

**Inspirational Leadership And Its Role In Reducing  
Organizational Inertia**  
**An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in  
private banks in Sulaymani City\***

**Salar Mahmood Fatah<sup>(1)</sup>, Ava Omar Fatah<sup>(2)</sup>**

University of Sulaimani - College of Administration And Economics<sup>(1),(2)</sup>

(1) [Salar.mahmod12@gmail.com](mailto:Salar.mahmod12@gmail.com) (2) [Ava.fatah@univsul.edu.iq](mailto:Ava.fatah@univsul.edu.iq)

**Key words:**

Inspirational leadership,  
organizational inertia, private  
banks, sulaimaniyah governate.

**ARTICLE INFO**

*Article history:*

Received | 30 Jun. 2025  
Accepted | 16 Jul. 2025  
Avaliabble online | 31 Dec. 2025

©2025 THIS IS AN OPEN ACCESS  
ARTICLE UNDER THE CC BY  
LICENSE.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Salar Mahmood Fatah**  
**University of Sulaimani**

**Abstract:**

This research aims to analyze the relationship and the effect between Inspirational Leadership through its dimensions (Empowerment, Self-confidence, Strategic Orientation and Recognizing the leader as a tool for change) and Organizational inertia (Insight Inertia , Action Inertia and Psychological Inertia) in private banks in the city of Sulaymaniyah. The study problem was based on intellectual and applied questions, the main question of which was: how inspirational leadership can reduce organizational inertia in private banks in the city of Sulaymaniyah. The study followed the descriptive analytical approach, where the study variables and their dimensions were described, and a hypothetical model was constructed to clarify the nature of the correlations and influence between them. The hypotheses were tested using SPSS-26 and AMOS-26 program. The study sample included employees from 18 private banks in the city of Sulaymaniyah, totaling 236 employees, With an actual sample size of 200 employees and The questionnaire was used as the main tool for data collection. The results demonstrated a strong inverse relationship between the dimensions of inspirational leadership and organizational inertia, highlighting the crucial role of inspirational leadership in reducing organizational inertia and enhancing employee engagement in the banking sector. In light of these findings, the study recommends promoting inspirational leadership practices and effectively implementing them as a key strategy to reduce organizational inertia in the work environment of private banks.

\*The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

**القيادة الملهمة ودورها في الحد من الجمود التنظيمي**  
**دراسة تحليلية لآراء الموظفين في البنوك خاصة في مدينة السليمانية\***  
سalar محمود فتاح  
أ.د. نافا عمر فتاح  
جامعة السليمانية - كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة السليمانية - كلية الادارة والاقتصاد  
[Ava.fatah@univsul.edu.iq](mailto:Ava.fatah@univsul.edu.iq)  
[Salar.mahmod12@gmail.com](mailto:Salar.mahmod12@gmail.com)

## المستخلص

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة والتأثير بين القيادة الملهمة بأبعادها الاربعة (التمكين، الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي والاعتبار بالقائد كأداة للتغيير) والجمود التنظيمي بأبعاده (الجمود البصرية، جمود العمل والجمود النفسي) في المصارف الخاصة بمدينة السليمانية. استندت مشكلة الدراسة إلى تساؤلات فكرية وتطبيقية، وكان السؤال المحوري الذي استندت إليه الدراسة هو: كيف يمكن للقيادة الملهمة تقليل الجمود التنظيمي في المصارف الخاصة بمدينة السليمانية؟ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف متغيرات الدراسة وأبعادها، وبناء نموذج لتوضيح طبيعة علاقات الارتباط ونماذج التأثير بين المتغيرات المدروسة. تم اختبار الفرضيات باستخدام برنامجي SPSS-26 و AMOS-26، شملت عينة الدراسة موظفين من 18 بنكاً خاصاً في مدينة السليمانية، بإجمالي 236 موظفاً، وكان حجم العينة الفعلي 200 موظفاً وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية قوية بين أبعاد القيادة الملهمة والجمود التنظيمي، مما يُظهر الدور الحيوي للقيادة الملهمة في تقليل الجمود التنظيمي وتعزيز مشاركة الموظفين في القطاع المصرفي. وفي ضوء هذه النتائج، اوصت الدراسة بتعزيز ممارسات تلك القيادة وتطبيقها بفعالية كاستراتيجية رئيسية لتقليل الجمود التنظيمي في بيئة عمل المصارف الخاصة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الملهمة، الجمود التنظيمي، محافظة السليمانية، المصارف الخاصة.

## المقدمة:

تواجه العديد من المنظمات الحالية، بما في ذلك القطاع المصرفي تحديات كبيرة تتمثل في التغييرات السريعة في البيئة الخارجية وعدم القدرة في التأقلم معها، نظراً لاعتماد العديد من المنظمات على ممارسات روتينية لضمان الاستمرار والحفاظ على الكفاءة التشغيلية، الا ان هذا الروتين يشكل عائقاً امام قدرة المنظمة نحو التأقلم السريع مع التغيرات، الأمر الذي أسهم في بروز مظاهر الجمود التنظيمي في المنظمة الذي يعوق مواجهة التهديدات البيئية وبيطئ القدرة على التكيف والتغيير وعدم قدرتها في اللحاق بالمنافسين. لذلك بات من الضروري تبني المنظمات لأنماط قيادية متنوعة لمواجهة تلك التحديات، وأصبح دور القيادة بأنماطها المختلفة شرطاً ضرورياً لضمان بقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة في بيئة متغيرة.

يحاول هذا البحث ايضاح أهمية تحسين قدرة المصارف الخاصة على التكيف مع بيئتها من خلال الاعتماد على نمط القيادة الملهمة كأحد الأنماط الحديثة في القيادة، الذي نال اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين في علم الادارة، نظراً لما يوفره من مزايا تسهم في تمكين المصارف من تعزيز قدراتها على التكيف مع المتغيرات من خلال تمكّنه من تحفيز الموظفين وتعزيز حماسهم نحو الأهداف للحد من الجمود التنظيمي عبر تنفيذ استراتيجيات تقلل من مقاومة التغيير داخل تلك المصارف. على هذا النحو زاد الاهتمام بهذا المفهوم خلال السنوات الأخيرة نظراً لما يحققه من تأثيرات إيجابية وهامة

\* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

في تعزيز أداء المنظمات بشكل عام. ولغرض الإحاطة بالموضوع، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة محاور رئيسية وهم:  
الإطار المنهجي للدراسة، الجانب النظري للدراسة، الجانب الميداني للدراسة، الاستنتاجات والمقترحات.

## المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، تواجه منظمات الأعمال، بما في ذلك المصارف الخاصة، مجموعة من التحديات المتزايدة مثل: التقلب، عدم اليقين، التعقيد والغموض (VOCA)، سريعة التغيير ومدفوعة بالتطورات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية العالمية وتحديات تتعلق بالجمود التنظيمي والضغوطات الغير مسبوقه في بيئة العمل، يتطلب التأقلم مع تلك التغيرات والقدرة على إزالة العقبات، كما يستدعي من القادة والموظفين تقليل الاعتماد على الأساليب التقليدية وتبني نهج حديث يواكب التطورات، بما يضمن قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات وتجنب خطر الجمود في بيئة العمل، لأن التأخر في كسر الجمود يعوق نمو المنظمات وتطورها وقدرتها على التغيير (Dong,2023:119). من الممكن أن تزداد حدة المشكلة في بيئة العمل المصرفي التي تعتمد على الهياكل والأنظمة التقليدية، وذلك لأنها تحد من حركة الموظفين وصعوبة الحصول على المعلومات (عبدي وكواشي، 2021: 104)، ما يراه الباحثان بتعقيد عملية التغيير التنظيمي ويجعل تطوير الممارسات الإدارية أكثر صعوبة. هنا يبرز أهمية القيادة الملهمه، كقيادة يسعى للتفوق على أساليب القيادة التقليدية وتجاوز تلك الجمود بقدرتها على التأثير العميق في الأفراد، وتحفيزهم على قبول التغيير. تتمثل مشكلة الدراسة في غياب الأبحاث التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعلى الرغم من ان الدراسات السابقة تناولت موضوع القيادة الملهمه باعتبارها اسلوباً قيادياً يعزز الثقة والشعور لدى الموظفين والجمود التنظيمي الذي يؤدي الى بطء العمليات التنظيمية إلا أن كثيراً منها لم يركز على القطاع المصرفي تحديداً، بل انصبت اهتماماتها على قطاعات أخرى مثل التعليم، الصحة، أو الصناعة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في بيئة المصارف الخاصة التي تتميز بخصوصية تنظيمية وتنافسية عالية. مما يشير إلى وجود فجوة بحثية واضحة في هذا المجال. بناءً على ذلك، يحدد الباحثان مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما هو واقع ممارسة القيادة الملهمه في المصارف الخاصة في محافظة السلیمانیه/ إقليم كردستان العراق من وجهة نظر المبحوثين، ذلك لسد الفجوة البحثية من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. إلى أي مدى تمارس القيادة الملهمه في المصارف الخاصة من وجهة نظر المبحوثين؟
2. ما مدى الجمود التنظيمية في البنوك المبحوثة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الملهمه وأبعاد الجمود التنظيمي في المصارف المبحوثة؟
4. هل للقيادة الملهمه بأبعادها تأثير في الحد من الجمود التنظيمي في المصارف المبحوثة؟
5. هل هناك تباين في مستوى الجمود التنظيمي يعزى إلى اختلاف مستويات القيادة الملهمه لدى الموظفين في البنوك المبحوثة؟

### ثانياً: أهداف الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة، تم تحديد الأهداف التالية:

1. عرض إطار نظري يوضح متغيرات الدراسة، مع اعتبار القيادة الملهمه كمتغير مستقل، والجمود التنظيمي كمتغير تابع.

2. تحديد واقع الجمود التنظيمي في المصارف الخاصة من خلال المؤشرات المعتمدة في الدراسة.
3. بيان العلاقة بين القيادة الملهمة والجمود التنظيمي في البنوك المبحوثة.
4. تحليل تأثير أبعاد القيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي، مع بيان البعد الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.
5. تحديد مدى وجود التباين في مستوى الجمود التنظيمي يعزي الى اختلاف مستويات القيادة الملهمة لدى الموظفين في البنوك المبحوثة.

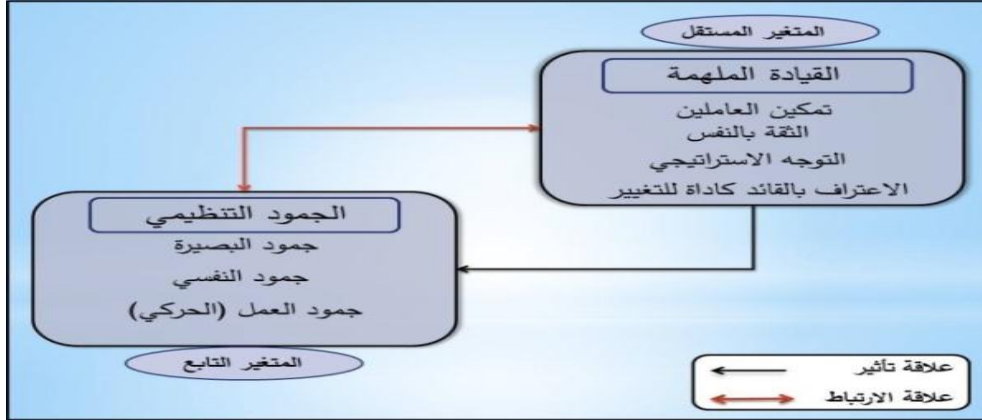
### ثالثاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من خلال الآتي:

1. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية وحدثها متغيريها، حيث تناولت القيادة الملهمة والجمود التنظيمي كموضوعين حديثين نسبياً في مجال الإدارة، وتشير مراجعة الأدبيات إلى عدم وجود الدراسات التي بحثت العلاقة بين القيادة الملهمة والجمود التنظيمي (حسب علم الباحث)، خاصة في قطاع المصارف. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم معرفة علمية تطبيقية تسهم في دعم المنظمات على التكيف مع التغيرات وضمان استمراريتها في بيئة الأعمال.
2. تعد نتائج هذا البحث نقطة انطلاق مهمة يمكن الاستفادة من استنتاجاتها وتوصياتها في معالجة الجمود التنظيمي وتعزيز مفاهيم القيادة الملهمة، بهدف إحداث تغييرات إيجابية وتطوير واقع المصارف الخاصة في مدينة السليمانية.
3. إبراز واقع القيادة الملهمة في قطاع مهم ورئيس وهي المصارف الخاصة في مدينة السليمانية- إقليم كردستان، باعتبارها إحدى السمات الجوهرية التي ينبغي أن يتحلى بها القادة والمسؤولون لتحقيق فاعلية إدارية.
4. تسهم الدراسة الحالية في مساعدة إدارات المصارف للتعرف على حجم الجمود التنظيمي وتقييم مستواه داخل بيئة عملها، والعمل على تقليلها أو الحد منها باستخدام الأساليب والوسائل المناسبة.
5. تعمل الدراسة على استكشاف العلاقة بين القيادة الملهمة والجمود التنظيمي في المصارف الخاصة، مما يبرز أهمية الدراسة ويسهم في تحسين إدارة هذه المصارف وتعزيز أدائها داخل مجتمع الدراسة.
6. تسعى الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الملهمة على حجم الجمود التنظيمي في بيئة عمل المصارف ودورها في تقليله.
7. تظهر أهمية الدراسة في بيان التباين بين القيادة الملهمة التي تدعم تمكين الموظفين وتحفيزهم، والجمود التنظيمي الذي يعيق التغيير والتطوير داخل بيئة العمل.

### رابعاً: نموذج الدراسة الافتراضي

تم تصميم مخطط فرضي للدراسة من أجل معالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافه بشكل علمي يوضح العلاقة والتأثير بين القيادة الملهمة وابعادها بوصفها متغيراً مستقلاً الجمود التنظيمي بوصفها متغيراً تابعاً كما هو موضح ادناه:



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: اعداد الباحثين

#### خامساً: فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والجمود التنظيمي على مستوى الكلي والجزئي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الملهمة والجمود التنظيمي على مستوى الكلي والجزئي.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** تتباين المصارف المبحوثة في قدرتها على تمثيل دور القيادة الملهمة الحد من تبعاً لاختلاف مستويات تركيزها على الجمود التنظيمي.

#### سادساً: منهج الدراسة

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأسلوب الذي استخدمه الباحثان للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات. قام الباحثان بجمع كمية كبيرة من المعلومات قدر الإمكان، وتحليلها بشكل دقيق للتوصل إلى نتائج علمية ومفيدة. ولتلبية المتطلبات العملية، اعتمد الباحثان على استبيان تم تصميمهما لهذا الغرض.

#### سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود الزمانية: وتشمل عملية جمع البيانات والمعلومات لإنجاز هذه الدراسة في مدة تبدأ من شهر شباط 2025 ولغاية نهاية شهر أيار 2025.
2. الحدود المكانية: تم تنفيذ الجزء الميداني من الدراسة في المصارف الخاصة في مدينة السلیمانية.
3. الحدود الموضوعية: تتمثل بمتغيرات الدراسة الرئيسة، والتي هي (القيادة الملهمة) كمتغير مستقل بابعاده (التمكين، الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، ادارة التغيير)، و(الجمود التنظيمي) كمتغير تابع بابعاده (جمود البصيرة، جمود النفسي وجمود العمل- الجمود الحركي).
4. الحدود البشرية: وفقاً لمتغيرات الدراسة فقد تم الاعتماد على عينة من الموظفين في (18) المصارف الخاصة في مدينة السلیمانية، تتكون مجتمع الدراسة من (236) موظفاً وعينة الدراسة (200) موظفاً.

#### ثامناً: مجتمع الدراسة وعينته ومسوغات اختيار الميدان

##### مجتمع الدراسة:

اختيرت البنوك الخاصة في مدينة السلیمانية كميدان تطبيقي للبحث الحالي، حيث بلغ عددها (18) بنكاً. وتمثل مجتمع الدراسة بموظفي هذه البنوك، والبالغ عددهم (236) موظفاً. وقد وزعت عدد من الاستبانة بلغ مجموعها (212)، وتم استرجاع (202) استبانة، منها (200) استبانة

صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغ حجم عينة الدراسة (200) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. قام الباحثان بتوزيع الاستبانات بشكل مباشر لضمان مشاركة أكبر عدد ممكن من الموظفين. ويأتي اختيار القطاع المصرفي كميدان للدراسة نظراً لما تشهده المصارف الخاصة في إقليم كردستان، ولا سيما في مدينة السليمانية، من تحديات تنظيمية وضغوط مهنية، إلى جانب تأثير الوضع الاقتصادي غير المستقر في الإقليم، ما يجعل هذا القطاع ميداناً مناسباً لدراسة متغيرات مثل القيادة الملهمة والجمود التنظيمي. كما أن هذا القطاع يشهد توسعاً وظيفياً وتنوعاً في الكوادر البشرية، مما يعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على بيئات مصرفية مشابهة ضمن الإقليم.

### عينة البحث:

#### وصف أفراد عينة البحث:

تمثل نتائج الجدول رقم (1) ورقم (2) وصفاً لعينة البنوك المبحوثة وهي تمثل الخصائص الديموغرافية والطبيعة الشخصية لأفراد عينة الدراسة من الموظفين في المصارف الخاصة المبحوثة، إضافة إلى توضيح كيفية توزيع الأفراد المستجيبين وفقاً لاسم المصرف اللتان يمكن استعراضهما وفق الفقرات الآتية:

أ. **توزيع الأفراد المستجيبين وفقاً للجنس:** بينت نتائج تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من الموظفين في المصارف الخاصة في مدينة السليمانية/ إقليم كردستان - العراق حسب سمة الجنس بأن فئة الجنس (أنثى) قد سجلت أعلى نسبة مقارنة بالذكور، حيث بلغ عدد الإناث المشاركين في الدراسة الحالية (N= 107) وبنسبة (53.5%) وهي يمثل أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة والبالغة (200) من الموظفين في المصارف الخاصة المبحوثة في مدينة السليمانية. وجاءت في المرتبة الثانية فئة الجنس (ذكور) وبعدها (N= 93) وبنسبة مئوية بلغت (46.5%) من إجمالي العينة مما يدل على اعتماد المصارف الخاصة المبحوثة على الإناث أكثر مقارنة بالاعتماد على الذكور في الوظائف الإدارية المختلفة.

ب. **توزيع الأفراد المستجيبين وفقاً للعمر:** بينت نتائج تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من الموظفين في المصارف الخاصة في مدينة السليمانية/ إقليم كردستان - العراق حسب سمة العمر بأن الفئة العمرية (30 إلى 39 سنة) قد سجلت أعلى نسبة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، حيث بلغ عددهم في الدراسة الحالية (N= 92) وبنسبة (46.0%) وهي يمثل أقل بقليل من نصف أفراد عينة الدراسة والبالغة (200) من الموظفين في المصارف الخاصة المبحوثة في مدينة السليمانية. وجاءت في المرتبة الثانية الفئة العمرية (18 إلى 29 سنة) وبعدها (N= 61) وبنسبة مئوية بلغت (30.5%) من إجمالي العينة مما يدل على اعتماد المصارف الخاصة المبحوثة على الموظفين من فئة الشباب والذين يتمتعون بالحيوية والنشاط في الوظائف الإدارية المختلفة. في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) وبعدها (N= 14) وبنسبة مئوية بلغت (7.0%).

ت. **توزيع الأفراد المستجيبين وفقاً للمؤهل العلمي:** بينت نتائج تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من الموظفين في المصارف الخاصة في مدينة السليمانية/ إقليم كردستان - العراق حسب سمة المؤهل العلمي بأن الفئة (بكالوريوس) قد سجلت أعلى نسبة مقارنة بالفئات الأخرى، حيث بلغ عددهم في الدراسة الحالية (N= 168) وبنسبة (84.0%) وهي تمثل غالبية المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة والبالغة (200) من الموظفين في المصارف الخاصة المبحوثة في مدينة السليمانية. وجاءت في المرتبة الثانية الفئة (دبلوم مهني) وبعدها (N= 18) وبنسبة مئوية بلغت (9.0%) من إجمالي العينة مما يدل على اعتماد المصارف الخاصة المبحوثة على الموظفين من خريجي الجامعات

بالدرجة الاولى والمعاهد الفنية والادارية بالمرتبة الثانية في الوظائف الادارية المختلفة. في حين جاءت في المرتبة الاخيرة الفئة (الدراسات العليا (ماجستير - دكتورا)) وبعده (N= 6) وبنسبة مئوية بلغت (3.0%).

ث. **توزيع الأفراد المستجيبين وفقاً لعدد سنوات الخدمة:** بينت نتائج تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من الموظفين في المصارف الخاصة في مدينة السليمانية/ إقليم كردستان - العراق حسب سمة عدد سنوات الخدمة بأن الفئة (أقل من 5 سنة) قد سجلت أعلى نسبة مقارنة بالفئات الأخرى، حيث بلغ عددهم في الدراسة الحالية (N= 85) وبنسبة (42.5%). وجاءت في المرتبة الثانية الفئة (11 الى 15 سنة) وبعده (N= 44) وبنسبة مئوية بلغت (22.0%) من إجمالي العينة. في حين جاءت في المرتبة الاخيرة الفئة (أكثر من 15 سنة) وبعده (N= 34) وبنسبة مئوية بلغت (17.0%).

**الجدول (1) عينة البنوك المبحوثة**

المتغيرات	المتغيرات الديمغرافية	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	93	46.5
	أنثى	107	53.5
العمر	18 الى 29 سنة	61	30.5
	30 الى 39 سنة	92	46.0
	40 الى 49 سنة	33	16.5
	50 سنة فما فوق	14	7.0
المؤهل العلمي	إعدادية فما دون	8	4.0
	دبلوم مهني	18	9.0
	بكالوريوس	168	84.0
	الدراسات العليا (ماجستير - دكتورا)	6	3.0
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنة	85	42.5
	5-10 سنة	37	18.5
	11 الى 15 سنة	44	22.0
	أكثر من 15 سنة	34	17.0
	<b>المجموع</b>	<b>200</b>	<b>100.0</b>

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ج. **توزيع الأفراد المستجيبين وفقاً لاسم المصرف:** دلت نتائج تحليل التوزيع التكراري للمستجيبين حسب اسم المصرف، بأن مصرف (الاهلي العراقي) جاء في الترتيب الاول من حيث مشاركة موظفيها في الدراسة الحالية حيث بلغ عدد الموظفين المشاركين (N=32) وبنسبة مئوية بلغت (16.0%). وجاء مصرف (كوردستان) في الترتيب الثاني من حيث مشاركة موظفيها، حيث بلغ عدد الموظفين المشاركين (N=22) وبنسبة مئوية بلغت (11.0%). وجاء مصرف (RT) في الترتيب الثالث حيث بلغ عدد الموظفين المشاركين (N=20) وبنسبة مئوية بلغت (10.0%). في المقابل جاء مصرفي (بغداد) و (الثقة) في الترتيب الأخير من حيث مشاركة موظفيها في الدراسة الحالية حيث بلغ عدد الموظفين المشاركين (N=4) وبنسبة مئوية بلغت (2.0%) لكل منهما.

**الجدول (2) اسم المصرف**

اسم المصرف	التكرارات (N)	النسبة المئوية %
الاستثمار العراقي	6	3.0
ايلاف	6	3.0
عراقي اسلامي	10	5.0
اشور	7	3.5
شمال	9	4.5

6.0	12	اربييل
10.0	20	RT
3.5	7	حيهان
2.0	4	بغداد
2.5	5	التنمية الدولية
2.0	4	الثقة
7.5	15	الطيب الاسلامي
6.0	12	منصور
4.5	9	BBAC
4.5	9	الوطني الاسلامي
5.5	11	بيبيوس
16.0	32	الاهلي العراقي
11.0	22	كوردستان
100.0	200	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين

### تاسعاً: اساليب جمع البيانات

أ. الجانب النظري: لإعداد وتعزيز الجانب النظري لهذه الدراسة، اعتمد الباحثان على المصادر المتاحة، بما في ذلك الرسائل العلمية (الماجستير والدكتوراه)، والدوريات، والكتب، والمؤتمرات، والمواقع الإلكترونية المحكمة.

ب. الجانب التطبيقي: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة، اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة التي تعد الأداة الرئيسية المعتمدة في جمع البيانات لهذه الدراسة، والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث، وعند تصميم استمارة الاستبانة تم الأخذ بنظر الاعتبار آراء الأساتذة المختصين وذوي الخبرة، وكذلك الاستفادة من الأبحاث السابقة فيما يخص الوضوح، والتجانس في فقرات الاستبانة ليسهل على المجيب إدراكها.

### المحور الثاني: الجانب النظري

#### اولاً: الجذور التاريخية لمفهوم الالهام والقيادة الملهمة وتعريفه

من بين العديد من المعاني لمفهوم الالهام، كان (الاغريق) اليونانيون من الأوائل الذين تحدثوا عن مفهوم الالهام واجمعوا على أنها صفة الهية يمنحها الله لمن يشاء، الفيلسوف اليوناني أفلاطون كان من أبرز من تحدث عن الإلهام، واعتبره قوة إلهية روحانية تلهم الفنانين من عالم مثالي يتجاوز الطبيعة (عباس، 1986: 384). ووضح (O'grady, 2011: 258-266) بأن الالهام قوة خارجية تؤثر على الأفراد في بيئة العمل، مما يسهم في تحسين تجربتهم في مكان العمل وجعلها أكثر ايجابية. وكان العالم الالماني ماكس ويبر اول من تحدث عن مفهوم القيادة الكاريزمية في كتابه الشهير (THE THEORY OF SOCIAL AND ECONOMIC ORGANIZATION)، حين طرح مفهوم القيادة التي تلهم الآخرين من خلال استخدام هذا المصطلح ضمن نظريته حول البيروقراطية، إشارة إلى الخصائص الشخصية التي تميز القائد عن تابعيه، مثل: الشجاعة، اللياقة، التفوق، قوة الاحترام، وقوة المنطق والبيان (Weber, 1947: 64-76). ثم تبعه مجموعة اخريين في الكتابة عن موضوع القيادة الكاريزمية امثال: Dow, 1969, (Ober, 1972; Runelman, 1963, Shils, 1965)، كان ابرزهم كان روبرت هاوس، الذي كتب نظرية مسار الهدف في عام 1971 ووضح فيها دور القائد في تحفيز وانتاجية الافراد. وازضافة الى ما كتبه ويبر عن القيادة الكاريزمية سابقا ثم كتب نظرية القيادة الكاريزمية في عام 1976 ، وصف فيها هذا النوع من القيادة بانها مجموعة من الصفات الفريدة التي تتميز بها القائد



تلهم الآخرين (17-1: hunt & larson,1977). وبرزت استخدامات القيادة الملهمة كاحد انماط القيادة الحديثة، في تقوية العلاقات الاجتماعية داخل فريق العمل وتشجيع التفاعل الفعال والبناء بين القائد وأفراد الفريق (Joshi, et.al.,2009:240). ان القائد الملهم هو الشخص الذي يتمتع بصفات وشخصية استثنائية وجاذبية فريدة، تمكنه من بناء علاقات مستدامة مع الموظفين يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين (الموسوي وعبود، 2020:202). الجدول (3) يتضمن الإشارة عدد من التعاريف للقيادة الملهمة وفق الآراء الباحثين حسب آراء عدد من الكتاب والباحثين.

### الجدول (3) عدد من تعريفات القيادة الملهمة

ت	المصدر	التعريف
1	العشري والدوسري، 2025: 269	فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بأسلوب يكسب القائد احترامهم وتعاونهم، ويحفزهم على العمل طوعاً لتحقيق هدف مشترك.
2	Oo,2024: 01	انها القدرة على التعبير عن رؤية أسرة، وتحفيز الأتباع والارتقاء بهم، وغرس ثقافة التميز والنمو المستمر في نفوسهم.
3	Kien et al.,2023:184	نوع من القيادة بموجبه يستخدم القائد اغراءات مقنعة للمروسين ويعزز من تأثيرهم العاطفي تجاه العمل.
4	Muhimmah et al.,2022: 1475	يعتبر بانها احدى القضايا الأساسية في بناء تعليم عال، شامل ومتميز، فالقائد الملهم يطبق القيم الشمولية ويجسدها في تنظيمه.

المصدر: من اعداد الباحثين

استناداً إلى ما ذكره الباحثون، يستنتج الباحثان التعريف الاجرائي للقيادة الملهمة بأنها " نوع من انواع القيادات الحديثة، التي يعتمد على تقدير المرؤسين وتحسين ظروفهم داخل بيئة عمل عن طريق تحفيزهم ورفع معنوياتهم، باستخدام ما يمتاز به القائد الملهم من رؤية قوية ومؤثرة وعرض القيم الايجابية، بما يمهد الطريق الى تحقيق الاهداف المرجوة".

ثانياً: أهمية القيادة الملهمة:

للقيادة الملهمة أهمية كبيرة ومحورية في بناء فرق العمل الفعالة وتحقيق التغيير الإيجابي داخل المؤسسات، من أبرز تلك الأهمية:

- أ. تسهم في تعزيز السلوكيات الاخلاقية بين الموظفين في المؤسسات، وهذا ما يؤدي الى خلق بيئة عمل إيجابية (رجه و عبدالله، 2020: 317).
- ب. تعد عاملاً أساسياً لنجاح الأعمال الإدارية والتجارية يدعم الأداء الفردي والجماعي، وتحفز الإبداع (المكصوسي والموسوي، 2021:112).
- ت. بمقدورها التعامل مع الصراعات والمشكلات بحكمة (الظاهري والبشباشة، 2022: 262).
- ث. تبرز أهميتها في قدرتها على موازنة مع التغييرات المعاصرة، بحيث تتطلب من الافراد ايجاد طرق جديدة يتلائم مع التحولات التي تحدث في بيئة العمل (العباسي، 2022: 35).
- ج. لعب دوراً فعالاً في التأثير على التابعين، من خلال تقديم التحفيز والالهام للموظفين (الدعجاني، 2024: 970).

ثالثاً: التحديات التي تواجه القيادة الملهمة:

تتميز القيادة الملهمة بقدرتها على التأثير وتحفيز الفرق لتحقيق أهداف مشتركة، وللوصول الى ذلك يحتاج اجتياز العديد من العقبات وحل الكثير من التحديات، ويرى الباحثان بأن هناك الكثير من التحديات التي تواجهها القيادة الملهمة ولها تأثير واضح على فاعليته وقدرته القيادية، ويبين ادناه عدد منها:

- أ. احتياجات الموظفين: يعتبرها احدى التحديات التي تواجهه، وبما ان القيادة الملهمة يمتلكون رؤية مستقبلية واسعة، هذا تعني بانهم يجب ان يكونوا قادرين على تحديد ما يحتاجون اليه اتباعهم (Walumbwa et al.,2017: 14-23).

- ب. ديناميكية البيئة: تستلزم التحولات السريعة في البيئة، وضع استراتيجيات ووجود مؤسسات قادرة على الاستعداد لها. (ابراهيم، 2024: 305).
- ت. التفكير الاستراتيجي: ان على القيادة الملهمه ان يكونوا قادرين على قراءتهم الجيدة للحاضر و الاستعداد للمستقبل من خلال تفكيرهم الاستراتيجي متعددة الجوانب بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة على مدى طويل (كيلاني، 2022: 245).
- ث. مقاومة التغيير: وتعد مقاومة التغيير إحدى العقبات والتحديات الأساسية التي تواجه القادة، مما تستدعي ضرورة فهم تأثير الأساليب القيادية المتباينة على سلوك هذه المقاومة، واتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارتها بفعالية والتغلب عليها. (الحجيلي و أخرون، 2025: 107).
- رابعاً: ابعاد القيادة الملهمه:**

مع تعدد وتنوع ابعاد القيادة الملهمه واختلاف اراء الباحثين عليها، يتفق الدراسة الحالية مع ما توافقته عليه اغلبية الباحثون في تحديد الابعاد الاربعه المتمثلة بـ(التمكين، الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، ادارة التغيير) مع تغيير تسمية البعد الرابع الى (الاعتراف بالقائد كاداة للتغيير) بدلاً من (ادارة التغيير)، كونها أكثر اتقافاً وأكثر ملائمة مع ميدان الدراسة الحالية كما استخدمه كل من (خليفة ومحمد، 2012: 49) و(دحام و اخرون، 2019: 521) و(محمد وامام، 2021: 101)، ليكون ابعاد الدراسة (التمكين، الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، الاعتراف بالقائد كاداة للتغيير) ، كما هي مبينة ادناه:

**الجدول (4) الباحثين الذين يدعمون ابعاد الدراسة**

ابراهيم، 2024: 384	ابراهيم و متولي، 2024: 308	ضاري و اخرون، 2024: 742-743
علوان، 2021: 443-432	جاسم و محمد، 2023: 101	احمد وسعود، 2024: 571
الحلبي، 2017: 19	الرميدي، 2019: 345	رجة و عبدالله، 2020: 306

المصدر: من اعداد الباحثين

- أ **التمكين:** يعرف التمكين على انها بيان قدرة القيادة الملهمه في تفويض سلطاته الى الموظفين ومساعدتهم على اعطاء شعورهم بالاستقلالية، والعمل على تعزيز وتطوير قدراتهم ومساهماتهم في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام التي يقومون بها، ما يؤدي الى خلق بيئة جديرة بالثقة ينعكس ايجابياً على الاداء الوظيفي للموظفين (الدعجاني، 2024: 972). ويرى الباحثان بأن التمكين هي منح الثقة الزائدة للموظفين باعتباره المسؤول عن تأدية واجباته بكفاءة وفاعلية فهو مفوض باتخاذ القرارات الذي يراه مناسباً دون الرجوع المستمر الى الإدارات العليا.
- ب **الثقة بالنفس:** تعرف بانها قابلية القائد على معالجة المواقف بفعالية بمفرده دون الاعتماد على الآخرين اي انها يزرع الثقة لديهم في تطوير العمل بأنفسهم (Malureanu et al., 2021: 03). وبعد الثقة بالنفس سمة شخصية يمكن القائد من الشعور بالكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية و مقاومة الظروف والتحديات المختلفة (طه، 2021: 115). يرى الباحثان بأن ثقة القائد بنفسه يعطيه شعوراً بأن لا يخشى من التهديد، يمكنه من ابعث الطمأنينة و زرع روح الثقة في نفوس الموظفين ويقلل من ترددهم نحو انجاز مهامهم على احسن وجه.
- ت **التوجه الاستراتيجي:** يشكل التوجه الاستراتيجي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نجاح أي مؤسسة. على اساس توجيهاتها تقوم المؤسسات بوضع اهدافها الاستراتيجية، ويجعل الادارة العليا في المؤسسات تدرك ما هي غايتها ومجالات انشطته الخارجية، و من هم الاشخاص والجهات التي تستفيدون من الخدمات التي تقدمها (حلبي، 2017: 29-30). يرى الباحثان بأن وجود التوجه الاستراتيجي لدى القادة يعزز من قدرتهم على القراءة للمستقبل والاستعداد لها ما يمكنهم من مواجهة التهديدات أو التأقلم معها او استغلال الفرص البيئية المتاحة بما يخدم مصلحة المنظمة.

**ث الاعتراف بالقائد كاداة للتغيير:** يعرف القائد في المؤسسات بأنه الفرد الذي يضطلع بدور محوري في قيادة عمليات التحول والتجديد، إذ ينظر إلى التغيير بوصفه ضرورة لا غنى عنها لتحقيق التقدم. ويعد القائد أداة فعالة في تحريك الإدارة للتكيف مع الأوضاع الجديدة، وإعادة ترتيب شؤون المنظمة بما يخدم أهدافها المستقبلية (دحام وآخرون، 2019: 524). يرى الباحثان بأنه يبرز دور القيادة في المنظمات بامتلاكها لمجموعة من الصفات (الشخصية، السلوكية، المهارية)، الذي يمكنه من اتخاذ وتنفيذ قرارات مصيرية للتغيير دون معارضة الموظفين، لأنه يعزز روح الاستقرار والثبات لدى الموظفين ويعتبرون القائد صاحب الرؤية والخطط المستقبلية وأن قراراته تصب لمصلحة المنظمة.

#### خامساً: الجذور التاريخية لمفهوم الجمود التنظيمي

تأتي مفهوم كلمة الجمود لغويا من الجمود وهو نقيض الذوبان، ويقال سنة جامدة أي لا كلاً فيها ولا خصب ولا مطاما كمصطلح، يعتبر الجمود (Inertia) من المصطلحات القديمة جدا لكن المناقشات حوله حديثة نسبياً، يأتي مصطلح "الجمود" من الكلمة ذات الاصل اللاتيني Iners، والتي تعني (الخمول والكسول). ويعرفها نيوتن بأنه الجسم الساكن يميل إلى الثبات والاستمرار في سكونه الأصلية (Huang et al, 2013). تم استعارة مصطلح الجمود من علم الفيزياء وأدخل إلى علم الإدارة، أي انه يرجع الحديث عن مصطلح الجمود التنظيمي Organizational Inertia مقابل تسمية (ظاهرة القصور الذاتية) (العبيدي، 2017: 10). استخدم مصطلح الجمود بدايةً من قبل العالم الألماني كورت لوين في عام 1951، في نظريته الشهيرة للتغيير التنظيمي أشار الى ثلاث خطوات في منهجيات إدارة التغيير، أولهم: فك التجميد (unfreezing)، والثانية هي: التغيير (Change)، الثالثة كانت إعادة التجميد (Refreezing)، وهي تعني التركيز على تثبيت العملية وجعله جزءاً من الروتين والثقافة العامة للمؤسسة. نال موضوع الجمود اهتماماً في كتابات الباحثين منتصف الثمانينات وفيما بعد، إذ تطرقوا اليه الباحثين عبر البحث والدراسة وباستخدام مصطلحات منها: الزخم التنظيمي، تغيير قوة القيود، والاستجابة التنظيمية وغيرها (Rowe & Besson, 2012: 106). فيما يرى (Dong, 2023: 119) بالاعتماد على (Bartunek, 1984: 355-372) (833) بأن عالم الإدارة الأمريكي بارتونيك، كان أول من عرف الجمود التنظيمي في (1984) وعبر عنها بميل سلوكي راسخ ومقاوم للمنظمات عند مواجهة التغيير، مما يجعل التغيير أكثر صعوبة وأبطأ. وأوضح (Singh & Lumsden, 1990: 161) مفهوم الجمود التنظيمي باستخدام نظرية البيئة التنظيمية لفهم النظام المعقد بين المؤسسة والبيئة الخارجية والظواهر التي لا يمكن تغييرها بسهولة في النهاية لمواجهة التغييرات البيئية.

#### سادساً: مفهوم الجمود التنظيمي

**مفهوم وتعريف الجمود التنظيمي (The concept and definition of organizational inertia)**

#### أ. مفهوم الجمود التنظيمي:

يعد مفهوم الجمود التنظيمي واحداً من أهم المفاهيم الحديثة نسبياً التي ظهرت بسبب التغييرات البيئية المتسارعة التي تحيط بالمنظمات، الأمر الذي يستلزم على المنظمات محاولة اللحاق بهذه التطورات من أجل الاستمرار في ميدان الأعمال ومواجهة المنافسة (البلاغي والزبيدي، 2021: 316). يكمن مفهوم الجمود التنظيمي في ميل المؤسسات إلى الحفاظ على الممارسات القائمة بدلاً من التكيف مع التغييرات البيئية، مما يعكس حالة من المقاومة للتغيير، أي مواصلة الحفاظ على الممارسات والتجارب الناجحة السابقة لحل مشاكل الجمود الانية (Liu et al., 2024: 04). وفي سياق ذاته، تشير (Abdi et al., 2024: 940) الى ان العصر الحالي هو عصر التغييرات السريعة والدراماتيكية، أي يجب على المؤسسة أن تفكر في تغييرات وتحولات فعالة للتقدم بأهدافها، وان مخاطر عدم التغيير ومقاومة التطورات المهمة تعتبر من المخاطر الجسيمة يؤثر على القدرة وامكانات المؤسسة وتعيق الإبداع والابتكار فيها، ومواجهة المؤسسة لتلك التحديات باستخدام أساليب وتقنيات السابقة، غير كافية لإبقاء المؤسسة في مكانتها وقد يترتب عليها

الفشل. يعتقد (Ibrahim et al.,2024: 156-326)، بأن التشبث بالممارسات المألوفة لضمان الاستمرارية في بيئة تتسم بالتغير المستمر، يصاحب المنظمة نحو ابراز ظاهرة الجمود التنظيمي، والتي تتخذ أشكال متعددة، منها: الهياكل الجامدة والاستراتيجيات العتيقة إلى الإجراءات الراسخة، وأساليب القيادة، ونماذج الإدارة التي تقاوم التغيير.

**ب. تعريف الجمود التنظيمي:**

إن اختيار تسمية الجمود التنظيمي لم تكن بشكل عشوائي بل جاءت بعد عدة تسميات التي توضح تلك الظاهرة، والعديد من الدراسات استخدموا مصطلحات مختلفة لفهم وتحليل تلك الظاهرة، من بينها: (الجمود الهيكلي، تغيير قوى التنفيذ، عدم الاستعداد التنظيمي، الزخم التنظيمي، صعوبات التعلم التنظيمي، مقاومة التغيير، الخ)، وهذا ما اكدت عليه (الجنابي والحسناوي،2023: 189). يحاول الباحث ان يقدم عدد من التعاريف لفهم الجمود التنظيمي وفق آراء الباحثين من خلال الجدول ادناه:

**الجدول (5) من التعاريف لفهم الجمود التنظيمي وفق آراء الباحثين**

ت	المصدر	التعريف
1	YUSOF&ROMLE,2020: 4243	هو الإصرار على استخدام أو تطبيق نفس الاساليب على الرغم من إدراكهم بوجود البدائل والحوافز الأفضل للتغيير.
2	WANG ET AL,2021:4	هي عدم ملائمة المؤسسة مع التغيرات التي تحدث في البيئة، التي تعد تهديد لاستقرار المؤسسة وعملياتها التجارية وتطوير منتجاتها .
3	YUSOF,2021: 25	حالة تميل فيها المنظمة إلى الاستمرار في نفس المسار الاستراتيجي دون تغيير، وتفيد نفسها عن التغيير نتيجة التمسك بالعادات التنظيمية الراسخة.
4	LI ET AL.,2023: 04	تشير الى ميل المؤسسات للدفاع عن الوضع الراهن، فهم غير مستعدين لاستجابة التغيرات البيئية بشكل سريع، حتى لو أدركوا أن التهديدات تقترب.

المصدر: من اعداد الباحثين.

**بناءً على ما ذكره الباحثين حول تعريف الجمود التنظيمي، فإن الباحث يعرفها بأنها: "هي ظروف ناتجة عن اعتماد المنظمة على أنماط تقليدية وهياكل ثابتة في اداء مهامه تعجز عن مواكبة التغيرات، وتواجه مقاومة من الموظفين المتمسكين بالأساليب القديمة والرافضين للتغيير، مما يعيق التكيف واستغلال الفرص".**

#### سابعاً: آليات مواجهة الجمود التنظيمي

من خلال ما بينت العديد من الدراسات عن اسباب واثار الجمود التنظيمي، يرى (Dong,2023: 120-121) بانه من الممكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات بشكل فعال للتغلب على الجمود وتعزيز ثقافة الإبداع والتعلم، ويقدم توصيات قابلة للتنفيذ للمؤسسات التي تسعى إلى كسر الجمود التنظيمي وتعزيز التغيير من خلال الاعتماد على النقاط ادناه:

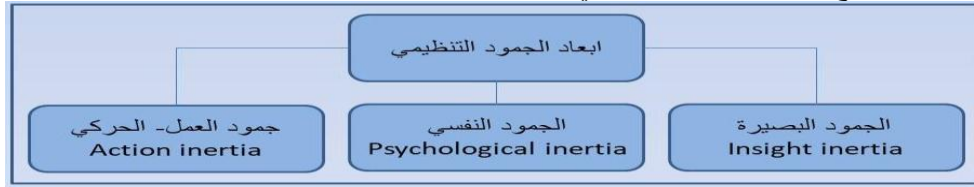
**أ. التعرف على وجود الجمود التنظيمي ودوره وفهمه:** اي الاعتراف بوجود الجمود التنظيمي ودواره بصورة شاملة وان يكونوا على دراية بتأثيره السلبي على التغيير التنظيمي، وأن يقوموا بتبني استراتيجيات فعالة لمعالجته.

**ب. تنمية الشعور بالتغيير وتعزيز ثقافة التغيير:** من الضروري تنمية ثقافة تتقبل التغيير وتراه ضرورياً للتغلب على الجمود التنظيمي، من المهم ان يقوم القادة بتشجيع الابتكار والتعلم من خلال تعزيز بيئة تنظيمية مرنة ومنفتحة.

**ت. تعديل أنظمة الإدارة وإدخال أساليب إدارة مبتكرة:** من الممكن ان يساعد المنظمات على تحفيز التغيير والابتكار. وينبغي للقياديين أن يفكروا في تبني مناهج مثل الإدارة اللامركزية، والإدارة المبنيّة على البيانات.

ث. إنشاء اليات وإجراءات إصلاح فعالة: يعتبر اعداد الخطط وإجراءات التغيير أمر مهم لمعالجة الجمود التنظيمي. من الضروري للقادة والمديرين تشجيع مشاركة الموظفين في عمليات التغيير، تنمية وتحسين مبادرات التغيير بشكل دائم.  
ج. ويمكن القضاء على الجمود التنظيمي التمسك بالانماط السلوكية المألوفة وتنظيم الإجراءات والأنظمة وفقاً للأهداف والحساسية للتغيرات البيئية (الجنابي، 2023: 75-76).  
ثامناً: ابعاد الجمود التنظيمي:

بسبب حداثة مفهوم الجمود التنظيمي نسبياً وندرة الدراسات التي ركزت على ابرز مجالاته واستخداماته، ومن خلال تطلع الباحثان على مجموعة من الدراسات حددت الابعاد الثلاثة المتمثلة ب(جمود البصيرة، جمود النفسي وجمود العمل او ما يعرف بالجمود الحركي) للدراسة، وذلك بالاعتماد على دراسة (Huang et al.,2013: 988) (64) يرى الباحثان بأن هذه الابعاد اكثر ملائمة لقياس الجمود التنظيمي وبالاخص في المصارف الخاصة بمدينة السليمانية/ اقليم كردستان- العراق، ووضح الباحثان ابعاد الدراسة في الشكل ادناه.



الشكل (2) ابعاد الجمود التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثين

أ. **جمود البصيرة:** القصد من جمود البصيرة هي عدم فهم التغييرات التي تحدث تأثيراً في بيئة المؤسسة، أو هو التعطيل في دورة التعلم داخل المؤسسة ( Rajaei & Asadzadeh,2021: 278). ومن الممكن ان لا يكون لدى ادارة المؤسسات الرؤية المناسبة والتفسير المناسب لمغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ولضبط و تحديد سلوكيات المؤسسة في الاستعداد لمواجهة البيئة الخارجية أو الدوافع الداخلية للتغيير (الزهيري وآخرون، 2022: 2116). ويرى الباحثان بأن التمسك بالماضي والمفاهيم القديمة يمنع التطوير والابتكار ويعيق قدرة المنظمة في الاستجابة لمطالب البيئة الخارجية واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات.  
ب. **جمود العمل- الحركي:** يرتبط جمود العمل بضعف تحليل البيئة او القصور فيها، ويحدث ذلك، عندما تكون الاستجابات الإدارية للتغيرات البيئية بطيئة للغاية ( Sepahvand et al.,2017:99). يحدث هذا النوع من الجمود عندما تكون تفاعل الادارة مع الانشطة البيئية مطولة او ان المعلومات التي جمعت للقيام بالعمل الواعي للمؤسسة غير كافي والمؤسسة يميل إلى التمسك بالاستراتيجيات والنماذج الناجحة السابقة ( Çetin,2023:79). ان عدم وجود الوعي الكافي لدى الموظفين تجاه عملية التغيير وخوفهم من الامور الغير معروفة، يزيدان من حالة مقاومة التغيير، مما يحتاج المنظمة الى وجود قادة قادرة على توضيح اولويات المنظمة ومصالحها بما يخدم مصلحة الموظفين والمجتمع.  
ت. **الجمود النفسي:** يعد الجمود النفسي من أهم مصادر الجمود الاستراتيجي لدى المؤسسات، إذ يمكن أن يولد الشعور بالعجز وعدم القدرة على مجاراة التغيرات البيئية المتسارعة ومع ذلك، إجراء التغيير الاستراتيجي أمر مهم لضمان بقاء المؤسسات في بيئتها التنافسية، غير أن الجوانب النفسية تميل الى عدم التغيير وتجنب استخدام استراتيجيات جديدة (البلاغي والزيبيدي، 2021: 320). ويرى الباحثان بأنه ينشأ الجمود النفسي نتيجةً للتفكير السلبي الذي يفكر بها الموظفون تجاه التغييرات التنظيمية وتقديراتهم الخاطئة لما هو الانسب لمصلحتهم، هذا ما يؤدي الى تفاقم مخاوفهم حول فقدان الوظيفة و عدم قدرتهم في التأقلم مع التغييرات الجديدة.

### المحور الثالث: الجانب الميداني للدراسة

#### أولاً: ثبات الاستبانة

##### أ. اختبار ثبات عبارات الاستبانة:

في هذه الدراسة استُخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ من خلال برنامج SPSS لقياس الثبات الداخلي لأبعاد ومتغيرات الاستبانة. وبعد هذا المعامل من الأدوات الإحصائية الشائعة التي تستخدم لتقييم مدى اتساق العبارات التي تقيس نفس المتغير، حيث تتراوح قيمه بين (0) و(1)، وتشير القيم الأعلى إلى درجة أعلى من الثبات والموثوقية. وقد استند الباحث إلى المعايير التي حددها (George & Malley, 2003) في تفسير نتائج هذا المعامل، ويمكن توضيح اختبار ثبات الاستبانة كالآتي:

أظهرت نتائج اختبار الثبات الكلي لأداة الاستبانة، المكونة من (35) عبارة، أن معامل ألفا كرونباخ بلغ (0.905). عند مستوى دلالة (5%)، وهي قيمة تعد ضمن المستوى الممتاز وفقاً للمعايير المعتمدة.

أظهرت نتائج الثبات أن فقرات الجمود التنظيمي (15) فقرة سجلت أعلى قيمة لمعامل ألفا كرونباخ (0.953)، تليها فقرات القيادة الملهمة (20) فقرة بقيمة (0.928)، وهما ضمن المستوى الممتاز ودالتان إحصائياً عند مستوى (5%)، مما يدل على ثبات عالٍ وصلاحيّة أداة القياس.

أظهر بعد جمود البصيرة أعلى قيمة لمعامل الثبات (0.917) لعدد (5) عبارات، ضمن الفئة الممتازة. وبذلك يمكن أن نستنتج أن استبانة البحث قد اجتازت اختبار الثبات وبقيم ذات مستويات عالية، وهذا دليل على ثبات فقراته، ودليل على مدى إمكانية تكرار المقياس وإعطاء النتائج نفسها، ومن ثم يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى بناء على هذه النتائج.

#### الجدول (6) قياس ثبات استبانة البحث

المتغير	عدد العبارات	قيمة المعامل	قوة الارتباط
المؤشر الكلي لعبارات القيادة الملهمة	20	.928	ممتاز
المؤشر الكلي لعبارات الجمود التنظيمي	15	.953	ممتاز
المؤشر الكلي لجميع عبارات الاستبانة	35	.905	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

#### ثانياً: وصف متغيرات البحث

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) بهدف تقييم إجابات المشاركين في الدراسة كعينة الدراسة، والمتكون من (200) من الموظفين في المصارف الخاصة المبحوثة بمدينة السلبيمانية، وفيما يلي نتائج تحليل الوصف والتشخيص لمتغيرات البحث وأبعادها على النحو الآتي:

##### وصف وتشخيص عبارات المتغير المستقل (القيادة الملهمة):

تم قياس المتغير المستقل في الدراسة الحالية وهي القيادة الملهمة ومن خلال آراء (200) مستجيب من الموظفين في المصارف الخاصة في مدينة السلبيمانية بإقليم كردستان العراق وذلك من خلال أربعة أبعاد وهي (التمكين، الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير). وتم وصف وتشخيص آرائهم وتوقعاتهم حول عبارات وابعاد المتغير المستقل القيادة الملهمة من خلال عرض الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية.

تظهر معطيات الجدول (7) مجموعة من المقاييس الإحصائية التي تهدف إلى تحديد مستويات أهمية متغير القيادة الملهمة وابعاده الأربعة، حيث سجل الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الملهمة (3.99) والتي يقع ضمن حدود الوزن الفرضي (3.40 - 4.19). مما يدل على مستوى تطبيق جيد من ممارسة القيادة الملهمة من قبل إدارة المصارف الخاصة المبحوثة في السلبيمانية. وبلغ المعدل العام للانحراف المعياري (0.760)، وسجل الأهمية النسبية الكلية (79.89%). مع معنوية متغير

القيادة الملهمة حيث عند درجة الحرية (199) سجلت قيمة (T) المحسوبة الكلية قيمة (18.831)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.653)، مما يدل على معنوية متغير القيادة الملهمة مع ممارسته من قبل إدارة المصارف الخاصة المبحوثة في السلিমانية. كما هي مبينة ادناه:

أ. وصف وتشخيص عبارات بعد التمكين (Empowerment):

لبيان مستوى تطبيق عبارات بعد التمكين في عينة من البنوك الخاصة المبحوثة في مدينة السلیمانية من خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، يتبين في الجدول (7) بأن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد التمكين قد سجل قيمة معنوية قدره (3.99) ويقع ضمن النطاق الفرضي (4.19 - 3.40)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة العبارات الخمسة لبعء التمكين من قبل المصارف الخاصة المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (780)، والأهمية النسبية العام لبعء التمكين (79.76%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (18.693) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.653)، عند درجة الحرية (199) (df=)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لجميع عبارات بعد التمكين والبالغ (0.000) لكل عبارة وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الإدارية والبالغة (0.05).

ب. وصف وتشخيص عبارات بعد الثقة بالنفس (Self-confidence):

لبيان مستوى تطبيق عبارات بعد الثقة بالنفس في عينة من البنوك الخاصة المبحوثة في مدينة السلیمانية من خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، يتبين في الجدول (7) بأن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد الثقة بالنفس قد سجل قيمة معنوية قدره (4.06) ويقع ضمن النطاق الفرضي (4.19 - 3.40)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة العبارات الخمسة لبعء الثقة بالنفس من قبل المصارف الخاصة المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (736)، والأهمية النسبية العام لبعء الثقة بالنفس (81.24%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (20.417) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.653)، عند درجة الحرية (199) (df=)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لجميع عبارات بعد الثقة بالنفس والبالغ (0.000) لكل عبارة وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الإدارية والبالغة (0.05).

ت. وصف وتشخيص عبارات بعد التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation):

لبيان مستوى تطبيق عبارات بعد التوجه الاستراتيجي في عينة من البنوك الخاصة المبحوثة في مدينة السلیمانية من خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، يتبين في الجدول (7) بأن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد التوجه الاستراتيجي قد سجل قيمة معنوية قدره (4.01) ويقع ضمن النطاق الفرضي (4.19 - 3.40)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة العبارات الخمسة لبعء التوجه الاستراتيجي من قبل المصارف الخاصة المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (743)، والأهمية النسبية العام لبعء التوجه الاستراتيجي (80.24%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (19.482) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.653)، عند درجة الحرية (199) (df=)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لجميع عبارات بعد التوجه الاستراتيجي والبالغ (0.000) لكل عبارة وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الإدارية والبالغة (0.05).

ث. وصف وتشخيص عبارات بعد الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير (Recognizing the leader as a tool for change):

لبيان مستوى تطبيق عبارات الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير في عينة من البنوك الخاصة المبحوثة في مدينة السلیمانية من خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، يتبين في الجدول (7) بأن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير قد سجل قيمة معنوية قدره (3.92) ويقع ضمن النطاق الفرضي (4.19 - 3.40)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة العبارات الخمسة لبعء الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير من قبل المصارف الخاصة المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (782)، والأهمية النسبية العام لبعء الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير

(%78.32)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (16.735) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.653)، عند درجة الحرية (df= 199)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لجميع عبارات بعد الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير والبالغ (0.000) لكل عبارة وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الإدارية والبالغة (0.05).

**الجدول (7) وصف وتشخيص عبارات المتغير المستقل (القيادة الملهمه)**

الترتيب	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	قوة الإجابة
-	التمكين	3.99	.780	18.693	.000	79.76	جيد
-	الثقة بالنفس	4.06	.736	20.417	.000	81.24	جيد
-	التوجه الاستراتيجي	4.01	.743	19.482	.000	80.24	جيد
-	الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير	3.92	.782	16.735	.000	78.32	جيد
-	متغير القيادة الملهمه	3.99	.760	18.831	.000	79.89	جيد
Test Value (قيمة الاختبار) = 3, Df (درجة الحرية) = 199, T tabulated = 1.653, N=200 (الجدولية) =							

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

**2. وصف وتشخيص المتغير التابع (الجمود التنظيمي):**

تم قياس المتغير التابع في الدراسة الحالية وهو الجمود التنظيمي ومن خلال آراء (200) مستجيب من الموظفين في المصارف الخاصة في مدينة السليمانية بإقليم كردستان العراق وذلك من خلال ثلاث أبعاد وهي (جمود البصيرة، جمود العمل- الحركي، الجمود النفسي). وتم وصف وتشخيص آرائهم وتوقعاتهم حول عبارات وابعاد المتغير التابع الجمود التنظيمي من خلال عرض الاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وقيمة (t) المحسوبة لكل عبارة مع قيمة مستوى الدلالة الإحصائية وترتيب عبارات الأبعاد. بالإضافة الى عرض التوزيعات التكرارية والنسب المئوية بجدول منفصلة لإجابات الموظفين في المصارف الخاصة.

تظهر معطيات الجدول (8) مجموعة من المقاييس الإحصائية التي تهدف إلى تحديد مستويات أهمية متغير الجمود التنظيمي وابعاده الثلاثة، حيث سجل الوسط الحسابي العام لمتغير الجمود التنظيمي (3.33) والتي يقع ضمن حدود الوزن الفرضي (2.60-3.39). مما يدل على مستوى تطبيق متوسط من ممارسة سلوكيات الجمود التنظيمي من قبل الموظفين في المصارف الخاصة المبحوثة في السليمانية. وبلغ المعدل العام للانحراف المعياري (1.111)، وسجل الأهمية النسبية الكلية (%66.55). مع معنوية متغير الجمود التنظيمي حيث عند درجة الحرية (199) سجلت قيمة (T) المحسوبة الكلية قيمة (4.194)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.653)، مما يدل على معنوية متغير الجمود التنظيمي، كما هي مبينة ادناه:

**وصف وتشخيص عبارات بعد جمود البصيرة (Insight Inertia):**

أ لبيان مستوى تطبيق عبارات بعد جمود البصيرة في عينة من البنوك الخاصة المبحوثة في مدينة السليمانية من خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، يتبين في الجدول (8) بأن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد الجمود البصيرة قد سجل قيمة معنوية قدره (3.38) ويقع ضمن النطاق الفرضي (2.60-3.39)، مما يدل على مستوى متوسط من ممارسة العبارات الخمسة لبعده جمود البصيرة من قبل الموظفين في المصارف الخاصة المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (1.099)، والأهمية النسبية العام لبعده جمود البصيرة (%67.68)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (4.966) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.653)، عند درجة



الحرية (df= 199)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لجميع عبارات بعد جمود البصيرة والبالغ (0.000) لكل عبارة وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الإدارية والبالغة (0.05).

#### ب وصف وتشخيص عبارات بعد جمود العمل- الحركي (Action Inertia):

لبيان مستوى تطبيق عبارات بعد جمود العمل- الحركي في عينة من من البنوك الخاصة المبحوثة في مدينة السلیمانية من خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، يتبين في الجدول (8) بأن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد جمود العمل- الحركي قد سجل قيمة معنوية قدره (3.29) ويقع ضمن النطاق الفرضي (2.60-3.39)، مما يدل على مستوى متوسط من ممارسة العبارات الخمسة لبعـد جمود العمل- الحركي من قبل الموظفين في المصارف الخاصة المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (1.115)، والأهمية النسبية العام لبعـد جمود العمل- الحركي (65.84%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (3.763) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.653)، عند درجة الحرية (df= 199)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لجميع عبارات بعد جمود البصيرة والبالغ (0.025) لكل عبارة وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الإدارية والبالغة (0.05).

#### ت وصف وتشخيص عبارات بعد الجمود النفسي (Psychological Inertia):

لبيان مستوى تطبيق عبارات بعد الجمود النفسي في عينة من من البنوك الخاصة المبحوثة في مدينة السلیمانية من خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، يتبين في الجدول (8) بأن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد الجمود النفسي قد سجل قيمة معنوية قدره (3.31) ويقع ضمن النطاق الفرضي (2.60-3.39)، ما يدل على مستوى متوسط من ممارسة العبارات الخمسة لبعـد الجمود النفسي من قبل الموظفين في المصارف الخاصة المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (1.119)، والأهمية النسبية العام لبعـد الجمود النفسي (66.12%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (3.853) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.653)، عند درجة الحرية (df= 199)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لبعـد الجمود النفسي والبالغ (0.005) وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الإدارية والبالغة (0.05).

#### الجدول (8) وصف وتشخيص المتغير التابع (الجمود التنظيمي)

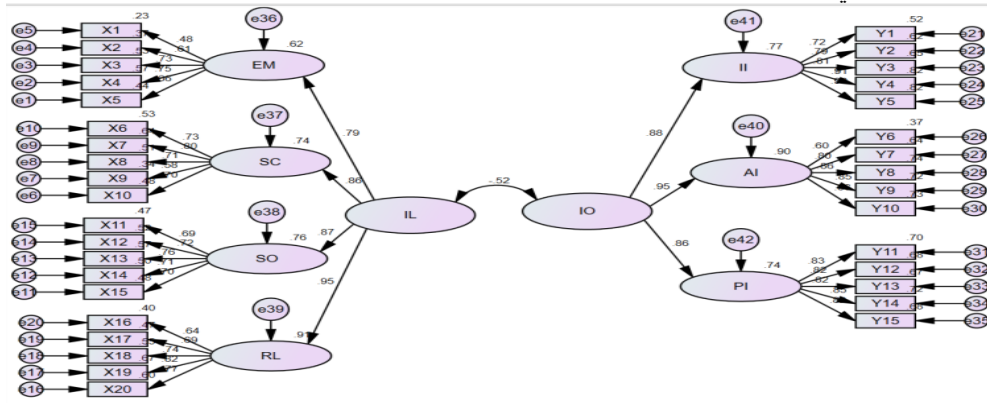
الترتيب	قوة الإجابة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
-	متوسط	67.68	.000	4.966	1.099	3.38	جمود البصيرة
-	متوسط	65.84	.025	3.763	1.115	3.29	جمود العمل- الحركي
-	متوسط	66.12	.005	3.853	1.119	3.31	الجمود النفسي
-	متوسط	66.55	.010	4.194	1.111	3.33	متغير الجمود التنظيمي
Test Value (قيمة الاختبار) Df = 3, (درجة الحرية) = 199, T tabulated = 1.653 (الجدولية) N=200							

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

#### ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط

تنص الفرضية الاولى بأنه توجد علاقة ارتباط سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والجمود التنظيمي على مستوى الكلي والجزئي. حيث اعتمد الباحث على اسلوب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار هذه الفرضية وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، (AMOS) وبالشكل التالي:  
 أ. الارتباط على المستوى الكلي بين المتغيرين:

دلت نتائج الجدول (9) والشكل (4) الى وجود علاقة ارتباط سلبية معنوية، بين المتغير المستقل القيادة الملهمة والمتغير التابع الجمود التنظيمي على مستوى الكلي، وقد بلغ قيمة معامل الارتباط بينهم (\*\*-.523)، وسجلت قيمة معنوية بلغت ( .000). عند مستوى معنوية (0.01). تدل هذه النتيجة إلى وجود علاقة سلبية عكسية معنوية ومتوسط الاهمية بين المتغير المستقل القيادة الملهمة والمتغير التابع الجمود التنظيمي، بمعنى انه كلما اهتمت المصارف الخاصة المبحوثة بالممارسات المتعلقة بالقيادة الملهمة من قبل قياداتها الادارية يساهم هذه الاهتمام في الحد من الجمود التنظيمي.



شكل (3) الارتباط على المستوى الكلي بين القيادة الملهمة والجمود التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS

ب. علاقات الارتباط بين ابعاد المتغيرين على مستوى الجزئي:  
 تشير نتائج الجدول (9) بوجود علاقات ارتباط معنوية سلبية بين الأبعاد الاربعة للمتغير القيادة الملهمة: (التمكين، الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير) ومتغير الجمود التنظيمي حيث سجلت النتائج القيم المعنوية والسلبية وكالتالي: التمكين (\*\*-.601)، الثقة بالنفس (\*\*-.615)، التوجه الاستراتيجي (\*\*-.599)، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير (\*\*-.693)، وسجلت جميع علاقات الارتباط قيمة معنوية بلغ (0.000). مما يشير إلى انه كلما اهتمت المصارف الخاصة المبحوثة بابعاد القيادة الملهمة يساهم هذه الاهتمام في الحد من الجمود التنظيمي، وقد دلت المعطيات بأن بعد الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير تمتلك أقوى علاقة ارتباط سلبية وعكسية بمتغير الجمود التنظيمي حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بينهم (\*\*-.693)، والتي يدل على الدور الكبير الذي تلعبه بعد الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير في الحد من الجمود التنظيمي حسب آراء المستجيبين. في حين، سجلت بعد التوجه الاستراتيجي ادنى معامل ارتباط وسجلت قيمة سلبية عكسية مع متغير الجمود التنظيمي والتي بلغت (\*\*-.599).

الجدول (9) قيم معامل الارتباط بين القيادة الملهمة والجمود التنظيم

		القيادة الملهمة	التمكين	الثقة بالنفس	التوجه الاستراتيجي	الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير
الجمود التنظيمي	Pearson Correlation	-.523**	-.601**	-.615**	-.599**	-.693**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200

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

\*\* معنوي عند مستوى (0.01)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS

استناداً إلى نتائج قيم معامل الارتباط بين المتغير المستقل القيادة الملهمة، وابعادها (التمكين، الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير)، والمتغير التابع الجمود التنظيمي، وابعادها (جمود البصيرة، جمود العمل- الحركي، الجمود النفسي) يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص بأنه توجد علاقة ارتباط سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والجمود التنظيمي على مستوى الكلي والجزئي.

#### رابعاً: تحليل تأثير القيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي:

تنص الفرضية الثانية بأنه يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الملهمة والجمود التنظيمي على مستوى الكلي والجزئي. وقد استخدم الباحث أسلوب الانحدار البسيط ( Simple Regression) وعن طريق الاعتماد على أسلوب الإدخال (Enter Method)، وذلك لتقييم تأثير القيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي وعلى المستوى الكلي والجزئي، والنتائج سجلت كالتالي.

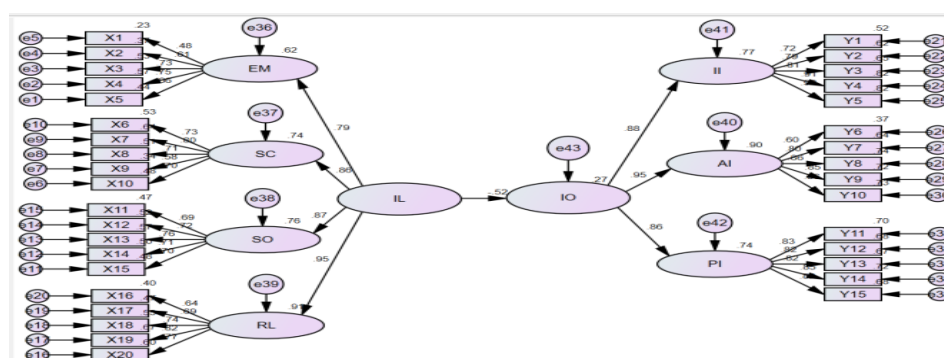
#### أ. تحليل تأثير القيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي على المستوى الكلي:

أكدت نتائج تحليل تأثير القيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي على مستوى الكلي كما هو موضح في الشكل (5) والجدول (10) عن وجود تأثير معنوي للقيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي. حيث سجل قيمة (F) المحسوبة (34.830)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.8415)، مما يدل على معنوية تأثير القيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي. فضلاً عن مقارنة قيم (t) المحسوبة والجدولية، حيث سجلت قيمة (T) المحسوبة (3.911)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغ (1.653) عند درجات حرية (1, 198)، والتي تؤكد عن وجود تأثير معنوي للقيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي عند مستوى الدلالة المعنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الفرضي المقبول في الدراسات الإدارية والبالغة (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.273$ ) مما يشير إلى أن (27.3%) من التغيرات التي تحدث في الحد من الجمود التنظيمي يعود إلى وجود سلوكيات القيادة الملهمة في المصارف الخاصة المبحوثة، بينما تعود النسبة المتبقية (72.7%) إلى سلوكيات أخرى لم تتم تناولها في هذه الدراسة.

الجدول (10) تأثير القيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي

الحد من الجمود التنظيمي						
Sig.	F			t		R
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
000.	198 ,1	3.8415	34.830	1.653	3.911	a523.-
N=200			P ≤ 0.05			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS



شكل (4) تأثير القيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات نتائج برنامج AMOS

**ب. تأثير ابعاد القيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي على المستوى الجزئي:**

بينت نتائج الجدول (11) بأن لكل بعد من أبعاد متغير القيادة الملهمة (التمكين، الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير) تأثير معنوي وبمستويات مختلفة في متغير الحد من الجمود التنظيمي. حيث سجل قيم معامل الاختبار (F) المحسوبة التالي، التمكين (42.076)، الثقة بالنفس (44.422)، التوجه الاستراتيجي (40.987)، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير (68.139) متجاوزة قيمة (F) الجدولية (3.8415)، عند درجات الحرية (198، 1) مما يعزز موثوقية تأثير ابعاد القيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي على المستوى الجزئي. وتدعم هذه التأثير قيم (T) المحسوبة، حيث سجلت: التمكين (4.975)، الثقة بالنفس (5.039)، التوجه الاستراتيجي (4.760)، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير (6.505) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغ (1.653) عند درجات حرية (198، 1). وسجل مستوى الدلالات الفرضية (0.00)، مما يدل على معنوية تأثير كل بعد من ابعاد القيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي على المستوى الجزئي. وسجلت قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) النتائج التأثيرية التالية: التمكين (0.361)، الثقة بالنفس (0.378)، التوجه الاستراتيجي (0.358)، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير (0.480)، وتشير هذه المعطيات إلى أن بعد الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير هو أقوى بعد من ابعاد القيادة الملهمة في قوة التفسيرية وفي تأثيره على متغير الحد من الجمود التنظيمي حيث سجلت قيم معامل التحديد ( $R^2 = 0.480$ )، بينما جاء بعد التمكين كأضعف بعد من ابعاد القيادة الملهمة في القوة التفسيرية وفي تأثيره على متغير الحد من الجمود التنظيمي حيث سجلت قيم معامل التحديد ( $R^2 = 0.361$ ). وبالتالي قبول الفرضية الثانية التي تنص على: يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي على مستوى الكلي والجزئي.

**الجدول (11) تأثير أبعاد القيادة الملهمة في متغير الجمود التنظيمي**

متغير الجمود التنظيمي				R	أبعاد القيادة الملهمة
Sig. قيمة	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة			
.000	4.975	42.076	.361	-.601 <sup>a</sup>	التمكين
.000	5.039	44.422	.378	-.615 <sup>a</sup>	الثقة بالنفس
.000	4.760	40.987	.358	-.599 <sup>a</sup>	التوجه الاستراتيجي
.000	6.505	68.139	.480	-.693 <sup>a</sup>	الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير
قيمة F الجدولية = 3.8415، قيمة T الجدولية = 1.653، (N=200، P ≤ 0.05)، درجات الحرية 198، 1					

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**بناءً على هذه النتائج** التي تناولت تأثير المتغير المستقل القيادة الملهمة وابعادها (التمكين، الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير)، في الحد من المتغير التابع الجمود التنظيمي، بأبعادها (جمود البصيرة، جمود العمل- الحركي، الجمود النفسي) على المستوى الكلي والجزئي، يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على: يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي على مستوى الكلي والجزئي. وقد تم التوصل إلى هذه النتيجة بالاعتماد على آراء (200) من الموظفين في عدد من المصارف الخاصة التي شملتها الدراسة في مدينة السليمانية ضمن إقليم كردستان - العراق.

**خامساً: اختبار فرضية التباين**

تنص الفرضية الثالثة على أن: "تتباين المصارف المبحوثة في قدرتها على الحد من الجمود التنظيمي تبعاً لاختلاف مستويات تركيزها على تمثيل القيادة الملهمة". ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية، اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي SPSS، مستخدماً أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من صدق فرضية التباين بين المصارف المبحوثة في قدرتها على الحد من الجمود التنظيمي وفقاً لاختلاف تركيزها على تمثيل القيادة الملهمة. وقد تم تحديد مستوى الخطأ الإحصائي لاختبار دلالة التباين عند (0.05)، وهو المستوى المعتمد في البحوث الإدارية.

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أن قيمة معامل التباين (F) المحسوبة بلغت (1.569)، وهي دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.3940) بدرجات حرية (42, 157)، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب (0.025).

تشير هذه النتائج إلى وجود تباين معنوي ذي دلالة إحصائية بين المصارف الخاصة المبحوثة في مدينة السليمانية، مما يدعم قبول الفرضية الثالثة التي تؤكد على أن المصارف تختلف في قدرتها على الحد من الجمود التنظيمي تبعاً لاختلاف مستويات تركيزها على تمثيل القيادة الملهمة.

#### الجدول (12) مؤشر التباين الأحادي لاختبار فرضية التباين

الحد من الجمود التنظيمي						
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة P- Value المحسوبة
القيادة الملهمة	بين المجموعات (Between Groups)	43.753	1.042	42	1.569	.025
	داخل المجموعات (Within Groups)	104.213	.664	157		
	لمجموع (Total)	147.966		199		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### سادساً: الاستنتاجات والتوصيات

##### أ الاستنتاجات:

1. كان التطبيق بعد التمكين بمستوى جيد والثالث من حيث ترتيب مستوى الأهمية لأبعاد القيادة الملهمة، مما يدل على سعي القيادات الإدارية في المصارف الخاصة المبحوثة في تفويض سلطاتهم الى الموظفين ومساعدتهم على اعطاء شعورهم بالاستقلالية، مما يؤدي الى تعزيز ثقتهم بأنفسهم مما يؤثر بشكل ايجابي على الاداء الوظيفي للموظفين في المصرف.
2. جاءت ممارسة السلوكيات المتعلقة ببعده الثقة بالنفس بمستوى جيد والاول مقارنة بالابعاد الاخرى للقيادة الملهمة من حيث ترتيب مستوى الأهمية، مما يدل على سعي القيادات الإدارية في المصارف الخاصة المبحوثة في تشجيع الموظفين لتعزيز سماتهم الشخصية مما يشعر معها الموظف بالكفاءة والقدرة على مواجهة الظروف المختلفة مستخدماً أقصى ما تنتجه له امكانياته
3. أظهرت معطيات الاحصاء الوصفي بأن القيادات الإدارية في المصارف الخاصة بمدينة السليمانية تسعى لتحقيق أهداف استراتيجية عالية تهدف إلى تحسين الأداء المصرفي مما يدل على امتلاك القيادات الادارية على رؤية استراتيجية واضحة ويهتمون بالتخطيط الاستراتيجي، وتسعى باستمرار نحو تحقيق أهداف طويل الأجل تساهم في تعزيز الأداء المصرفي.
4. جاءت ممارسة وتطبيق السلوكيات المتعلقة ببعده الاعتراف بالقائد كأداة للتعبير بمستوى جيد والرابع والاخير على مستوى ابعاد القيادة الملهمة مقارنة بالابعاد الاخرى للقيادة الملهمة من حيث ترتيب مستوى الأهمية، مما يدل على سعي القيادات الإدارية في المصارف الخاصة المبحوثة في تشجيع الموظفين للتعبير عن كيفية استخدام أفضل الطرق في تحريك إدارة الاوضاع الجديدة واعادة ترتيب الامور في المصرف لاحداث التغيير لخدمة الاهداف المرجوة.

5. دلت آراء المستجيبين من الموظفين في المصارف الخاصة إلى أن بعد جمود البصيرة يعد من أبرز مظاهر الجمود التنظيمي، وعبر أفراد عينة الدراسة عن وجود هذا النوع من الجمود بدرجة متوسطة، كما جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية الترتيبية مقارنة ببقية الأبعاد. مما يعكس هذه المعطيات بأن القيادات قد تظهر ضعف نسبي في إدراك المتغيرات البيئية والتعامل مع التحديات بأساليب مرنة ومبتكرة.
6. دلت آراء المستجيبين من الموظفين في المصارف الخاصة إلى أن بعد جمود العمل-الحركي يعد من مظاهر الجمود التنظيمي، وعبر أفراد عينة الدراسة عن وجود هذا النوع من الجمود بدرجة متوسطة، كما جاء في الترتيب الأخير من حيث الأهمية الترتيبية مقارنة ببقية الأبعاد. مما يعكس هذه المعطيات بوجود مستويات متوسطة من المرونة في أداء الأعمال وتنفيذ المهام داخل المصرف، وأن المصارف المبحوثة لا تعاني بشكل كبير من الجمود في الأنشطة اليومية أو روتين أداء الأعمال اليومية، مقارنة بمظاهر أخرى من الجمود التنظيمي كجمود البصيرة أو النفسي.
7. بينت آراء المستجيبين من الموظفين في المصارف الخاصة إلى أن بعد الجمود النفسي يعد من مظاهر الجمود التنظيمي، وعبر أفراد عينة الدراسة عن وجود هذا النوع من الجمود بدرجة متوسطة، كما جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية الترتيبية مقارنة ببقية الأبعاد. مما يعكس هذه المعطيات على وجود بعض حالات التردد أو الخوف من التغيير، أو التمسك بالأساليب التقليدية نتيجة مواقف نفسية متحفظة لدى بعض الموظفين أو القيادات الإدارية، ويدفع الأفراد إلى القيام بسلوكيات انفرادية وعزلة، مما يؤدي إلى الاعتماد على الافتراضات والمهام التقليدية.
8. أشارت نتائج علاقات الارتباط إلى وجود علاقات ارتباط عكسية معنوية بين سلوكيات القيادة الملهمة ومظاهر الجمود التنظيمي، بمعنى أن تعزيز مستوى سلوكيات القيادة الملهمة يساهم في تقليل مستويات الجمود التنظيمي أو الحد منه للمصارف الخاصة المبحوثة. وهذا التوجه دليل على أن القادة الملهمين يلعبون دوراً رئيسياً في مواجهة الجمود وتحفيز التغيير والابتكار داخل بيئة العمل وذلك من خلال رؤيتهم وتحفيزهم وتمكينهم للموظفين.
9. بينت النتائج بوجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد القيادة الملهمة في الحد من الجمود التنظيمي على المستوى الجزئي. وأشارت المعطيات إلى أن بعد الاعتراف بالقائد كأداة للتعبير هو أقوى بعد من ابعاد القيادة الملهمة في قوة التفسيرية وفي تأثيره على متغير الحد من الجمود التنظيمي بينما سجلت النتائج بأن بعد التمكين كان أضعف بعد من ابعاد القيادة الملهمة في القوة التفسيرية وفي تأثيره على متغير الحد من الجمود التنظيمي وذلك حسب آراء وتوقعات عينة الدراسة.
10. تتباين البنوك المبحوثة في مستوى الجمود التنظيمي تبعاً لتباين درجات ممارسة القيادة الملهمة فيها. حيث تشير النتائج إلى أن المنظمات التي تتمتع بقيادة ملهمة قوية تظهر قدرة أكبر على كسر الجمود، وتعزيز المرونة التنظيمية، مما يساهم في تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع التغيير.

#### ب التوصيات:

1. الاستمرار في ترسيخ ثقافة تفويض الصلاحيات اللازمة والضرورية الفعالة داخل المصارف الخاصة المبحوثة للموظفين، مع توفير برامج تدريبية للقيادات الإدارية تركز على مهارات التمكين والتحفيز، والتي لها تأثير مباشر في تعزيز مستوى الولاء والالتزام الوظيفي فضلاً عن تعزيز الأداء المصرفي المستدام. من خلال نشر الوعي داخل بيئة

- المصارف بأهمية تفويض الصلاحيات ودوره في تحسين الاداء مع وضع آلية لمتابعة تنفيذ المهام المفوضة.
2. العمل على تعزيز نهج توفير بيئة عمل يسودها الاحترام والثقة المتبادلة. من خلال دعم برامج القيادة التي تركز على بناء الثقة المتبادلة، وتدريب القيادات الإدارية للمصارف المبحوثة على تعزيز مهارات التواصل الفعال وإدارة العلاقات الإنسانية بهدف ضمان الاستمرارية في الأجواء الإيجابية للعمل داخل المصرف.
  3. العمل على دعم الجهود المتعلقة بالسعي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المصارف المبحوثة، والاهتمام بالتحليل البيئي وتقييم ممارسات الأداء التي تساعد في صياغة وتنفيذ الخطط المستقبلية.
  4. من الضروري دعم وتمكين القيادات الإدارية في المنظمات بشكل عام والمصارف المبحوثة بشكل خاص لتكون المحفز الرئيسي لممارسات التغيير وذلك من خلال التدريب على استراتيجيات إدارة التغيير ومهارات التواصل الفعال والتي يرسخ من سلوكيات الثقة بالقيادة ويعزز من التحول الإيجابي داخل المصرف.
  5. يستوجب العمل على توفير وتنفيذ برامج تدريبية تركز على اساليب التحليل البيئي، والاستشراف المستقبلي، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، والتي يساهم في تقليص جمود البصيرة أو الحد منه.
  6. العمل على تشجيع ثقافة التحسين المستمر وإشراك الموظفين في تطبيق الحلول العملية التي تساهم في تقليل الروتين اليومي بهدف ضمان بقاء المصارف قادرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة المصرفية المتغيرة.
  7. يستوجب العمل على تقليل مظاهر الجمود النفسي من خلال توفير وتعزيز بيئة العمل الداعمة والمحفز للموظفين، والتشجيع على التغيير وتقدير المبادرات الفردية.
  8. من الضروري القيام بتوفير دورات تدريبية تهتم بالجانب النفسي والاجتماعي للموظفين، يتعلق بالذكاء العاطفي، وبناء الثقة، والهدف منها تقوية المرونة النفسية للموظفين وتحرير الطاقات الكامنة لديهم، والتي لها دور ايجابي في التكيف مع متطلبات العمل.
  9. وضع خطط شاملة لقياس وتحديد واقع الجمود التنظيمي داخل المصارف المبحوثة بعد تطبيق البرامج التطويرية، من خلال متابعة مؤشرات سرعة الاستجابة للتغيير، انخفاض وازدياد معدل دوران الموظفين وسهولة تغير السياسات او خطوات العمل. وقد يتم قياس واقع الجمود داخل بيئة العمل المصارف المبحوثة من خلال استخدام الاستبيانات او المقابلة الشخصية والجماعية مع الموظفين او عن طريق الملاحظة المباشرة.
  10. العمل على تشجيع ثقافة التحسين المستمر وإشراك الموظفين في تطبيق الحلول العملية التي تساهم في تقليل الروتين اليومي بهدف ضمان بقاء المصارف قادرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة المصرفية المتغيرة.
  11. من الضروري أن تركز المصارف الخاصة على تبني ممارسات القيادة الملهمه التي تشجع على تحفيز الموظفين والتغيير الإيجابي والتكيف السريع مع المتغيرات، من خلال تمكين القادة من تطوير مهاراتهم في التواصل والرؤية الاستراتيجية، بهدف تقليل الجمود التنظيمي وتعزيز ثقافة الابتكار والتجديد.

## المصادر:

### المصادر العربية:

1. أسماء بنت راشد عثمان الدعجاني. (2024). دور القيادة الملهمه في تنمية المهارات الابتكارية لدى طلاب المرحلة الثانوية في ضوء تطبيق نظام الفصول الدراسية الثلاثة من وجهة نظر معلمي ومشرفي مدارس منطقة تبوك. مجلة أبحاث، 11(3)، 962-1001.

2. ابراهيم، أ. د. ع. ي.، أ. د. على يونس، محمد المتولى، & ايمان محمد على. (2024). العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي للموظف. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(9)، 303-350.
3. ابراهيم، ف. ع.، & فائق عبدالحفيظ. (2024). أثر الأنماط القيادية الحديثة على تنمية الجودة الشخصية للمديرين دراسة ميدانية على قطاع البنوك الحكومية. مجلة السياسة والاقتصاد، 23(22)، 358-410.
4. احمد، أ. م. د. دنيا طارق وسعود، أ. م. د. عماد حسين، 2024، تأثير انماط القيادة الملهمة في تعزيز القدرات الانتاجية للموارد البشرية - دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد، كلية العلوم السياحية / الجامعة المستنصرية. مجلة جامعة العراقية (67-1) مايو (2024).
5. الحلبي، & محمود سمير. (2017). دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني (Doctoral dissertation)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى بغزة-قسم الإدارة).
6. وآخرون &، أياسر سلطان سليم الحجيلي. (2025). دراسة نظرية لسلك مقاومة التغيير وأثاره في المؤسسات التعليمية في ضوء الأنماط القيادية. العلوم التربوية، 101-135، 33(2).
7. الظاهري، بدرية والبشباشة، هيلدا، 2022، القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع72، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح.
8. العباسي، سحر شريف سعيد، 2022، تأثير القيادة الملهمة في معالجة التهكم الوظيفي بتوسيط برامج الهندسة البشرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في دائرة صحة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
9. الفراني، & سوزان محمد عبد الرحمن. (2020). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ( Doctoral dissertation, Al Aqsa University).
10. المكصوصي، لارا قاسم خنجر والموسوي، طالب زيدان، 2021، كتاب فن القيادة والإدارة، كلية الكوت الجامعة، مركز البحوث والدراسات والنشر، بغداد- مطبعة الرفاه.
11. الموسوي، ميمونة مهدي وعبود، انوار هاشم، (2020)، "تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف)"، بحث منشور، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد9، العدد35.
12. اية غازي فيصل الجنابي، & حسين حريجة الحسناوي. (2023). توظيف المهارات الناعمة في الحد من الجمود التنظيمي: بحث تحليلي استطلاعي في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 19(77)، 180-203.
13. بسام سمير، & الرميدي. (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية علي شركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاد المال و الأعمال، 3(1)، 339-357.
14. جاسم، ليث عبدالله و حمد، أ. م. د. عامر علي، 2023، دور القيادة الملهمة كمدخل في تعزيز استقطاب المواهب، جامعة تكريت، تكريت، العراق، المجلة العلمية الاكاديمية، 13(4)، 95-111.
15. حماد، محمود مصلح محمد. (2021). إدارة الوقت كمتغير وسيط في العالقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل: دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية - فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة].
16. خطابية، غدیر و العبدالرحمن، أسماء، 2021، القيادة الملهمة لدى مديري مدارس محافظة إربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين، 347-364، 2022، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 18، عدد 2.
17. خليف، أ. م. د. سلطان احمد ومحمد، أ. م. د. وزيرة يحيى/2012، القيادة الملهمة والمفاجأة الإستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى.
18. دحام لطيف دحام، طارق طعمة عطيه، & رعد محمود خضر. (2019). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. مجلة كلية المعارف الجامعة، 28(1)، 517-534.



19. طه, م. ح. ا. ر. & مني حسنين السيد. (2021). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*, 10(1), 109-150.
20. عدي, آمال, كواشي, & مراد. (2021). الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية حالة بنوك لولاية تبسة. (BEA, BNA, BDL, CPA, BADR) *مجاميع المعرفة*, 7(2), 99-116.
21. عباس, راوية عبدالمنعم (1987), القيم الجمالية, كلية الآداب جامعة الإسكندرية, دار المعرفة الجامعية.
22. عثمان, ج. ح. (2025). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ودورها في تعزيز الامن النفسي والاجتماعي لدى الطلبة داخل المدرسة: نموذج مقترح. رسالة دكتوراة (Doctoral dissertation, AAUP).
23. عشري, أ. م. د تامر إبراهيم, بن سعد الدوسري, & سعد بن ماجد. (2025). تأثير القيادة الملهمة علي سلوك العمل الإبداعي. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*, 4(13), 265-314.
24. علوان, س. أ. م., & سهام أحمد محمد. (2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*, 4(4), 371-546.
25. علي, عالية جواد محمد. (2019). أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(115), 234-257.
26. م. د. نور صباح جليل البلاغي, & م. د. سماء علي عبدالحسين الزبيدي. (2021). دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار. *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية*, (خاص-ج1).
27. م. م. أحمد أرحيم عبدالله, & م. م. سعاد محمد رجه. (2020). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العراقية. *مجلة كلية المعارف الجامعة*, 31(2), 301-333.
28. م. م. عصام عليوي صاحب العبيدي. (2017). الايدولوجية التنظيمية وانعكاسها في الجمود التنظيمي دراسة حالة في مديرية التربية في قضاء المسيب. *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 1(25).
29. م. م. وعد سنجار ضاري, م. م. محمد قحطان حامد, & م. م. سعد علي محمود. (2024). القيادة الملهمة ودورها في تعزيز السعادة التنظيمية بحث تحليلي في مستشفى حديثة العام. *Journal of Business Economics for Applied Research*, 6(1).
30. (Al-Zuhairi, M. A. K., Sami, B. M., & Madloul, K. M. (2022). الجمود التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات السياحية الدينية. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 18(00), 2109-2124.
31. (Mohamed, A. A., & Emam, M. E. (2021). تقييم أثر نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصلية علي سلوكيات التمر في مكان العمل بشركات السياحة. *Journal of Tourism, Hotels and Heritage*, 3(1), 99-118.
32. **المصادر الأجنبية**
34. Abdi, E., Gerayli, M. S., & Pitenoei, Y. R. (2024). Organizational Inertia and Cost of Equity Capital. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (IJMS)*, 17, 3.
35. Akpolat, T. (2023). Perception of Organizational Uncertainty as a Predictor of Teacher Inertia. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 10(1), 159-173.
36. Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The journal of strategic information systems*, 21(2), 103-124.
37. Björklund, E., Balkefors, H., & Carlquist, A. (2015). The Co-Existence of Strategic Renewal and Strategic Inertia: A Case Study of an Innovative Firm.

38. Dong, B. (2023). A Systematic Review of the Organizational Inertia Literature and Future Outlook. *International Journal of Education and Humanities*, 8(2), 119-123.
39. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership, with a new preface by the authors: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
40. Griffiths, O., Roberts, L., & Price, J. (2019). Desirable Leadership Attributes Are Preferentially Associated With Women: A Quantitative Study Of Gender And Leadership Roles In The Australian Workforce. *Australian Journal Of Management*, 44(1), 32-49.
41. Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977-1002.
42. Hunt, J. G., & Larson, L. L. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. *Leadership: The cutting edge*, 189-207.
43. Ibrahim, G., & Elsawalhy, Y. E. H. (2024). The Impact of Organizational Inertia on Organizational Performance in Travel Agencies and Hotels: The Moderating Effect of Organizational Agility. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 8(1/2).
44. J. M. Bartunek, "Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order," *Administrative Science Quarterly*, pp. 355-372, Dec. 1984.
45. Joshi, A., Lazarova, M.B. and Liao, H., 2009. Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, 20(1), pp.240-252.
46. Liu, L., Cui, L., Han, Q., & Zhang, C. (2024). The impact of digital capabilities and dynamic capabilities on business model innovation: the moderating effect of organizational inertia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-10.
47. Malureanu, A., Panisoara, G., & Lazar, I. (2021). The relationship between self-confidence, self-efficacy, grit, usefulness, and ease of use of elearning platforms in corporate training during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(12), 6633.
48. Manuel, E. G. (2021). *Inspirational Leadership, Innovation and Entrepreneurship. Effective Executive*, 24(2), 38-42.
49. Muhimmah, H. A. (2022). Inspiring Leadership: Values in Building the Excellent Inclusive Higher Education. *European Journal of Educational Research*, 11(3), 1475-1485.
50. Oo, M. M. N. (2024). *The Effect of Supportive Culture, Inspirational Leadership, Interpersonal Trust on Employee Empowerment and Employee Performance in Yangon City Development Committee (May Myat Noe Oo, 2024)* (Doctoral dissertation, MERAL Portal).
51. O'grady, Kari , (2011) , The role of inspiration in organizational Life , *Journal of Management, Spirituality & Religion* , Vol 8, No3.
52. Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International education studies*, 11(12), 149-158.
53. Rajaei, Z., & Asadzadeh, F. (2021). Investigating the Impact of Organizational Indifference on Organizational Inertia with Regard the Mediator Role of the Organizational Silence. *Public Management Researches*, 14(52), 277-301.
54. Rashid, F. H., Abdullah, M. M., & Ahmed, M. A. (2022). THE ROLE OF INSPIRATIONAL LEADERSHIP IN ENHANCING ORGANIZATIONAL

- COMMITMENT AMONG WORKING INDIVIDUALS AT TIKRIT UNIVERSITY:  
AN APPLIED STUDY. *World Economics and Finance Bulletin*, 11, 7-17.
55. Sajjad, Z. S., & Muhaibes, H. A. (2021). The impact of Inspirational Leadership on Organizational Sustainability An analytical study of the opinions of a sample of the leaders of the Ministry of the Interior for Federal Security Affairs, the Iraqi Ministry of Interior. *Rigeo*, 11(8).
  56. Sepahvand, R., Aref Nejad, M., & Shariat Nejad, A. (2017). Identification and prioritization of factors causing organizational inertia using Delphi fuzzy method. *Modern Research in Decision Making*, 2(1), 95-118.
  57. Singh, J. V., & Lumsden, C. J. (1990). Theory and research in organizational ecology. *Annual review of sociology*, 16(1), 161-195.
  58. Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.
  59. Wang, M. C., Chen, P. C., & Fang, S. C. (2021). How environmental turbulence influences firms' entrepreneurial orientation: the moderating role of network relationships and organizational inertia. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 48-59.
  60. Weber, M. (1947). Legitimate authority and bureaucracy. *The theory of social and economic organization*.
  61. Yusof, M. S. M. (2021). An examination of turnaround and organizational performance: The mediating effect of organizational inertia in small and medium enterprises in Malaysia. Published Doctoral Thesis), Universiti Utara, Malaysia.
  62. Yusof, M.S.M. and Romle, A.R., 2020. Exploring the elements of organizational inertia and impacts on organization. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2), pp. 123-136. ISSN: 1475-7193
  63. Çetin, Z. (2023). KARANLIK ÜÇLÜ İLE ÖRGÜTSEL ATALET ARASINDAKİ İLİŞKİLER: TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA BİR UYGULAMA. *Kamu Ekonomisi ve Kamu Mali Yönetimi Dergisi*, 3(2), 75-98.