

دراسة تأثير القيادة الإسلامية على الأداء الوظيفي في ضوء الالتزام التنظيمي

*Investigating the impact of Islamic leadership on job performance
with regard to organizational commitment*

Asst. Prof. Dr. Fatemeh Sadat Hosseini
Faculty of Law and Theology
Shahid Bahonar University / Kerman, Iran

أ.م.د. فاطمة السادات حسيني
كلية الحقوق والإلهيات
جامعة الشهيد باهنر / كرمان، إيران
fsossine@uk.ac.ir

Prof. Dr. Hameedah S. K. Al_Aarajy
Editor-in-Chief of the Journal of Jurisprudence Faculty

أ.د. حميدة صبار كاظم الأعرجي
رئيس تحرير مجلة كلية الفقه
hameedahs.alaarajy@uokufa.edu.iq

تاريخ النشر: ٢٠٢٥ / ١٢ / ٣٠

تاريخ القبول: ٢٠٢٥ / ١٢ / ١٢

تاريخ التقديم: ٢٠٢٥ / ١١ / ٩

ملخص

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تحليل تأثير القيادة الإسلامية على الأداء الوظيفي مع الأخذ بنظر الاعتبار دور الالتزام التنظيمي. ومن هنا فهي تسعى إلى الإجابة عن السؤال الآتي:
كيف يمكن للالتزام التنظيمي في المؤسسات الناتج عن القيادة الإسلامية أن يؤثر في العلاقة بين هذه القيادة والأداء الوظيفي؟

تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين والخبراء العاملين في محافظة كرمان (إيران)، وبلغ عددهم 240 مديراً وخبيراً عاملاً في محافظة كرمان / إيران. ونظراً لصغر حجم العينة، فقد تم توزيع الاستبانات بالكامل عليهم (أسلوب الحصر الشامل) وتوزيع الاستبانات عليهم بالكامل.

يشار إلى أنّ هذه الدراسة اعتمدت من حيث التصميم على المنهج الوصفي- الارتباطي، ومن حيث الهدف على المنهج التطبيقي. أما طريقة جمع البيانات فكانت مسحية، وأداة جمع البيانات كانت عن طريق الاستبانات، ومن ثم تحليل البيانات الواردة فيها بالأساليب الوصفية والاستنتاجية. فعلى المستوى الوصفي، تمت الاستعانة بمؤشرات إحصائية، من قبيل التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لوصف خصائص المجتمع. أما على المستوى الاستنتاجي، فقد طُبّق نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات وفق برنامج Smart PLS.

أظهرت النتائج المتحصلة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإسلامية وكل من الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي ($t = 7.41$)، كما أنها بينت الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تأثير القيادة الإسلامية على الأداء الوظيفي ($t = 32.33$)، فضلاً عن وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ($t = 3.16$).

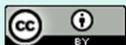
الكلمات المفتاحية: القيادة الإسلامية، الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، إحصاء، مسح ميداني، نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

كانون الأول ١٤٤٧ هـ / ٢٠٢٥ م

السنة: العشرون

العدد: ٥٣ / المجلد: ١

DOI: <https://doi.org/10.36324/fqhj.v1i53.22324>



Journal of Jurisprudence Faculty by University of Kufa is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).
مجلة كلية الفقه - جامعة الكوفة مرخصة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي ٤.٠ الدولي

Submission date: 9/11/2025

Acceptance date: 12/12/2025

Publication date: 30/12/2025

Abstract

This field study aims to analyze the impact of Islamic leadership on job performance, considering the role of organizational commitment. It seeks to answer the following question: How can organizational commitment in institutions, resulting from Islamic leadership, affect the relationship between this leadership and job performance?

The study population consisted of 240 managers and experts working in Kerman Province, Iran. Due to the small sample size, questionnaires were distributed to all participants (a census approach).

This study employed a descriptive-correlational design and an applied methodology. Data was collected through a survey using questionnaires, and the data were then analyzed using descriptive and inferential methods. At the descriptive level, statistical indicators such as frequency distribution, arithmetic mean, and standard deviation were used to describe the characteristics of the population. At the conclusion level, Structural Equation Modeling (SEM) was applied to test the hypotheses using SmartPLS software.

The results showed a statistically significant positive relationship between Islamic leadership and both job performance and organizational commitment ($t = 7.41$). They also demonstrated the mediating role of organizational commitment in the impact of Islamic leadership on job performance ($t = 32.33$), as well as a relationship between organizational commitment and job performance ($t = 3.16$).

Keywords: Islamic leadership, job performance, organizational commitment, statistics, field survey, Structural Equation Modeling (SEM).

العدد: ٥٣
المجلد: ١
السنة: ٢٠
١٤٤٧هـ / ٢٠٢٥م

دراسة تأثير القيادة الإسلامية على الأداء الوظيفي
في ضوء الالتزام التنظيمي

مقدمة

تُعد القيادة الإدارية محور العملية التنظيمية وعصبها، إذ يتوقف عليها مدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة، وفعالية في ظل البيئة المعاصرة المتسمة بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة. وتبرز أهمية القيادة الإسلامية كنموذج فريد يجمع بين الكفاءة المهنية والالتزام الأخلاقي، فهي قيادة تنهل من مبادئ وقيم دينية راسخة، تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الدنيا والآخرة، وبين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بنماذج القيادة المختلفة، إلا أن هناك قصوراً في الدراسات الميدانية التي تتناول العلاقة المباشرة والتأثير الفعلي للقيادة المستمدة من التعاليم الإسلامية على الإنتاج الإيجابي في منظمات العمل المعاصرة وعليه، تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: «ما تأثير ممارسة القيادة الإسلامية (بأبعادها الأخلاقية والإنسانية والمسؤولية) على مستوى الإنتاج الإيجابي (من جودة، وكفاءة، ورضا وظيفي، وسلوكيات عمل إيجابية) داخل المنظمة محل الدراسة؟»

وتتفرع عن هذا السؤال أسئلة أخرى منها:

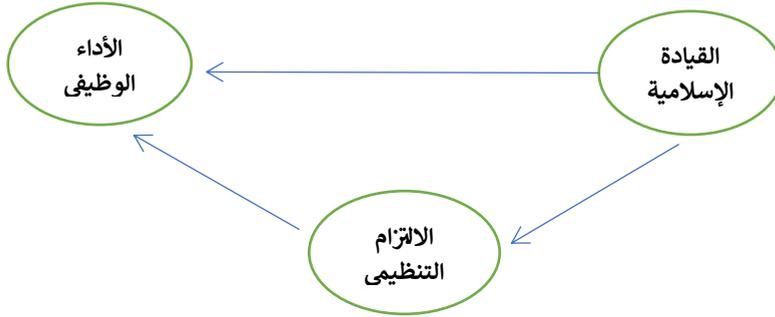
- ما مستوى ممارسة القيادة الإسلامية وأبعادها لدى قيادات المنظمة محل الدراسة؟
- ما طبيعة ومستوى الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي المتحقق في المنظمة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإسلامية والالتزام التنظيمي لدى العاملين؟

فرضيات البحث

بناءً على التساؤلات السابقة، تبغني دراستنا اختبار الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسة: للقيادة الإسلامية تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي في ضوء الالتزام التنظيمي (تأثير وسطي).
- الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإسلامية والالتزام التنظيمي.
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإسلامية والأداء الوظيفي.
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي
- أما (نموذج المفاهيم) فإنه سيكون وفقاً للنموذج المفاهيمي الموضح بالشكل الآتي:



الشكل ١: نموذج البحث المفاهيمي

أهداف البحث:

- يهدف بحثنا الميداني الذي أجري على مجموعة موظفين في محافظة كرمان/إيران إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- تحديد وتأسيس مفهوم القيادة الإسلامية وأبرز سماتها (كالعدل، الشورى، الأمانة، والرحمة) في سياق العمل التنظيمي.

٢- قياس مستوى ممارسة القيادة الإسلامية لدى عينة من قيادات المنظمة.

٣- تحديد طبيعة ومستوى الإنتاج الإيجابي المتحقق في المنظمة.

٤- اختبار وتحليل العلاقة بين ممارسات القيادة الإسلامية وبين متغيرات الإنتاج الإيجابي.

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من ناحيتين:

- الأهمية النظرية: من خلال إضافة رصيد معرفي في مجال القيادة الإدارية، وتأصيل البُعد الإسلامي في الإدارة الحديثة، وسد الفجوة المعرفية حول تأثير هذا النمط القيادي على الإنتاجية الإيجابية.
- الأهمية التطبيقية: من خلال تقديم نتائج وتوصيات عملية لإدارة المنظمة محل الدراسة، للمساعدة في تبني وتطوير نمط القيادة الإسلامية لتعزيز الأداء العام وتحسين بيئة العمل وتحقيق إنتاجية أعلى وأكثر بركة.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستعمال الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين في المنظمة، وكذلك المنهج الاستنباطي القائم على تحليل وتفسير كل المخرجات والنتائج واستنباط الحقائق منها ومطابقتها مع الواقع.

حدود البحث

- 1- حدود مكانية: تمثلت بمكتب محافظ محافظة كerman في الجمهورية الإسلامية الإيرانية، تقع كerman في جنوب شرق إيران، وتتمتع بمركز إداري واقتصادي مهم في المنطقة.
- 2- حدود زمانية: هي الفترة التي تم فيها جمع البيانات الميدانية وتحليلها، وتمتد خلال فصل الخريف لعام ٢٠٢٤ (أو: في الربع الأخير من عام ٢٠٢٤).

العدد: ٥٣
المجلد: ١
العدد: ٢٠
١٤٤٧ هـ / ٢٠٢٥ م

دراسة تأمير القيادة الإسلامية على الأداء الوظيفي
في ضوء الالتزام التنظيمي

المبحث الأول: تمهيد وتعريف بالدراسات السابقة.

المطلب الأول: نبذة تمهيدية.

القيادة هي علم وفن التأثير على الناس بهدف الحصول على دعمهم لتحقيق أهداف المؤسسة، أو المنظمة المراد قيادتها، إذ تُعرّف بأنها القدرة على التأثير في نفوس الأتباع، أو المرؤوسين بهدف إحداث التغيير وتحقيق النتائج المرجوة منهم، بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة (Daft, 2018, p.25-218)، ومن هنا تركز الدراسات التي تجرى في مجال القيادة على الجوانب الأخلاقية والقيم الاجتماعية والثقافية؛ وينصب اهتمام الباحثين في هذا المجال على الدين والتدين، لما للدين من أثر كبير في سلوكيات القادة (Hage & Posner, 2015, p.398).

ونظراً لما للنظام الأخلاقي المتقدم والحديث في الإسلام يقدم فهماً شاملاً للقيادة (Toor, 2008, p. 30)، إن فهم القيادة من المنظور الإسلامي يتطلب تبني نهج فريد وشامل، وإن دراسة قضايا القيادة من منظور إسلامي لها أهمية كبيرة في تنوير القادة الذين يعملون في سبيل الله ويسعون إلى الوفاء بمسؤوليات القيادة بهدف تحقيق الأهداف الكلية والنهائية المرجوة منهم.

إن القادة الإسلاميين الأكفاء يمتلكون وعياً روحياً وفكرياً عالياً، وهذا الوعي يساعدهم كثيراً في إيجاد التوازن النفسي والروحي والعاطفي في القيام بالأنشطة المثلى وإظهار السلوكيات المرغوبة في نهاية المطاف. فالمنظور الإسلامي شامل إلى درجة أنه يغطي جميع جوانب الحياة الفردية، وبكلمة واحدة، يحيط بها (Hassan & others, 2011, p. 28) إذ لا يتم فصل مصالح الدنيا عن مصالح

الآخرة في الشريعة الإسلامية، من حيث انها تعد جميع أفعال الإنسان من واجباته والتزاماته الدينية؛ لذلك فإن القيادة في الإسلام جزء لا يتجزأ من حياة المسلمين، وترتبط بواجبات ومسؤوليات تتعلق بالامتثال لأحكام الشريعة الدينية.

إن القيادة من المنظور الإسلامي تشبه المناهج التقليدية أو المعاصرة للقيادة التي تعد جسراً يستخدمه القادة للتأثير في مواقف وسلوكيات أتباعهم من أجل تحقيق الأهداف التشغيلية للمنظمة (Ahmad & others, 2021, p.56). ووفقاً للرؤية الإسلامية، يُنظر إلى القادة باعتبارهم أوصياء يحمون أتباعهم من المخاطر ويلبون احتياجاتهم ويتصدون للتحديات التي تواجههم، حتى في مجموعة صغيرة مثل الأسرة (Faris & Parry, 2011, p. 135). وفي هذا الصدد أكد النقشبندي على دور الفضيلة في تحسين جودة القيادة في مختلف المجالات (Naqshbandi, 2018). واستخدم (Wang & Hackett 2020) مفهوم الهوية الأخلاقية لإنشاء مفهوم جديد يُسمى "الهوية الأخلاقية القائمة على الفضيلة".

يمكن للقيادة الإسلامية -بحسب دراسات ميدانية- أن تؤثر في الالتزام التنظيمي من خلال تعاليمها؛ لأنّ التزام الفرد إلى الدرجة التي يشعر معها بالانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، يجعله يعكس روح التعاون والتفاعل الإيجابي والاستعداد للمشاركة الفعالة في تحقيق مهمة وأهداف تلك المنظمة. ومن هنا يمكن أن تكون القيادة الإسلامية الملتزمة أنموذجاً للقيادة الناجحة، لما تتميز به من خصائص، من قبيل العدل والأمانة والتعاطف والتواضع. إذ يظهر الأفراد المتعرضون للقيادة الإسلامية التزاماً أكبر تجاه منظمتهم كلما كانوا أكثر التزاماً بالقيم والمبادئ الإسلامية، ومن ثم فهم أكفأ في تعزيز العلاقات بين أعضاء المنظمة وخلق روح التعاون والتحفيز للالتزام بما ترنو إلى تحقيقه.

وعلى هذا الأساس، يرى حسن وآخرون (Hassan & others, 2014, p. 335) أنه إذا كان بإمكان القيادة الإسلامية أن تؤثر على الالتزام التنظيمي، فإن هذا يمكن أن يلعب دوراً مهماً في الأداء التنظيمي، إذ يشير الأداء التنظيمي إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ مهامها وأنشطتها وفعاليتها بشكل عام، وإلى أي مدى ما حققت من أهدافها المحددة (Hassan & others, 2014, p.335). وبحسب زعيم وآخرون أن القيادة الإسلامية، بوصفها أسلوباً قيادياً يرتكز على المبادئ والقيم الدينية، تؤدي في النهاية إلى هدف خلق بيئة ديناميكية وتحسين أداء العاملين في وظائفهم. فهذا النمط القيادي تجده يسعى إلى تحسين أداء الموظفين في عملهم من خلال التأكيد على احترام حقوق الإنسان والمساواة والعدالة في التعامل مع الموظفين، والتخطيط السليم والمراقبة الدقيقة لتنفيذها، وخلق روح الإبداع والابتكار والثقة بالنفس عند الموظفين، والاهتمام باحتياجاتهم، وتحسين بيئة العمل وتوفير فرص التدريب والنمو الوظيفي. كما يركز أسلوب القيادة هذا على محاولة الحفاظ على حقوق الموظفين ومزاياهم لزيادة رضاهم وخلق علاقات إيجابية معهم. ونتيجة لذلك، ووفقاً لهذا المنظور، يمكن للقيادة الإسلامية أن تؤثر في تحسين أداء الموظفين في العمل (Zaim & others, 2020, p. 49). في حين يصف آخرون القيادة الإسلامية بأنها مزيج من التميز الفكري (من حيث أنه خليفة الله)، والتوازن العاطفي والروحي (من حيث أنه عبد الله)، لأن القادة يتمتعون بالوعي الديني العقلي والروحي (Husti, & Mahyarni, 2019, p. 370). إذ دائماً ما تسعى القيادة الإسلامية إلى تحقيق معايير أخلاقية عليا، وهي أسلوب قيادة فعال يحقق النجاح والسعادة والسلام للاتباع والمنظمات. ووفقاً لنظرية القيادة الإسلامية؛ فإن الجودة العالية للقيادات

الإسلامية، إلى جانب قيامها بمختلف الأنشطة الإدارية وفق المعايير الأخلاقية، تؤدي إلى تعزيز التنمية التنظيمية .

وكذلك خرجت دراسة إقبال ومن معه بنتيجة مقارنة تشير إلى أنّ القادة الإسلاميين يؤثرون بشكل إيجابي على مواقف الأتباع، ومن ثم على ولائهم للمنظمة، وذلك من خلال زيادة مستويات رضاهم وتحفيزهم وأدائهم وطاقاتهم الإيجابية، فقد يخلق العمل تجارب إيجابية وسلبية للأفراد داخل المنظمات، مما يؤثر على رضا الموظفين عن وظائفهم ورفاهيتهم، ويدفع الموظفين إلى تقديم مساهمة كبيرة في الأداء الفردي والتنظيمي. إن الغرض من عمل الناس هو أنهم يريدون بذل جهد للمساهمة بشكل هادف في الرضا والفخر والثقة بالنفس.

وعلى الرغم من الدراسات التي أجريت في مجال القيادة، إلا أنه بسبب تأثير الثقافة الغربية على الأدبيات الموجودة، لم يتم إيلاء اهتمام كبير للإسلام والقيم الإسلامية، إذ أن هناك كثيراً من القواسم المشتركة بين القيادة الإسلامية وأساليب القيادة المعاصرة (مثل القيادة الخادمة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الروحية)؛ لأنّ النظام الإسلامي نظام قيم يتناول جميع جوانب الحياة الإنسانية (Zaim & others, 2021).

وبما أن ٩٨ % من سكان إيران مسلمون، فإنّ القيم الإسلامية يمكن أن تلعب دوراً مهماً في سلوك القادة وأتباعهم، وهو ما خرجت به دراسة Ahmed & others (2021) التي أكدت على أنّ القيم الروحية تضيف قيمة إلى أداء المنظمة. وكذلك نتائج البحث الذي أجراه (Hassan & others, 2022) تؤكد أن الثقافة الروحانية في مكان العمل لها تأثير كبير على تحفيز الموظفين للخدمة العامة. وعلى

الرغم من وجود دراسات نظرية جيدة للعلاقة بين القيادة الإسلامية وأداء الموظفين؛ إلا أنّ نتائج الدراسات التجريبية قليلة نسبياً في هذا المجال.

المطلب الثاني: الدراسات البحثية السابقة.

١- البحث الميداني الذي أجراه (دوستار محمد وزملائه، ٢٠٢٢)، وكان بعنوان: (القيادة الإسلامية ودراسة تأثير أبعادها على الالتزام التنظيمي)، فأظهرت نتائجهم أنّ بُعد (توضيح الأدوار) يؤثر فقط على الالتزام العاطفي، وأنّ بُعد (الإنصاف والأخلاق) يؤثر على الالتزام العاطفي والالتزام المعياري معاً، في حين أنّ بُعد (تشارك السلطة) يؤثر على الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي.

٢- الدراسة التي قام بها (منوريان وآخرون، ٢٠١٨) وكانت بعنوان (أثر أخلاقيات العمل الإسلامية على الأداء الوظيفي الفردي مع الأخذ في نظر الاعتبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي)، فخرجوا بنتيجة أنّ أخلاقيات العمل الإسلامية لها تأثير في أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، ومن ثم فإن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي سيكون له أثر في أداء الفرد لمهام وظيفته. من حيث أنّ الرضا الوظيفي له أثر إيجابي في الالتزام التنظيمي، وأن أخلاقيات العمل الإسلامية لها أثر إيجابي أيضاً على أداء الفرد في العمل.

٣- على غرار ما أجراه الباحثون السابقون، قام آخرون بعمل دراستين في مجال تخصصي مهم وعلى تماس دائم مع الناس، الأولى دراسة (رجبي؛ وفيروزآبادي، ٢٠١٢) كانت بعنوان (العلاقة بين أخلاقيات العمل الإسلامية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الممرضات)، فأظهرت نتائجهم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل الإسلامية والالتزام التنظيمي

للممرضات، ولكن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل الإسلامية والرضا الوظيفي. في حين أن دور الالتزام التنظيمي في التنبؤ بتباين أخلاقيات العمل الإسلامية أعلى والدراسة الأخرى أجراها زعيم وآخرون (Zaim & others, 2022) بعنوان (دراسة تطبيقية لتأثير القيادة الإسلامية على أداء العاملين في قطاع الخدمات) كان الهدف منها تقديم نموذج تطبيقي للقيادة، قائم على الفضيلة⁽¹⁾، ومستنداً إلى المبادئ الإسلامية في هذه الدراسة، وباستخدام منهج التحليل العملي التأكيدي⁽²⁾، تم تقييم صلاحية بناء (القيادة الإسلامية)، وتم فحص العلاقة بين القيادة الإسلامية وعاملَي (الأداء والالتزام التنظيمي) والدور الوسيط لـ (الالتزام التنظيمي)، وكانت نتائج تحليل المسار تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإسلامية والأداء الوظيفي. ووفقاً لنتائجهم، فإنّ الالتزام التنظيمي هو العلاقة بين القيادة الإسلامية والأداء ((Zaim, Demir, & Budur, 2022)).

٤- أشار (خسر وآبادي وآخرون، ٢٠٢٣) في دراسة بعنوان (ممارسات الموارد البشرية الإسلامية والأداء التنظيمي: - نتيجة أولية للمنظمات الإسلامية في ماليزيا) إلى أنّ المنظمات الإسلامية تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإسلامية من منظور الدين وأسلوب الحياة ونوع المنظمة ورسالة المنظمة، ويعد الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير من أساليب إدارة الموارد البشرية الإسلامية هناك. وفي هذه الدراسة تمت مناقشة مناهج إسلامية ثلاثة لإدارة

1- virtue-centric

2- confirmatory factor analysis

الموارد البشرية، بما في ذلك التطوير، يتم تنفيذ ممارسات إدارة المهنة والأداء والمكافآت بشكل معتدل.

5- أظهرت دراسة عباس (Abbas & others, 2020) في مقالته المعنونة: (التحديات الإسلامية للموارد البشرية في المنظمات الحديثة) أن الصفات الإسلامية تتكامل مع مصالح الموظفين وأصحاب العمل < العمال هم صانعو القيمة في السوق وهم ضروريون للنمو الاقتصادي ورفاهية القوى العاملة الأساسية، وقد قيل أيضًا إنَّ الإحسان في مكان العمل يوفر إطارًا مفيدًا لدعم المخاوف الاجتماعية.

المبحث الثاني: بيانات دراستنا البحثية.

وكما موضح في معطيات المطالب الثلاثة الآتية.

المطلب الأول: نموذج المفاهيم.

وفقاً لاستعمال أسلوب التحليل العامل التأكدي؛ تم تقييم مدى صحة مفهوم (القيادة الإسلامية)، ومدى العلاقة بين القيادة الإسلامية وعاملي الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وتم التركيز على الدور الوسيط الذي يلعبه (الالتزام التنظيمي) في هذه العلاقة.

وتم استخدام المنهج المكتبي لجمع المعلومات في البعد النظري، كما تم استخدام الاستبانة للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

إذ تكونت أداة جمع البيانات (الاستبيان) من جزأين رئيسين:

الأول: الخصائص الديموغرافية، وتضمنت أسئلة حول الجنس، والمؤهل التعليمي، وتاريخ الخبرة الوظيفية للمستجيبين (كما هو موضح في الجدول ٣).

الثاني: متغيرات الدراسة، وتضمنت ٣٢ سؤالاً (فقرة) لقياس المتغيرات الثلاثة الرئيسية، وتم قياس جميع العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١: غير موافق بشدة، إلى ٥: موافق بشدة)، وهي موزعة على النحو الآتي:

- القيادة الإسلامية: ١٢ عبارة (فقرات ١-١٢).

- الالتزام التنظيمي: ٤ عبارات (فقرات ١٣-١٦).

- الأداء الوظيفي: ٤ عبارات (فقرات ١٧-٢٠).

أمثلة على العبارات التي تضمنتها الاستبانة:

لقياس القيادة الإسلامية: "القائد الإداري يلتزم بالصدق والعدالة في تعاملاته

مع الموظفين"

لقياس الالتزام التنظيمي: "أشعر بارتباط قوي بأهداف وقيم هذه المنظمة"
لقياس الأداء الوظيفي: "أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني بكفاءة عالية وفي
الوقت المحدد"

طريقة أخذ العينات في هذه الدراسة، هي أخذ العينات الملائمة، ومصادر
الاستبيان لهذه الدراسة هي كما هو موضح في الجدول رقم ١، وقبل توزيع
الاستبيان تم التأكد من صحته بمساعدة الأساتذة وبعض الخبراء ومديري شركات
البتروكيماويات، وتم تحديد موقعه. ولضمان موثوقية الاستبيان، تم استخدام
معامل ألفا كرونباخ، والموثوقية المركبة (CR)، ومعامل الثبات AVE (الجدول ١).
وبناء على القيم التي تم الحصول عليها لمعاملات ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة
والتي هي أكبر من ٠,٧ و AVE أكبر من ٠,٥، تم التأكد من موثوقية الاستبيان.
وبما أن قيم الموثوقية المركبة أعلى من AVE، فإن نموذج البحث يتمتع أيضًا
بصلاحية تقاربية مناسبة لتحليل البيانات، إذ تم استعمال نمذجة المعادلات
الهيكلية بطريقة نهج المربعات الجزئية الصغرى وبرنامج Smart PLS، وكان سبب
اختيار هذا البرنامج هو إجراء تحليل إحصائي لبيانات البحث في حالة غير طبيعية،
وأيضًا لقياس بعض المتغيرات بثلاث أسئلة. ففي هذه الظروف، يوفر استعمال
برنامج Smart PLS إجابة أكثر دقة من برامج نمذجة المعادلات الهيكلية الأخرى
(ظ: داوري، ورضازاده، ٢٠١٣).

المطلب الثاني: تحليل البيانات.

تم إجراء تحليل بيانات هذه الدراسة على مستويين: الوصفي والاستدلالي، فعلى المستوى الوصفي، تم وصف الخصائص الديموغرافية لفهم وضع المستجيبين بشكل أفضل، وكما مبين في الجدول أدناه.

الجدول ١. نتائج معامل الموثوقية المركب والصلاحية المتقاربة

المتغير	البند (العبارة)	المصدر	موثوقية التركيب (CR)	الصدق المتقارب (AVE)
القيادة الإسلامية	١٢-١	زعيم وآخرون (٢٠٢٠)	٠,٨٥	٠,٧٧
الالتزام التنظيمي	١٦-١٣	زعيم وآخرون (٢٠٢٠)	٠,٨٣	٠,٦٦
الأداء الوظيفي	٢٠-١٧	زعيم وآخرون (٢٠٢٠)	٠,٨١	٠,٦٤

يعد اختيار الطريقة الإحصائية المناسبة أمرًا ذا أهمية لا سيما في تنفيذ الأساليب الإحصائية، وحساب إحصاءات الاختبار، واستخلاص النتائج المنطقية حول فرضيات البحث. ومن أجل التحقق من توافر الشروط اللازمة لإجراء التحليل العاملي، تم استعمال مؤشر كفاية العينة KMO⁽³⁾ (ظ: الجدول ٢). إذ يعتقد سيرني وكايزر بأنه عندما تكون قيمة KMO أكبر من ٠,٦، فهذا يشير إلى أن العينة كافية للتحليل وأن تحليل العوامل ممكن، أما القيمة المطلوبة التي تم الحصول عليها من البرنامج فهي ٠,٦٩٤، مع قيمة مربع كاي ١٠٠٣,٠٤٠ ودرجة

3 . Kaiser-Meyer-Olkin Measure

حرية ١٤١. ونظرًا لأن المؤشر المطلوب (KMO) أكبر من ٠,٦ وكانت نتيجة اختبار كروية بارتلليت مهمة عند مستوى ثقة ٩٩٪، يُسمح بتحليل العوامل.

الجدول ٢. اختبار كفاية حجم العينة

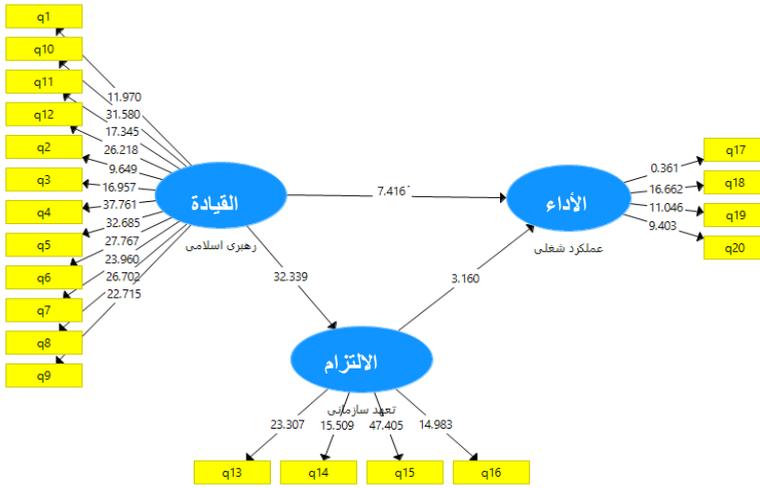
اختبار بارتلليت و KMO		
مؤشر كفاية العينة KMO		٠/٦٩٤
اختبار بارتلليت	مربع كاي	١٠٠٣,٠٤٠
	درجة الحرية	٢٣٩
	مستوى الدلالة الإحصائية	٠/٠٠٠

يشير تحليل النتائج الديموغرافية (الجدول ٣) إلى أن ٧٥٪ من المشاركين كانوا من الذكور وحوالي ٢٥٪ من الإناث. ومن حيث المستوى التعليمي، كان الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس أعلى نسبةً بمقدار ٥٥٪. وفيما يتعلق بخبرة العمل، كان لدى ١٠٪ من أفراد العينة لما بين سنة وخمس سنوات، و ١٩٪ لما بين ٦ و ١٠ سنوات، و ٢٨٪ لما بين ١٠ و ١٥ سنة، و ٤٣٪ ١٥ سنة أو أكثر. وكما هو واضح الجدول، فإن أعلى معدل تكرار كان لدى فئة الأشخاص الذين تبلغ أعمارهم خمسة عشر عامًا فأكثر.

الجدول ٣. البيانات الوصفية لمجتمع البحث

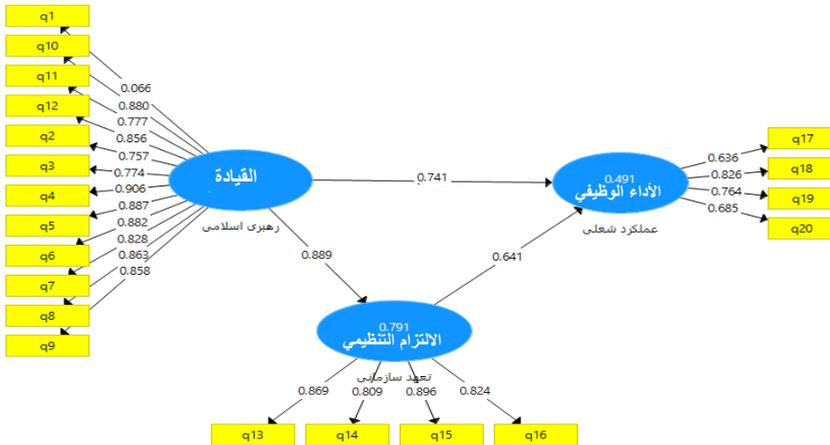
المتغيرات الديموغرافية (النسبة المئوية)				
امرأة		رجل	جنس	
٢٥		٧٥		
درجة الماجستير وما فوق		درجة البكالوريوس	دبلوم الدراسات العليا	المؤهل التعليمي
٣٥		٥٥	١٥	
خمس عشرة عامًا وما فوق	من عشرة إلى خمس عشرة	من ستة إلى عشر سنوات	من سنة إلى خمس سنوات	تاريخ العمل
٤٣	٢٨	١٩	١٠	

وفقًا لقيم الموثوقية والصلاحية المتقاربة في (الجدول ١)، تم التأكد من ملاءمة نموذج القياس، إذ كانت العلاقات في النموذج مهمة، مما يدل على ملاءمة النموذج البنوي في (الشكل ٢) المبين في أدناه، كما أن قيم R2 و Q2 و T في (الجدول ٤) توضح مدى ملاءمة النموذج البنوي. ولفحص النموذج العام يوجد معيار GOF، وثلاث قيم: هي ٠,٢٥، ٠,٣٦، و ٠,٣٨ تعد قيمًا ضعيفة ومتوسطة وقوية لهذا المعيار. ووفقًا للجدول رقم ٤، تم الحصول على قيمة المعيار عند ٠,٣٨، مما يشير إلى ملاءمة قوية للنموذج المفاهيمي للبحث.



الشكل ٢. نموذج القياس (تحليل المسار)

والشكل ٣ يوضح نتائج اختبار الفرضية، من حيث أن في الفرضيات ذات التأثير المباشر إذا كانت قيمة إحصائية الاختبار أكبر من $1,97+$ أو أقل من $-1,97$ ، فإن وجود التأثير يتم تأكيده، وإذا كانت قيمة معامل المسار (β) موجبة، فإن هذا التأثير سيكون موجباً، وكما مبين في الشكل أدناه^(٤).



الشكل ٣. نموذج المسار (Path Model) في الوضع ذي القيمة (T-value)

٤ - الرمز (q) يشير إلى العامل (Factor Loading) أو الوزن العملي لكل عبارة، وهي القيمة التي تقيس مدى ارتباط العبارة بالمتغير الكامن الذي تنتمي إليه. القيمة الجيدة يجب أن تكون أكبر من 0.7.

وبحسب (الجدول ٤) و(الشكل ٣)، فإنه لجميع الفرضيات المباشرة للبحث، باستثناء الفرضية السادسة، كانت إحصائية الاختبار أكبر من $+1,96$ ومعامل المسار (β) قيمة موجبة. وعليه يمكن الاستنتاج أن جميع فرضيات البحث، ما خلا الفرضية السادسة، لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية.

الجدول ٤. معايير التوافق الهيكلي والعامّة للنموذج

نتيجة	Q2	R2	مستوى الدلالة الإحصائية	T-value	معدل	فرضية
تأكيد الفرضية	٠/٣٥	٠/٨٨ ٠/٦٤	٠/٠٠٠	٢,٣١	للقيادة الإسلامية أثر كبير على الأداء الوظيفي فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي.	الفرضية الرئيسية
تأكيد الفرضية	٠/٢٩	٠/٧٤	٠/٠٠٠	٣٢,٣٣	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإسلامية والالتزام التنظيمي.	الفرضية الأولى
تأكيد الفرضية	٠/٢٩	٠/٧٤	٠/٠٠٠	٧,٤١	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإسلامية والأداء الوظيفي.	الفرضية الثانية
تأكيد الفرضية	٠/٣١	٠/٦٤	٠/٠٠٠	٣,١٦	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.	الفرضية الثالثة

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات

حاول البحث وضع أكثر من فرضية ودراستها مقارنة مع فرضيات ودراسات سابقة، وعلى النحو الآتي:

- ١- تناولت الفرضية الرئيسية للبحث موضوع القيادة الإسلامية فيما إذا كان لها تأثير معنوي على الأداء الوظيفي عندما يتعلق الأمر بالالتزام التنظيمي، بحيث تُطبّق القيادة الإسلامية كمنهج قيادي في إدارة وقيادة المنظمات وفرق العمل. وفي هذا

النهج يتصرف القائد وفقاً للمبادئ والقواعد الدينية، كمثال على الالتزام بالقيم الأخلاقية والإنسانية التي تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي عند العاملين.

الالتزام التنظيمي هو مجموعة من المشاعر والالتزامات التي يشعر بها الفرد تجاه منظمته، وإنَّ القادة الإسلاميين بمنهجهم يشكلون أنموذجاً يحتذى به في الالتزام بالقيم الإسلامية، الأخلاقية والإنسانية، التي بدلاً من أن تركز على زيادة أرباح المنظمة، فإنها تركز على التزام موظفي المنظمة بخلق بيئة عمل مناسبة ومستدامة. ومن خلال الالتزام الوظيفي، يشعر الموظفون بأنهم جزء من المنظمة وملتزمون بنجاحها، وبالنتيجة يتحسن أداؤهم الوظيفي. إذ من خصائص القيادة الإسلامية الالتزام بالعدل والصدق والبساطة والإحسان والسعي إلى الحفاظ على العلاقات الاجتماعية مع أعضاء المنظمة وتعزيزها، مما يعزز الالتزام التنظيمي ويحسن أداء العاملين في وظائفهم. ومن ثم فإن القيادة الإسلامية يمكن أن تكون فعالة في تحسين أداء الموظفين في عملهم وزيادة التزامهم التنظيمي. وهذا ما أظهرته نتائج هذه الدراسة بالمقارنة مع الأبحاث السابقة، من قبيل ما أجراه (زعيم وآخرون. ٢٠٢٢) في دراسته المعنونة "دراسة تطبيقية لتأثير القيادة الإسلامية على أداء العاملين في قطاع الخدمات".

٢- الفرضية الثانية، ذهبت الى أن القيادة الإسلامية، كأسلوب قيادي، تركز على المبادئ والأنظمة الدينية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي، ومن ثم فإنها تعد مصاديق حية وأساسية لمفاهيم "خدمة المجتمع" و"المسؤولية الاجتماعية"؛ ولهذا السبب فإن القيادة الإسلامية قادرة على تعزيز الالتزام التنظيمي. ومن خلال التأكيد على أهمية الأخلاق في العمل والاهتمام بحقوق العاملين، تستطيع القيادة الإسلامية أن تزيد من الثقة والتضامن في

المنظمة. إذ في هذا النمط القيادي يتفاعل القائد بشكل مستمر مع مختلف كيانات المنظمة ويحل المشاكل والعقبات مما يخلق شعوراً بالانتماء والارتباط بين الموظفين والمنظمة. وبما أن القيادة الإسلامية تركز على المبادئ الدينية، فإنها يمكن أن تؤدي إلى التطور الأخلاقي في المنظمة، من قبيل الصدق والأمانة والعدالة والإحسان والإيفاء بالعقود والالتزامات، مما يعزز الالتزام التنظيمي. وبشكل عام فإن القيادة الإسلامية يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي بطرق عدة من خلال إقامة اتصالات وثيقة مع رؤوسها، فإن هذا النوع من القيادة يمنحهم الدافع والطاقة اللازمة لتقديم أفضل ما لديهم في أداء وظائفهم. كما تعمل القيادة الإسلامية على مساعدة رؤوسها على تنمية مهاراتهم من خلال إقامة الدورات التدريبية وتوفير الفرص التعليمية.. وبالمقارنة مع دراسة (زعيم وآخرون. ٢٠٢٢) السابقة التي أظهرت نتائجها أن القيادة الإسلامية لها تأثير معنوي على الأداء الوظيفي، فإن نتائج دراستنا تتفق مع نتائج دراستهم.

٣- أما الفرضية الثالثة للبحث فهي: إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. يشير فيها الالتزام التنظيمي إلى المشاعر والمواقف والسلوكيات التي يظهرها الموظفون تجاه مؤسستهم، من حيث أنّ الالتزام التنظيمي هو فهم عميق من جانب الموظف لقيم المنظمة وأهدافها وعملياتها وفرصها، ويلعب دوراً مهماً في أداء الوظيفة. فمتى ما كان الموظفون ملتزمين بالمنظمة التي يعملون بها، فقد يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي. في الواقع، يمكن للالتزام التنظيمي أن يزيد من انتظام الموظفين في الحضور، ويزيد من الجهد والالتزام لأداء المهام، ويزيد من المشاركة في الأنشطة ويحسن المهارات والقدرات التشغيلية، ويزيد من الرضا عن الوظيفة، ويزيد من دافعية

الموظفين وطاقاتهم لمواصلة العمل في مؤسستهم. كما أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يقلل من عدد الموظفين الذين يبحثون عن وظيفة جديدة ويتركون منظماتهم، ويمكن أن يوفر هذا أيضًا للمنظمة تكاليف مالية ووقتية كبيرة. وباختصار، فإن الالتزام التنظيمي يلعب دورًا مهمًا في أداء العمل؛ لأنه يساعد على مشاركة الموظفين بجهدهم والتزامهم بأداء واجباتهم من خلال خلق الدافع والرضا الوظيفي وزيادة الانتظام في الحضور. وبالمقارنة مع الدراسة التي أجراها (زعيم وآخرون. ٢٠٢٢) أظهرت نتائجهم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وهو ما يتفق مع نتائج هذه الدراسة.

العدد: ٥٣
المجلد: ١٠
العدد: ٢٠
العدد: ٢٠٢٥ / ١٤٤٧

أ.م.د. فاطمة السادات حسيني، أ.د. حميدة صبار كاظم الأوجي

الخاتمة: التوصيات والمقترحات.

١- فيما يتعلق بالإحصاء السكاني لمحافظة كرمان، ينبغي الاهتمام بالخصائص الثقافية والدينية لهذه المنطقة، فالإسلام هو الدين الرئيس لشعب إيران وكرمان، والعديد من الناس في هذه المنطقة يلتزمون بدينهم. وبناء على هذه الخصائص، فإن القيادة الإسلامية يمكن أن تلعب دوراً مهماً في تحقيق الالتزام التنظيمي وتحسين أداء المنظمات القائمة في هذه المحافظة. وفي هذا الصدد، تستطيع القيادة الإسلامية، على سبيل المثال، من خلال التأكيد على القيم الدينية والأخلاقية كأحد الأسس الرئيسة للمنظمة، أن توجه أعضاء المنظمة نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، وتطلب منهم تقديم نوع من الالتزام تجاه منظماتهم.

٢- وفقاً للفرضية الأولى نوصي مديري محافظة كرمان بأن تعمل القيادة الإسلامية مع الالتزام التنظيمي على خلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية في المنظمة لتحسين الوصول إلى المعلومات وتشجيع قبول آراء ومقترحات العاملين. ونقترح على مديري محافظة كرمان أن يقوم القادة من ذوي الالتزام التنظيمي بتحديد أهداف ومهام المنظمة بشكل واضح ودقيق حتى يتمكنوا من العمل مع الفريق لتحقيق هذه الأهداف والمهام. وكذلك نقترح أن يقوم مديرو محافظة كرمان بتشجيع الموظفين على زيادة معارفهم باستخدام أسلوب القيادة الإسلامية والالتزام التنظيمي، وتعظيم إمكاناتهم من خلال توفير الفرص التعليمية.

٣- وفقاً للفرضية الثانية، نقترح أن يقوم مديرو محافظة كرمان بتشجيع التعاون باستخدام أسلوب القيادة الإسلامية مع الالتزام التنظيمي وتوفير مساحة لخلق التضامن والتواصل الصحي والفعال بين الموظفين. كما نوصي بأن يستعمل

مديرو هذه المحافظة أسلوب القيادة الإسلامية في التعامل مع جميع الموظفين بشكل عادل وبدون تمييز.

٤- وفقاً للفرضية الثالثة، نقترح على مديري محافظة كerman، في إطار أسلوب القيادة الإسلامية واستخدام الالتزام التنظيمي، تشجيع الموظفين على روح المبادرة والابتكار وتوفير مساحة لتقديم الأفكار الجديدة وتطوير المنظمة. ونقترح عليهم بأن تسعى القيادة الإسلامية إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تشجيع التعاون. إن خلق بيئة عمل مناسبة للتعاون والعلاقات الفعالة بين الموظفين من شأنه أن يحسن من أدائهم الوظيفي. فإن القيادة الإسلامية يمكن أن تساعد في تعظيم إمكانات الموظفين من خلال توفير فرص التدريب وتوفير الأساس لأفضل أداء وظيفي لهم.

المصادر والمراجع

- ١- خسروآبادي، أعظم؛ وراسر، مصطفى؛ ونوابي، إبراهيم؛ وزمانيان، شهناز؛ ويوسفوند، هادي. (٢٠١٤هـ.ش / ٢٣٠٢٣م). إدارة الموارد البشرية بمنظور إسلامي - دفاعي - عسكري. (تحرير: مرضية راسر). طهران: منشورات مارليك.
- ٢- داوري، علي؛ ورضازاده، آر.ش. (١٣٩٢هـ.ش / ٢٠١٣م). نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج PLS (شرح خطوة بخطوة لبرنامج Smart PLS). طهران: منظمة جهاد الجامعة للنشر.
- ٣- دوستار محمد، ر. وآخرون. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الإسلامية ودراسة تأثيرها على الالتزام التنظيمي. مجلة الإدارة الإسلامية.

٤- رجبي بور ميبدي، علي رضا؛ ودهقاني فيروزآبادي، مرتضى. (١٣٩١ هـ. ش / ٢٠١٢ م). علاقة أخلاقيات العمل الإسلامي بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الممرضات. فصلية الأخلاق الحيوية، ٢(٦)، ١٢٥-١٣٩.

٥- منوريان، عباس؛ ومحمدي فاتح، عمران؛ ومحمدي فاتح، علي أصغر. (١٣٩٧ هـ. ش / ٢٠١٨ م). تأثير أخلاقيات العمل الإسلامي على الأداء الوظيفي للفرد مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. فصلية عملية الإدارة والتنمية، ٣١(١)، ٥٧-٨٢.

- 6- Abbas, M., Ali, A., & Khalid, M. A. (2020). Leadership style and employees' performance in Pakistan: The mediating role of organisational commitment. *Malaysian Management Journal*, 23, 115–134.
- 7- Ahmed, A., Arshad, M. A., Mahmood, A., & Barkat, W. (2019). The impact of spiritual values on employee's loyalty: The moderating role of Islamic work ethic. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(3), 341–355.
- 8- Ansari, N., Rehman, A., & Moazzam, A. (2022). Understanding public service motivation, workplace spirituality and employee well-being in the public sector. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(1), 147–172. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0135>
- 9- Bates, Reid, Khasawneh, Samer, 2015. Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *Int. J. Train. Dev.* 9 (2), 96–109.
- 10- Bello, S.M. (2012), "Impact of ethical leadership on employee job performance", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 11, pp. 228-236

- 11- Çakar, Nigar Demircan, Ertürk, Alper, 2018. Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. J. Small Bus. Manag. 48 (3), 325–359.
- 12- Chuan.H Yuan-Duen Lee (2018) A Study of The Influence of Organizational Learning on Employees' Innovative Behavior and Work Engagement by A Cross-Level Examination. EURASIA J. Math., Sci Tech. Ed 2017;13(7):3463–3478
- 13- Daft, R. (2018), The Leadership Experience, 7th ed., Cengage Learning, Boston.
- 14- Denti, Leif, Hemlin, Sven, 2012. Leadership and innovation in organizations: a systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. Int. J. Innov. Manag. 16 (03), 1240007.
- 15- Faris, N., & Parry, K. (2011). Islamic organizational leadership within a western society: The problematic role of external context. The Leadership Quarterly, 22(1), 132–151.
- 16- Galanou, A. and Farrag, D.A. (2015), "Towards the distinctive Islamic mode of leadership in business", Journal of Management Development, Vol. 34 No. 8, pp. 882-900 Jabbar, M.N.,
- 17- Gazi, M.A. (2020), "Islamic perspective of leadership in management; foundation, traits and principles", International Journal of Management and Accounting, Vol. 2 No. 1, pp. 1-9.
- 18- Gomes. G, Rafeale Matte Wojahn(2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). Revista de Administração 52. pp.163–175
- 19- Hage, J. and Posner, B.Z. (2015), "Religion, religiosity, and leadership practices: an examination in the Lebanese workplace", Leadership and Organization Development Journal, Vol. 36 No. 4, pp. 396-412.

- 20- Hassan, S., Wright, B.E. and Yukl, G. (2014), "Does ethical leadership matter in government Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems", Public Administration Review, Vol. 74 No. 3, pp. 333-343.
- 21- Husti, I., & Mahyarni, M. (2019). Islamic leadership, innovation, competitive advantages, and performance of SMEs in Indonesia. East Asia, 36(4), 369–383.
- 22- Jung, Dong I., Chow, Chee, Wu, Anne, 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. Leadersh. Q. 14 (4), 525–544.
- 23- Liao, Shu-hsien, Fei, Wu-Chen, Liu, Chih-Tang, 2014. Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. Technovation 28 (4),183–195.
- 24- Mazur, Jolanta, Zaborek, Piotr, 2016. Organizational culture and open innovation performance in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Poland. Int. J. Manag .Econ. 51 (1), 104–138.
- 25- Naqshbandi, M.M. and Tabche, I., 2018. The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. Technological Forecasting and Social Change, 133, pp.156-167.
- 26- Rijal, Sapna, 2016. The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: a comparative analysis of the IT sector. J. Admin. Bus. Stud. 2 (3), 121–129.
- 27- Sok, Phyr, O'Cass, Aron, 2015. Examining the new product innovation–performance
- 28- Toor, S. U. (2008). Merging spirituality and religion: Developing an Islamic leadership theory. IIUM Journal of Economics and Management, 16(1), 15–46.

29- West, Joel, Bogers, Marcel, 2017. Open innovation: current status and research opportunities. *Innov. Organ. Manag.* 19 (1), 43–50.

30- Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2020). Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 42–66. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.111991>

31- Zaim, H., Wisker, L., & Acikgoz, A. (2021). Modelling managers' and subordinates' ethical behaviour on performance. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 15(2), 129–152. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2021.113939>

Zaim, H., Yaşar, M. F., & Ünal, Ö. F. (2013). Analyzing the effects of individual competencies on performance: A field study in services industries in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 2(7), 67–77. DOI:[10.20460/JGSM.2013715668](https://doi.org/10.20460/JGSM.2013715668)

