعة إذ لابد للموظفين من مواكبة التغيرات السريعة في ضمن عالم التكنولوجيا المتغير والمتطور نحو الافضل . بالإضافة إلى ذلك، فافراد العاملين يكونون أكثر تركيزاً على وظائفهم وهم على استعداد نحو تقديم الافضل من اجل الحفاظ على حياتهم المهنية وبالتالي، يجب على القادة تقديم أساليب اختراعية قيادية جديدة من خلال الأدوات والتقنيات لقيادة التي يمتلكونها ويستخدمونها تجاه موظفيهم في هذا العصر الحالي . واخيراً ، فإن استكشاف القيادة الناعمة يساعد كثيراً القادة في تلبية جميع اجراءات العمل لتحقيق مصالحهم العامة لتحقيق التميز المؤسسي الفعال .

ثالثاً: أبعاد القيادة الناعمة (PI).

نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الناعمة إلا إن من كتب في القيادة الناعمة او القيادة الروحانية قد اقترب كثيراً من القيادة الناعمة وفيما يأتي عرض لما تطرق إليه بعض الباحثين في ذكر أبعاد القيادة الناعمة التي يمكن توضيحها بالجدول .

الجدول (2) مكونات القيادة الناعمة (SL).

ت	المصدر المكونات	الرؤية	الذكاء العاطفي	الاتصالات
1	Miske.Et Al,2001:2	*	*	*
2	Posner,2002	*	*	*
3	George & Gareth,2012	*	*	*
4	,2014Rao	*		*
5	Nancy et al., 2014	*	*	*
6	Broyles et al,2015		*	
7	Katherine, 2016	*	*	*
8	,2016Rao		*	
9	dawn et al, 2016	*	*	*
10	Grimani ,2017	*	*	*
	التكرار	8	9	8
	النسبة	%32	%36	%32

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

يتضح من خلال الجدول (2) بان هنالك ثلاثة أبعاد قد شكلت نسبة من الاتفاق عليها بين الباحثين هي
1. الرؤية :

الرؤية لغة هي المصدر رأى نقول رأى الشيء أبصره، وهي تختلف عن كلمة رؤيا مصدر رأى كذلك وتعني مايراه النائم (المعجم العربي الأساسي، 1989: 494) اما الرؤية من حيث الاصطلاح هي القدرة على التعبير عن صورة ملهمة للمستقبل. بحيث يجب ان تكون الرؤية واضحة من اجل تحقيق الصالح العام لجميع موظفي المنظمة ايضا تحقيق رؤية مستدامة داخل عمل المنظمة . (Broyles et al, 2015:325) وبالتالي يمكن للمرء أن يحكم على جودة الرؤية من حيث ما إذا كان يخلق توازنا معقولا بين الواقعية والمخاطر، واما إذا كان يوازن بين الأهداف والقيم مع القدرات التي تمتلكها منظمات الاعمال . وبالتالي فهي وصف واضح لما سوف تكون عليه المنظمة والمجتمع بعد أن تنفذ استراتيجياتها بنجاح وتحقق اهدافها ، وهي تعبير الافراد حول ما يريدون المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً وتقديم افضل صورة للمنظمة . (Nancy et al, 2014:34).

وترى (قاسمي، 2012: 83) نقلاً عن (جواد، 2000: 29) بأن الرؤية هي قوة إدراك تصويرية أو هي الفكر السليم اتجاه شيء ما، ومن زاوية المضمون المنظمي، فإن الرؤية تعني تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة آثار هذا التعريف زاوية أهمية القدرة التصويرية السليمة التي يجب أن يمتلكها المدراء وعناصر الادارة العليا أو صانعو القرار حول ما يريدون أن تكون عليه مؤسستهم وذلك بتحديد مجال عملها والحدود الجغرافية له بالإضافة إلى الوقوف على نظام القيم والمعتقدات السائدة من جهة و طبيعة العلاقات التي سوف تنشأ بين الأطراف ذات المصلحة من جهة ثانية.

بالاستناد الى ماسبق يمكن القول بأن الرؤية هي مفهوم استراتيجي بوصفه احد المكونات الاستراتيجية ،كون القيم والمعتقدات السائدة إذا اضفنا إليها الأهداف التي يسعى القائد الى تحقيقها ضمن اطار عمل المؤسسة فإنها

سوف تعطي للمؤسسة الفلسفة الواضحة والرسالة مضافا إليها الوصف الحيوي والشامل. ويشترط في الرؤية ان تتسجم مع المصالح العامة للقيادة .

2. الاتصالات :

القادة لديهم القدرة على التواصل وبشكل فعال سواء عن طريق الكلمات أو الرموز أو المهارات التي يمتلكها القائد شخصيا التي قد تكون مهارة التحدث ، مهارة الكتابة، مهارات ادارة الاجتماعات، مهارة الاستماع. باعتبار الاتصال من العمليات الضرورية والهامة التي تعمل على ضمان التواصل ضمن فريق العمل. وبالتالي فإن القادة يسعون الى نقل المعلومات و الاوامر الادارية الى المستويات الادارية العليا و استقبالها من القادة و تبادل هذه المعلومات مع المديرين في المستويات الادارية المختلفة و بشكل فعال عن طريق الخبرة في العمل ، والإجراءات المتبعة والتنظيم الجيد . (George & McLean, 2007:124).

أما (Miske.et al,2001:2) فيرى أننا مشاركة الاتصالات بين جميع أعضاء منظمة سواء كانوا أفراداً أو جماعات التي تؤدي إلى تطوير مهارات المجتمع وتحقيقه لأهدافه لذلك تعد الاتصالات من الأنشطة الهامة المستخدمة كثيراً ودائماً القادة في جميع المستويات الادارية في كل مكان سواء كانت في العمل أو المحيط الاجتماعي أو ضمن فريق العمل .

وتعرف الاتصالات القيادية بأنها عملية ملهمة وتشجع الافراد العاملين أو مجموعة العاملين على التماسك بالعمل من خلال تبادل منهجي وهاذف للمعلومات باستخدام مهارات الاتصال الممتازة. وبالتالي فإن التواصل القيادي هو عملية معقدة تبدأ من تطوير استراتيجية للتواصل، وذلك من خلال التفاعل و بشكل أكثر كفاءة مع فريقه وزملائه ضمن اطار العمل ، ويمكن للقائد زيادة إمكاناته وتحقيق الهدف المطلوب من خلال الحصول على العمل المنجز فريق اعضاء العمل . والقادة الجيدون هم الذين يدركون جيدا حقيقة أن التواصل الإنتاجي ليست عملية طريقة واحدة بل هي توافر مجموعة من العوامل الرئيسية التي تكمل عملية الاتصال وهي : التحدث والاستماع الى العاملين مع الفهم من اجل التوصل الى النتائج المرجوة (Dahiya&Luthra al,2015:2).

3- الذكاء العاطفي (الشعوري) :

يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي دخلت مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. فقد كان التركيز في القرن العشرين ينصب على الذكاء التقليدي أو الذكاء العقلي يرمز له بـ IQ هو إختصار لـ "Intelligence Quotient" أي حاصل الذكاء العقلي). بوصفه أحد محددات مستوى أداء العاملين في المنظمات، إلا أن الدراسات الحديثة أشارت إلى الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) ويرمز له بـ (EQ) أكثر أهمية في تحديد مستوى الأداء، لذلك فإن بعض العلماء يرون أن القرن الواحد والعشرين سيشهد إهتماماً كبيراً بدراسة الذكاء العاطفي وبرامج تطويره بوصفه مؤشراً للنجاح المهني و التربوي و النجاح في الحياة بصفة عامة (بظاظو، 2010: 17).

الذكاء العاطفي هو التمكّن الذاتي، والانضباط، والقدرة على التعاطف الذي يسمح للقائد لتوجيه العواطف الشخصية وجذب الآخرين، ويجب أن يكون الذكاء العاطفي اصيل ليكون دائم. كون الافراد يركزون اهتمامتهم تجاه قائدهم ذو الشخصية التي لها القدرة على السيطرة على الانضباط العاطفي وبالتالي يكون اكثر نضوجاً وأكثر فعالية في تحقيق النجاح في جميع أنحاء المنظمة. (Crosbie 2012:2) ويشير (Casimir, et al. 2016: 15) بان القيادة الناعمة هي احدى الممارسات القيادية الذكية التي يقدمها او يستخدمها قادة المنظمات لتحفيز الموظفين.

ويرى (Wang , et al. 2018: 2) الذكاء العاطفي بأنه مجموعة رئيسة من المهارات الإدارية التي أسهمت في نجاح المشروع وتم تقسيم نظريات الذكاء العاطفي بشكل عام إلى صيغتين متميزتين هي : نموذج القدرة ونموذج مختلط، فنموذج القدرة لديه الخصائص الرئيسة لفهم وإدارة مشاعرالأفراد الآخرين التي تسهل تشكيل الأفكار والسلوكيات المفيدة التي يمكن تحسينها وفقا لتطور العمر والخبرة المتوفرة لدى بعض القادة المتفاهمين اما (1996 Goleman) فإنه يرى بان النموذج المختلط يجمع بين الجوانب الشخصية مع السلوكيات الاجتماعية والكفاءات التي يمتلكها الفرد القائد. وبالتالي يمكن للقائد الذي يمارس قيادته الناعمة ان يحقق تعزيز التعاون من خلال تحقيق العلاقات الطويلة والمستقرة في فريق العمل المتكامل.

المبحث الثالث

الالتزام التنظيمي (organizational commitment)

اولا :المفهوم والاهمية

يعد التزام الموظفين من اهم المتغيرات التنظيمية التي تعد من المتطلبات التنظيمية الحاسمة كما تواجه العديد من المنظمات العولمة والتعافي من الركود العالمي. وكانت هذه التفاعلات الخاصة بعمل الموظفين والتزامهم التنظيمي من اهم مجالات الاهتمام بين العديد من الباحثين وأنها تلقى اعترافات ضخمة بين العلماء والدراسات. ويدعم العديد من الباحثين في دراساتهم العلاقة بين القيادة بصورة عامة والتزام الموظفين (Jeung et al ,2012: 93)

ومع ذلك، فإن معظم ما تم العثور عليه حول التزام الموظفين وجدت في الادبيات والدراسات المعاصرة ولها أساسها العملي وليس البحث النظري والتجريبي فحسب ونتيجة لذلك ظهرت هناك حاجة حقيقية وملحة لمزيد من الدراسات حول اهمية التزام الموظفين في ادائهم الوظيفي واكدت على ذلك العديد من الدراسات في الاقتصاديات الغربية المتقدمة تظهر أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الناعمة والالتزام المنظمي للعمل (lee& Sloan,2017:21).

وقد استخدم (ألن وماير، 1990) أداة لقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي: وهي الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري. واعتبر مقياس الالتزام المكون من ثلاثة عناصر هو التصور السائد للالتزام التنظيمي (بيرغمان، 2012: 23) وبالتالي فإن سلوك الأفراد يختلف عن غيرهم من حيث انه المحتمل ان ترك الموظف الملتمزم بالعمل يكون ضئيلاً جداً ، وبالتالي فإن الأشخاص الذين لديهم التزام تنظيمي قوي يكونوا أقل احتمالاً لترك اعمالهم او التغيب عنها ، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل . وقد يلاحظ أنه الموظف الملتمزم أكثر رغبة في التضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. حيث انه ليست من الضروري أن تكون هذه التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تتبع من بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة .

ثانيا : المقاييس او المكونات الخاصة بالالتزام التنظيمي

الجدول (3) مكونات الالتزام التنظيمي (OC).

ت	المصدر المكونات	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري
1	Meyer &.et al,1991	*	*	*
2	Syme et a, 1996	*	*	*
3	Stallworth sch, 2003	*	*	*
4	Schyns & falkenburg, 2007	*	*	*
5	Filstad, 2011	*	*	*
6	Peter. K et al,2016	*	*	*
7	Suhaiei Amdan et al,2016	*	*	*
8	Altarawneh et al., 2013	*	*	*
9	Wang et al. 2018	*	*	*
	التكرار	9	9	9
	النسبة	%100	%100	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

يتضح من خلال الجدول اعلاه بان هنالك ثلاثة أبعاد قد اتفق عليها الباحثين وهي

1. الالتزام العاطفي :

الالتزام العاطفي هو ارتباط عاطفي للمنظمة مثل الشعور بالانتماء للعمل والمنظمة ضمن اجواء ممارسة العمل وكذلك يشير (Meyer &.et al,2005:13). الى انه يرتبط الالتزام العاطفي بقوة وبشكل إيجابي مع الحضور والأداء والسلوك المواطنة التنظيمية، والإجهااد، ونتائج الصراع بين العمل وفي المنظمة ضمن الافراد العاملين لديها من خلال ارتباط الموظف العاطفي بالعمل ، والتعرف عليه، والمشاركة في عمل المنظمة " . وبالنظر إلى البناءات وراء هذه الجوانب من الالتزام والقوة في علاقتها مع فلسفة المسؤولية الاجتماعية للشركات، الأ إن أغلبية الباحثين يختار فقط الالتزام العاطفي لدراسة الالتزام التنظيمي ككل (Bartol at el, 2009:121)

يوصف الالتزام (Mohamad,2017:19) العاطفي بأنه الرغبة في المشاركة عاطفيا في منظمة معينة ينطوي على مشاعر الموظفين على المدى الطويل تجاه وظائفهم. ويستمر الموظفون الذين لديهم ارتباط قوي مع منظماتهم لأنهم يريدون القيام بذلك . ووفقا لـ (Meyer & Allen, 1991) فإن الاتصال الفاعل عنصر أساسي في تحقيق الالتزام التنظيمي. وهذا يعني أن على كل من الموظف والمنظمة لديهم القابلية لفهم وتقييم كل من الأهداف والاحتياجات الأخرى. وأضافا الى ذلك فإن التزام الموظف بعمل المنظمة سوف سيزيد من احتمالية الاحتفاظ به، والحضور المتسق، وزيادة الإنتاجية.

2. الالتزام المعياري :

الالتزام المعياري هو الإحساس بالالتزام الأخلاقي بالاشتراك مع المنظمة (Jain & Ajay 2005:13). ويرى (Deshpande et al. 2013, :3) بان الالتزام المعياري هو الالتزام الذي يكون لديه له تأثير إيجابي وكبير على الأداء الوظيفي للموظفين من خلال توفير مناخ الرعاية الملائم الذي له تأثير كبير على الالتزام المعياري. وأفادت دراسة حديثة للموظفين العاملين في شركة البناء الخاصة الصينية أنه بالمقارنة مع أنواع المناخ الأخلاقية الأخرى، كان لمناخ الرعاية تأثير أكبر على الالتزام التنظيمي بالنسبة للموظفين الصينيين ويرى (Allen & Meyer) بان الالتزام المعياري هو مجموعة من المشاعر التي يلتزم بها صاحب العمل في أداء أعماله . وفي الواقع، أظهر الالتزام المعياري بأن الفرد لا يريد مغادرة المنظمة. وأما تتكون لديه مشاعر الانتماء مع المنظمة. والقائد هنا يكشف اهتمامه وقلقه تجاه المنظمة كونه يسعى دائما الى تحقيق الأداء الفاعل، ورضا العمل في المنظمة التي يجب اداءها الموظفين وتحقيق الانتماء الوظيفي لها. عندما يتطلع الفرد نحو الوضع، والمزايا، والمكافآت، فإنه يظهر الإحساس بالتعلق، والواجب الصادق، والشعور بالالتزام اتجاه أعماله . ويذكر (Hafiz, 2017:3)، . الالتزام المعياري بأنه التزام أخلاقي للفرد مع منظمة معينة ، وتحسين الوضع الذي يعطى المنظمة في السنوات القادمة ويشجع الالتزام المعياري البقاء مع المنظمة لمدة أطول من الزمن ويحتم عليه الوفاء للمنظمة

3- الالتزام المستمر :

يشير (Altarawneh al. 2013, :3) الى ان الالتزام المستمر هو ارتفاع التكاليف المتصورة والمرتبطة بترك المنظمة، وبالتالي، يمكن القول بأن تحقيق أعلى مستوى من الانغماس (أو التفاني) في مشاركة الموظفين في العمل سيكون مرتبطا بأدنى بمستويات من الوعي مقارنة بالتكاليف المتعلقة بترك المنظمة فإن ذلك يعني أن مستوى أعلى من التفاني سيؤدي إلى تضائل مستوى الوعي المتعلق بالتكاليف الخاصة بترك المنظمة. وعلى هذا النحو، فمن المنطقي لفرض علاقة سلبية بين مشاركة الموظفين والالتزام المستمر. فإن الموظف الذي لديه حالة إيجابية ومرضية ذات الصلة بالعمل يمتلك مواقف إيجابية نحو العمل في المنظمة، وإظهار المزيد من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري . أما (كريدي، 2010: 9) يرى بأن الكلف المقترنة داخل عمل المنظمة والعاملين يكون لديهم حلقة أولية بعمل المنظمة ولا يستطيعون الاستغناء عنها . وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي هو القوة النسبية ليظهر الشخص بنفسه على أنه موظف في المنظمة التي يعمل بها وتتبع أهمية الالتزام التنظيمي بوصفه مفهوماً ألى حد كبير من الافتراض الواسع الانتشار الذي يقول بأن التفاوت في مستويات الالتزام يمكن أن يفسر التباين في كثير من المتغيرات المهمة وبصورة عامة فإن المرؤوسين ذوي الالتزام العالي يربطون اتجاهاتهم بقيم منظماتهم وأهدافها ويظهرون التزاماً بالبقاء فيها.

ثالثاً العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي في العمل :

تشير الدراسات الى وجود علاقة واضحة ومفهومة بين القيادة الناعمة وبين المتغيرات التنظيمية ومنها الالتزام وكتلفة الجهود المقدمة الافراد العاملين تحقيق أهداف المنظمة وجعلهم يؤمنون بأهميتها وثقافتها وأهدافها. من خلال امكانية ايجاد بيئة العمل التي تتكيف مع هذا النوع من الالتزام اعتمادا على مدى توافر القادة الاداريين الذين يعدون من اهم المؤشرات للتمييز بين مختلف انواع الالتزام ومدى تحقيقه إذ ان القيادة الناعمة هي التي التي تلهم وتحفز التابعين وتهتم بمشاعرهم الفردية والخاصة و تساعد على تكوين الثقافة التي تتجسد مع الالتزامات التي تحدث في المنظمة. (Zajac & Mathieu, 1990) أن مفهوم الالتزام التنظيمي يتلقى قدرا كبيرا من

الدراسات التجريبية حيث يحتوي كلاهما على نتيجة وسابقة. إذ يركز تحديد الالتزام الذي تفرضه القيادة الناعمة يتضمن على التزام المنظمة ثلاثية أنواع: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر والالتزام المعياري حيث ان (Meyer & Allen, 1991: 67) حددان هذه الأنواع الثلاثة من الالتزام على النحو التالي: يشير الالتزام العاطفي إلى "ارتباط الموظف العاطفي بالهوية والتعرف عليه والمشاركة فيه". الالتزام المستمر: "الوعي بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة". وأخيراً، يمثل الالتزام المعياري التزاماً واضحاً بالبقاء في المنظمة (ماير إت آل، 2002). وهو يشير إلى الالتزام القائم على الإحساس بالالتزام تجاه المنظمة والموظفين الذين لا يزال لديهم التزام معياري قوي لأنهم يشعرون بأن عليهم أن يفعلوا ذلك

ويتم النظر إلى القيادات الناعمة لعرض سلوك إيجابي في مكان العمل، مثل الأداء الوظيفي العالي، وأنشطة المواطنة، التي سوف تفيد المنظمة بالتأكيد. وتحقيق الالتزام التنظيمي ن خلال القوة النسبية المتواجده لتعريف الفرد مع منظمة معينة والمشاركة فيها، ويمكن أن يتسم بالإيمان القوي وقبول أهداف المنظمة وقيمها، ورغبتها في بذل جهد كبير بالنيابة عن المنظمة، رغبة قوية في الحفاظ على عضوية المنظمة (Yiing & Ahmad, 1982: 27)

المبحث الثالث

الجانب التحليلي لمتغيرات البحث

سيركز البحث من خلال هذا المبحث على كشف ومعرفة مستوى فقرات وابعاد البحث باستخدام الوصف الاحصائي من وسط حسابي وانحراف معياري، كما سيكشف ايضا عن مقدار التأثير بين متغيراتها الفرعية، إذ المتغير المستقل هو القيادة الناعمة التي تتكون من ثلاثة ابعاد وهما (الرؤية، الاتصالات، والذكاء العاطفي)، اما المتغير التابع هو الالتزام التنظيمي الذي يتالف من ثلاثة ابعاد فرعية وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، وسيتم اختبارها كالاتي:

اولاً: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث : يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي الذي يظهر مستوى ابعاد القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي لدى العينة المبحوثة من خلال الوصف الاحصائي المتضمن الوسط الحسابي والانحراف المعياري. وان الوسط الفرضي هو (3) فهو مقبول.

جدول (4) الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الناعمة

ت	المتغير الرئيس	البعد الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	ترتيب الابعاد
1	القيادة الناعمة	الرؤية	4.24	0.89	0.85	1
2		الاتصالات	3.83	0.97	0.77	2
3		الذكاء العاطفي	3.66	1.13	0.73	3
	على المستوى الكلي للقيادة الناعمة		3.91	1.00	0.78	

1- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول متغير القيادة الناعمة:-
ويتضح من الجدول (4) بان الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير القيادة الناعمة قد بلغ (3.91) والانحراف المعياري العام قدره (1.00) والنسبة المئوية بلغت (0.78)، ومن ثم فإن الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) ، كما يتضح من الجدول بان بعد الرؤية كان بالترتيب الاول كونه حقق مستوى معنوية بلغت (0.85)، في حين حاز بعد الاتصالات على الترتيب الثاني نتيجة تحقيق مستوى اهمية نسبية بلغت (0.77)، اما متغير الذكاء العاطفي حصل على الترتيب الاخير بنسبة (0.73).

جدول (5) الوصف الاحصائي لمتغير الالتزام التنظيمي

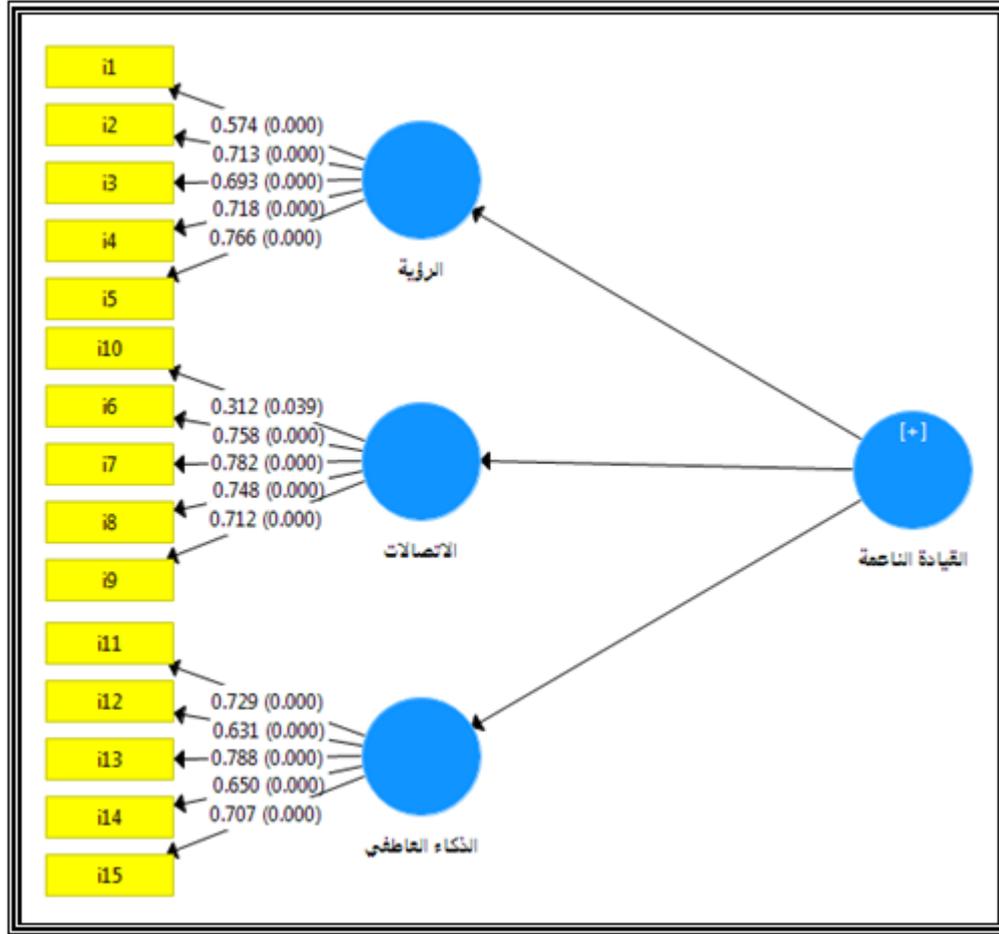
ت	المتغير الرئيس	البعد الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	ترتيب الابعاد
1	الالتزام التنظيمي	بعد الالتزام العاطفي	3.86	0.95	0.77	3
2		بعد الالتزام المستمر	3.90	0.93	0.78	2
3		بعد الالتزام المعياري	3.97	0.87	0.79	1
	على المستوى الكلي للالتزام التنظيمي		3.91	0.91	0.78	

عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول متغير للالتزام التنظيمي:-
ويتضح من الجدول (5) بان الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير الالتزام التنظيمي قد بلغ (3.91) والانحراف المعياري العام قدره (0.91) والنسبة المئوية بلغت (0.78)، ومن ثم فإن الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3).
. ويتضح من الجدول بان بعد الالتزام العاطفي كان بالترتيب الثالث كونه حقق مستوى اهمية بلغت (0.77)، في حين حاز بعد الالتزام المستمر على الترتيب الثاني نتيجة تحقيق مستوى اهمية نسبية بلغت (0.78)، اما بعد الالتزام المعياري فقد كانت بالترتيب الاول نتيجة تحقيق مستوى اهمية نسبية بلغت (0.79).

ثانياً: التحليل العاملي لفقرات البحث

إن التحليل العاملي التوكيدي "عبارة عن مجموعة من الأساليب الإحصائية ، التي تهدف إلى تخفيض عدد المتغيرات المتعلقة بظاهرة معينة" ، سيتم الاعتماد على برنامج (SMART PLS) في حساب معامل التشبع اما قبول او رفض العامل سيستند على نسبة (P-value) التي من المفترض ان تكون اقل من (0.05) وعندما النسبة تكون اكبر من هذه النسبة سيرفض العامل ويتم حذفه. كما نسبة (الفا كرونياخ) تقيس مدى ثبات الاستبانة في حالة اعادة توزيعها مرة اخرى ضمن مدة محددة من الزمن، وتعد مقبولة إذا سجلت اكثر من (60%).

1. التحليل العاملي لفقرات ابعاد القيادة الناعمة: وحسب شكل (2) الذي يعرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي من نسب تشبع ومستوى المعنوية لفقرات ابعاد القيادة الناعمة.

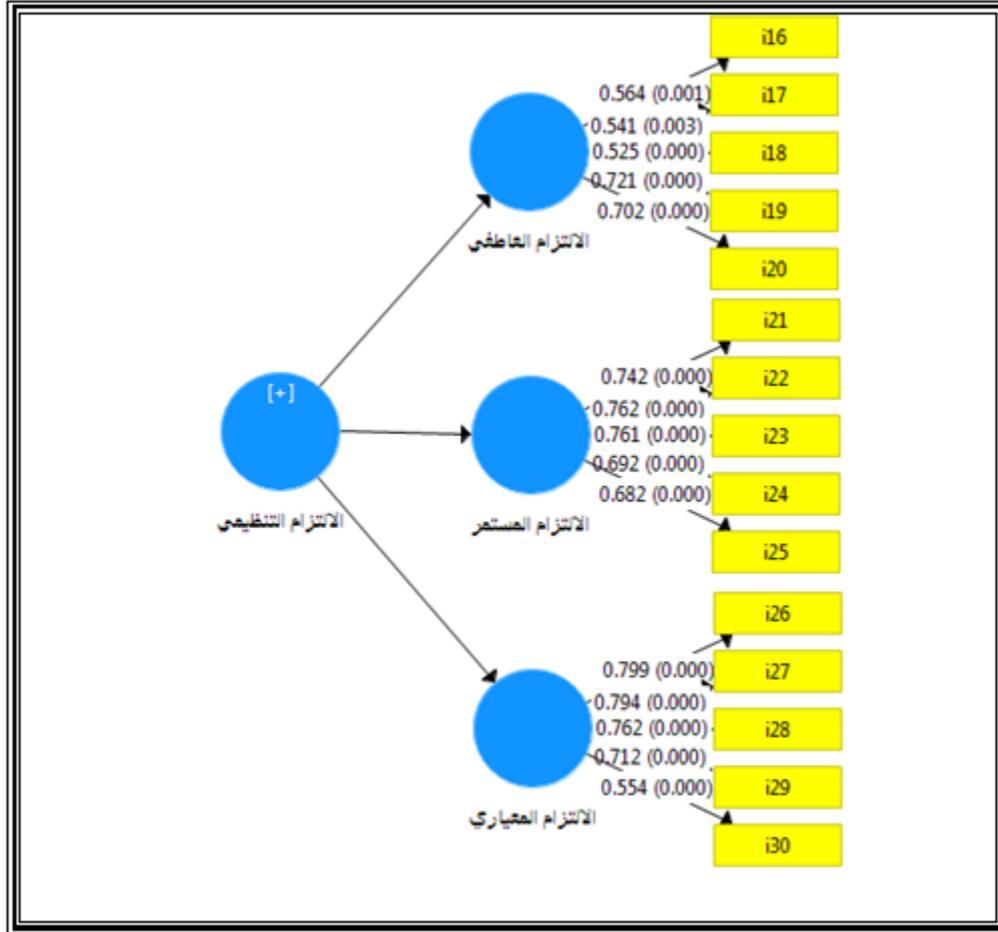


شكل (2) التحليل العاملي لفقرات ابعاد القيادة الناعمة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

حسب شكل (2) الذي يتضح منه ان فقرات ابعاد القيادة الناعمة المتمثلة ب(الرؤية ، والاتصالات والذكاء العاطفي) جميعها حققت نسب تشبع مقبولة بالاستناد على نسب (P-value) التي حققت نسب اقل من (0.05).

2. التحليل العاملي لفقرات ابعاد الالتزام التنظيمي: وحسب شكل (3) الذي يعرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي من نسب تشبع ومستوى المعنوية لفقرات ابعاد الالتزام التنظيمي.



شكل (3) التحليل العائلي لفقرات ابعاد الالتزام التنظيمي

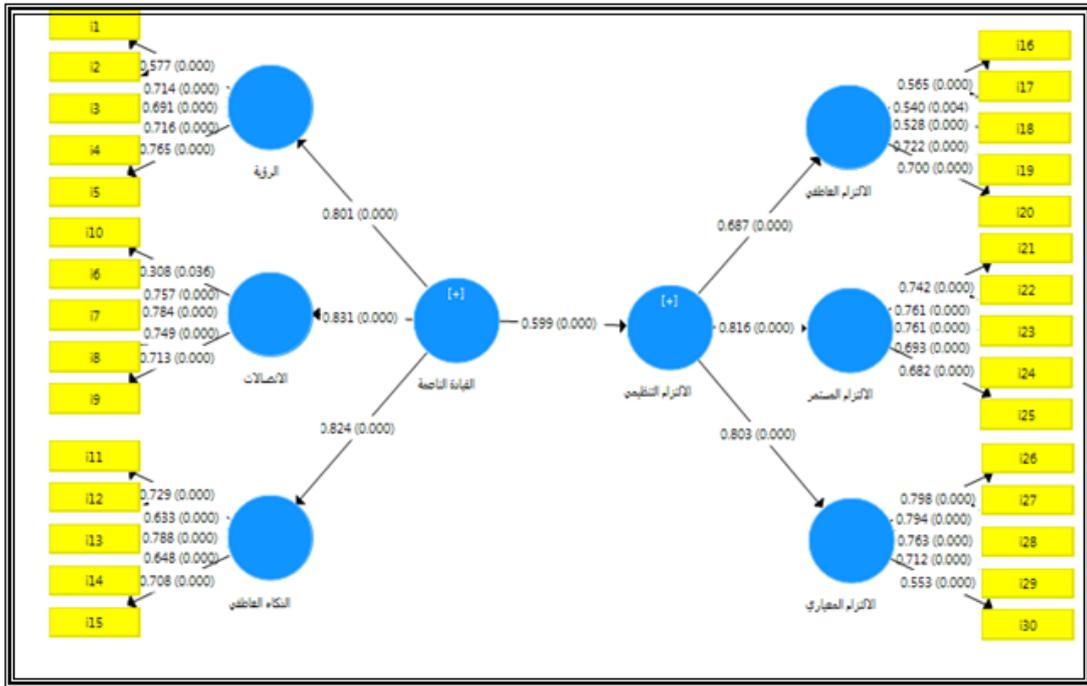
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

حسب شكل (3) الذي يتضح منه ان فقرات ابعاد الالتزام التنظيمي التي تتألف من ثلاثة ابعاد فرعية وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري) فإن جميعها حققت نسب تشبع مقبولة بالاستناد على نسب P-value التي حققت نسب اقل من (0.05).

ثالثاً: اختبار وتحليل علاقات التأثير لمتغيرات البحث

تم استعمال تحليل الانحدار المتعدد في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير (ابعاد القيادة الناعمة) في (الالتزام التنظيمي)، كما تم اعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع للمتغير المستقل (القيادة الناعمة) في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وقد اعتمد البحث على مستوى معنوية (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، إذ تم مقارنة مستوى معنوية المحسوبة مع مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) وتعد تاثيرات ذات دلالة معنوية إذا كان مستوى المعنوية المحسوبة اصغر من مستوى المعنوية المعتمدة والعكس بالعكس. وقد وضعت فرضيتان لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث وهي كالاتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية: افادة هذه الفرضية بوجود علاقة تاثير ذات دلالة احصائية موجبة للقيادة الناعمة في الالتزام التنظيمي. ويبين الشكل (4) نتائج التأثير (Beta)، وجدول (6) نتائج اختبار علاقات التأثير.



الشكل (3) نتائج التأثير القيادة الناعمة في الالتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

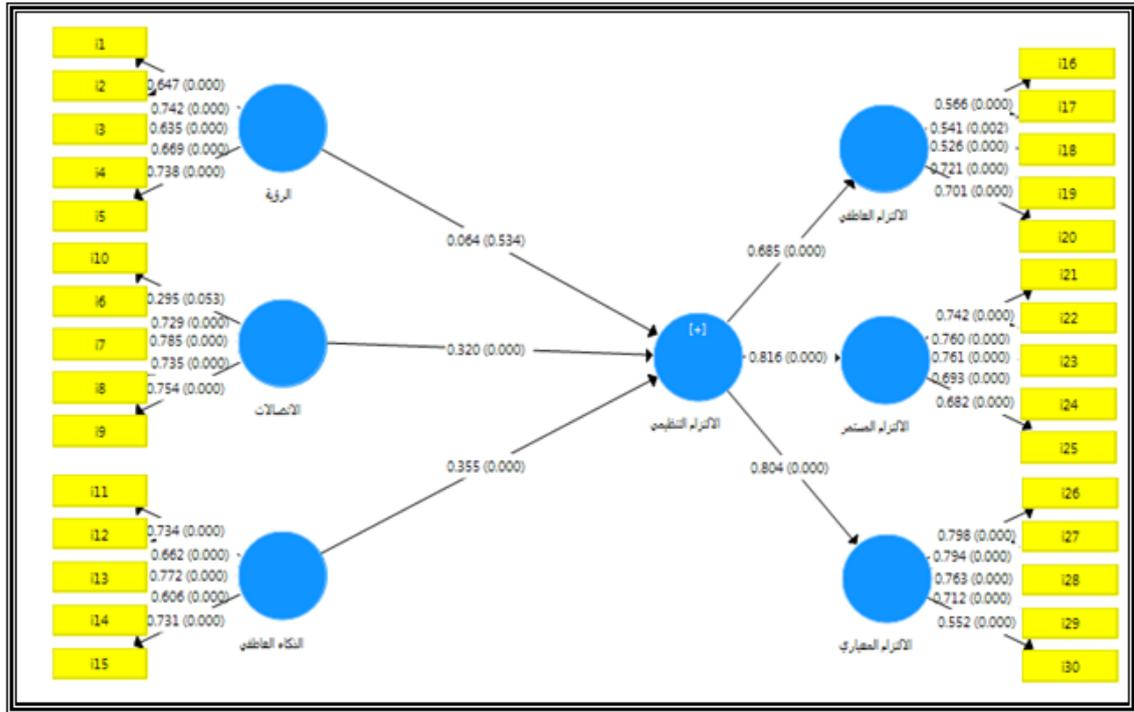
جدول (6) معاملات علاقات التأثير القيادة الناعمة في الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى المعنوية
القيادة الناعمة	الالتزام التنظيمي	0.349	6.794	0.359	74.48	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يتضح من شكل (3) وجدول (6) ان القيادة الناعمة تؤثر في الالتزام التنظيمي بنسبة (60%) وبمستوى معنوية (0.000)، كما ان نسبة معامل التحديد (R^2) جيدة يدل على ان القيادة الناعمة تفسر (36%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2. اختبار الفرضيات الفرعية: بعد اختبار الفرضية الرئيسية سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التي نصت على وجود علاقة تأثير للرؤية والاتصالات والذكاء العاطفي في الالتزام التنظيمي التي سيتم توضيحها في الشكل (4) نتائج التأثير (Beta) والجدول (7) معاملات التأثير.



الشكل (4) نتائج التأثير ابعاد القيادة الناعمة في الالتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

جدول (7) معاملات علاقات التأثير لابعاد القيادة الناعمة في الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي					المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد 2	قيمة T	معامل التأثير β	
0.534	85.17	0.394	0.623	0.064	الرؤية
0.000			3.567	0.320	الاتصالات
0.000			3.670	0.355	الذكاء العاطفي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يتضح من شكل (5) وجدول (7) ان الرؤية تؤثر في الالتزام التنظيمي بنسبة (6%) وبمستوى معنوية (0.534)، كما تؤثر الاتصالات في الالتزام التنظيمي بنسبة (32%) وبمستوى معنوية (0.000)، ويؤثر الذكاء العاطفي في الالتزام التنظيمي بنسبة (36%). كما ان جميع قيم (R^2) جيدة تدل على ان ابعاد القيادة الناعمة في الالتزام التنظيمي تفسر (39%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى الاتصالات والذكاء العاطفي.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يطرح هذا المبحث الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة من خلال دراستهم التطبيقية في الشركة المبحوثة، وأخيراً كما وتم اقتراح عدد من التوصيات، التي تتجه نحو استكمال ما توصلت إليه الباحثة في الدراسة الحالية.

أولاً: الاستنتاجات

من خلال الاعتماد على أدوات إحصائية متقدمة في بناء مقاييس البحث تبين الآتي:-

1. نالت ابعاد القيادة الناعمة أهتمام كبير وواضح وتنامي ذوي الاختصاص انسجاما مع النظريات القيادية الحديثة التي تركز على التفاعل والتكيف مع الظروف البيئية المتوفرة ، سواء من خلال مدى توافر امكانات موارد المنظمة الداخلية سواء كانت بشرية او معلوماتية أو مادية (ومدى انسجامها مع عمل المنظمات .

2. يتزايد الاهتمام بالالتزام التنظيمي انسجاما مع التزامات التي يتحتم علينا ممارستها في مجالات الحياة كافة وذلك من خلال استخدام طرق واساليب مناسبة للعمل الاداري تحقق النجاح وتحقق التعاون والترابط بين مختلف اعضاء المنظمة

3. المصارف الخاصة تعتمد في بعدها الخاص بالالتزام المستمر على أنظمة المكافآت والحوافز لأنها تعد قوة عمل ودفع وتحفيز العاملين لغرض تحسين أدائهم وجعلهم يدركون أن الشركة هي المكان الأنسب للعمل، فضلاً عن تحفيزهم للتفاعل فيما بينهم وحثهم على الاستجابة للتغيرات المستقبلية وتحمل المسؤولية.

4. تهتم المصارف الاهلية ببعد الرؤية بشكل خاص ولديها تصور واضح حول هذه المصارف بوصفها نظاماً متناسق الأجزاء وتقوم بدراسة الأفكار بصورة مجتمعة وهذا ما يساعدها على وضع الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها.

5. أعطت المصارف الاهلية المبحوثة اهتمام كبيراً بمتغير القيادة الناعمة المعاصرة ادراكاً منها باهمية ابعادها (الرؤية والاتصالات والذكاء العاطفي) في تحقيق الالتزام التنظيمي. ، وهذا ما يجعل المصارف الاهلية تمارس قيادتها بسهولة كونها سلسلة في تعاملها مع زبائنها، وأتضح ذلك من خلال اتفاق المستجيبين حول هذا المتغير .

6. تعد الأجراء التغييرات التنظيمية الخاصة بالالتزام التنظيمي غير كافية دون استخدام الاسلوب القيادي المناسب لهذا الالتزام.

7. تدرك المصارف الخاصة المبحوثة اهمية استخدام القيادة الناعمة للتاثير المثالي والدافعية الالهامية في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال :-

أ- تحفيز والهام القيادة الناعمة باهمية تحقيق اهداف المنظمة واهداف الفرد العامل معا.

ب- تحفيز وتوعية القيادة الناعمة للتحديات التي يواجهها العمل .

8. 8 - بناءً على اختبار التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات البحث سيتم الاعتماد على برنامج (SMART PLS) في حساب معامل التشيع اما قبول او رفض العامل سيستند على نسبة (P-value) التي من المفترض ان تكون اقل من (0.05) وعندما النسبة تكون اكبر من هذه النسبة سيرفض العامل ويتم حذفه. كما نسبة (الفا كرونياخ) تقيس مدى ثبات الاستبانة في حالة اعادة توزيعها مرة اخرى ضمن مدة محددة من الزمن،.

9. كما أشارت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر معنوي موجب بين أبعاد القيادة الناعمة مجتمعة ومنفردة وهي تدل على وجود ضرورة توفر هذه الأبعاد في القائد كي تتم عملية الالتزام التنظيمي بالطريقة المطلوبة .

ثانياً: التوصيات

1. جراء دراسات علمية في مجال القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي على مستوى المصارف الخاصة للوقوف نحو تحقيق الابداع في المجال القيادي والاداري في كافة المصارف من أجل تبادل الخبرات في هذا المجال من اجل قيادة ادارية فاعلة .

2. ضرورة اختيار القادة الذين تتوفر لديهم مواصفات القيادة الناعمة وممن يمتلكون الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر في المرؤوسين عند قيام ادارة الشركة بعملية التغيير التنظيمي لمواكبة التطورات والتكيف مع البيئة الغير مستقرة .

3. لابد من اعتماد الابعاد الخاصة بالالتزام التنظيمي وضرورتها كالالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري لدى جميع العاملين لما لهما من تاثير في اداء ونجاح المصارف الاهلية ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- أ- ربط الالتزام المستمر بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصل عليها الفرد نتيجة انجازه العمل.
- ب- ممارسة قيادات تساهلية وغير مشددة لتحقيق عوائد اضافية للعاملين في المصارف المبحوثة .
- ت- تنمية شعور الفرد وولائه بأداء عمله والتعهد باستمراره في العمل المصارف المبحوثة.
- ث- تنمية شعور الفرد بالتزامه نحو العمل في المصارف من خلال عملية المبادلة للمهام المطلوبة منه (مع التركيز نحو المكافآت والمنافع المتحققة وذلك لضمان نجاح العمل في المصارف واستمرارها مع ضرورة ترسيخ منهج الادارة بالقيم والأخلاق وتجسيد ذلك بخلق الاجواء المناسبة للعمل لكي تمكن العاملين من العمل بصورة مريحة
4. وجود مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي داخل المصارف الخاصة وبأسلوب مرن وهادئ وهذا ما يجعل القادة ملتزمين أدبياً وأخلاقياً تجاه منظماتهم وبالتالي لابد للموظفين من أستغلال هذا الالتزام بما يحقق أهداف المصارف والقادة على حدٍ سواء .
5. إدخال مفهوم الالتزام كمعنى جديد في المصارف بعيد عن التشدد والانحياز والمواءمة بين أنواعه المختلفة واستخدام اسلوب القيادة الناعمة
6. العمل على أستخدام القيادات الناعمة في قيادة المرؤوسين وألأبتعاد قدر الأمكان عند التشدد في العمل الذي أصبح غير مقبول في منظماتنا ولاسيما أن المنظمات السابقة كانت لعقود طويلة مطبقة لهذا النمط الذي أثبت فشله الذريع.
7. إدخال مبدأالاتصالات والذكاء العاطفي في نطاق الاعمال ضمن أتخاذ القرارات والمصالح التي تعتقدها المصارف والمرؤوسين لصالح عمل المنظمة ككل .
8. التركيز نحو الهياكل التنظيمية الواضحة وانسجامها بما يحقق بيان المهام والمسؤوليات والعمل نحو خلق جو عمل الملائم والسليم لاداء المهمات الضرورية .
9. لابد من عدم التركيز على اعتبار الالتزام العاطفي من المسميات الرئيسة دون غيره الذي قد لا يكفي لمواجهة آثار كل من الالتزام المستمر والمعياري

10. التشدد المتزايد نحو رفع مستوى المرؤوسين ذوي الالتزام المستمر المنخفض من أجل عدم تركهم العمل او الانتقال الى مكان عمل آخر إذا ما توفرت الفرصة لهم .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- المعجم العربي الأساسي (1989) "المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، توزيع لاروس"،
- 2- السعيد قاسمي (2012) "التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية" أطروحة: مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية الموضوع: جامعة فرحات عباس- سطيف- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- 3- عزمي بظاظو (2010) "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين فيمكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا" بحث قدم لنيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال . الجامعة الإسلامية - غزة كلية التجارة، الدراسات العليا ، قسم إدارة الأعمال.
- 4- عباس كريدي (2010) "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية.
- 5- ثانياً: الكتب العربية المترجمة
- 6- بيرغمان ، ريننتش، سمال، دافنبورت، & بيرغمان، (2012)، "عملية القيادة المشتركة ضمن فريق صنع القرار"، مجلة علم النفس الاجتماعي، 152، 1، 17-42.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Ajay K. Jain , (2015) "Volunteerism and organisational culture: Relationship to organizational commitment and citizenship behaviors in India", Cross Cultural Management, Vol. 22 Issue: 1, pp.116-144.
- 2- Anchal Luthra,. Richa Dahiya (2015)" Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication"International Journal of Management & Business Studies IJMBS Vol. 5, Issue 3, July.
- 3- Cathrine Filstad, (2011) "Organizational commitment through organizational socialization tactics", Journal of Workplace Learning, Vol. 23 Issue: 6, pp.376-390.
- 4- Creswell, J. (2009) "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 3rd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks.
- 5- David Sloan, Robert Buckham, Youngsu Lee, (2017) "Exploring differentiation of self and organizational commitment", Journal of Managerial Psychology, Vol. 32 Issue: 2, pp.193-206.
- 6- Edgar, F. Peter h. and Sweetman, K. (2009) " Leadership Successful: Five Rules to Lead by, Harvard" Business Press, Boston, MA.

- 7- George Gotsis, Katerina Grimani, (2017) "The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces", *Personnel Review*, Vol. 46 Issue: 5, pp.908-935, <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0286>
- 8- Gilbert W. Miske,(2001) "Soft leadership: meeting the needs of the organization at work, "leadership, communication, vision and the use of emotional intelligence", *Organization Development Journal*, Vol. 21 Issue: 5, pp.17-21.
- 9- Grace Gorringer , John Caviness , Dawn Peters , (2016) "Leadership by design: intentional organization development of physician leaders", *Journal of Management Development*, Vol. 35 Iss: 4, pp.549 – 570.
- 10- H. Lynn Stallworth, (2003) "Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18 Issue: 5, pp.405-418.
- 11- Hafiz AZ(2017) "Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore"Master in Business Administration, Superior University, Lahore, Punjab, Pakistan, *Arabian Journal of Business and Management Review* n *Journal of Business and Manag.*
- 12- Jennifer M. George, Gareth Jones ,(2012), "Understanding and managing organizational behavior", by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, 6th ed. (53-59).
- 13- Karin Falkenburg, Birgit Schyns, (2007) "Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours", *Management Research News*, Vol. 30 Issue: 10, pp.708-723.
- 14- Kouzes, J. and Posner, B. (2002), "The Leadership Challenge", 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.
- 15- Laura L, Lynn ., & Nancy J, Woolf,(2014) " Soft leadership through contacts between working individuals ", *Journal of Managerial* , Vol. 33 Issue: 9, pp.190-203.
- 16- Laura L, Namy ,Scott O, Lilien field. Steven J, Lynn., &Nancy J, Woolf,(2014) "Psychology: From Inquiry to Understanding", 2nd ed. PP. 520,P211.
- 17- Lauren Klaus, Mario Fernando, (2016) "Enacting spiritual leadership in business through ego-transcendence", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 Issue: 1, pp.71-92.

- 18- Lawson K. Savery, Paul D. Syme, (1996) "Organizational commitment and hospital pharmacists", *Journal of Management Development*, Vol. 15 Issue: 1, pp.14-22,
- 19- 12. Lawson K. Savery, Paul D. Syme, (1996) "Organizational commitment and hospital pharmacists", *Journal of Management Development*, Vol. 15 Issue: 1, pp.14-22.
- 20- Lee Huey Yiing Kamarul Zaman Bin Ahmad, (2009) "The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 Issue: 1, pp.53-86.
- 21- Lianying Zhang, Tingting Cao, Yu Wang (2018)" The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective"College of Management and Economics, Tianjin University, 92 Weijin Road, Nankai District, Tianjin 300072, PR China.
- 22- M.S. Rao .(2016) "Hard versus soft leadership? Examples and illustrations", *Strategic HR Review*, Vol. 15 , pp.174 – 179.
- 23- Mallia, and Sheri J. Kasey Windels, Karen L. Broyles, (2015) "Soft Skills, The Difference between Leading and Leaving the Advertising Industry", *Journal of Advertising Education* .PP.17, 2: PP,17-27.
- 24- Marina N. Astakhova (2015)" Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan" *Journal of Business* . JBR-08551; No of Pp8.
- 25- Mathieu, M, Zajac, D.M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol .108 , Issue:2 , pp .171-194.
- 26- Meyer and Allen's (1991) "three component model of organizational commitment ",. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 Issue: 1 , pp. 15.
- 27- Noel,F. Katherine,H, (2016) "Soft Leadership: The Best Way to Success", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 36 Issue: 3, pp.193-201
- 28- Ian. Williamson, Meredith F. Burnett, Kathryn M. Bartol, (2009) "The Interactive Effect Of Collectivism And Organizational Rewards On Affective Organizational Commitment", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 16 Issue: 1, Pp.28-43.

- Rao M.S. , (2014) "Soft Skills for Strong Leaders: 10 Steps to Management Success", Human Resource Management International Digest, PP.
- 29- salim Musabah and Bakhit Al Zefeiti1, Noor Azmi Mohamad(2017). "the Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance" International Review of Management and Marketing ISSN: 2146-4405.
- 30- Weihui Fu • Satish P. Deshpande (2013)"The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company".www.nolannorton.com.
- 31- Zhidong Li, Bindu Gupta, Mark Loon, Gian Casimir, (2016) "Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م/ الاستبانة

السادة المدراء المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد ..

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسومة (القيادة الناعمة واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية في محافظات النجف وكربلاء وبابل)، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

مع فائق شكري وتقديري لكم

تعليمات وملاحظات عامة

- 1) الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المعني بالإجابة .
- 2) ليس هناك حاجة لكتابة اسمك على الاستبيان ضماناً لحرية الإجابة .
- 3) الرجاء الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في الاستبيان دون استثناء .
- 4) رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
- 5) ستجد أمامك بدائل تتراوح بين (1، 2، 3، 4، 5)، نرجو منك وضع علامة (✓) تحت واحدة منها التي تعبر عن وجهة نظرك.

6) الباحثة على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة. مع العلم أن المتغيرات الرئيسية معروفة في استبانة الاستبانة وضمن كل حقل من حقولها.

الباحثة : سامية هاني عجيل

أولاً: متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية:

01 الرؤية : هي القدرة على التعبير عن صورة ملهمة للمستقبل. رؤية يجب أن تكون جذابة لمختلف الدوائر من أتباع وأصحاب المصلحة، وأيضا مستدامة داخل المنظمة.

درجات المقياس	الفقرات				الرؤية : ت
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة	
					1 يقدم المصرف الرؤية الواضحة عند القيام بعملية التغييرات الخاصة بعمل المصرف من خلال امتلاكه ثقافة المصرف واستراتيجياته .
					2 يقوم المصرف بأبتكار حلول جديدة في اطار العمل المصرفي من خلال الرؤية التي يمتلكها القطاع المصرفي .
					3 تثير الصورة التي يضعها المصرف تجاوبا في مشاعرك وعواطفك تجاه المنظمة.
					4 يمتلك المصرف الرؤية الواضحة التي يمكن استيعابها الفرد العادي وتثير دافعيتهم للعمل الصحيح .
					5 يعمل المصرف على متلا الرؤيا التي نتميز في قيامها بمسؤولياتها نحو عملائها وأمتلاكها قادة ناجحين في مجال عملهم وغايتهم الرئيسية هي تهيئة بيئة عمل ايجابية وداعمة.

2.الاتصالات : إشراك القادة جميع الموظفين وممثليهم في العملية الاتصالية و بأهمية مشاركتهم الضرورية من اجل تحقيق اهداف المنظمة ككل .

ت	الفقرات	درجات المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	يتقبل الرئيس الاراء والمقترحات التي يقدمها المرؤسون فيما يخص الأعمال التي يقومون بها المصرف.				
2	يتصل القائد مع المرؤسين للتواصل معهم في الشؤون الادارية .				
3	يتم العمل في المصرف على وفق الاتصال المباشر في بعض الاعمال				

4	يؤكد القائد في المصرف على الالتزام بالعمل بغض النظر عن الظروف الخاصة بالأفراد العاملين .
5	هناك اتصال طارئ وظيفي بين العاملين في أقسام المصرف والإدارة العليا .

3. الذكاء العاطفي : هو القدرة على فهم وإدارة مشاعر الشخص ومشاعر الآخرين ويساعد في أداء العمل بشكل فعال أكثر ويختلف الأشخاص في قدرتهم الوجدانية على معرفة مشاعر الغير وسبب شعورهم بهذه الطريقة وقدرتهم على التحكم أو فهم الآخرين .

ت	الفقرات	درجات المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	يمكن للموظف مناقشة المشاعر التي يشعر بها مع الزملاء الآخرين.				
2	يستطيع الفرد العامل السيطرة على نفسه في المواقف التي تعرضه للفشل في بعض الاوقات .				
3	إذا كنت تشعر بالهبوط، فإنك تستطيع التحدث لزملائك في العمل ما سيجعلك تشعر بتحسن..				
4	الشعور العام للمصرف بالسعادة عند تقديمه المساعدة للآخرين .				
5	يتمتع المصرف بالقدرة الكافية على تصحيح الخطأ الذي يقع فيه				

ثانياً: **الالتزام التنظيمي** : يمثل عامل مهم في رفع إنتاجية الموظف وبالتالي فإنه من الممكن للشركات التي لديها موظفين أكثر التزاماً وولاء وان تكون أكثر إنتاجية وبالتالي أكثر ربحية.

1. **الالتزام العاطفي** : يعتبر من الأمور الفعالة المهمة التي تقوي عمليات الاداء الفعال في تحقيق الهدف نظراً كون التزام الفرد يؤدي الى تحقيق هدف المنظمة ككل وخلق جو من التعاون والولاء للمنظمة

ت	الفقرات	درجات المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	يمتلك الافراد العاملين رغبة في البقاء في عمل المصارف حتى لو توفرت فرص عمل اخرى				
2	يشعر الافراد العاملين سعادة جدا لقضاء بقية حياتهم المهنية مع هذه المنظمة				
3	يمتلك الافراد العاملين رغبة في بذل المزيمن الجهود لتحقيق العمل المصرفي				
4	احساس العاملين في المصرف بان عملهم هو استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لهم .				
5	الشعور بالراحة والاطمئنان من خلال وجود مناخ العمل الملائم للمصرف				

2.الالتزام المستمر : هو ارتفاع التكاليف المتصورة والمرتبطة بترك المنظمة، وبالتالي، يمكن القول بأن تحقيق أعلى مستوى من الانغماس (أو التقايني) في مشاركة الموظفين في العمل

ت	الفقرات	درجات المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	شعور الفرد العامل بأن لديه خيارات قليلة جدا للنظر في ترك هذه المنظمة .				
2	هناك توافق واقعي بين قيم المصرف وقيم الافراد العاملين لديها				
3	يقوم المصرف بإجراء اتصالات مستمرة مع العاملين الذين يتأثرون بالتغيير				
4	يؤمن المصرف بأن هناك علاقة وطيدة بين الافراد العاملين وبين المصرف بحد ذاته				
5	الشعور بالراحة والاطمئنان من خلال وجود مناخ العمل الملائم للمصرف				

3.الالتزام المعياري هو الالتزام الذي يكون لديه له تأثير إيجابي وكبير على الأداء الوظيفي للموظفين من خلال توفير مناخ الرعاية الملائم الذي له تأثير كبير على الالتزام المعياري.

ت	الفقرات	درجات المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	يشعر العاملون بالمصرف بالالتزام دائم ضمن اطار عملهم .				
2	يستحق المصرف الالتزام والوفاء بالعمل المرؤوسين				
3	يبذل العاملين قصارى جهدهم من اجل تحقيق اهداف المصرف .				
4	يهتم العاملون بالولاء للمصرف اثناء تأدية اعمالهم بالاضافة الى الالتزام الاخلاقي في العمل				
5	هناك إيمان قوي بالحفاظ على سمعة المصرف تجاه الاخرين				