



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

أثر سمات القيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في محافظة دمشق

مرسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

عبير حرب

إشراف الدكتور:

زكوان قريط

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ

قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ (32)

الإهداء

إلى رمز الأمان والحب إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى الغائب الحاضر والذي رحمه الله.
إلى رفيقة الروح التي تراهن على نجاتي وتذكرني بمدى قوتي واستطاعتي تلك التي لا تحبطني وتؤمن
بشجاعتي مهما ضعفت واقفة خلفي مثل ظلي مهما كثرت تخططاتي.....أمي.
إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرّها وكانوا لي السند والعون بعد الله إخواني وأخواتي
طلال، حسن، محمد، آمنة، ميسون، لانا.
إلى الذي ظفرت به هدية من القدر ووهبني الله نعمة وجوده في حياتي إلى العقد المتين من كان عوناً
لي في رحلة بحثي زوجي أحمد خلوف.
إلى قرة عيني.....فرحتي وألمي في الحياة ابني عبد الرحمن...وابنتي نايا.
إلى أصدقاء الدراسة والحياة.
إلى كل امرأة حاملة مجتهدة..... مؤمنة بقدراتها.... واثقة بنفسها.
أهدي ثمرة بحثي المتواضع.

شكر وتقدير

قال تعالى: " وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ " الآية 12 من سورة لقمان.

فالحمد والشكر لله أولاً وأخيراً الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الدكتور زكوان قريط الذي لم يبخل عليّ بتقديم النصيح والتوجيه، ولم يدخر جهداً في إرشادي ومساعدتي طوال فترة إعداد هذا البحث راجية من المولى أن يجعل ما أفادني به في ميزان حسناته إلى يوم الدين.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبولهم مناقشة رسالتي هذه، وإلى كل أساتذة كلية الاقتصاد الذي أحسنوا إلينا طوال سنوات الدراسة.

كما يسرني أن أشكر كل من نصحني أو أرشدني وكان عوناً لي لإتمام هذا البحث ولو بكلمة طيبة.

لكم مني خالص المودة والتقدير، جزاكم الله خير الجزاء ووفقكم لكل خير.

فهرس المحتويات والجداول والأشكال

الموضوع	الصفحة
فهرس المحتويات والجداول والأشكال	هـ
فهرس المحتويات	هـ
فهرس الجداول	ح
فهرس الأشكال	ك
فهرس الملاحق	ك
الملخص	ل
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	1
مقدمة	2
مصطلحات الدراسة	5
الدراسات السابقة	5
مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	14
فرضيات الدراسة	16
أهداف الدراسة	17
أهمية الدراسة	18
أنموذج الدراسة	19
حدود الدراسة	20
أدوات جمع البيانات ومصادرها	20
مجتمع الدراسة وعينتها	21
فلسفة الدراسة	21
معوقات الدراسة	22
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	23
المبحث الأول: القيادة	24
مفهوم القيادة	25
مفهوم القيادة الإدارية	27
نظريات القيادة الإدارية	28
أهمية القيادة الإدارية	31
خصائص القيادة الإدارية	33
الأنماط القيادية	33

35	المهارات القيادية
39	المبحث الثاني: القيادة النسائية
40	لمحة عن تطور وضع المرأة المهني
41	مفهوم القيادة النسائية
43	سمات القيادة النسائية
48	دوافع الاهتمام بالقيادة النسائية
50	المعوقات التي تواجه المرأة
53	الحلول لترقية النساء في المناصب الإدارية
54	المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي
55	مفهوم الالتزام التنظيمي
58	تصنيف الالتزام التنظيمي
59	أهمية الالتزام التنظيمي
60	الأسباب التي تجعل المنظمات تهتم بالالتزام التنظيمي
61	خصائص الالتزام التنظيمي
63	مراحل الالتزام التنظيمي
65	أبعاد الالتزام التنظيمي
70	العوامل المؤثرة بالالتزام التنظيمي
72	المبحث الرابع: القيادة النسائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
73	تمهيد
74	سمات القيادة النسائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
84	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
86	المبحث الأول: الإحصاءات الوصفية
87	منهج الدراسة
87	أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية.
98	مجتمع الدراسة وعينتها
101	التوزيعات التكرارية النسبية لأفراد العينة حسب خصائصها الديموغرافية
105	الإحصاءات الوصفية لمحاول الدراسة
123	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة

126	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات
127	اختبار الفرضيات والنتائج
129	مناقشة النتائج والاستنتاجات
155	النتائج
156	التوصيات
158	قائمة المصادر والمراجع
164	الملاحق
170	ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية

فهرس الجداول

66	الجدول رقم (1) تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي
69	الجدول رقم (2) أبعاد الالتزام التنظيمي المعتمد عليها
90	الجدول (3) فئات قيم المتوسط الحسابي ودرجة الإجابة الموافقة له
91	الجدول (4) أمثلة لبعض البنود المعدلة في الاستبانة
92	الجدول (5) معاملات ارتباط كل بند من محور سمات القيادة مع الدرجة الكلية للبعد الفرعي المنتمي إليه.
92	الجدول (6) معاملات ارتباط كل بند من محور الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد الفرعي المنتمي إليه.
93	الجدول (7) معاملات الصدق الذاتي لكل بعد من أبعاد محوري الاستبانة ولدرجتها الكلية.
95	الجدول (8) معاملات الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ وطريقة الإعادة لأبعاد محوري الاستبانة ولدرجتها الكلية.
97	الجدول (9) أبعاد الاستبانة وبنودها في صورتها النهائية
99	الجدول (10) عدد الاستبانات الموزعة والمستبعدة والصالحة للتحليل
100	الجدول (11) توزع أفراد العينة على متغيرات الدراسة
107	الجدول (12) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبعد التعاطف
109	الجدول (13) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبعد الصبر
111	الجدول (14) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبعد التعاون
113	الجدول (15) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبعد البداهة
115	الجدول (16) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبعد رباطة الجأش
117	الجدول (17) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبعد الالتزام العاطفي
119	الجدول (18) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبعد الالتزام الاستمراري
121	الجدول (19) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبعد الالتزام الأخلاقي
124	الجدول (20) اختبار التوزع الطبيعي للمتغيرات

125	الجدول (21) اختبار التداخل الخطي
127	الجدول (22) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التعاطف) على التابع (الالتزام العاطفي)
128	الجدول (23) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التعاطف) على التابع (الالتزام العاطفي)
129	الجدول (24) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التعاطف) على التابع (الالتزام الاستمراري)
130	الجدول (25) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التعاطف) على التابع (الالتزام الاستمراري)
131	الجدول (26) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التعاطف) على التابع (الالتزام الأخلاقي)
131	الجدول (27) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التعاطف) على التابع (الالتزام الأخلاقي)
132	الجدول (28) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التعاون) على التابع (الالتزام العاطفي)
133	الجدول (29) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التعاون) على التابع (الالتزام العاطفي)
134	الجدول (30) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التعاون) على التابع (الالتزام الاستمراري)
134	الجدول (31) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التعاون) على التابع (الالتزام الاستمراري)
135	الجدول (32) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التعاون) على التابع (الالتزام الأخلاقي)
136	الجدول (33) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التعاون) على التابع (الالتزام الأخلاقي)
137	الجدول (34) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الصبر) على التابع (الالتزام العاطفي)
137	الجدول (35) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الصبر) على التابع (الالتزام العاطفي)
138	الجدول (36) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الصبر) على التابع (الالتزام الاستمراري)
139	الجدول (37) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الصبر) على التابع (الالتزام الاستمراري)
140	الجدول (38) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الصبر) على التابع (الالتزام الأخلاقي)
140	الجدول (39) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الصبر) على التابع (الالتزام الأخلاقي)
141	الجدول (40) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (البداهة) على التابع (الالتزام الأخلاقي)

142	الجدول (41) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (البداهة) على التابع (الالتزام العاطفي)
143	الجدول (42) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (البداهة) على التابع (الالتزام الاستمراري)
143	الجدول (43) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (البداهة) على التابع (الالتزام الاستمراري)
144	الجدول (44) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (البداهة) على التابع (الالتزام الأخلاقي)
145	الجدول (45) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (البداهة) على (الالتزام الأخلاقي)
146	الجدول (46) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (رباطة الجأش) على التابع (الالتزام العاطفي)
146	الجدول (47) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (رباطة الجأش) على التابع (الالتزام العاطفي)
147	الجدول (48) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (رباطة الجأش) على التابع (الالتزام الاستمراري)
148	الجدول (49) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (رباطة الجأش) على التابع (الالتزام الاستمراري)
149	الجدول (50) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (رباطة الجأش) على التابع (الالتزام الأخلاقي)
149	الجدول (51) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (رباطة الجأش) على التابع (الالتزام الأخلاقي)
151	الجدول (52) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (سمات القيادة النسائية) على التابع (الالتزام التنظيمي)
151	الجدول (53) تحليل التباين لمعادلة التأثير الكلي
152	الجدول (54) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (سمات القيادة النسائية) على التابع (الالتزام التنظيمي)

فهرس الاشكال

الصفحة	الشكل
101	الشكل (1) التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس
102	الشكل (2) التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر
103	الشكل (3) التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي للعامل
104	الشكل (4) التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة
105	الشكل (5): التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير مستوى الإدارة

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق
164	الاستبانة
169	قائمة بأسماء المحكمين

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر سمات القيادة النسائية والمتمثلة في خمس سمات (التعاطف - التعاون - الصبر - البداهة - رباطة الجأش) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي - الاستمراري - المعياري) حيث شكلت سمات القيادة النسائية المتغير المستقل بينما شكل الالتزام التنظيمي المتغير التابع وذلك نظراً لأهمية القيادة النسائية وما يمتلكه القائدات من سمات تؤثر على التزام العاملين ورغبتهم في أداء العمل، حيث طبقت هذه الدراسة في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في مدينة دمشق كونها تعمل تحت قيادة نسائية وكون أغلب مدراء الأقسام من العنصر النسوي.

قامت الباحثة باختيار عينة تتضمن 131 فرداً ممثلون بالعاملين في الوزارة في مختلف المستويات الإدارية، وقامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمات القيادة النسائية المتمثلة (التعاطف - التعاون - الصبر - البداهة - رباطة الجأش) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي - الاستمراري - الأخلاقي) وهذا التأثير

إيجابي

2- لسمات البداهة والتعاون الأثر الأكبر في الالتزام التنظيمي مما أضعف باقي السمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة النسائية، الالتزام التنظيمي.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- 1.مُقَدِّمة
- 2.مصطلحات الدراسة
- 3.الدراسات السابقة
- 4.مُشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- 5.فرضيات الدراسة
- 6.أهداف الدراسة
- 7.أهمية الدراسة
- 8.أنموذج الدراسة
- 9.حدود الدراسة
- 10.أدوات جمع البيانات ومصادرها
- 11.مجتمع الدراسة والعينة
- 12.فلسفة الدراسة
- 13.معوقات الدراسة

1. مُقدِّمة:

يتميز عصرنا الحالي بسرعة التطورات وتزايد المناخ التنافسي بين منظمات الأعمال وسرعة التطور التكنولوجي الغير مسبوق، فكان لا بد على كل منظمة القيام بالتطوير والاستغلال الأمثل لمواردها كلها وخاصة المورد البشري، إذ إن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بمدى إيمان الأفراد العاملين بالأهداف ورغبتهم بتحقيقها، وهذا يتحقق من خلال وجود قيادة فاعلة قادرة على التوجيه والتأثير في الأفراد العاملين لديها بشكل إيجابي، والقيادة النسائية هي إحدى أشكال القيادة الإدارية والذي يعتبر مفهوم حديث لم يُبحث ويُتوسع فيه بالشكل الكافي، ومؤخراً ظهرت العديد من الدراسات التي تتحدث عن المرأة القائدة ودورها في عملية صنع القرار وأهمية تواجدها في أماكن السلطة، وذلك لما تملكه من خصائص وسمات مميزة في شخصيتها جعلتها قادرة على القيادة والتأثير في الأفراد وتوجيههم ودفعهم للإنجاز في عملهم، فنلاحظ أن خصائص المرأة أقرب للتفاهم والتعاون والمشاركة في صنع القرارات وتميل إلى عمل الفريق والاعتراف بجهود الآخرين وتوفير بيئة عمل مناسبة تكسب من خلالها رضا العاملين وولائهم في سبيل تحقيق التزامهم في التنظيم والسعي نحو تحقيق الأهداف، والبحث الحالي يسلط الضوء على سمات المرأة القائدة وقدرتها على خلق التزام تنظيمي لدى القوة العاملة، كون امتلاك قوة عمل مميزة والحفاظ عليها يعتبر من أهم عوامل نجاح المنظمات في عالم اليوم، فموضوع الالتزام التنظيمي يعد من الموضوعات الحديثة التي شغلت علماء السلوك والاجتماع والإدارة والعلوم الإنسانية على حد سواء، وذلك لدوره وحيويته في نجاح المنظمات، إذ أن الموظف الملتزم يكون أكثر اجتهاد في تحقيق الأهداف كونه يدرك أن أهدافه ومصلحته تصب مع أهداف ومصلحة التنظيم الذي يتواجد فيه، ويكون أكثر دافعية للقيام بالأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، يدفعه لذلك رغبته الحقيقة وحببه وشعوره بالانتماء لمكان عمله وثقته بقيادته والرغبة الصادقة للاستمرار بعمله وعدم تركه، وذلك بإتباع أساليب قيادية فاعلة تقوم

على إلهام العاملين والتأثير فيهم وتوجيههم وزيادة رغبتهم في البقاء والاستمرار من خلال الأساليب المتبعة والحوافز والمكافآت وإتاحة الفرص للتدريب والتأهيل وإتباع نظام ترقيات يقوم على الكفاءة والخبرة والأقدمية والعمل من خلال الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار وقبول الآراء ومناقشتها والقيادة النسوية أثبتت قدرتها على ذلك من خلال نماذج كثيرة قدمتها فكانت قادرة على التنسيق مع الأفراد وتوجيههم وتلبية احتياجاتهم واحتياجات التنظيم على حد سواء .

2. مُصطلحات الدّراسة: Terminologies Study

- **القيادة:** هي التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة وتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة وتشجيعهم على التفكير المستقل وحل منازعاتهم وخلافاتهم وتقويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ومحاسبتهم على النتائج (الحسين 2011، ص424).

- **القيادة الإدارية:** هي العملية التي من خلالها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق الأهداف المخططة كما يعمل على توجيه المنظمة وجعلها أكثر ترابطاً وتماسكاً (التزه، 2019، ص246).

- **الالتزام التنظيمي:** هو المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة والمودة والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة وهو ناتج عن تفاعل ثلاث عناصر:
* التطابق: أي تبني أهداف المنظمة وقيمها باعتبارها أهدافاً وقيماً للعامل في التنظيم.
* الاستغراق والمقصود به الانهماك والانغماس النفسي في أنشطة التنظيم ودور الفرد في العمل (عبد الحافظ 2020، ص165).

* الإخلاص والوفاء أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة

- **القيادة النسائية:** هي المرأة التي تشغل منصباً قيادياً لها من السلطة في اتخاذ القرار ولديها مجموعة من السمات والمواصفات الشخصية التي تجعلها قادرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم لإمكانية تحقيق أهداف معينة (الدخيل، آل عنزان، 2016، ص 20).

3- الدراسات السابقة: Previous Studies

❖ الدراسات العربية:

1- دراسة (شيماء، فاضل، 2017) بعنوان: دور المرأة العربية في القيادة الاقتصادية

وجهة نظر مستقبلية.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول أهمية تفعيل الدور القيادي للمرأة وخاصة في الجانب الاقتصادي ومن خلال فرضية أعدتها الباحثة والتي انطلقت من الآتي (إن اسهام المرأة الفعلي في القيادة الاقتصادية يعد من أهم المؤشرات التي يقاس عليها تقدم الأمم ونهوضها والعكس صحيح، وقد قامت الباحثة بالاستعانة بأكثر من منهج علمي في هذه الدراسة إذ اعتمد على منهج النظم المفتوحة للتعرف على ماهية القيادة مفهوماً وأهمية في المبحث الأول منه وأيضاً المنهج الوصفي لوصف واقع القيادة الاقتصادية للمرأة العربية وأخيراً المنهج الاستقصائي المستقبلي لطرح نظرة مستقبلية لهذه القيادة وكيفية تخطي العقبات التي تعرقل مسيرتها.

وتوصلت الباحثة إلى عدد من الاستنتاجات التي من أهمها التأييد الإيجابي من قبل المجتمع لمشاركة المرأة في القيادة الاقتصادية نتيجة سيادة مبدأ الكفاءة والقدرة على المشاركة من دون تمييز وهذا إلى جانب عدد من التوصيات كان أبرزها تقديم دراسات جدوى ومعلومات لمساعدة المرأة على الاستفادة من الفرص الاقتصادية المتاحة وتعديل القوانين والتشريعات التي تعزز قيم المساواة والمشاركة وتحد من قيم التمييز.

2_ دراسة (عطا الله، 2017) بعنوان: الأسلوب القيادي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمسيلة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية وحاولت معرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والاستشارية والأوتوقراطية والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي - المعيارى - الاستمراري) وحاولت الدراسة التعرف على المشاكل التي تواجه المؤسسة واقتراح الحلول من منطلق علمي وعملي في الميدان العلمي وبالأخص في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي من أجل الكشف عن العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وكانت أدوات جمع البيانات الاستبانة والملاحظة والسجلات والوثائق، وتوصلت الباحثة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الأسلوب القيادي وأبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين حيث كان النمط، يعود إلى استراتيجيات المؤسسة المنتهجة، كما كشفت الدراسة عن أن الأسلوب السائد في المؤسسة هو أسلوب ديمقراطي يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية وزيادة الروح المعنوية.

3- دراسة (بمينة، 2017) بعنوان دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأثر الذي تؤديه المرأة القائدة لتحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين وتحليل العلاقة بين كل من القيادة النسوية والالتزام التنظيمي نظراً لتأثير كل منهما على الإنتاجية والأداء ومعرفة ما إذا كانت القيادة النسوية تشجع الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي معتمدةً على الاستبيان في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الباحثة إلى أن نصف أفراد العينة يتقبلون قيادة المرأة لهم في ظل المجتمع الرجالي ووجدت أن الإناث أكثر تقبل لقيادة المرأة مقارنة مع الذكور وأن الأغلبية يرون بأن المرأة القائدة لها تأثير في تحسين جودة العمل وأما فيما يخص التعامل مع القائدة فأحياناً ما

يجدون صعوبات في التعامل معها بالإضافة إلى أن أغلبية أفراد العينة يقرون بأن المرأة القائدة لا تعمل على إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، ومع ذلك فالمرأة تمتلك الخصائص القيادية التي تمكنها من خلق الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين.

4- دراسة (الدليمي، 2016) بعنوان: خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال

النفسي دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغير معدل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة. واعتمدت الاستبانة أداة رئيسية لهذه الدراسة وبعد اختبار صدقها وثباتها تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة (379) فرداً من شاغلي الوظائف التالية (معلمين وإداريين) استبعدت منها (3) استبانات وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (376) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: كان مستوى ممارسة خصائص القيادة النسوية مرتفع في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان، ومستوى رأس المال النفسي كان متوسط للمرؤوسين وكانت قوة الخبرة للقيادة النسوية مرتفعة المستوى وكان هناك أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص القيادة النسوية على تطوير رأس المال النفسي وزاد أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغير معدل في مدارس التعليم الخاصة في عمان، وأوصت الباحثة بتعزيز ممارسات خصائص القيادة النسوية لدى القادة من خلال زيادة الدعم من الإدارة العليا.

5- دراسة (ليلي، 2016) بعنوان الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل

المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أم البواقي في الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على النمط القيادي ومدى تحقيقه للالتزام التنظيمي بمؤسسة الشؤون الدينية والأوقاف وتسعى لتوضيح النمط القيادي وتأثيره على الروح المعنوية والجماعية للفاعلين بالمؤسسة، وتم استخدام المنهج الوصفي حيث كانت أدوات جمع البيانات متعددة وهي المقابلة والاستبيان والملاحظة وقد طبقت هذه الدراسة على 40 موظف في المؤسسة، وقد توصلت الباحثة إلى أن النمط القيادي السائد له علاقة بالالتزام التنظيمي للموظف قد تحقق نسبياً وهناك علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والالتزام الوظيفي، وأكدت بأنه لا يمكن الجزم بتحقيق هذه النتائج على كل الدراسات مهما كانت متشابهة لأن لكل دراسة خصائص وظروف وعينة وطبيعة عمل تبقى نتائج هذه الدراسة خاصة حسب طبيعة المؤسسة وعينة الدراسة وحجمها.

6- دراسة (خديجة، 2016) بعنوان: **علاقة أنماط القيادة النسائية بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المرؤوسين**، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية رأس الواد في الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة أنماط القيادة النسائية المتمثلة بـ التعاون والذكاء العاطفي والعلاقات بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المرؤوسين والخروج بنتائج تعمل على زيادة الاهتمام في البحث بهذا الجانب وذلك من أجل تشجيع الفئة النسوية على العمل في المجالات القيادية، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من الأطباء والإداريين والمراقبين، وتوصلت الباحثة إلى وجود علاقة بين نمط التعاون وفاعلية اتخاذ القرار، بينما لم تجد علاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار كما لا توجد علاقة بين نمط العلاقات وفاعلية اتخاذ القرار.

7- دراسة (تواتيت، 2014) بعنوان: القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية في جامعة الحاج خضر.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القيادة النسوية وبين أداء العاملين ومحاولة معرفة مدى تأثير المرأة القائدة على فاعلية أداء العاملين وبالتالي كسر الصورة النمطية للمرأة القائدة وذلك من خلال المنزلة المهمة التي تحتلها داخل المنظمة، وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي مستخدمة الملاحظة والمقابلة الاستبانة واعتمدت

على المسح الشامل لمجتمع البحث حيث شملت الدراسة جميع مفردات المجتمع الإحصائي محل الدراسة دون استثناء والتي بلغت 82 مفردة تراوحت بين 54 إناث و 28 ذكور، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أبرزها أن المرأة كقائد بالرغم من الوظائف القيادية التي تقوم بها على أكمل وجه إلا أن القيم الثقافية وأثر التنشئة التقليدية المحددة لصورة كل من الرجل والمرأة وقناعات كلا الجنسين للصورة النمطية للمرأة وأن القيادة الذكورية مؤثرة ومحفزة عكس القيادة الأنثوية كل هذا جعل من تأثير قيادة المرأة على التزام العاملين وفعالية الأداء أمر نسبي ، إلا أن النمط القيادي للمرأة يساعد العاملين على زيادة رغبتهم لأداء أعمالهم وذلك من خلال القيادة الاستشارية التي تفتح أمامهم مجال التفويض والمشاركة.

1-دراسة (Abasilim,2019) بعنوان:

Leadership Styles and Employees Commitment: Empirical Evidence from Nigeria.

أساليب القيادة والتزام الموظفين: دليل تجريبي من نيجيريا.

ركز هذا البحث على العلاقة بين أساليب القيادة والتزام الموظفين إذ غالباً ما يعد أسلوب القيادة أحد العوامل الحيوية التي يمكن أن تعزز التزام الموظفين وينظر إليه على أنه السلك المباشر لتحقيق الأهداف التنظيمية، وإيلاء اعتبار ضئيل لتحديد تأثير المتغيرات الديمغرافية على العلاقة بين أسلوب القيادة والتزام الموظفين في نيجيريا وبالتالي ترك فجوة، تم جمع بيانات المسح من موظفي المنظمة واستخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss الإصدار 22,0 للتحليل الإحصائي، وتظهر النتائج أن هناك علاقة إيجابية متوسطة هامة بين أسلوب القيادة التحويلية والتزام الموظفين، في حين أن أسلوب القيادة للعاملات يظهر علاقة سلبية مع التزام الموظفين والمتغيرات الديمغرافية المحددة مثل التأهيل الأكاديمي الحالة الاجتماعية العمر الجنس وحالة الموظفين تؤخذ بعين الاعتبار فيما يتعلق بالدور الذي يلعبونه في العلاقة بين أساليب القيادة والتزام الموظفين بلجنة الخدمة المدنية لولاية لاغوس في نيجيريا.

2-دراسة(Kattan, Heredero,2016) بعنوان:

Factors Of Successful Women Leadership In Saudi Arabia

عوامل القيادة النسائية الناجحة في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم العوامل التي تعزز نجاح المنظمات بشكل عام ونجاح النساء بشكل خاص بأخذ القيادات النسائية السعودية كمجال للدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة المجتمعية السائدة تشكل أحد معوقات نجاح المرأة القيادية وبأنه كلما ارتفع مستوى التعليم للمرأة زادت فرصة نجاحها في المهام القيادية الموكلة إليها.

3 - دراسة (Alomair, 2015) بعنوان:

Female Leadership Capacity And Effectiveness.

القدرة على القيادة النسائية وفعاليتها.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث حول القيادة النسائية في التعليم العالي السعودي في المملكة العربية السعودية حيث يصف العوائق الرئيسية التي تعترض القيادات النسائية، ويقدم نقداً للأدبيات المتاحة المتعلقة بالجهود المبذولة لتطوير القيادة النسائية والحفاظ عليها ومعرفة أسباب التمثيل الناقص للقائدات في التعليم العالي من خلال تحديد الحواجز والتحديات التي تواجهها، وبينت النتائج أن الصورة النمطية للمجتمع السعودي الذكوري والمعوقات الاجتماعية والثقافية والأسرية تقع ضمن هذه التحديات وأن الدراسات ذات العلاقة لا تزال متواضعة مما يدعو للقيام بمزيد من الدراسات بهذا الصدد، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات من شأنها أن تعزز تطوير قدرات وفعالية القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي.

4- دراسة (Carroll,2014) بعنوان:

Attributes And Characteristics That Contribute To Successful Female Leadership In Secondary Education.

الصفات والخصائص التي تساهم في قيادة نسائية ناجحة في التعليم الثانوي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب نقص تمثيل الإناث في الإدارة العليا واعتباره قضية عالمية وخاصة في إدارة المرحلة الثانوية وأشارت الدراسة إلى نقص تمثيل الإناث في مجال الأعمال التجارية والقوات المسلحة والتعليم العالي في جميع أنحاء العالم وقامت الدراسة بالتركيز على نسبة القيادات النسائية في التعليم, اعتمدت الباحثة على المقابلات الشخصية مع عدة مديرات للثانوية حيث درست الباحثة حياة وخبرات أربع نساء حافظن على نجاحهن ومهتهن الفعالة في التعليم الثانوي بجمع معلومات فعلية متعمقة لنجاح مديرات المدارس الثانوية للبنات، وحققت الباحثة ثلاث أهداف وهي :

1- خلق وعي لمجموعة المهارات والأساليب الأساسية اللازمة التي تسمح للمعلمة النظر ومتابعة الأساسيات بالتعليم الثانوي.

2- عرض المعلومات اللازمة للمعلمات اللواتي تقوم بمتابعة التعليم ليكونوا على استعداد لمواجهة تشجيع الإناث اللواتي يخفن من الخوض في التعليم بسبب الصور النمطية أو بسبب التجارب السلبية.

3- توفير المعلومات الموضوعية لإعداد برامج إدارية من شأنها أن تساعد في تصميم تعليمات لدعم المرأة التي ترغب في أن تصبح مديرة

وتوصلت الدراسة إلى وجود خصائص للقيادة النسائية وتلك الخصائص هي: اتصال واضح، روح الدعابة، والتعاطف، والصبر، والاستماع، والتعاون، والبداهة، ورباطة الجأش واستفادت الباحثة بالتعرف على معلومات فعلية لنجاح مديرات المدارس وخصائص القيادة النسوية والعقبات التي تواجه الإناث في العمل.

5- دراسة (Sohail, 2011) بعنوان:

Impact Of Leadership Style On Organization Commitment.

تأثير نمط القيادة على الالتزام التنظيمي.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة كيفية تأثير أسلوب القيادة على التزام المنظمة للموظفين عندما تعكس ثقافة المؤسسة قيم الموظف في مؤسسته، وتشير نتائج البحث إلى أن أسلوب القيادة يمثل بعداً قوياً لالتزام المنظمة عندما تمثل ثقافة المنظمة للمؤسسة قيم الموظفين في المؤسسة، ويشعر الموظفون بالرضا أكثر إذا كانت المنظمة ستفي بتوقعاتهم التي تمثل جزء من ثقافة المنظمة وبالتالي يكونوا أكثر التزام بالمنظمة.

ما يميز دراستي عن الدراسات السابقة:

يمكن تحديد جوانب اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- من حيث موضوع الدراسة: تعنى الدراسة الحالية بدراسة أثر سمات القيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي من أجل التعرف على وجهة نظر العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في محافظة دمشق حيث تناولت متغيرين اثنين هما سمات القيادة النسائية والالتزام التنظيمي.

2- من حيث مكان وعينة الدراسة: حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من 131 مفردة وتم تطبيق الدراسة الميدانية في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل لتواجد العنصر النسائي في أماكن القيادة.

أسباب اختيار موضوع البحث:

السبب الرئيسي الذي دفعني إلى اختيار موضوع البحث هو عدم وجود دراسات على المستوى المحلي تهتم بموضوع المرأة القائدة على حد علم الباحثة ، وقلة الدراسات _إن وجدت_ التي تجمع متغيري الدراسة سمات القيادة النسائية والالتزام التنظيمي معاً، حيث نلاحظ أن أغلب الدراسات والأبحاث تطرقت إلى موضوع القيادة بشكل عام أو القائد الرجل مهملين الدور الكبير للمرأة وما تحمله من خصائص وسمات ضرورية في المواقع القيادية، وأيضاً الرغبة في تقديم إضافة علمية حقيقية ضمن مجال البحث في الموارد البشرية والقيادة وذلك بتقديم معرفة جديدة لم يسبق وأن قُدمت أو دُرست.

4- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها: Inquiry & Problem Study

شهد العالم اليوم في ظل العولمة تطور سريع وعميق على كافة الأصعدة والمستويات ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته وفي ظل ديناميكية البيئة وتغيرها ومع التقدم التكنولوجي والتغيرات التي واكبها العالم في مختلف مجالات العمل، كل هذا فتح المجال أمام العنصر النسوي للوصول إلى أماكن السلطة وتقلد مناصب قيادية، حيث استطاعت المرأة أن تتواجد وتنشط فاعليتها في معظم الوظائف والقيادات بما تمتلكه من سمات و خصائص و مهارات قيادية تمكنها من توجيه الأفراد وتحفيزهم وخلق جو من التعاون والثقة في العمل.

فبرز ما يعرف بالالتزام التنظيمي حيث أن للالتزام التنظيمي دور كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق أهداف التنظيم والأفراد معاً وتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة كما هو مخطط لها، وبالتالي يجب توافر قيادات قادرة على إتباع أساليب قيادية ناجحة وفعالة يتم من خلالها غرس ثقافة الالتزام التنظيمي ومساعدة الأفراد لبذل الجهود الكفيلة في تحقيق ذلك والاستمرار في العمل وتقليل معدل الدوران والغياب، وهنا برز دور ومهارة القيادة النسائية بما تقدمه من إمكانيات استثنائية في موقعها القيادي وبما تحمله من سمات فريدة تؤهلها للقيادة والوصول إلى الالتزام التنظيمي وبالتالي تحقيق الأهداف، فمن خلال زيارة استطلاعية قامت بها الباحثة إلى وزارة الشؤون الاجتماعية و العمل (مجتمع الدراسة) لاحظت الباحثة أن هناك جو من التعاون و الثقة بين العاملين و الإدارة كما و لاحظت أن معظم المديریات في الوزارة تحت قيادة نسائية وبالتالي أردنا دراسة العلاقة بين القيادة النسائية والالتزام التنظيمي.

ومن هنا يمكننا صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر سمات القيادة

النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد؟

ونشتق من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو أثر سمات القيادة النسائية في تحقيق الالتزام العاطفي للأفراد؟
- ما هو أثر سمات القيادة النسائية في تحقيق الالتزام الاستمراري للأفراد؟
- ما هو أثر سمات القيادة النسائية في تحقيق الالتزام الأخلاقي للأفراد؟

5-فرضيات الدراسة: Study Hypothesis

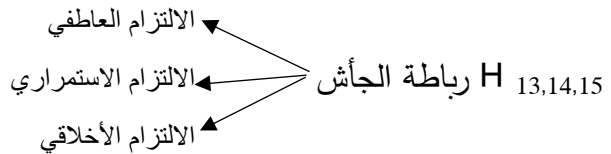
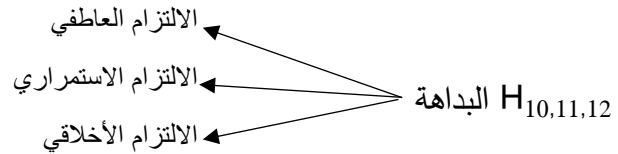
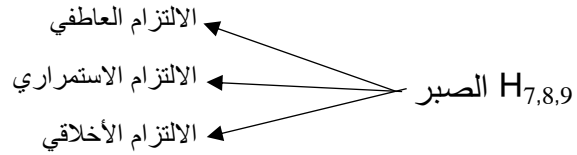
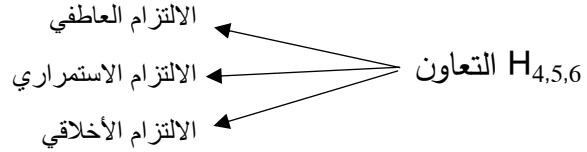
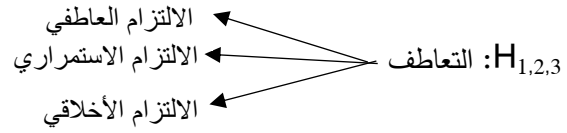
باعتبار الفرضيات تعد أجوبة محتملة لتساؤلات البحث قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات

متمثلة بما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمات القيادة النسائية (التعاطف-

التعاون- الصبر - البداهة- رباطة الجأش) في تحقيق الالتزام التنظيمي.

ومن الفرضية الرئيسية نشق الفرضيات الفرعية التالية:



6- أهداف الدراسة: Study Objectives

إن الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة البحث ومن ثم يكون الهدف بالدرجة الأولى.

1. معرفة إمكانية أو مدى تأثير سمات القيادة النسائية إيجاباً أو سلباً في تحقيق الالتزام

التنظيمي بأبعاده المختلفة؟

2. تحديد درجة هذا التأثير واتجاهاته.

3. محاولة معرفة مدى قدرة المرأة القائدة على تشجيع الأفراد وتوحيد جهودهم

4. معرفة مدى قدرة المرأة القائدة على استخدام السمات المذكورة في بحثنا وتوظيفها في سبيل

ترسيخ وغرس ثقافة الالتزام التنظيمي بين الموظفين.

5. معرفة درجة تقبل واستجابة الأفراد العاملين والمرؤوسين لتعليمات وأوامر قائدهم.

7- أهمية الدراسة: Study Importance

• الأهمية العلمية (النظرية):

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية بما يمكن أن تضيفه إلى الدراسات والبحوث السابقة من معرفة لكونها تحاول البحث في موضوعين هامين نظراً لحدائث موضوع القيادة النسائية وحيوية موضوع الالتزام التنظيمي وأهميته لمنظمات الأعمال، وأيضاً إمكانية استفادة الجامعة وطلاب البحث العلمي من نتائج هذه الدراسة والعمل على تطويرها مستقبلاً بما يخدم مسيرة البحث العلمي في جامعاتنا السورية و بالتالي إغناء البحث العلمي بدراسة علمية حول هذا الموضوع نظراً لقلة الدراسات و الغموض الذي يرتبط بموضوع القيادة النسائية .

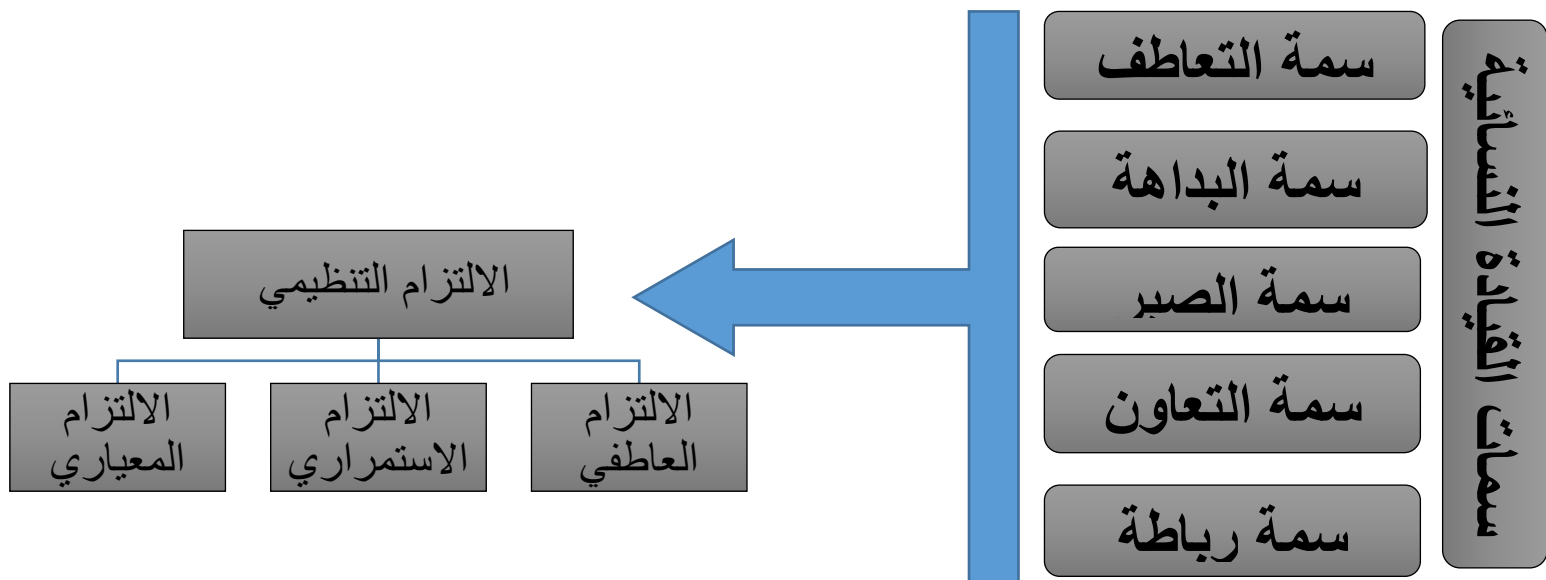
والبحث يلقي الضوء على فكرة مهمة وهي قدرة ومكانة المرأة القائد في المجال الإداري حيث يجب لفت الانتباه إلى أهمية الخصائص والسمات التي تمتلكها وتوظيف إمكانياتها واستيعاب طاقاتها لسد الهوة بينها وبين الجنس الآخر، فالحاجة أصبحت ماسة لتطوير ودعم قدرات الموارد البشرية في ظل البيئة التنافسية التي يشهدها عالم الأعمال في الوقت الراهن والاستفادة من جميع المواهب والإمكانات المتاحة.

• الأهمية العملية (التطبيقية):

تتجلى أهمية البحث العملية بما يمكن الاستفادة منه على أرض الواقع، ومعرفة كيفية الاستفادة من سمات القيادة النسائية وتطويرها لتشجيع وتعزيز التزام الأفراد العاملين، وفسح المجال أمام المرأة في التعيين والوصول إلى المناصب القيادية، وعدم تحجيم المرأة لكونها امرأة فقط والبعد عن هذه الثقافة السلبية وضرورة تأهيل وتطوير القيادات عامة والقيادات النسائية خاصة ورفدهم بالخبرات والمهارات اللازمة والبرامج التدريبية من أجل النهوض بالعمل القيادي والإداري لإزالة

العقبات أمام العاملين والسيطرة على المشكلات وبالتالي الوصول إلى أداء جيد للعاملين وخلق روح فريق العمل والثقة بين القائد ومرؤوسيه وبالتالي الوصول إلى أفضل درجة من الالتزام التنظيمي.

8- أنموذج الدراسة: study model



9- حدود الدراسة: Study Limitations

أ- **الحدود البشرية:** تتمثل في الموظفين جميعهم الذين يعملون تحت قيادة نسائية في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل حيث تم تغطية الوزارة وبلغ عدد الموظفين الذين أجري عليهم البحث 131 موظف وموظفة.

ب- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الواقعة في محافظة دمشق.

ت- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة بين عامي (2020-2021).

10- أدوات جمع البيانات ومصادرها: Data Collection and Source

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:

أ- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم توزيع استبيان خصيصاً لهذا الغرض يغطي كافة أبعاد الدراسة، وتطوير هذا الاستبيان بالاعتماد على محددات أبعاد سمات القيادة وأبعاد الالتزام التنظيمي، وصيغت فقرات الاستبيان بما يلائم تساؤلات الدراسة، والقيام بالزيارات الميدانية لمنطقة الدراسة حيث تم توزيع 131 استمارة من هذا الاستبيان على العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

ب- المصادر الثانوية: إذ عولج الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدارسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة

11- مجتمع الدراسة وعينتها: Study Society And Sample

- يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في مدينة دمشق والبالغ عددهم ما يقارب 300 موظف والتي هي تحت قيادة نسائية.
- أما بالنسبة لعينة البحث فقد شملت العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في كافة المستويات الإدارية وقد بلغ حجم العينة 131 مفردة من مفردات مجتمع الدراسة.

12- فلسفة الدراسة: Study Philosophy

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أثر سمات القيادة النسائية على تحقيق الالتزام التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل وهي مشكلة موجودة على أرض الواقع لذلك سوف تعتمد الباحثة في هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية. (Positivism philosophy) التي ترى أنّا الحوادث والظواهر موجودة في العالم الخارجي وهي تمثل موضوعاً مدركاً يجب التعامل معها تعاملاً حيادياً وموضوعياً، إذ قامت الباحثة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات وتبويبها عن طريق تصميم استبانة يما يتلاءم مع متغيرات البحث وتوزيعها على مفردات العينة، ومن ثم تحليلها للتوصل الى النتائج التي تساهم في تحسين الواقع وتحسين عمل المنظمات وتطويرها.

13- معوقات الدراسة: Study Impediments

واجهت الباحثة العديد من المعوقات في أثناء إجراء الدراسة سواء كانت بالجانب النظري

أو الميداني تمثلت فيما يلي:

1- صعوبة الوصول إلى بعض المواقع المهمة والحصول على المعلومات والمراجع الضرورية للبحث.

2- أيضاً صعوبة الحصول على بعض البيانات الضرورية من مجتمع الدراسة وعدم التجاوب السريع مع الإجابة على أداة الدراسة (الاستبانة) نتيجة المهام الكثيرة لدى الموظفين وضغوط العمل.

3- ومن الصعوبات الهامة التي واجهتها الباحثة والتي أدت إلى تعرقل البحث وتأخر إنجازه انتشار جائحة covid_19 والذي أدى إلى توقف الدوام في الدوائر جميعها مما اضطر الباحثة إلى التوقف مرات عدة لإتمام الاستبانة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- 1- المبحث الأول: القيادة
- 2- المبحث الثاني: القيادة النسائية
- 3- المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي
- 4- المبحث الرابع: القيادة النسائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

المبحث الأول

القيادة

- 1- تمهيد
- 2- مفهوم القيادة
- 3- مفهوم القيادة الإدارية
- 4- نظريات القيادة الإدارية
- 5- أهمية القيادة الإدارية
- 6- خصائص القيادة الإدارية
- 7- الأنماط القيادية
- 8- المهارات القيادية

تمهيد:

شغل موضوع القيادة اهتمام كثير من الكتاب والباحثين منذ بدء التاريخ وحتى اللحظة، إذ تشكل القيادة محوراً هاماً في العملية الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة ففي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتعدد أعمالها وانفتاحها على البيئة الخارجية وتأثرها بها ، وفي ظل التطور و التغير التكنولوجي السريع والاعتماد على التخصص و سيطرة العولمة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم وجب توافر أفراد قادرين على العمل والتنافس لتحقيق أهداف المنظمة وهذا لا يتم إلا بوجود قادة قادرين على تنسيق الجهود وتوحيدها وتوجيه الأفراد العاملين بما يخدم مصالح جميع الأطراف، وبالتالي برز اهتمام كبير بدراسة وبحث موضوع القيادة .

1 – مفهوم القيادة: The concept of leadership

تعددت وتنوعت المفاهيم والتعريفات التي تناولت موضوع القيادة، فلم يتم الاتفاق على تعريف موحد من قبل الباحثين ويعود هذا الاختلاف إلى اختلاف وجهات النظر بين الباحثين أو اختلاف المداخل التي تم تناول الموضوع بها، كون القيادة موضوع بحث في العديد من مجالات البحث العلمي والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية وغيرها من ميادين العلوم، وتعتبر القيادة واحدة من أكثر الظواهر ملاحظة وأقلها فهماً (Skoogh,2014,p11).

ولكن معظم هذه التعريفات تركز على فكرة التأثير في الآخرين وهنا نستعرض بعض من

هذه التعريفات:

عرفت القيادة على أنها: النشاط الإيجابي الذي يقوم به شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية (رحيل، 2019، ص51).

وعرفها آخرون على أنها: القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (العاني، 2019، ص220).

وفي تعريف آخر للقيادة عرفت بأنها مصطلح يشير إلى العملية التي يقوم الفرد بواسطتها بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر الأفراد وتنسيق جهودهم نحو تحقيق هدف مشترك (دجلة، 2014، ص6).

ويعرف likert القيادة: بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (الأغا، 2010، ص292-346).

أما القريوتي فيعرفها على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين إذ يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً (شريف، 2018، ص7).

بينما عرف لوثانز القيادة بأنها: الأسلوب الأكثر تناولاً على المستوى الرسمي وفي المناقشات الغير رسمية ومع ذلك ما زالت محل جدل واختلاف كبيرين (الرشدي، 2018، ص6).

فيما عرفها كونتز وأدونيلوايرج (Koonts, Odonnel I&Weihrich, 1980): بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

كما عرف آخرون القيادة بأنها: التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة، وتشجيعهم على التفكير المستقل، وحل منازعاتهم وخلافاتهم، وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ومحاسبتهم على النتائج (الحسين، 2011، ص424).

وفي تعريف آخر للقيادة: عرفت بأنها عملية تأثير بين القادة والأفراد التابعين والذين يسعون إلى تغييرات ونتائج حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة وهو يتألف من توجيه وتشجيع الآخرين لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة في تحقيق هدف المنظمة (Elhajj, 2019, p3).

مما سبق نلاحظ أن معظم تعريفات القيادة ركزت على وجود قائد وأفراد تابعين وهدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعون إلى تحقيقها بالتوجيه والتشجيع والتحفيز والتأثير المتبادل بين القائد ومرؤسيه.

2- مفهوم القيادة الإدارية: The concept of administrative leadership

أما فيما يخص مفهوم القيادة الإدارية فلا يختلف كثيراً عن مفهوم وتعريفات القيادة حيث نستطيع تعريف القيادة الإدارية بأنها: العملية التي من خلالها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق الأهداف المخططة كما يعمل على توجيه المنظمة وجعلها أكثر ترابطاً وتماسكاً.

وفي تعريف آخر للقيادة الإدارية: عملية تفاعل وتأثير إيجابي متبادل بين القائد ومرؤسيه تدفع بهم وتحفزهم إلى الأداء العالي وتحقيق الأهداف التنظيمية وأهدافهم الشخصية طوعية ودون إكراه (التزه، 2019، ص246).

وعرف آخرون القيادة الإدارية بأنها: علاقة خاصة بين الفرد وقائده وعناصر بيئته، وهذه تتم ضمن عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد والجماعة ويكون إدراك القائد ووجدانه وسلوكه هو قوة التوجيه والسيطرة على الأفراد التابعين سعياً وراء تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة.

فيما وصفها آخرون على أساس التعامل أو التفاعل مع موقف معين مستندة في منطلقها الفلسفي على تفسير القيادة ضمن الظروف أو المواقف السائدة والتي على ضوءها تحدد خصائصها (عباس، 2006، ص168).

3-نظريات القيادة الإدارية: Theories of leadership

أدت الدراسات والأبحاث التي تمت إلى ظهور نظريات عديدة تفسر القيادة عبر مراحل تطورها التاريخي حيث صنفت في ثلاث مداخل هي المدخل الفردي، المدخل السلوكي، المدخل الموقف.

أولاً: المدخل الفردي: استهدف هذا المدخل تحديد القيادة الناجحة بأنها سمة أو مجموعة سمات تتوافر في فرد معين ومن النظريات التي تقع ضمن هذا المدخل (يونس، 2014، ص 42):

أ- نظرية الرجل العظيم: وهي محاولة لتفسير القيادة على أساس الخصائص الوراثية، حيث أن القيادة والقوة والتأثير هي محصلة هذه الخصائص الوراثية، وتشير هذه النظرية إلى أن القادة محصورون في عدد محدد من العائلات، فالقدرة القيادية تخلق مع الفرد كغيرها من الصفات ويرى أصحاب هذه النظرية أن القادة يمتلكون سمات شاملة ملائمة لكل الظروف والمواقف وهي سمات جسمية وعقلية سيكولوجية واجتماعية.

فالرجل العظيم هو إنسان تأتي عظمته من خلال مواهب نظرية وقدرات فردية وراثية ويتمتع بشخصية كاريزمية وفي حقيقة الأمر فإن هذا يمثل حجر الزاوية في الفكر الإداري إذ

حاول هذا المدخل دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين (توماس، 2013، ص323).

ب- **نظرية السمات:** تركز هذه النظرية على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين ويظهرونها في أعمالهم، وتعد بمثابة تطوير لنظرية الرجل العظيم وتبحث في الخصائص الشخصية والاجتماعية والذهنية التي تميز القادة عن غيرهم (التزه، 2019، ص254)، وتعتمد هذه النظرية على الافتراض بأن الصفات الفسيولوجية والاجتماعية والاقتصادية والشخصية تنتقل بالوراثة، وتعني الصفات الفسيولوجية روح الشباب والمظهر والطاقة وأما السمات الشخصية فتتمثل بالقدرة على التكيف والحماس والاستقرار العاطفي والسيطرة والثقة بالنفس، وأما الخلفية الاجتماعية فتتمثل بالتعليم والطبقة الاجتماعية وتشمل اللباقة والجاذبية والشعبية والتعاون أما السمات المهنية فتشمل الرغبة بالتقدم وقبول المسؤولية وامتلاك روح المبادرة، وتؤكد النظرية على أن السمات والخصائص التي يتمتع بها القائد أكثر ظهوراً وأعلى درجة من تلك التي يتمتع بها البشر بصورة عامة (يونس، 2014، ص43).

ثانياً: المدخل السلوكي: ظهرت النظرية السلوكية نتيجة فشل نظرية السمات، حيث اعتمدت على السلوك الإنساني في تحديد أنماط القيادة الفعالة على أساس أن مؤشر القيادة الفعالة غير موجود في سمات القائد وتفترض أن القائد الفعال يمتلك نمطاً قيادياً محدداً لقيادة الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى من الإنتاجية والروح المعنوية (الابراهيم، 2010، ص260)، حيث ظهرت هيمنة المدرسة السلوكية التي تركز على ما يقوم به القائد ليكون فعالاً وهذا يعني استمرار احتكار القيادة في القائد وسلوكه بغض النظر عن ظروف البيئة المحيطة ومتطلباتها ولذلك أهملت النظرية السلوكية الموقف الذي تمارس فيه القيادة و رداً على ذلك القصور ظهر الاتجاه الأخير في القيادة وهو نظرية القيادة الموقفية (غني، 2020، ص216).

ثالثاً: المدخل الموقفى: فشلت كل من نظرية السمات والنظرية السلوكية في توفير نظرية شاملة ومرضية للقيادة كما هي حيث تم تجاهل العوامل الظرفية في تحديد فعالية القيادة وبالتالي تحول الباحثين للانتباه إلى البعد الظرفي للقيادة مؤكدين أن فعالية القيادة يتم تحديدها من خلال العوامل الظرفية المختلفة بالإضافة إلى سمات وسلوك القائد نفسه حيث ينظر للقيادة من خلال التفاعل الديناميكي بين عدد من المتغيرات الظرفية مثل القائد والأفراد والموقف والبيئة (Ndudzo, 2016,p10) وينظر إلى وظائف القيادة التي يقوم بها الفرد في موقف معين بوصفها هي القيادة وأن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف وأن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكانياته القيادية (عليما، 2006، ص251) وإن النمط القيادي يتحدد طبقاً لنوعية الموقف، فمثلاً القيادة وقت الحرب أو الأزمات تختلف عن القيادة وقت السلم والرخاء كما أن القيادة في نفس المنظمة تختلف من وقت لآخر ومن إدارة لأخرى، كل حسب الهدف المطلوب تحقيقه ونوعية الأفراد المراد قيادتهم والتأثير فيهم وتوجيههم نحو الهدف الذي تصبو المنظمة لتحقيقه بناء على الخطة المعدة مسبقاً لذلك (علوان، 2016، ص74).

4- أهمية القيادة الإدارية: The importance of leadership

إن لموضوع القيادة الإدارية أهمية كبيرة منذ القدم إذ عرف الإنسان على مر التاريخ أن الفرق بين الفشل والنجاح التنظيمي يعتمد اعتماداً كبيراً على القيادة الإدارية وسلوكياتها في المنظمة.

ويمكن إيجاز أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية (الزبيدي وكمونه، 2016، ص216):

- تعمل القيادة الإدارية على تخصيص الموارد والإمكانيات التي تمتلكها المنظمة واستخدامها بطريقة فعالة تمكن من تعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.
- تهتم القيادة الإدارية بالاستعداد والاستجابة للمستقبل واتخاذ القرارات المناسبة وبما يخدم عمل المنظمة ويحقق أهدافها.
- تركز القيادة الإدارية على ضرورة تحقيق النتائج المالية والاقتصادية من خلال تنظيم المهام والواجبات ورسم السياسات التنظيمية والعمل على تحقيقها وفق خطط مدروسة.
- تعد القيادة الإدارية من الأركان الأساسية لتحقيق نمو المنظمة وبقائها كذلك تعد متغيراً مهماً في فاعلية التغيير وإدارة الإبداع والابتكار.
- تعمل القيادة الإدارية على تحويل الأهداف المرغوبة إلى نتائج فعلية.

فيما حدد آخرون أهمية القيادة الإدارية فيما يلي (زيدان، 2018، ص9):

1- مصدر التفاعل بين العاملين: إذ يشكل القائد الإداري العامل المشترك بين كل العاملين

في المنظمة وبالتالي يعتبر هذا التفاعل طاقة إيجابية تساعد المنظمات في تحقيق

الأهداف.

2- توحيد وتوجيه الجهود: إن الأفراد الذين يعملون في المنظمة بحاجة إلى توحيد وتوجيه

جهودهم لتحقيق الأهداف وهذا لا يمكن أن يتوفر دون وجود قيادة إدارية ذات كفاءة قادرة على ذلك.

3- حل المشكلات: من الطبيعي أن تواجه المنظمات مشكلات وصعوبات مختلفة، ولابد

من حل المشكلات وإزالة العقبات حتى تتمكن المنظمة من الاستمرار في عملها وهذا الأمر يحتاج إلى مهارات حل المشكلات التي يفترض أن تتوفر لدى القيادة الإدارية.

4- تطوير الأفراد وتحفيزهم: إن الأفراد العاملين بحاجة مستمرة إلى التطوير والتدريب وزيادة

المهارة لمواكبة المستجدات وكذلك بحاجة إلى تحفيز وتشجيع مستمر ويعتبر ذلك أهم أدوار القائد الإداري.

5- اتخاذ القرارات: الإدارة هي اتخاذ القرارات المناسبة التي تتفق مع أهداف المنظمة وفي

الوقت نفسه لا تشكل مردود سلبي على العاملين وهذا ما تقوم به القيادة الإدارية الواعية.

6- تحسين بيئة العمل: تشكل بيئة العمل الإطار الأساسي للإنتاج والمخرجات المميزة،

ومن أهم أهداف القيادة الإدارية تحسين وتطوير بيئة العمل بما يتناسب مع عمل المنظمة.

7- الإبداع: تسعى القيادات الإدارية إلى تقديم أفكار إبداعية خلاقية حيث أصبح الإبداع

ضرورة ملحة في ظل البيئة المتغيرة، والتنافس الشديد بين منظمات الأعمال وبالتالي فالقيادة الإدارية المبدعة تشكل إضافة نوعية للمنظمة.

5- خصائص القيادات الإدارية: Characteristics of administrative leaders

تمتلك القيادات الإدارية خصائص ومهارات تميزها عن بقية الأفراد في المنظمة وفيما يلي أهم الخصائص التي يجب أن تمتلكها القيادات الإدارية لتحقيق الأهداف المطلوبة والوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية (معموري، 2016، ص203):

- أ- التجاوب والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى البيئة الداخلية.
- ب- الانفتاح والمشاركة ومهارة الاستماع والإنصات.
- ت- الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.
- ث- ذو رؤية تكاملية وشمولية لكافة الجوانب التخطيطية والتنفيذية والرقابية.
- ج- يتقبلون النقد ويتجاوزون الأخطاء وهذا يتطلب التجاوب مع الرقابة الداخلية كونها أداة مهمة لاستمرار التقدم في طريق النجاح
- ح- ميالون للمنافسة والمغامرة ويقبلون التحدي والمخاطرة المحسوبة.
- خ- محبون للعمل والتعلم وحريصون على نقل معرفتهم للآخرين وكذلك الاستعانة بمعرفة الآخرين وخبراتهم المتخصصة في وظائفهم التي يؤدونها المستندة إلى استخدام التقنيات الحديثة واعتماد التكنولوجيا.
- د- استخدام موارد المنظمة الملموسة والغير ملموسة لبلوغ موقعاً ريادياً لا تابعاً.

6- الأنماط القيادية: Leadership styles

يعرف عالم الإدارة والاجتماع المعروف (Fiedler:1969) الأنماط القيادية بأنها نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته وطريقته لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة (fu-giu,2010,p392).

كما يمكن أن تعرف بأنها الطريقة التي يقدمها القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة.

لقد تعددت الدراسات حول تصنيف أنماط القيادة إلى تصنيفات متعددة وآراء متنوعة لتلك الأنماط تختلف باختلاف المعايير التي يعتمد على تصنيفها، وإحدى هذه التصنيفات هو تصنيف أساليب القيادة الإدارية على أساس أسلوب القائد وطريقة ممارسة عملية التأثير في موظفيه إلى ثلاث أنماط:

• **القيادة الديمقراطية:** ويطلق على هذا النمط مسميات أخرى مثل القيادة الإنسانية،

التعاونية، التشاورية، وتهدف القيادة الديمقراطية إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرار (النويقة، 2015، ص49)، حيث يعطي هذا النمط للمرؤوسين فرصة بالمساهمة في صنع القرارات وهذه المشاركة من شأنها أن تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها والتزامهم بمسؤولياتهم وانخفاض معدلات الغياب وتشجيعهم على التطوير والابتكار وانتظام سير العمل حتى عندما يكون القائد غائباً وتتم القيادة وفق هذا النمط بالترغيب وليس التخويف ومن خلال اعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار (الآلوسي ورشيد، 2017، ص60).

• **القيادة الأوتوقراطية:** يتميز هذا النمط بأن القائد يحاول تركيز كل السلطات في

يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له، حيث يفترض القائد أن درجة معرفته أكبر من درجة معرفة الآخرين وأنه يعلم ما يجب عمله موجهاً إلى تحقيق الأهداف التي قررت من قبله يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة منها الفردية والدكتاتورية، التسلطية، الاستبدادية (كريدي، 2010، ص29).

• **القيادة الحرة:** وتسمى بالقيادة الفوضوية أو الحرة وغيرها من التسميات التي أطلقت عليها وذلك لكونها تقوم على ترك الفرد العامل يفعل ما يشاء على أساس سياسة رفع الأيدي، إذ تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل ويؤدي ذلك إلى الفوضى في التنظيم، والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة للمرؤوسين إذ ينقصه الحماس والمحفزات اللازمة التي تدفعه لأداء القيادة السليمة، لذلك فإن تأثيره في سلوك الأفراد محدود، وإن رضا العاملين عن أعمالهم محدود (جمعة، 2015، ص134).

هذا النمط من القيادة المتساهل نادر الوجود في الإدارة التطبيقية وهو ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي قد تشجع على التهرب من المسؤولية والتي تشوبها القلق والتوتر إذ لا بد من وجود قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض السلطات وإلا فقد القدرة على التوجيه والتأثير (الآلوسي ورشيد، 2017، ص60).

7- المهارات القيادية: Leadership skills

نلاحظ تعدد آراء الباحثين فيما يتعلق بتصنيفات المهارات القيادية التي يتمتع بها القادة وذلك بسبب استخدام القائد لأكثر من مهارة في موقف معين حيث أن الحاجة ماسة لتمتع القائد بمجموعة واسعة من المهارات والقدرات التي تمكنه من القيام بواجباته واتخاذ القرارات وحل المشكلات والبحث عن الحلول لمواجهة الأزمات وبالتالي هناك مهارات عدة لا بد من توافرها في الأفراد الذين يحتلون المراكز القيادية (مراج، 2016، ص247) نذكر منها ما يلي:

أ- **المهارات الفكرية:** تتمثل المهارة الفكرية بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد علاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها وهي القدرة على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، واستعمال هذه المهارة يجعل القائد ينظر إلى المنظمة ككل وتمكنه من فهم العلاقات بين الوحدات ووضع تصور عن كيفية تلاؤم المنظمة مع محيطها، وتتزايد أهمية هذه المهارات في المستويات العليا للمنظمة وتقسم المهارات الفكرية إلى عدد من المهارات (القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب- التفكير الإبداعي- الاستنتاجات الأخلاقية).

ب- **المهارات الفنية:** هي المهارات الناجمة عن امتلاك القائد الإداري للمعارف والخبرات المكتسبة في مجال اختصاصه التي تعكس قابليته على أداء المهمات ببراعة وتميز، وتشمل المعرفة المتخصصة والمعلومات ذات العلاقة بالعمل فضلاً عن إمكانية التعامل مع التقنيات المطلوبة بشكل جيد، كما وعرفت المهارات الفنية على أنها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية تامة (القيسي، 2015، ص204).

ت- **المهارات الذاتية:** يتضمن هذا النوع من المهارات بعض السمات والصفات المتمثلة في النواحي العقلية والمعرفية والخلقية والنفسية المكونة لشخصية القائد والتي تمكنه من أداء أعماله وتتمثل المهارات الذاتية في السمات والقدرات اللازمة في بناء الأفراد ليصبحوا قادة (أحمد، 2016، ص302) ومن هذه المهارات:

- القدرات الجسمية التي تشمل على (الاستعداد الفسيولوجي- القوة البدنية والعصبية الطلاقة اللفظية قوة الشخصية).

- المبادأة: تعني الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للتغيير وتعتبر من السمات الهامة في القائد لأنها تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد.
- القدرات العقلية: تتمثل بالقدرات العقلية التي يجب أن يمتلكها القائد بالذكاء والفهم الصحيح للأمور وقوة الإدراك فالقائد ينبغي عليه أن يكون ذكياً نبهياً في تعامله مع مرؤوسيه.
- ضبط النفس: وهي القدرة على السيطرة والتحكم في الانفعالات والتخلص من الاندفاع والالتزان في حالات الرضا والغضب حتى يكون قدوة للمرؤوسين في أداء المهام.
- الصبر والمثابرة: يجب أن تتميز شخصية القائد بالصبر والمثابرة وعدم اليأس عند مجابهة المشكلات التي يصعب حلها.

ت- المهارات الإنسانية: تعني قدرة القائد على التعامل مع البشر عامة ومرؤوسيه بصفة خاصة، وتنسيق جهودهم وفهم سلوكهم وتحفيزهم والعمل معهم بروح الفريق الواحد بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل المهارات الإنسانية في إقامة علاقات طيبة مع العاملين، ومراعاة استعدادات وقدرات ونفسيات العاملين وتلبية حاجاتهم والقدرة على التأثير فيهم وتقبل النقد والمناقشة البناء واحترام شخصيات العاملين والاهتمام بأمورهم وقضاياهم ومراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام والأعمال والبعد عن البيروقراطية في القيادة وإتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والابتكار والعدالة في المعاملة والبعد عن المحاباة (طبيب والوشمي، 2016، ص 107).

ج- المهارات الإدارية: تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ووضع معدلات ومقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة لتحقيق من إنجاز الأعمال على أكمل وجه (صيتي، 2019، ص 261-276) وهذا يعني تمتع القائد بالبراعة والحذاقة التي تمكنه من أداء المهام والأعمال الإدارية المطلوبة منه

بطريقة سليمة ومتميزة وتتنبثق من المهارات الإدارية خمس مهارات هي: مهارة اتخاذ القرار، ومهارة إدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات واللجان وإدارة التغيير، ومهارة إدارة الذات (طيب والوشمي، 2016، ص110).

وبالتالي نلاحظ بأن القيادة الإدارية نشاط إنساني هادف وفن توظيف الإمكانيات لتحقيق مصالح المنظمة وفق أساليب يكون الغاية من ممارستها تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف بأقصر وقت والقيادة أساس التنمية الشاملة لأي مجتمع من المجتمعات إذ تعد محور العملية الإدارية وسر نجاح أي منظمة.

المبحث الثاني

القيادة النسائية

1. تمهيد
2. لمحة عن تطور وضع المرأة المهني
3. مفهوم القيادة النسائية
4. سمات القيادة النسائية
5. دوافع الاهتمام بالقيادة النسائية
6. المعوقات التي تواجه المرأة
7. الحلول لترقية النساء في المناصب الإدارية

تمهيد:

كثيرة هي الدراسات التي تناولت موضوع القيادة والقائد وأهمية القيادة، ولكن الملاحظ أن معظم هذه الدراسات كان تركيزها على القائد الرجل مهملين أثر العنصر النسوي في عملية القيادة، إذ شهدت العقود الأخيرة تزايد عدد النساء في ميادين العمل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية كلها، خاصة بعد الثورة الصناعية وما نتج عنها من تطورات تكنولوجية وغيرها ساعد في وصول العديد من النساء إلى السلطة وتولي مناصب قيادية، وبالرغم من التحديات والمعوقات التي واجهت المرأة القائدة استطاعت بما تحمله من خصائص وسمات قيادية وبما تبذل من جهود أن تحقق كثيراً من النجاحات في تنسيق الجهود واتخاذ القرارات ورفع مستوى الأداء، كون القيادة لا تقتصر على جنس القائد وإنما على الأفكار والمهارات والقدرات والجهود المبذولة، فأصبح من الضروري تواجد المرأة إلى جانب الرجل في مختلف المجالات ومنها المواقع القيادية كون المرأة تمتلك سمات قيادية تمكنها من النجاح في عملها.

1-لمحة عن تطور وضع المرأة المهني:

شهدت العقود الأخيرة اعتراف متزايد واهتمام على المستويات كلها بالأثر الذي أدته المرأة في المجتمع، وقد انعكس هذا الاهتمام في نشاطات الأمم المتحدة بالمؤتمرات التي أولت قضايا المرأة اهتمام واضح، وفي ضوء ذلك أعلنت الأمم المتحدة عام (1975) عاماً دولياً للمرأة حيث عقد في ذلك العام المؤتمر العالمي الأول للمرأة في المكسيك والذي أوصى بضرورة بذل كافة الجهود لقضاء على التمييز ضد المرأة في ميدان العمل، وبعد ذلك انعقد المؤتمر الثاني للمرأة في كوبنهاغن عام (1980) تبين فيه أن المرأة لا زالت تعاني من التمييز في معظم مجالات العمل، بعد ذلك عقد المؤتمر الثالث في نيروبي عام (1985) وتم الإعلان فيه عن الإستراتيجية الإستشرافية للمرأة عام (2000) فقد حصلت المرأة على تغييرات

جذرية مهمة خاصة فيما يتعلق بالأدوار الجندرية حيث بدأت تشغل مواقع لم تكن متاحة لها من قبل ودخلت الحياة العامة بكافة جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (حسنين، 2020، ص171).

2- مفهوم القيادة النسائية: The concept of female leadership

تعد القيادة النسائية من الموضوعات النادرة فهو مصطلح جديد على الساحة تم ذكره لأول مرة عام 1975 في منتدى المكسيك، وكان أول مجال بحث فيه الباحثين هو التعمق في نظرية السمات القيادية للمرأة، حيث أنه بتحليل محتوى الأدبيات السابقة في مجال القيادة النسائية اتضح أن للمرأة دور أصيل في المجال القيادي، لكن الضوء كان متمركزاً على دورها القيادي في مجال الأسرة فقط ومنذ القرن العشرين بدأت تظهر نظريات تؤكد على أن الأثر القيادي للمرأة يمتد خارج الأسرة ولا تعد المرأة أقل من شريكها الرجل في هذا المجال (غنيم، 2020، ص219).

إذ عرفت القيادة النسائية بأنها: المرأة التي تشغل منصباً قيادياً لها من السلطة في اتخاذ القرار ولديها مجموعة من السمات والمواصفات الشخصية التي تجعلها قادرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم لإمكانية تحقيق أهداف معينة (الدخيل وآل عنيزان، 2016، ص20).

كما وعرفت بأنها: قدرة المرأة التي تتولى القيادة في التأثير على فرد أو مجموعة أفراد وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجات الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها وتحفيزهم على التعاون لداء المهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها لتحقيق الهدف من البرامج والمشاريع المخطط لها (الزاحل، 2020، ص139).

وعرفها ديفوكس وديفيليرد وباومجارتن (Desvaux, Devillard, Baumgarten, 2007) بأنها:

عدد من خصائص الأنماط السلوكية المتعلقة بالمرأة مثل الإلهام والمشاركة في اتخاذ القرار وتطوير الأشخاص التي تجعل المرأة قادرة على أداء المهمات القيادية بطريقة أفضل من الرجال.

بينما عرفها (Koneck, 2006) بأنها: المقدرات والمميزات التي تتمتع بها المرأة القائدة في أداء

المهام القيادية مثل التحفيز والمقدرة على الإنصات والاستماع للآخرين (البغدادي، 2020، ص17).

وفي تعريف آخر للقيادة النسائية عرفت بأنها النساء اللاتي يتمتعن بخصائص وسمات وكفاءات

ومقدرات وإمكانيات عالية لتولي المناصب القيادية بحيث تتمكن من صنع القرارات واتخاذها وإصدارها والتأثير في المرؤوسين وتوجيههم والإشراف عليهم لتحقيق الأهداف المتوقعة بجهود مشتركة (البغدادي، 2020، ص13).

ويمكن تعريفها بأنها مجموعة سمات وخصائص تمتلكها النساء اللواتي يشغلن مناصب قيادية

وإدارية ويقمن بقيادة مجموعة من الأفراد ويؤثرن في سلوكهم ويوجهن عملهم (الشريدة، 2021، ص9).

بينما اعتبرت (Rouleau-Caroll, 2014) القيادة النسائية أنها مجموعة الخصائص المميزة في

أداء النساء والتي تمكن المرأة من تحقيق النتائج المرغوبة بفاعلية والحفاظ على النجاح.

وكما عرفت القيادة النسائية بمجموعة الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة كالعامل التعاوني

والقدرة على الإصغاء وتشاركيه اتخاذ القرار والتي تمكن المرأة لقائدة من أداء المهام الإدارية بشكل أفضل من الرجال (الشامسي، 2021، ص6).

3- سمات القيادة النسائية: Attributes of female leadership

أظهرت الأبحاث التي أجريت على امتداد العقود من الزمن أن النساء يتبعن طرقاً في القيادة تختلف عن أسلوب قيادة الرجال فهن أقرب لأن يكن أكثر تعاوناً كما أنهن يتمتعن بروح العمل في فريق وكلها صفات تجعل القيادة أكثر فاعلية في عالم اليوم ذي الإيقاع السريع الذي يعتمد على الابتكار ولا يكتثر بالتسلسل الوظيفي (حمدي، 2020، ص20).

إذا فالحاجة كبيرة للتغيير والتطوير في القيادة والأساليب القيادية لذلك قيادة المرأة يمكن أن تكون تطوراً هاماً في القيادة الجديدة التي هي أقرب إلى المشاركة والتعددية بدلاً من المنافسة والعمل على أساس الحاجات الاجتماعية وليس الاحتياجات الفردية ومراعاة المجتمع والمسؤولية الاجتماعية لإدراجها كجزء من المسؤولية (abduhrman, amoush,2020,p38-47).

مفهوم السمات القيادية: نعني بالسمات القيادية الجزء الثابت والهادف من الشخصية والتي تشير إلى نمط السلوك المستمر والمعتاد في العملية التي يتم عن طريقها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من خلال تأدية الأدوار والمسؤوليات والمهارات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والمبتغاة (عليما، 2006، ص251).

أما السمات القيادية للمرأة: تعني الجزء الثابت والهادف من الشخصية التي تشير إلى نمط السلوك المستمر الذي تمارسه المرأة في المؤسسة أو المنظمة الإدارية ويستدل عليها من خلال تعريف الخصائص التي تتميز بها المرأة القيادية وهذه الخصائص هي خصائص شخصية كالثقة بالنفس واللباقة والمرونة والقدرة على تحمل المسؤولية والدافعية والالتزان وخصائص فسيولوجية كالذكاء والطول والرشاقة وبنية الجسد وغيرها (الحسيني، 2011، ص448). نستطيع وصفها بمجموعة من الخصائص التي تتمتع بها المرأة حتى تتمكن

من القيام بالدور القيادي المطلوب منها بكفاءة والتي تتمثل في تمتع المرأة بمجموعة صفات لدعم تطور المنظمة ونموها والعمل على تطوير قدرات مرؤوسيهها (القواسمة، 2013، ص23)، وبالتالي نستطيع القول بأن سمات القيادة النسائية عبارة عن أسلوب قيادي يحتوي على نسبة عالية من خصائص وتفضيلات المرأة والتي في كثير من النواحي لا تشبه تلك الخصائص والتفضيلات الخاصة بأساليب القيادة لدى الرجال (abdulrhman, amoush,2020,p38-47).

إذ بمراجعة العديد من الدراسات والأبحاث التي تتعلق بقيادة المرأة وسماتها تبين تمتع المرأة بمجموعة صفات وخصائص مكنتها من ممارسة عملها القيادي بكفاءة ففي دراسة أجنبية ل (caroll,2014) التي أجرتها واعتمدت فيها على المقابلات الشخصية مع عدة مديرات للثانوية تم اعتبار المهارات الشخصية والاجتماعية مهمة وتم تحديدها على النحو المطلوب، ومن الأمثلة على المهارات التي لاحظها المشاركون في هذه الدراسة كانت كثيرة منها: اتصال واضح، روح الدعابة، التعاطف، الصبر، الاستماع، التعاون، التشبث، الحس ورابطة الجأش، وعلى الرغم من اعتبار هذه المهارات المحددة ضرورية لجميع القادة الناجحين ذكوراً وإناثاً إلا أنه اتفق كل مشارك على أن العديد من هذه الخصائص كانت فريدة للإناث وخاصة الحس (carroll,2014,p86).

وفي دراسة (Kelli carrol,2021,p23) تحدثت أن أدبيات الإدارة تدعم الجرد التالي لصفات القيادة النسائية (الانفتاح - المرونة - التعاطف - الشمولية - التعاون).

وفي دراسة أخرى لـ (Frank hager,2018, p78) جاء فيها: النساء أكثر ميلاً لتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية وبالتالي يتفوقون على الرجال، ومن ثم يتميز أسلوب الإدارة الأنثوي ب (الكفاءة الاتصالية- العمل الجماعي- والمسؤولية - التفكير الشبكي- التعاطف- والثقة في الموظفين).

وأما عن الدراسة التي أجرتها (مريم الدليمي، 2016) فقد ذكرت فيها خمس خصائص مميزة في عمل القيادات النسائية تم تحديدها من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وهي التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة ورباطة الجأش (الدليمي، 2016، ص6).

وبالتالي سيتم مناقشة ودراسة السمات الخمسة التالية (التعاون- التعاطف- الصبر- البداهة- ورباطة الجأش) كونها السمات الأكثر تميزاً في عمل القيادات النسائية وكون أغلب الأبحاث السابقة قد ركزت على هذه السمات دون غيرها وهي كالتالي:

1- **التعاون:** يعتمد أسلوب القيادة النسائية على الخصائص الإيجابية للمرأة واستخدامهم للتعاون والمشاركة مع موظفيهم بدلاً من النمط الاستبدادي الذكوري التقليدي حيث أن المرأة أقرب إلى التفاهم والتعاون والمشاركة والعمل الجماعي والاعتراف بجهود الآخرين والتي هي أقرب إلى احتياجات العمل (abdulrhman, amoush,2020,p42)، فالمرأة تعمل بصورة تعاونية أكثر من الرجال لذلك نجدها أكثر تشابكاً بالتفكير وتحاول ممارسة تسلسلات هرمية مسطحة لأن ممارسة السلطة ليس مهماً بالنسبة لها فتتظم النساء هيكل المنظمة في فرق هدفهم الأساسي هو الجودة (hager,2018,P76).

2- **التعاطف:** هو القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين ومشاركتها مما يجعلنا أكثر مرونة وإنسانية علاوةً على ذلك يقال: "التعاطف يولد تعاطف" حيث أن القائد الذي يظهر التعاطف مع فريق العمل قد يدفع الفريق إلى إظهار التعاطف تجاه القائد.

في عدة حالات كانت هناك إشارة إلى أن التعاطف صفة أنثوية تناقش العديد من المقالات كيف يعتبر التعاطف قيماً ومهماً للقادة وربط السمة بمهارة تعتبر مهارة أكثر ليونة" والتي يسهل على النساء استخدامها أكثر من الرجال.

ورد في مقال بعنوان "قادة الانتباه" احتضان جانبك الأكثر ليونة يجعلك أقوى وفي المادة 15 من سمات القائد الفظيع لمجلس رواد الأعمال الشباب يقول: القادة الذين يفتقرون إلى التعاطف لا يمكنهم فهم المشكلات التي قد تواجه فريقهم بشكل كامل وبالتالي غير قادرين على إزالة الحواجز مثل نقص الموارد أو التوجيه، وبالتالي التعاطف يشير إلى قدرة القائد على فهم المشاعر المنقولة من خلال اللفظ والرسائل غير اللفظية لتقديم الدعم العاطفي للأشخاص عند الحاجة وفهم الروابط بين مشاعر الآخرين وسلوكهم (macdonald,2015, p39-44).

فأسلوب القيادة النسائية يعتمد على بيانات منطقية وعاطفية وبالتالي تأخذ المرأة في الاعتبار الأرقام وكذلك العواطف في عمليات صنع القرار مما يجعلها أكثر قدرة في الحفاظ على العلاقات الشخصية فهن يتبعن أسلوب سيطرة أقل وتعاطف عالي مما يزيد من تقدير الموظفين لذاتهم (hager,2018,p76).

3- **رباطة الجأش:** من المهارات القيادية المهمة لدى النساء وهي تحتم على القائدة أن تكون ضابطة لانفعالاتها تتصف بالهدوء ورباطة الجأش عند مواجهة الأفراد الذين يبدوون اللامبالاة والسلوك الاستغزالي والواقع أن القائد الثابت والمستقر غير المنفعل والذي يقف موقف الشخص الواثق بنفسه في الأزمات والمشكلات يحظى باحترام الجماعة دائماً (بنت نايف، 2019، ص109) فهي تحمل الصعاب والمشاق التي تواجه القائدة والوصول إلى النجاح والأهداف المرجوة وهي تعتبر من الصفات المهمة جداً في قيادة المرأة لحساسيتها (الغرابلي، 2020، ص510).

4- **الصبر:** لتصبح قائد استثنائي عليك أن تتمتع بخصائص القيادة التي منها مهارات اتصال قوية والنزاهة والاهتمام بالتفاصيل والقدرة على الحل الوسط والاحترام واكتشف مؤخراً كلمة أخرى وسمة هامة تصف القادة الاستثنائيين وهي "الصبر" غالباً ما ينظر إلى الصبر على أنه نقطة ضعف عندما يتعلق الأمر

بالقيادة حيث يتوقع القادة اتخاذ قرارات في أجزاء من الثانية والانتقال إلى الحل التالي إذا لم يكن الحل الحالي هو الأنسب.

وإذا نظرنا إلى خصائص بعض أعظم القادة في العالم نلاحظ أنه ليس من قبيل المصادفة أن إمكانية الوصول للأهداف – والتسامح والتعاطف والثقة والتحمل تشكل اختصاراً للصبر، كما أنه ليس من قبيل المصادفة أن هذه الخصائص توجد في القيادات النسائية أكثر من الذكور حيث خلصت إحدى الدراسات إلى أن النساء قادة أكثر فعالية من الرجال والسبب في ذلك هو أنه كان عليهم العمل لفترات أطول بمعنى آخر لقد كانوا صبورين بدافع الضرورة (keich,2017,p1).

فالصبر يعني القدرة على التحمل في الشدائد وتمالك الأعصاب وتوجيه الفكر بالشكل الصحيح للوصول إلى حل عقلائي معين، كما يعرف بأنه التعامل مع الموقف ككل وليس من ناحية واحدة لفهم أعمق للظروف الخارجة عن القاعدة (Rouleau carroll,2017).

5- **البداية:** تعني قدرة القائدة على المرونة بالتفكير عند مواجهة إحدى الصعاب في تحقيق هدف معين أي أنها أحياناً تنتقل من هدف لآخر للوصول إلى الهدف المرجو (الغرابلي، 2020، ص510)، وهي قدرة المرأة على تفهم العمل الذي يجب أن يتم وقدرتها على تفهم الأمور دون التكلم بها بشكل واضح وصريح فهي تفهمه من حدسها الداخلي من خلال فطرتها وإصغائها لنفسها واستيعاب ما يجب أن يتم عمله والتفكير الأمر بنفس اللحظة والتصرف على أساسه (الدليمي، 2016، ص25).

فالله عز وجل ميز المرأة بخصائص وسمات فطرية منها ما هي مشتركة مع الرجل ومنها ما هي متفردة بها وهناك خصائص مكتسبة تأتي عن طريق الخبرة والممارسة ويمكن تطوير هذه الصفات مع الوقت وتعزيزها، فالمرأة بطبيعتها متعاطفة مع من حولها وتحب التعاون وتقديم الدعم والمساندة وتتعامل مع المواقف بالصبر والحكمة وتحمل المواقف الصعبة فكيف إذا اجتمعت هذه الصفات في المرأة القائدة

4- دوافع الاهتمام بالقيادة النسائية:

موضوع القيادة النسائية يعتبر من الموضوعات الهامة والحديثة وزاد الاهتمام به في الآونة

الأخيرة لعدة عوامل (الهوب، 2021، 485):

1- تزايد أعداد النساء في مواقع العمل حتى أن تلك النسبة ارتفعت لتتجاوز نسبة الرجال في

القوى العاملة في بعض الدول كالنمرك والسويد وبريطانيا.

2- تقدم النساء في المجالات العلمية بصورة ملحوظة فأصبح هناك عالقات ومبدعات

وحاصلات على جائزة نوبل.

3- تقدم المرأة في الحصول على الدرجات العلمية العليا جعل من النساء موجودات في كافة

المهن والمجالات والتخصصات.

4- تحول المجتمع إلى مجتمع المعرفة الذي أصبح يعتمد على القدرة الذهنية لا العضلية.

5- ظهور ما يسمى بالاقتصاد النسوي فالمرأة أصبحت تمتلك قوة كبيرة في العمل والسوق بل

إن الشراكة التي فيها نساء أكثر في الإدارة العليا تكون أكثر ربحاً لأن النساء يطبقن

قواعد جديدة للعمل ويتمتعن بمهنية عالية وخصائص ثلاث طبيعة المنظمات الحديثة.

6- اكتسبت الحركة النسوية شعبية كبيرة في العديد من دول العالم فهي تطالب بحقوق المرأة

وعدم التمييز في المعاملة بينها وبين الرجل.

بعد إجراء الدراسات والأبحاث حول قدرات الرجل والمرأة فيما يتعلق بالأسلوب القيادي يمكن

إيجاز بعض النقاط الأساسية للتمييز بين نمطي القيادة (الحسبان، 2021، ص 153):

1- يتسم أسلوب المرأة بالحكمة والاستقرار وذلك لشمولية التفكير القيادي وتكامل العقل مع

العاطفة عند المرأة مقارنة بالرجل.

2- الفروق بين المرأة والرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي ايجابية ولمصلحة المرأة فالمرأة

أكثر تنظيم وترتيب وصرامة فيما يخص تحقيق الأهداف.

3- المرأة أكثر حذراً من الرجل ولكنها أكثر كفاءة وجراً في عملية اتخاذ القرار وأكثر قدرة

على تخطيط المستقبل.

4- المرأة أكثر قدرة من الرجل على التعامل مع التغير وذلك لأسلوبها المرن في القيادة.

5- من أهم معوقات المرأة في القيادة الميل والنزعة العاطفية التي لديها في السلوكيات على

خلاف السلوك العقلاني للرجل.

فيما ذكرت دراسة أخرى الفرق بين قيادة الرجل والمرأة من خلال الجدول التالي:

الرجل القيادي	البعد	المرأة القيادية
يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد ولكن بدون انقطاع	الجهد	تعمل بدرجة واحدة من الجهد ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة متباعدة
المقاطعات والزيارات تربكه وتؤثر في إنتاجيته وأدائه	التأثير	تعتبر الزيارات والمقاطعات فرصة لبناء العلاقات ولتفهم احتياجات الأتباع ومساعدتهم
يحرص على العمل بشكل كبير ولا يتخلل ذلك أمور أخرى في الغالب	الأولويات والاهتمامات	تخصص وقتاً للأمور الأخرى ومن أهمها الأمور الأسرية
له علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة	العلاقات	لها علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة
يتابع أداء المهمة وتلو الأخرى دون تركيز كبير على تقييم الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية	المتابعة والتقييم	تقيم كل عمل وتحرص على دراسة الآثار المستقبلية والآثار العامة على الأسرة والبيئة
يرتبط بعمله بشكل عميق	ارتباط بالعمل	ترتبط بعملها ولكنها ترتبط بأمور كثيرة أخرى
يجب الاحتفاظ بالمعلومات	تبادل	تحب تبادل المعلومات
يحرص على التسلسل التنظيمي	التسلسل التنظيمي	تعمل من خلال شبكة علاقات وليس تسلسل تنظيمي

المصدر: الدخيل. آل عنزان. 2016، ص21.

5-المعوقات التي تواجه المرأة في أي عمل قيادي وتحد من تمكينها:

نعني بالمعوقات الأمور التي يمكن أن تمنع المرأة العاملة من ممارستها لدورها القيادي في الإدارات العليا وعدم تقلدها للمناصب المتقدمة في السلم الوظيفي سواء على المستوى الشخصي أو التنظيمي أو المجتمعي (عون، 2019، ص389)، فعلى الرغم من كل المؤهلات والقدرات وكذلك الطموح لتكافؤ الفرص بما في ذلك فرص القيادة لا تزال تواجه عقبات وصعوبات تثقل كاهلها ومنها:

أ- **الصورة النمطية للمرأة:** لا تزال الصورة النمطية للمرأة في العمل عقبة رئيسية أمام المرأة في العديد من المجالات فإذا نظرنا إلى الصورة النمطية للمرأة فيما يسمى الجنس الاجتماعي نجد هذه الصورة مبنية على النساء في المنزل والرجال في العمل (abdulrhman, amoush, 2020,p38-47) فلا يزال ينظر إلى الرجال على أنهم قادة نموذجيين مما يترك للنساء طريقاً صعباً للوصول إلى المناصب القيادية , ساباتي (1999) قالت إنه يتعين على المرأة أن تثبت أنها مؤهلة بشكل متكرر أكثر من الرجل, حيث يجب أن تتمتع بمهارات أكثر لأنها تواجه معايير أعلى (Heredero, kattan,2016, p98).

ب- **معوقات أسرية:** تتمثل بالأدوار التي تقوم بها المرأة من كونها أم وزوجة وربة منزل (الدخيل وآل عنيزان، 2016، ص25).

ت- **معوقات ذات طابع ثقافي وتنظيمي:** تنشأ المعوقات التنظيمية بسبب السلطة المحدودة التي لا تتناسب مع حجم مسؤولياتهن وعدم وجود سياسات تكفل المساواة ومشاركة المرأة والافتقار إلى برامج التطوير المهني للمرأة.

أما المعوقات الشخصية والثقافية للمرأة تتمثل بالأدوار التقليدية والقيود الدينية والتمييز الجنسي والمجتمع المهيمن الذكوري وموقف القادة الذكور تجاه دور المرأة في محدودية الفرص المتاحة ويجب معرفة أن العوامل الثقافية والاجتماعية كانت العامل الرئيسي في عدم مساواة المرأة مع

الرجل بالإضافة إلى النظرة السلبية للمرأة عن قدرتها القيادية وثقافة المجتمع التي شكلت عائقاً في توسع القوى القيادية للمرأة (الدغير، 2018، ص22).

ث- معوقات إدارية واقتصادية: تتعلق المعوقات الإدارية بقلّة التدريب في مجال رفع الكفاءة الإدارية ونقص الكوادر الوظيفية وعدم الاستقرار الإداري ونقص التجهيزات وعدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية، بينما تتعلق المعوقات الاقتصادية بالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التي تشكل دافعاً للعمل والإبداع وكثرة متطلبات المعيشة وارتفاع الأسعار يجعل المرأة القيادية تتردد في العمل وتبوء مواقع قيادية مما يشغلها عن الإبداع والابتكار واتخاذ القرارات وحل المشكلات (طيفور، 2018، ص4).

ج- معوقات اجتماعية: تتعلق بالأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع التي تقف عائقاً أمام تمكين المرأة مثل نظرة المجتمع تجاه الأثر القيادي للمرأة وطول ساعات العمل بالنسبة للمرأة عدم وجود فرص عمل تناسب مؤهلات المرأة وأن المرأة تعطي الأولوية لأمر الأسرة والمنزل على حساب مسؤوليات العمل (هاني، 2020، ص7).

ح- عدم وجود سياسات وبرامج المساواة داخل الشركة وعدم وجود إستراتيجية لتتبع النساء المؤهلات وأيضاً عدم وجود ساعات عمل أكثر مرونة (Abdallah, 2020, p7).

خ- ظاهرة السقف الزجاجي: نعني بالسقف الزجاجي (glass ceiling) استعارة تستخدم من أجل تمثيل حاجز غير مرئي يحافظ على ارتفاع مجموعة ديمغرافية معينة إلى مستوى معين في التسلسل الهرمي، تم استعارة المصطلح المجازي لأول مرة من قبل النساء في إشارة منهن إلى الحواجز الموجودة في طريق وصولهن إلى الوظائف العالية (عون، 2019، ص390).

حيث تواجه النساء السقف الزجاجي فيما يتعلق بالدفع وعند الترقية وكقاعدة عامة تواجه النساء السقف الزجاجي في حالات مثل صورة المدير الذكر بعده قاعدة وليست استثناء وذلك لكون الرجال

مديرين ليس بالأمر الجديد ولكن ما يعد جديدا هو رؤية مديرات من النساء؛ لماذا؟ نظرا لأن الرجال كانوا مشاركين في العمل منذ مدة طويلة فقد دخلوا سوق العمل وتطلعوا إلى الترقيات وفي ذلك الوقت أصبح من الواضح أنهم واجهوا عقبات غير متوقعة للوصول إلى المراكز الإدارية في الإدارة الوسطى.

إنه السقف الذي يمكن أن يرى بوضوح مواقع أعلى من الأسفل ولكن هناك عوائق غير مرئية للوصول إليها ولا ينعكس هذا السقف على التمييز في فرص العمل فحسب بل ينعكس أيضا على الأجور المدفوعة والمكانة العليا التي يهيمن عليها المديرون الذكور ويتم دفع أجورهم على نطاق مختلف حيث أن أجور النساء منخفضة مقارنة بالرجال (abdulrhman, amoush,) (2020,p38-47).

وجدت ثلاثة أسباب رئيسية لاستمرار السقف الزجاجي في استبعاد النساء من الوظائف ذات الأجور العالية (carroll, 2021,p11) وهي كالتالي:

- 1- غالباً ما تختار النساء الحاصلات على شهادات جامعية العمل في مجالات ذات دخل منخفض.
- 2- النساء أكثر كرهاً للمخاطر من الرجال مما يعوق الرغبة والقدرة على المنافسة على وظائف أعلى وبالتالي رواتب أعلى.
- 3- تظل النساء بشكل غير متناسب مسؤولاً عن رعاية المنزل والطفل مما أدى إلى العامل الأبرز وهو كبح دخول المرأة على المستوى التنفيذي.

6-الحلول لترقية النساء في المناصب الإدارية:

بناءً على مراجعة الأدبيات التي أُجريت وصلنا لسلسلة من الحلول لتعزيز أثر المرأة في الإدارة

(Abdallah, 2020, p8) وهي كالتالي:

أ- تكافؤ فرص وسياسات التنمية تكون مكتوبة ومعممة.

ب- اخطار مديري الشركات بشأن القوالب النمطية المتعلقة بالنوع الاجتماعي والتنوع

ت- تقييم ملفات تعريف الموظفين الجنس والعمر والقدرات وما إلى ذلك.

ث- برامج تخطيط وظيفي لكل من الرجال والنساء وأيضاً توفير دورات تدريبية لكلا الجنسين.

ج- تعريض الرجال والنساء لكافة العمليات داخل المنظمة ووضع ساعات عمل مرنة.

ح- تخصيص جوائز لتحفيز الموظفين بناءً على تقييمات أداء الموظف.

المبحث الثالث

الالتزام التنظيمي

1. تمهيد
2. مفهوم الالتزام التنظيمي
3. تصنيف الالتزام التنظيمي
4. أهمية الالتزام التنظيمي
5. الأسباب التي تجعل المنظمة تهتم بزيادة الالتزام لدى أعضائها
6. خصائص الالتزام التنظيمي
7. مراحل الالتزام التنظيمي
8. أبعاد الالتزام التنظيمي
9. العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي أحد أهم مكونات السلوك التنظيمي والذي تسعى منظمات الأعمال جاهدة لتحقيقه والحفاظ على مستويات مناسبة منه كونه عامل مهم يحدد نجاح المنظمة حيث تتبع هذه الأهمية من حقيقة أنه يساعد المنظمات على الاحتفاظ بمزيد من العاملين وبالتالي زيادة الإنجاز والإنتاجية والفعالية في الأعمال ولذا تسعى القيادات جاهدة لتوفير بيئة عمل تضمن التزام العاملين ورغبتهم في الاستمرار في المنظمة وزيادة ولائهم وانتمائهم لها وتبني مفاهيم جديدة لزيادة فهم ومعرفة كيفية اهتمامها بالأفراد العاملين وتوضيح الأهداف والاستراتيجيات لهم وخلق شعور بأهميتهم والسعي لبناء علاقات طويلة الأمد معهم , فلا يمكن لأي منظمة أن تعمل على مستويات عالية ما لم يكن كل عامل ملتزم بأهداف المنظمة ويؤمن بها ويطمح إلى الاستمرار في العمل في منظمته إذ يعد نفسه جزء من عائلة في تلك المنظمة ويعمل كعضو فعال في فريق.

1- مفهوم الالتزام التنظيمي: The concept of organizational commitment

يعد الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية التي تصف العلاقة بين الموظف والمؤسسة جنباً إلى جنب مع مفاهيم مماثلة مثل الالتزام بالعمل والرضا الوظيفي فقد اعتبر أحد أهم الموضوعات البحثية لأكثر من 30 سنة حيث أن بورتر وآدم سميث من أوائل الباحثين الذين قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي فعرّفاه بأنه القوة النسبية لتطابق أو تماثل الفرد مع مؤسسة معينة والمشاركة فيها.

وأصبح محط اهتمام المديرين في أقسام الموارد البشرية العامة في كثير من المنظمات على سبيل المثال مسؤولية رئيسية لمديري الموارد البشرية (HR) هو فهم العوامل التي تخلق التزام الموظف ومن ثم استخدام تلك المعرفة لزيادة معدل الاحتفاظ بالموظفين والإنتاجية (Ghazzawi, 2019 ,p5).

فالالتزام التنظيمي من الموضوعات التي اكتسبت أهمية كبيرة لدى الباحثين في العقود الثلاثة الأخيرة وذلك بعده أحد الأهداف التي تسعها المنظمات لتحقيقها للحفاظ على وجودها في السوق إذ أن الأفراد ذوي الالتزام العالي يكونوا أكثر توافق ورضا وإنتاجية ويكون لديهم إحساس كبير من الولاء والمسؤولية للمنظمة التي يعملون بها بالإضافة لكونهم مصدر قوة لمنظمتهم يساعد في البقاء والاستمرارية ومواجهة تحديات المنافسة مع المنظمات الأخرى (إمام وجعفر، 2019، ص1)، حيث يظهر التزام الفرد عن طريق ثلاثة عوامل (إبراهيم وسلمان، 2018، ص191) هي:

1- الشعور القوي للفرد بقبول أهداف وقيم المنظمة.

2- الاستعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.

3- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

وعرفه (Bruce Buchanan): بأنه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة والمودة

والصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة وهو ناتج عن تفاعل ثلاث عناصر:

1- التطابق: أي تبني أهداف المنظمة وقيمها باعتبارها أهدافاً وقيماً للعامل في التنظيم.

2- الاستغراق والمقصود به الانهماك والانغماس النفسي في أنشطة التنظيم ودور الفرد في العمل.

3- الإخلاص والوفاء أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة (عبد الحافظ، 2020،

ص165).

وتم تعريفه بأنه: مجموعة من السلوكيات الايجابية المقصودة من الفرد تجاه منظمة معينة (حمادي، 2022،

ص301-329)، وهو شعور ايجابي متولد عن الموظف تجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع

قيمتها وأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهود وتضليلها على ما سواها مما يعزز نجاحها (خوين،

2017، ص296).

فيما عرفه (Smith, 1982, 23) بأنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها ورأى (Vecchio, 1991, 20) بأن الالتزام شعور داخلي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة وتحمل المسؤوليات ورغبة بالعمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمتها ورغبة القوية للبقاء فيها (وبير، 2021، ص296).

ويمكن تعريفه بأنه شعور داخلي يترجم في صورة سلوك إيجابي يجعل الفرد يبذل جهود عظيمة لصالح منظمته بقناعة تامة دون أي اجبار بدافع الحب والولاء من أجل البقاء والاستمرار وتحقيق أهداف المنظمة (الخشروم، 2011، ص174).

وأيضاً الالتزام التنظيمي يعني اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.

وتم تعريف **الالتزام التنظيمي** من منظور نفسي على أنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يؤثر في إنتاجية المنظمة وفعاليتها وأكدت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة وأقل وقت وجهد وتكلفة من خلال اندماجهم بالعمل بالإضافة إلى أنه كلما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وكفاءتهم وذلك يزيد إنتاجيتهم وبالتالي تزداد إنتاجية المنظمة، حيث أن طول فترة خدمة العاملين يزيد من إنتاجيتهم كما ويؤدي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية وزيادة إدراك الفرد لجاذبية العمل الذي يعمل فيه والارتباط النفسي بالمنظمة وبالتالي ارتفع مستوى العمل (عيسى، 2014، ص363).

يتضح من كل ما سبق أنه وعلى الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام كظاهرة إدارية إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام التنظيمي على أنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد قيم المنظمة فضلاً عن هذا الاتفاق يؤكد أيضاً أن الالتزام

التنظيمي التزاماً طوعياً ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية (حسين، 2013، ص 80).

2- تصنيف الالتزام التنظيمي:

يتضح من التعريفات الواردة بشأن الالتزام التنظيمي بأنه يمثل مدى الارتباط بالمنظمة والمؤشر على مستوى هذا الالتزام هو التغيب ودوران العمل وهذا المفهوم يصنف وفق ثلاث حقبة زمنية (إبراهيم، 2017، ص 10) كما يأتي:

❖ **الحقبة المبكرة:** تعرف أيضاً بالالتزام الرهانات الجانبية المستندة إلى مفهوم (Backer, 1960) والذي عرف الالتزام من خلال نظرية الرهانات الجانبية والاستناد إلى هذه النظرية فإن الموظفين الأفراد يلتزمون لأنهم يمتلكون إلى حد ما استثمارات شخصية أو تنظيمية مخفية تحفزهم للبقاء في الوظيفة ويشير اصطلاح الرهانات الجانبية إلى تراكم الاستثمارات البسيطة والكبيرة والتي تقدر قيمتها من قبل الأفراد والتي من الممكن أن يفقدها الفرد في حال مغادرته المنظمة.

❖ **الحقبة الوسطى:** تعرف أيضاً بالعلاقة النفسية إذ قدم هذا الاصطلاح من قبل بورتر وزملائه عام 1974 في هذه الحقبة تحول تركيز الالتزام من الرهانات الجانبية الملموسة إلى العلاقات النفسية التي يكنها الفرد تجاه المنظمة ترى هذه النظرية في التبادل أن معظم التفاعل الاجتماعي هو بمثابة تبادل وأصبح راسخاً بوصفه شحراً لعملية الالتزام حيث أصبح الالتزام تصور واعتقاد قوي في قبول أهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عنها ورغبة قوية في الحفاظ على العضوية فيها.

❖ **الحقبة الثالثة:** تعرف باعتماد مدخل متعدد الأبعاد والذي قدمه ماير وألين عام 1984 إذ قاما بتطوير ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي (العاطفي - الاستمراري - المعياري).

3- أهمية الالتزام التنظيمي: The importance of organizational commitment

يعد الالتزام التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية والسلوكية التي ركز عليها الضوء في إدارة المنظمات لما له من دور كبير في نجاح المنظمة واستمرارها ولأهميته فقد جذب المهتمين وعلماء السلوك الإنساني لدراسته وفهمه نظراً لكونه سلوك مرغوب من قبل المنظمات (rafiei, amini,2014, p1841-1848) حيث تظهر أهميته فيما يلي:

- أ- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل حيث يفترض أن يكون الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
- ب-يساعد على رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة مما يساعد على الأداء المتميز والإبداع في العمل وهذا يؤثر إيجاباً على فاعلية وكفاءة المنظمة ومؤشراتها الأدائية والتنافسية.
- ت-زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار داخل المنظمة وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية والتنافسية
- ث-كلما ازداد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد وانخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

بينما تحدث آخرون عن أهمية الالتزام التنظيمي (الحسن وسليم، 2020، ص737-750) من خلال:

- 1- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل حيث أن الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة.
- 2- إن عبء تحقيق الأهداف يقع على عاتق العاملين بإبداعهم وجهودهم في تحقيق تلك الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية وأيضاً ارتفاع مستوى الالتزام لدى العاملين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويرفع من مستوى الثقة بينهم.

3- كلما زاد شعور العاملين بالولاء زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي لأجل ازدهار المنظمة حيث أن شعور الأفراد بالانتماء يزيد من درجة رضاهم الوظيفي مما يحفزهم على الإخلاص في العطاء وتحرص إدارة المنظمات على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي للمنظمة وتحفيزهم.

فيما أشارت إحدى الدراسات في حديثها عن أهمية الالتزام التنظيمي بأنه أحد العوامل المهمة في حقل السلوك التنظيمي وذلك لما له من علاقات وطيدة مع الكثير من المتغيرات الأخرى كالأداء والإبداع والنجاح التنظيمي وغيرها فهو مؤشر مهم لمعرفة مخرجات المنظمة مثل غياب العاملين والتسرب الوظيفي ونوعية الأداء, فأهميته تتجسد بارتباطه بمجموعة كبيرة من الصفات الشخصية والمتغيرات التنظيمية والظروف المختلفة المحيطة بالعمل والتي يمكن أن يؤثر فيها أو عليها والمنظمات تحتاج إلى التزام العاملين لتتمكن من العمل في البيئات المتغيرة فضلاً عن أنه يساعد المنظمة في مواجهة ضعف الانتماء كما أشار إلى أن الالتزام التنظيمي يعد عملاً مهماً لفهم سلوكيات العاملين ومؤشر للتنبؤ بمعدل استعداد العاملين للبقاء في المنظمة (عطية ومهدي، 2016، ص332).

4- الأسباب التي تجعل المنظمات تهتم بزيادة الالتزام لدى أعضائها:

هناك العديد من الأسباب وراء زيادة الاهتمام بالالتزام التنظيمي (Nadimi, Hesabi, 2013, p502) وهي:

أ- الالتزام هو مفهوم جديد وبشكل عام يختلف عن الاستقلال والرضا الوظيفي على سبي المثال: قد تحب الممرضات عملهن لكنهم قد يفعلون ذلك غير راضيين عن المشفى التي يعملون فيها في هذه الحالة سيبحثون عن وظائف مماثلة في منظمات أخرى مماثلة وعلى العكس من ذلك في المطعم قد يكون لدى النادل شعور إيجابي حول بيئة عملهم لكنهم قد يكرهون الانتظار على الطاولات أو وظيفتهم بشكل عام.

ب- أشارت الأبحاث إلى أن للالتزام التنظيمي علاقة إيجابية مع بعض النتائج مثل الرضا الوظيفي والحضور على الوقت والسلوك التنظيمي الاجتماعي والأداء الوظيفي وعلاقة سلبية مع الميل إلى ترك العمل.

ت-تعتقد معظم المنظمات أنه مع انخفاض التزام المنظمة تجاه الموظف هناك توقع بأن التزام الموظف بالمنظمة قد ينخفض أيضاً وهناك علاقة واضحة بين دعم المنظمة للموظف والتزام الموظفين بها.

ث-المنظمات تبحث عن أداء عالي واستراتيجيات أفضل للموارد البشرية لزيادة التزام موظفيها لأن هذا يمكن أن يوفر دخلاً اقتصادياً أعلى وبناءً على وجهة النظر هذه فإن التزام الموظفين هو مفهوم إداري يمكن أن ينتج عنه منافع تنافسية ونجاح مالي وبالتالي يعتبر التزام الموظفين استراتيجية تنافسية.

ج-للتزام التنظيمي للموظفين تأثيرات خطيرة ومؤثرة على أداء المنظمة ويمكن أن يكون مؤشراً هاماً على الفعالية التنظيمية وبالتالي فإن تجاهلها يضر بالمنظمة وقد يفرض تكاليف إضافية

يعتمد مفتاح النجاح التنظيمي كلياً على التزام الموظفين تجاه المنظمة فالالتزام تجاه التنظيم أكثر من مجرد عضوية رسمية حيث يشمل على الحزم والاستعداد لمتابعة كل الأمور من أجل المنظمة باكان وآخرون ذكر أن نجاح المنظمة لا يعتمد فقط على كيفية تحقيق كفاءات بشرية أكثر ولكن أيضاً يشجع الالتزام تجاه المنظمة (rafiei, 1848-2014, p1841-1848).

5-خصائص الالتزام التنظيمي:

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة خصائص (الحسن وسليم، 2020، ص742) ومنها:

- 1-الالتزام التنظيمي كغيره من المتغيرات لا يشكل حالة ملموسة وإنما يستدل عليه من خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة والتي تجسد مدى الالتزام التنظيمي.
- 2- يبرز الالتزام التنظيمي عن حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- 3- يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين المنظمات والعاملين.

4- يفقد خاصية الثبات فهو يتفاعل مع مجموعة من المتغيرات الشخصية والبيئية وغيرها مما يجعل مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثره بالعوامل الأخرى ومع ذلك فإن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى.

5- يستغرق الالتزام وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد والتخلي عنه لا يكون نتيجة تأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة تأثيرات استراتيجية ضاغطة.

6- سلوك الالتزام التنظيمي يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة (عبد الحافظ، 2020، ص165).

7- متعدد الأبعاد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر ويمكن تحديد أسباب التعدد (علي، 2013، ص74) كما يلي:

- أن المنظمة مكونة من عدة فئات لكل منها أهدافها الخاصة بها وليس من الضرورة اشراك هذه الفئات في هدف واحد معين.
- عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة فإن لكل فئة وتكتل أهدافاً وقيماً تحاول تحقيقها، وتختلف هذه الأهداف والقيم من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر وبالتالي فإن ولاء الأفراد لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبياً.

8- يأخذ الالتزام التنظيمي أشكال عدة وصوراً من أهمها الالتزام بوصفه وسيلة لتحقيق هدف معين والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.

6-مراحل الالتزام التنظيمي:

يرى الصير أن العامل حتى يشعر بالالتزام التنظيمي يمر بالمراحل التالية (ماضي، 2018، ص45):

- 1- **مرحلة الإدراك:** يعني أن العامل أصبح يعرف منظمته معرفة أولية فهو مازال بحاجة إلى المزيد من المعلومات عنها وتستمر هذه المرحلة لمدة عام حتى يكون هدف الموظف تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم.
- 2- **مرحلة الاهتمام:** هنا يبدأ الفرد في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته بعد أن يصبح لديه الحافز للبحث عن هذه المعلومات وتستمر هذه المرحلة لفترة تتراوح ما بين عامين إلى أربعة أعوام.
- 3- **مرحلة التقييم:** وهنا يبدأ الموظف في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها من منظمته والمزايا التي يمكن الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الالتزام.
- 4- **مرحلة التجربة:** هنا يبدأ الموظف في سؤال أصدقاءه ممن يعملون في المنظمات الأخرى عن ظروف العمل في تلك المنظمات والمزايا التي يحصلون عليها.
- 5- **مرحلة الالتزام:** إذا ما أدرك الموظف أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليه زملاؤه في المنظمات الأخرى كما وكيفاً يتولد لديه الشعور بالالتزام التنظيمي.

كما تشير النماذج النظرية كنموذج بوشنان (Buchanan) إلى أن الالتزام التنظيمي يتطور لدى الفرد ماراً

بثلاث مراحل متلاحقة (حمادي، 2019، ص309) هي:

1- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد فقط يكون الفرد خلالها خاضعاً

للتدريب والإعداد والتجربة وفي هذه الفترة يكون الاهتمام منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم

مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته واتجاهات وأهداف المنظمة ككل.

2- مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين السنتين والأربع سنوات وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد

مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور في هذه المرحلة الولاء

للعمل والمنظمة.

3- مرحلة الثقة بالمنظمة: تبدأ من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية إذ يزداد ولاء

الفرد وتقوى علاقته بالمنظمة والانتقال إلى مرحلة النضج.

إلا أن أورالي أشار إلى مراحل أخرى للالتزام التنظيمي (حمادي، 2019، ص309) وهي:

أ- الإدعان: أي أن التزام الفرد مبني على ما يحصل عليه من المنظمة من فوائد إذ نرى الفرد يتقبل سلطة الآخرين

ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.

ب- مرحلة التطابق أو التماثل مع المنظمة: نجد أن الفرد في هذه المرحلة يتقبل سلطة الآخرين من أجل الرغبة

والاستمرار بالعمل، فسوف تشبع حاجاته للانتماء لذا سوف يشعر بالفخر والانتماء للمنظمة.

ت- مرحلة التبني: في هذه المرحلة يكون الفرد قد اعتبر أهداف وقيم المنظمة هي ذات أهدافه وقيمه فالالتزام هنا

نتيجة لتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الموظف.

7- أبعاد الالتزام التنظيمي: Organizational commitment Dimensions:

في مختلف التعريفات التي تطور بها مفهوم الالتزام التنظيمي قد تحول من الصورة ذات بعد واحد ثم بعدين حتى تمخضت أحد البحوث إلى ثلاث أبعاد وضحت المفهوم أكثر.

في المفهوم الأولي كان يتمثل في بعد واحد بحوث Mowday وآخرون بحيث يرجع الالتزام بشكل استثنائي للارتباطات الانفعالية والوجدانية التي تربط الفرد بمنظمته ولكن هذه الفكرة لاقت اعتراضاً من طرف Chatman 1986, O'Reilly اللذان أسسا بعدين للالتزام التنظيمي، بعد وجداني وآخر تبادلي. أما الباحث M.Thevenet 1992 يدافع عن مقاربتين "نفسية وتبادلية" المقاربة النفسية تشرح الارتباط العاطفي مدعماً بهوية الفرد في منظمته والتي تذهب ما بعد الاعتبارات التحفيزية، المقاربة التبادلية تعكس فضلاً عن ذلك ارتباطاً آلياً نتيجة منطق اقتصادي يخص المشاركة أو الإسهام، بعد آخر قد أضيف للنموذج ذو البعدين بفضل أعمال Allen و 1991, 1997 Meyer هذان المؤلفان يقترحان نموذج ثلاثي الأبعاد يجمع الالتزام العاطفي -والمعياري- والاستمراري (عبد الكريم، 2018، ص398) .

مرت الدراسات الأكاديمية بنتائج مهدت الطريق نحو إدراك أبعاد الالتزام التنظيمي نشير إليها في الجدول

التالي:

الجدول (1) تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي

المؤلفون	الالتزام	التعاريف
Mowday&al.(1982)	بعد واحد	الالتزام الوجداني: الهوية والانتماء
O`Reilly & Chatman (1986)	بعدين	الالتزام المعياري: الهوية الامتثال: التزام التوافق
Meyer & Allen (1991)	ثلاث أبعاد	الالتزام الوجداني: الهوية والانتماء الالتزام المعياري: الواجب الأخلاقي الالتزام المستمر: حساب الفرصة

المصدر: عبد الكريم، 2018، ص391

إذاً فقد وضع كلاً من Meyer & Allen في عام 1991 ما يسمى بالمفهوم ذي الثلاث أبعاد بعد قيامهم بدراسة الأدبيات السابقة كلها لهذا المصطلح من أجل وضع نموذج الالتزام التنظيمي، لكي يفسروا دراستهم ويضعوا نموذج للدراسات اللاحقة في الموضوع وقد أفضت الدراسة إلى وضع نموذج ذي الثلاث أبعاد وهي (الالتزام العاطفي - الالتزام الاستمراري - الالتزام المعياري) وقد تأتي منفصلة أو تأتي معاً لتكون نموذج يدفع الفرد العامل إلى الالتزام بعمله داخل المنظمة بصورة تامة (علي، 2013، ص75).

وسنتحدث عن كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة بتفصيل وهي:

1- الالتزام العاطفي: Affective Commitment

والذي يبين أن الأفراد الذين لديهم التزام عاطفي يتمتعون بدرجة عالية من الإدراك للخصائص التي تتميز بها المنظمة التي يعملون بها من حيث أهميتها ودرجة التواصل مع الإدارة واستقبال التوجيهات المطلوبة من قبل المشرفين، كما يتأثر الأفراد بما توفره البيئة التنظيمية حول إمكانية مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل أو أمورهم الشخصية حيث يعتبر هؤلاء الذين يتأثرون بالالتزام العاطفي أن العلاقة التي تربطهم بالمنظمة هي مقدار

ما تحققه وتوفره لهم من متطلبات ضرورية كما يعبر الالتزام العاطفي عن مدى الشعور بالانتماء والتكامل النفسي مع المنظمة (الصلاحيين، 2019، ص87).

كما أن الالتزام العاطفي يشير إلى الموقف الإيجابي الذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بأي قيم شخصية يجلبونها إلى المنظمة وكيف يتعرف الأفراد على أنفسهم ويشركون أنفسهم داخل المنظمة، حيث يشير هذا النموذج إلى أن الالتزام العاطفي يتأثر إلى حد كبير بعدة عوامل مثل التحديات الوظيفية التي تواجه الفرد ووضوح الدور الذي يقدمه التنظيم، والوضوح المباشر للأهداف ودرجة الصعوبة وكيفية التحكم فيها للوصول إلى الأهداف المحددة ودرجة تقبل الإدارة للتغذية العكسية وتماسك الأقران، وتكافؤ الفرص والتعويضات، والأهمية الشخصية المتصورة والردود البناءة في الوقت المناسب (Ghazzawi,2019,p7).

وبالتالي الالتزام العاطفي يعكس علاقة الموظف وارتباطه العاطفي بالمنظمة التي يعمل لديها إذ أن المسؤولية التي سيشعر بها الفرد تجاه منظمته والرغبة بالاستمرار بالعمل بها فضلاً عن الإيمان بها أبعاد يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي فالعامل الذي يسود لديه الالتزام العاطفي ستكون شدة التزامه الوظيفي أكبر مما يتطلبه موقعه الوظيفي وذلك لمساعدة منظمته في تحقيق أهدافها ويكون معدل غيابه أقل وتكون لديه دافعية أقوى في تحقيق أهدافها وقد يتطور الالتزام العاطفي للفرد اعتماداً على ثلاث أسس متمثلة ب القيم المشتركة ووضوح الأهداف، والاندماج الشخصي (Dukic,2020, p30).

2- الالتزام الاستمراري: Continiuous Commitment

يصف ماير وألين الالتزام الاستمراري من ناحية التكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، أي أنه إذا قدر الموظفون أن تكاليف ترك منظمة ما ستكون مرتفعة فسوف يلتزمون بهذه المنظمة، ليس لأنهم يفضلون ذلك ولكن لأنهم مضطرون لذلك، حيث تشمل تكاليف مغادرة المنظمة تكاليف البحث عن وظيفة جديدة، وأيضاً هناك خسائر غير ملموسة مثل فقدان العلاقات الاجتماعية والصورة الناتجة عن العمل لدى شخص معين، غالباً ما يظهر هذا النوع من الالتزام من قبل الموظفين الذين يشغلون مناصب عالية في الهرم الوظيفي لأنهم يبذلون الكثير من الجهد

والطاقة للوصول إلى تلك المناصب (Dukic,2020, p30)، ويظهر الالتزام المستمر أيضاً من قبل هؤلاء الموظفين الذين سيكون لديهم فرص محدودة للتوظيف وفقاً لبعض المؤلفين فإن هذا لنوع من الالتزام يمكن زيادته إذا كانت لدى المنظمة خطة واضحة لترقية الموظف وهذا أمر جيد.

ينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر في العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فسيستمر بالارتباط بها (عبد الحسين، 2012، ص 171).

3- الالتزام المعياري: Normative Commitment

يشير بعد الالتزام المعياري إلى إحساس العامل الأدبي والأخلاقي بالبقاء في المنظمة والتمسك بقيمها وأهدافها وشعوره بأن ذلك واجب عليه تجاه المنظمة التي يعمل بها وغالباً ما يعزز هذا الشعور الداخلي الضغوط المعيارية القيمية والمستمدة من العامل نفسه (الحسن وسليم، 2020، ص 742).

فهو التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة والذي يتأثر بالجانب الأخلاقي لدى الفرد والذي قد يكون نتيجة توافق لأهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد أو غالباً ما يعزز هذا البعد المشاركة الإيجابية للفرد مع المنظمة ومساهمته في رسم ووضع الخطط والسياسات العامة للمنظمة (قعودة، 2020، ص 47)، وبالتالي فالأشخاص الذين يمتلكون هذا النوع من الالتزام يأخذون بعين الاعتبار ما يقال في حقهم لو تركوا العمل في المنظمة لذا فإن العامل لا يريد أن يسبب خسارة لمنظمتهم أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه في العمل إذن فهو التزام أدبي يجعل الفرد يشعر بالواجب تجاه المنظمة.

وبالتالي فإن الأفراد بالالتزام المستمر يعملون فقط لأنهم بحاجة إلى العمل؛ لالتزامات أسرية أو مجتمعية تدفعهم لذلك أما من لديهم التزام معياري فهم يشعرون أنه يتوجب عليهم العمل في حين أن من لديهم التزام عاطفي يعملون أكثر من غيرهم لأن ذلك نابع من ذاتهم فهم إلى جانب شعورهم بضرورة العمل فهم يرغبون فيه أيضاً.

الجدول رقم (2) أبعاد الالتزام التنظيمي المعتمد عليها

المصدر: الهاشمي، 2022، ص 141.

الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الالتزام العاطفي
أساسه الالتزام	أساسه التكلفة	أساسه العاطفة
لقد كلفت منظمتي كثيراً في سبيل ارشادي وتوجيهي	من المقرر أن أحصل على ترقية قريباً في منظمتي ولكنها يمكن أن أحصل على امتيازات في منظمة أخرى.	يعمل بعض من أعز أصدقائي في منظمتي وسأفتقدهما أن غادرت
أعطيتي منظمتي وظيفتي وتعبت على بداياتي عندما اعتقد الآخرون أنني لست مؤهلاً للعمل لديهم	راتبي والمزايا في منظمتي توفر لي منزلاً حيث أقيم وربما ستكون تكلفة المعيشة أعلى في منطقة أخرى جديد	أنا أحب حقاً الجو السائد في منظمتي لأنه حقاً ممتع ومريح.
ساعدني صاحب العمل في الخروج من المشاكل في العديد من المناسبات	النظام المرسي جيد في المنطقة التي واجبات وظيفتي الحالية مجزية للغاية وأنا أعمل فيها وزوجتي لها وظيفة جيدة أستمتع بالحضور إلى العمل كل صباح لقد اعتدنا على مكاننا هذا	
البقاء لأنه يجب عليّ ذلك	البقاء لأنني بحاجة إلى ذلك	البقاء لأنني أريد ذلك

8-العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي هو أحد المجالات الرئيسية التي تعالجها دراسات السلوك التنظيمي وباعتبار أن متغيرات السلوك في المنظمة ترتبط وتؤثر ببعضها بشكل كبير الالتزام التنظيمي عنصر أساسي يتفاعل مع المتغيرات التنظيمية سواء المرتبطة بالفرد أو الجماعة سنقوم باستعراض بعض العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي (قاسم، 2015، ص127) وهي:

❖ **الرضا الوظيفي:** إن الرضا الوظيفي يسبق الالتزام التنظيمي ويعد مقياساً أقل ثباتاً ويعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في العمل، إذ يشكل حصول الموظف على حاجات تتناسب وتوقعاته أو تزيد بما يحقق سعادته في أداء عمله بينما يعتبر الالتزام التنظيمي استجابة ايجابية تجاه المنظمة ككل وتنمو تلك المشاعر ببطء وثبات مع مرور الزمن وبالتالي الالتزام يتأثر بشكل كبير بالرضا الوظيفي للفرد من خلال العناصر المكونة له كعدالة العائد ومستوى العمل وتنوع المهام الاستقلالية ودرجة السيطرة وإمكانيات الأفراد وقدراتهم وبالتالي يعتبر الرضا من أهم المحددات التي تؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي.

❖ **الخصائص التي ترتبط بالأفراد:** تؤدي الخصائص الفردية أثراً هاماً في تحديد مستويات الالتزام من حيث الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، حيث أن زيادة خبرة العاملين تكسبهم معرفة أكبر بأهداف وسلوكيات المنظمة وبالتالي تتكون ثقافة تنظيمية تساند مستويات الالتزام المرتفعة، وبالنسبة لمستوى التعليم يؤثر إيجاباً حيث كلما زاد مستوى تعليم الفرد تزيد توقعاته من الوظيفة في المنظمة وبالتالي إن تم تلبية تلك التوقعات فسوف يؤثر ذلك على الالتزام بشكل إيجابي وإن انخفضت تلبية تلك التوقعات فيميل العامل إلى البحث عن فرصة أخرى وهذا يضعف مستوى الالتزام، وناقشت الدراسات تأثير متغير العمر والجنس على الالتزام التنظيمي ولكن كانت أقل تأثير مقارنة بالخصائص السابقة.

❖ **العوامل الخارجية:** هي العوامل المرتبطة بمعدل البطالة والفرص المتاحة أمام العاملين للحصول على فرص انتقال بشروط أفضل حيث تلعب دور في التأثير على الالتزام حيث زيادة فرص الانتقال للعمل لدى منظمات أخرى ستسهم إسهاماً كبيراً في بحث الأفراد عن فرص جديدة وهذا يهدد الالتزام التنظيمي (علي، 2016، ص291).

❖ **طبيعة الوظيفة:** تلعب طبيعة الوظيفة ومحتواها دور محوري في زيادة الالتزام التنظيمي من حيث احتوائها على عناصر التحدي والتنوع والإثراء التي تحفز الفرد للحرص على العمل بالشكل المناسب والذي سيزيد الالتزام تجاه المنظمة كما أن هناك بعض الخصائص الوظيفية وتعني ممارسات المنظمة تجاه العاملين فيها (الصلاحيين، 2019، ص85) وهي:

- 1- دعم المشرفين وزملاء العمل والذي يؤدي إلى زيادة وضوح الأثر لما ثبت أن وضوح الأثر له علاقة إيجابية مع الرغبة في البقاء في المنظمة.
- 2- توفر الموارد الضرورية والذي يساعد الموظفين على إنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية ويعزز شعور العامل بالسيطرة على العمل كتوفير المكاتب والقرطاسية وتقديم الدعم الإداري بالوقت المناسب.
- 3- المشاركة الوظيفية وهي من أهم العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي لشعور العامل بالاندماج في المنظمة ورغبته بالاستمرار بالعمل فيها وآخرون عدوا أن العدالة والإنصاف تؤثر بالشعور بالانتماء الذي هو أساس الالتزام التنظيمي.

الخلاصة: أن الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده من المواضيع الهامة والحيوية للمنظمة فهو يقيس مدى تماسك أفراد المنظمة داخلياً ويعتبر ميزة تنافسية تحافظ المنظمات من خلالها على مواردها البشرية حيث يعكس الالتزام التنظيمي سياسة المنظمة اتجاه مواردها البشرية من حيث توفر بيئة عمل مناسبة ترفع من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مما يحقق أهداف إنتاجية عالية تسهم بتحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الرابع

القيادة النسائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

1- تمهيد

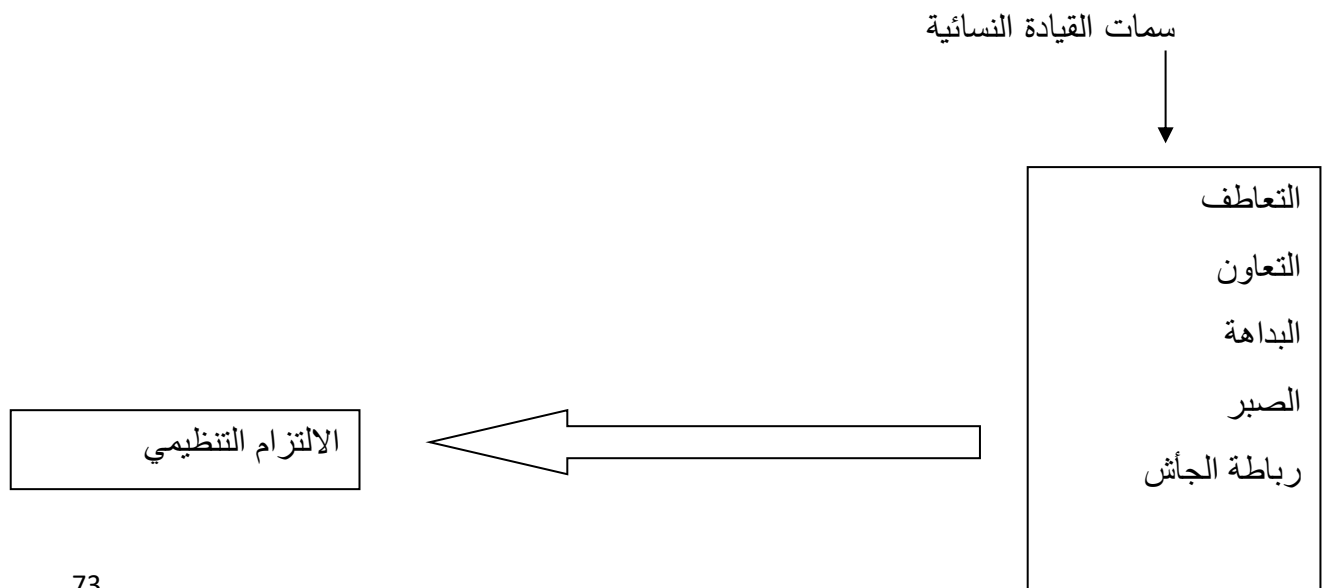
2- سمات القيادة النسائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعد عنصر القيادة عنصر جوهري يسهم في تشكيل مواقف العاملين اتجاه منظماتهم التي يعملون بها وربما يعتبر من أبرز المتغيرات المؤثرة في أدائهم واتجاههم فهو يمثل مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مرؤوسيه ومن بين هذه السلوكيات، غرس ثقافة الالتزام لدى المرؤوسين ومحاولة إيجاد السبل الكفيلة التي تؤمنها القيادة، للحصول على التزام شامل للفرد حيال المنظمة.

ويرى بعض المفكرين أن العاملين يكونون أكثر دافعية لتطبيق أهداف وبرنامج المنظمة عندما يعملون لدى رئيس لديه قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي ولديه المهارة اللازمة على موازنة مصالح العاملين، فنقطة الارتكاز في العملية الإدارية هي التي تتوازن عندها مطالب الفرد العامل مع مطالب التنظيم الذي يعمل فيه وعلاقة القائد بالعاملين قد تعتبر مصدراً من مصادر الأمان العاطفي والوظيفي، إذا كانت تميل إلى الإنسانية من جهة القائد والديمقراطية في التعامل والقيادة الفاعلة هي التي توفر دوافع معنوية إلى جانب الحوافز المادية فتبقي في نفوس العاملين ميلاً تجاه منظماتهم وتوجد لديهم التزام تنظيمي وولاء لمتابعة العمل (الحضري، 2019، ص317).

يوضح الشكل التالي العلاقة بين سمات القيادة النسائية والالتزام التنظيمي:



❖ سمات القيادة النسائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:

من خلال العديد من الأبحاث والدراسات التي تمت مراجعتها تبين أن للمرأة القائدة سمات وأساليب قيادية مميزة ونمط قيادي خاص بها يميزها عن القائد الرجل ومن خلال هذه السمات والأساليب القيادية التي تتبعها استطاعت المرأة القائدة القيام بممارسة العمل القيادي واتخاذ القرارات وخلق الولاء والانتماء لدى الأفراد العاملين والتأثير بهم وخلق التزام تنظيمي لديهم، فنجد أن غالبية الدراسات أشارت إلى أن المرأة تمتلك الخصائص القيادية التي تمكنها من تولي المواقع القيادية، ولكل وظيفة من وظائف القيادة النسوية دور تلعبه في تحسين وزيادة الأداء الوظيفي للعاملين وتحقيق التزام العاملين في ممارسة القائدة لمهامها عن طريق تتبع مستويات الأداء وتوزيع المهام توزيع عادل وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين القائدة والمرؤوسين كل ذلك يزيد من كفاءة العاملين وقدرتهم على العمل كما تحقق التزامهم الوظيفي وهذا ما يتوافق مع ما جاء به أصحاب النظرية الوظيفية في القيادة حيث أكدوا على ما تقوم به القيادة من وظائف وأدوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة فهي تسعى إلى خلق نوع من التفاعل بين الأعضاء والمحافظة على تماسك الجماعة وتحقيق التزام العاملين، وبالتالي الصفات والمهارات القيادية للمرأة تساعد الموظفين على زيادة رغبتهم في أداء العمل بشكل جيد وصحيح وذلك من خلال قدرة القائدة على مواجهة التغير وكذلك التركيز على العلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق مما يشعر العامل بالانتماء وكذلك المهارات الإبداعية والتطويرية وقدرتها على التواصل مع العاملين بتحفيزهم على الأداء الجيد في المنظمة (حوبار، 2016، 26).

وبالتالي الأسلوب القيادي الذي تنتهجه القائدة يمكنها من تقديم أفضل ما لديها تجاه العمل والعاملين ولكل وظيفة من وظائف القيادة النسوية دور تلعبه في تحسين وزيادة الأداء الوظيفي والالتزام لدى العاملين.

• أثر سمة التعاون لدى القائدة على الالتزام التنظيمي:

تحدثت الدراسات بأن النمط القيادي للمرأة يساعد العاملين على زيادة رغبتهم لأداء أعمالهم وذلك من خلال القيادة الاستشارية التي تعتمد على المرأة كأسلوب قيادي، حيث تفتح أمام العاملين مجال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي المهارات والصفات القيادية للمرأة تساعد العاملين على زيادة رغبتهم في أداء العمل بشكل جيد وصحيح وزيادة تمسكهم به (سويح، 2022، ص52).

وفيما أكد العاملون في دراسة أخرى (يمينية، 2017، ص127) عن مدى تأثير القيادة النسائية على الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين حيث أن أغلب العاملين يرون أن المرأة القائدة لها تأثير في تحسين جودة العمل ونادراً ما يجدون صعوبة في التعامل معها نظراً لشخصيتها المتعاونة فهي تسعى لخلق جو مناسب لتحقيق الانضباط في العمل وتفتح المجال أمامهم للإدلاء بآرائهم فيما يتعلق بسير العمل، فسممة التعاون معناها إشراك فريق العمل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة والعمل بها ولا يتم هذا إلا عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل ما يتعلق بمصالح المرؤوسين من جهة ومصالح المنظمة من جهة أخرى وتوفير جو من الثقة والصراحة في طرح المشكلات ومناقشتها للوصول إلى حل جذري وملئم لكلا الطرفين دون الإخلال باستقرار المنظمة، فالمشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين حيث أنهم يجدون أن دورهم لا يقتصر على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة بل إنهم يمارسون دوراً إيجابياً فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته، حيث لا شك بأن الاعتماد على التعاون والمشاركة كأسلوب قيادي يعد بمثابة وسيلة لبلوغ المنظمة أهدافها ومساعدة العامل على تنمية روح الفريق وتحقيق الشعور بالانتماء كما أن هذه الأهداف تصبح أكثر وضوح وشفافية تحديداً لأن الموظفين شاركوا في وضعها وعلى هذا فإن نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر من أهم البدائل التي يمكن للمرأة القائد الأخذ بها لتحقيق أهدافها وكذلك تنظيم جو ملائم للمناخ التنظيمي داخل المنظمة، وبالتالي

العاملين يرون بأن قائدتهم تمتلك الخصائص القيادية التي تمكنها من خلق الالتزام لديهم (مقران، 2019، ص58).

كما وضحت الدراسات أن أسلوب المرأة يعكس ميزة وخاصة المساندة والتشجيع بطريقة أكثر وضوح من أسلوب الرجل وتضيف بأن الدراسات الحديثة المتعلقة في القيادة تؤكد بأن أسلوب المرأة القيادي هو الأسلوب الأمثل للتنظيمات المستقبلية التي تعتمد كثيراً على تطوير الفريق الواحد وهذا الأسلوب يعكس استراتيجية المرأة الحياتية، ومن خلال نتائج هذه الدراسة وآراء المبحوثين أفراد العينة أكدوا بأن منحهم الثقة من طرف القائدة وإشراكهم في اتخاذ القرار دفعهم إلى التفكير السليم من أجل تحقيق الأهداف وتعزيز ثقتهم ودفعهم إلى تقديم مصلحة المنظمة وحل المشاكل المهنية بسلاسة وذلك عائد إلى أن من الصفات القيادية للمرأة أنها تقوم بتفويض السلطة فهي تميل إلى الأعمال التشاركية وخلق روح الفريق في التنظيم وهذا ما دفع الموظفين للإجماع على أن سياستها دفعتهم للعمل بحرفية (بوقرنوس، 2021، ص194).

• أثر سمة التعاطف على تحقيق الالتزام التنظيمي:

تشير سمة التعاطف إلى قدرة المرأة القائدة على التواصل مع الزملاء بشكل فعال أكثر وهذا يعطي المرأة القوة في قيادتها لأنها تستطيع التصرف بالمواقف الحرجة، واتخاذ القرارات بعقلانية مع الأخذ بالظروف المحيطة بالمرؤوسين والأخذ بعين الاعتبار أن إحدى الاستراتيجيات التي تمارسها القائدة في التعامل مع المرؤوسين هي التكلم والإصغاء إليهم، والتواصل معهم بشكل شخصي ومناقشة قضاياهم وهذه الإستراتيجية تساعد القائدة أيضاً في تنفيذ استراتيجيات العمل (الغرابلي، 2020، ص510).

وقد أشارت الأبحاث إلى وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي للقائدة المتمثل بالتعاطف والالتزام التنظيمي حيث أكد المرؤوسين أنه بإتباع قائدتهم لعلاقات إنسانية سليمة مع المرؤوسين واهتمامها

بمصلحتهم وكذلك احترامهم وتقدير أدائهم بصورة عادلة يقوي ثقتهم بالقائدة والمنظمة على حد سواء وبالتالي سينمو لدى الموظف الشعور بضرورة مقابلة هذه العدالة والمعاملة بسلوكيات واتجاهات إيجابية نحو المنظمة مما يؤدي إلى الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي (صافية، 2020، 297).

وفي دراسة أخرى أكد المرؤوسين أن قائدتهم تحتكم للعاطفة بحسب طبيعة الموقف حيث أن ذلك لا يتعارض مع قوانين العمل ويرون بأن تحكيم المرأة لعاطفتها هو من بين الخصائص القيادية الجيدة في المرأة القائدة، فهذا لا ينقص من كفاءتها المهنية ولا من حزمها تجاه تطبيق القانون والأداء الجيد وأيضاً لا يعيق أداء الموظفين بل على العكس أسلوبها هذا شجعهم على العمل بثقة معها.

وأيضاً وجد العاملون بأن الصفات الإنسانية للقائدة تزيد من روح الإبداع حيث أن القائدة تسعى إلى خلق الجو الأسري داخل التنظيم وهذا يحسن من أداء الموظف وهو ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو حيث يرى بأن القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية يساهم في زيادة الإنتاج وارتفاع رضا العاملين وإشباع الحاجات المعنوية مما يرفع مستوى أداء العاملين وبالتالي الوصول إلى الأداء التنظيمي (بوقرنوس، 2021، ص197).

ويرى الباحثين بأن المرأة بحكم تكوينها النفسي ووضعها الاجتماعي كأم ومربية أسرة تتميز فطرياً بالعاطفة، فهي تمتلك مهارات الإدارة ومجموعة من المهارات الاجتماعية التي تعطيها القدرة على كسب تعاطف الآخرين واحترامهم لها، ويوضح الباحثين كذلك أن التعاطف هام جداً ولا بد من توافره في القائد كأحد المهارات الإدراكية وتزداد أهميته بالنسبة للمرأة حيث يمنحها رؤية طويلة المدى تمكنها من إدراك إمكانيات مرؤوسيه ومتطلبات المواقف التي تواجههم في العمل مما يعطيها القدرة على التقييم الصحيح لهذا الموقف وتوجيه إمكانيات مرؤوسيه لتحقيق أهداف العمل المطلوبة (غربي، 2016، ص10).

وفيما أشارت دراسات أخرى إلى أن لسلوك التعاطف أثراً بارزاً في تقليل الحالات السلبية التي تحدث نتيجة للفجوة الحاصلة بين ما هو متوقع من العاملين وبين الواقع الموجود في العمل، إذ أوضحت الدراسات الحديثة بأن إشاعة ثقافة التعاطف ومحاولة التعرف على وجهات نظر العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تقليل الانحرافات الحاصلة في الأداء والناجمة عن الاختلاف بين ما هو مخطط وما هو واقعي لذلك فإن التعاطف التنظيمي سبب رئيسي في ردم الفجوات الحاصلة في الالتزام وهذا يؤدي إلى تحقيق الفاعلية الإدارية من خلال النظر للجانب الإنساني(العباسي، 2019، ص72).

• أثر سمة البداهة على الالتزام التنظيمي:

وصفت البداهة بأنها القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة والقدرة على بناء الثقة، وهي المقدرة على استشراف المستقبل بالاعتماد على مقدرة القائد العقلية بحيث يستشعر بالمشكلة قبل حدوثها وهذا يتطلب منه الإلمام بطبيعة المرؤوسين ومعرفة أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية (التوحيدي، 2022، ص402).

ونقصد بالبداهة لدى القائدة القدرة على إيجاد حلول سريعة في الظروف الصعبة، وأيضاً قدرتها على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي تواجه منظماتها وامتلاكها لبعد النظر والرؤية الواضحة تجاه الأمور قبل البدء بتنفيذ والقدرة على التنبؤ بالنتائج المحتملة.

وأيضاً ورد معنى البداهة لدى القائدة بأنه قدرة المرأة على تفهم حاجات العمل الذي يجب أن يتم من خلال فهم الأمور دون التكلم بها بشكل واضح وصريح أي أن القائدة تفهمه من حدسها الداخلي دون أي شرح أو تكلم في الموضوع وذلك من خلال فطرتها وإصغائها إلى نفسها، وبالتالي قدرة القائدة على المرونة بالتفكير عند مواجهة إحدى الصعاب في تحقيق هدف معين أي أنها أحياناً تنتقل من هدف لآخر للوصول إلى الهدف المرجو واستيعاب ما يجب عمله والتفكير بحل في نفس اللحظة والتصرف

على أساسه، وهذه السمة تعزز من ثقة العاملين بقائدتهم وبجدارتها القيادية وتحفزهم على الاقتداء بها ومساعدتها لتحقيق الابتكار والإبداع(حموش، 2020، ص43).

وبيّنت الدراسات التي اهتمت بمجال المرأة القائدة بأن النساء لديهن درجة من الطاقة الفكرية وهذه الطاقة مرتكزة على الرؤية ولهن حس الانتباه والالتزام بحدود القدرة والمؤهلات وهن مستعدات لتحمل المسؤولية والمخاطرة بما في ذلك مواجهة العقبات وتخطيها بجهود ذاتية وطريقة إيجابية لا تخلو من تقديم الحلول الجديدة للمشكلات المختلفة من منظور نسوي خاص تدعو الحاجة إليه في ظل التحولات والتغيرات الجديدة و المتسارعة في عالم الأعمال وهذا ما يجعلهن يسعين بجد من أجل إيجاد فارق في الرؤية والعلاقات وطرق العمل لحل المشكلات المعقدة والجديدة (بوقندورة، 2017، ص63).

وأفاد علماء النفس أنه عندما تفكر النساء فإنهن يجمعن التفاصيل جمعاً مختلفاً إلى حد ما عن الرجال حيث يقوم النساء بدمج العديد من التفاصيل بشكل أسرع وترتيب أجزاء البيانات في أنماط أكثر تعقيداً أثناء اتخاذ القرارات وتميل النساء إلى العمل على تقييم المزيد من المتغيرات والنظر في المزيد من الخيارات ورؤية مجموعة أوسع وأكثر شمولية لأي قضية، وهذا بالطبع مؤشر على مدى الذكاء والبداهة التي تتمتع بها المرأة القائدة في تسييرها لعملها وإنجازها للمهام المنوطة بها(الشريدة، 2021، ص4).

فسمات وخصائص القائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى وتتوقف على عدة عوامل متداخلة وهي كثيرة ولكن هناك سمات ملحة في العمل الإداري أو القيادي على وجه التحديد كالثقة بالنفس وبالأخرين والبداهة في حل المشكلات وتجاوز الصعاب فيؤدي فقدان تلك السمات إلى نتائج تضعف الأداء وتعدم الثقة والاحترام بين أي قائد ومن يعملون معه وأيضاً تمتع القائد بعدد لا محدود من المهارات الذهنية والقدرات الإبداعية والتنبؤ والقدرة على تجاوز العقبات التي تعترض سير العمل يخلق جو من الثقة بين القائد ومرؤوسيه ويشعرهم بالأمان والرغبة بإنجاز المهام والمشاركة بتقديم

الحلول والاقتراحات البناءة ويجعلهم فخورين كونهم يعملون مع قائد مميز يمتلك خصائص ومهارات قيادية مميزة تمكنه من تحقيق الأهداف (الحسين، 2020، ص169).

• أثر سمة الصبر على تحقيق الالتزام التنظيمي:

تحدثت العديد من الدراسات عن الصبر وميزت بين كون الصبر سمة وبين كونه حالة مؤقتة، فالصبر كحالة يتغير حسب الموقف ويكون الفرد في حالة انفعالية مؤقتة تتغير من موقف إلى آخر ومن وقت لآخر، أما الصبر كسمة فيتغير حسب الفرد ويشير إلى ميل أي سمة ثابتة نسبياً في الشخصية. ومعنى ذلك أن القائد يستطيع أن يظهر الصبر كحالة في مواقف معينة ولكن بوجه عام هو ليس شخص صبور.

وذكرت الدراسات أن سمة الصبر تعتبر فضيلة ضرورية تمنح الفرد بشكل عام والقائد بشكل خاص قدرة أكبر على ضبط النفس وحب الآخرين والهدوء عند التعامل مع مواقف الحياة الضاغطة والحصول على ما يريده وبناء علاقات اجتماعية أفضل وخلق إحساس بالطمأنينة والأمان لدى المرؤوسين من خلال دمج ثلاث صفات وهي: المثابرة، والهدوء والقبول ويعتبر عدم تحلي القائد بالصبر تعبيراً آخر مرادفاً لمرض السرعة، فالخلافات الكثيرة وفقدان السيطرة على الأعصاب كل هذه المظاهر تعبر عن الافتقار لسمة الصبر وبالتالي نفور العاملين من عملهم وأداء مهامهم (القحطاني، 2021، ص78).

ونعني بسمة الصبر لدى القيادة النسائية: قدرة القائدة على تحمل الضغوط الكبيرة ومحاولتها استيعاب المشكلات الكثيرة والبحث المستمر عن حلول لها والتحلي بالحلم والحكمة في مواجهة الأحداث الطارئة.

وقد ذكر العاملون في دراسة (بوقرنوس، 2021، ص198) أن قائدتهم تمتلك الصفات المهنية التي تمكنها من خلق الإبداع والمبادرة وذلك من خلال تقلد المرأة عدة مناصب قيادية في الحياة العامة جعلتها تتحلى بالصبر والقدرة على مواجهة المشكلات الحياتية الشيء الذي جعلها أكثر قدرة وتقبل لمواجهة

المشكلات التنظيمية وحلها مما خلق جو من الالتزام وإزالة العقبات التي تواجه الموظفين والسيطرة على مشكلات العمل.

كما وأكد العاملون بأن المرأة قادرة على تحمل أعباء المنصب القيادي لعدة صفات رأوها فيها من أهمها قدرة المرأة على تحمل المسؤوليات المتعددة وقدرتها على تقسيم المهام والمسؤوليات بين العاملين.

• أثر سمة رباطة الجأش على الالتزام التنظيمي:

نعني برباطة الجأش لدى القيادة النسائية: تحمل القائدة الصعاب والمشاق التي تواجهها للوصول إلى النجاح والأهداف المرجوة وهي تعتبر من الصفات المهمة في قيادة المرأة لحساسيتها العالية (حموش، 2020، ص43).

وأيضاً رباطة الجأش أو الاتزان الانفعالي يعني ابتعاد القائدة عن ردود الفعل المتسارعة وضبط نفسها وقدرتها على الثبات في الحالات التي تستدعي الهدوء كإبداء سلوك استقرازي من أحد العاملين، أو ظهور صعوبة في حل بعض المشكلات الطارئة التي تواجه المنظمة حيث تقوم القائد بالتحلي بالحلم والحكمة والسيطرة على قدراتها الحسية ومشاعرها وتصرفاتها، وهذا يؤثر إيجاباً على المرؤوسين من خلال تقليل المشاعر السلبية بين القائدة والعاملين وتخفيف التوتر والاضطراب الذي يصاحب ظهور المشاكل المفاجئة، وهذا ما أكدته الأبحاث التي تحدثت عن السمات الشخصية للقادة وأكدت على أهمية السمات والخصائص الانفعالية والعقلية وما له من تأثير عظيم في سلوك واتجاه العاملين وتحقيق التزامهم بالعمل والرغبة في الاستمرار وكذلك مدى استجابتهم للنشاط الإشرافي، فالسمات الشخصية للقائدة وقدراتها العقلية وقدرتها على ضبط النفس وحسم الأمور والحزم في المواقف التي تستدعي ذلك وتحليها بالهدوء وسعة الصدر ورغبتها في النمو المهني وتطوير ذاتها ومرؤوسيهما كلها لها أثر ودور عظيم في التأثير على استجابات التابعين (عسيلان، 2017، ص17).

وتحدثت دراسة أخرى (نوف محمد, 325, 2019) عن مدى تأثير ضبط الحساسية والانفعال والالتزان ومقابلة الأزمات بهدوء والأهم المرونة في التصرفات بحيث تعمل القائدة على الجمع بين اللين والحزم ويعد ذلك عاملاً مهماً في نجاح القائدة وتأثيرها على سلوك العاملين.

وبينت دراسة (جاهل موسى, 2017, 20) أن من أهم السمات القيادية هي سمة ضبط النفس, فهذه السمة تعطي القائدة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية والقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل أن يدير الآخرين وهذا يتطلب من القائدة أن تكون هادئة حتى تدفع المرؤوسين إلى التصرف بهدوء حيال المواقف المختلفة كما يتطلب مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء والسيطرة على الأعصاب في أوقات الخطر, كما أكدت الدراسة على ضرورة تشجيع الرئيس لمرؤوسيه على حل المشكلات بالمناقشات الهادئة والاهتمام بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين لما لذلك من أثر كبير على تحسين أداء العاملين وزيادة رغبتهم في أداء الأعمال ورفع الروح المعنوية لديهم وعدم الخوف من إبداء آرائهم ومقترحاتهم .

وبالتالي لما كانت القيادة هي فن المعاملة والتأثير في سلوك البشر وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف التي سيطروها في حياتهم العملية أثبتت المرأة أنها خير من تولى القيادة وخير من برع فيها خاصة وأنها برهنت في جميع المهام التي كانت فيها قائدة أنها قادرة على أدائها بطريقة سلسة وقد احتلت المرأة القيادية مكانة كبيرة في الكثير من المنظمات فهي تستطيع في كثير من الأوقات أن تحتوي مجريات العمل وتتفهم حاجات العاملين بطريقة أكثر سلاسة وفاعلية بحكم طبيعتها المتعاونة والمرأة بما تحتويه من عاطفة قد لا تكون موجودة بالرجل قادرة على تلمس الحاجات الإنسانية للعاملين بروية ودون تسرع وهذا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أصبح يشكل متغير هام وبارز في وصول المنظمات

إلى مستوى تنافسي عال والمرأة بتكوينها النفسي قادرة على تحمل الضغوط والمهام المتعددة الملقاة على عاتقها وتسعى إلى التحلي بالصبر وتشجيع العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل دائم.

خلاصة:

نلاحظ مما سبق بأن المرأة القائدة تسعى إلى استخدام قدراتها العقلية والذهنية وذكائها لاتخاذ القرارات الهامة والسريعة وتكوين رؤية واضحة حول مجريات الأعمال والنتائج المتوقعة ومن أكثر السمات التي تتمتع بها المرأة وتميز أسلوبها القيادي هي قدرتها على ضبط الاتزان الانفعالي وتحمل ضغط العمل وتمتعها بالموضوعية والمنطقية في التفسير والقدرة على تقييم الآخرين، ونتيجة لهذا الأسلوب القيادي الذي تنتهجه القائدة والسمات التي تمتلكها جعلت العاملين يشعرون وكأنهم جزء من عائلة ويشعرون بالارتياح في التعامل معها وفيما بينهم وعززت من رغبتهم بالاستمرار بالعمل في المنظمة بشكل دائم، وأيضاً زيادة الإخلاص والولاء وبالتالي عدم تفكيرهم في ترك العمل إلا في حالات استثنائية.

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

1-المبحث الأول: الإحصاءات الوصفية

2-المبحث الثاني: اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل التعريف بالمنهج الدّراسة وأداتها والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها وصلاحيّتها للتطبيق، إضافة إلى وصف مجتمعيها الأصليّ وعينيتها ومتغيراتها المدروسة، ووصف إجراءات تطبيق الدّراسة، وصولاً إلى ذكر أهم الأساليب الإحصائيّة المستخدمة في الدّراسة. كما يتضمّن عرضاً مفصّلاً لنتائج التّحليل الإحصائيّ للبيانات التي جُمعت من تطبيق أداة الدّراسة على عينتها عبر الإجابة عن أسئلتها واختبار صحة فرضياتها، ويناقش النتائج التي توصّلت إليها الدّراسة ويفسّرها في ضوء الدّراسات السّابقة ذات الصّلة بموضوعها. والمنهج المتّبع في ذلك يقوم على عرض نتيجة السّؤال أو الفرضية متبوعةً بتفسيرها الملائم. وبناءً على ذلك فقد قُسم هذا الفصل إلى مبحثين، خُصّص أولهما للإحصاءات الوصفيّة والثاني لاختبار الفرضيات والنتائج.

المبحث الأول

الإحصاءات الوصفية

1. منهج الدراسة.
2. أداة الدراسة وخصائصها السيكو مترية.
3. مجتمع الدراسة وعينتها.
4. التوزيعات التكرارية النسبية لأفراد العينة حسب خصائصهم الديموغرافية.
5. الإحصاءات الوصفية لمحاول الدراسة.
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول

الإحصاءات الوصفية

1. منهج الدراسة

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بعده أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب دراسة الحالة التي بين أيدينا وهي أثر سمات القيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي".

وقد استخدم مصدران أساسيان للمعلومات:

أولاً- المصادر الثانوية:

إذ عولج الإطار النظري للبحث بمصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدارسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً-المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمدت الباحثة على استبانة بُنيت خصيصاً لهذا الغرض، وطوّرت بالاعتماد على محددات أبعاد سمات القيادة، وأبعاد الالتزام التنظيمي، وتم صياغة فقرات الاستبيان بما يلائم تساؤلات الدراسة، كما هو موضّح فيما يأتي:

2. أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية:

لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة أثر سمات القيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي. وقد مرّ تصميم الاستبانة بمراحل عدة مخطّطة ومنظمة بدقّة وفق الأصول

العلمية لبناء الاستبانة قبل أن تظهر الصورة النهائية لها، وجميع تلك المراحل تؤسس للصدق البنوي، وهي:

• تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للاستبانة:

يتمثل الهدف العام للاستبانة في تعرف أثر سمات القيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

في حين تتمثل الأهداف الفرعية للاستبانة في الآتي:

- تعرف درجة توفر سمات القيادة النسائية بمجالاتها الآتية: (التعاطف، والصبر، والتعاون، والبداهة، ورباطة الجأش) لدى عينة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.
- تعرف واقع الالتزام التنظيمي بمجالاته الآتية: (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام الأخلاقي) لدى عينة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

• تعيين المحتوى الذي تتصدى له الاستبانة باتباع الخطوات الآتية:

- 1) مراجعة البحوث والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بسمات القيادة النسائية والالتزام التنظيمي، والاطلاع على الأدوات التي تضمنتها، للوقوف على ما انتهت إليه هذه الدراسات والأبحاث ولمعرفة أهم الأبعاد التي تناولتها والجوانب التي تغطيها.
- 2) الاسترشاد بآراء بعض السادة المحكمين بتحديد النقاط الأساسية في بناء الاستبانة.
- 3) تحديد الأبعاد التي يجب أن تتضمنها الاستبانة، بخمسة أبعاد لمحور سمات القيادة النسائية، وثلاثة أبعاد لمحور الالتزام التنظيمي، ومن ثم انتقاء عينة من البنود تغطي كل بعد من الأبعاد السابقة مع مراعاة وضوح الألفاظ والعبارات ودقتها.
- 4) وضع الاستبانة بصورتها الأولية، وتكونت من النقاط الآتية:

- مقدّمة: توضح الهدف من الاستبانة والتعليمات التي يجب أن يتبعها أفراد عينة الدّراسة للإجابة عن بنود الاستبانة.

- معلومات عامة عن أفراد عينة الدّراسة: تتعلّق بمعرفة الجنس، والعمر، والمؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة، ومستوى الإدارة.

- عبارات الاستبانة: حيث تكونت الاستبانة بمحوريها من (40) بنداً تغطي كافة الأبعاد السابقة، مع بدائل إجابة خماسية (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

• تصحيح الاستبانة:

أُعطيت إجابات عينة البحث على الاستبانة قيماً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: (مرتفعة جداً=5، مرتفعة=4، متوسطة=3، منخفضة=2، منخفضة جداً=1). وتمّ حساب طول الفئة (مجال الإجابة) باستخدام القانون الآتي: (أعلى درجة للإجابة في المقياس - أدنى درجة للإجابة في المقياس) / عدد فئات تدرّج المقياس = $0.80 = 5 / (1 - 5)$.

وبإضافة طول الفئة (0.80) إلى أصغر قيمة في المقياس وهي (1)، نحصل على الفئة الأولى المجال الأول المقابل للإجابة منخفضة جداً (من 1 إلى 1.80). وبإضافة طول الفئة إلى الحد الأعلى من الفئة الأولى نحصل على الفئة الثانية، وهكذا إلى أن نصل إلى الفئة الأخيرة بحيث يكون الفاصل بين كل فئتين هو (0.80). والجدول الآتي يوضّح فئات قيم المتوسط الحسابي ودرجة الإجابة الموافقة له.

الجدول (3): فئات قيم المتوسط الحسابي ودرجة الإجابة الموافقة له

فئات قيم المتوسط الحسابي	الدرجة الموافقة لها	القيمة المعطاة وفق مقياس ليكرت
1.80 – 1	منخفضة جداً	1
2.60 – 1.81	منخفضة	2
3.40 – 2.61	متوسطة	3
4.20 – 3.41	مرتفعة	4
5.00 – 4.21	مرتفعة جداً	5

• الخصائص السيكمترية للاستبانة (الصدق والثبات)

• صدق الاستبانة

تحققت الباحثة من الأنواع الآتية من الصدق للاستبانة:

1) صدق المحتوى Content Validity:

تم التحقق من صدق محتوى الاستبانة بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد في جامعة دمشق (الملحق رقم 1)، لتعرف مدى صلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومدى قياسها لما وضعت لأجله، من خلال إبداء آرائهم حول وضوح تعليماتها، وحول أبعادها من حيث شموليتها، وكذلك مدى ارتباط الفقرات الفرعية بأبعادها الرئيسية، وسلامة صوغها اللغوي. وقدم المحكمون ملاحظاتهم في ضرورة إعادة النظر في صياغة بعض البنود من حيث المعنى واللغة، والجدول الآتي يوضح أمثلة لبعض البنود المعدلة.

الجدول (4): أمثلة لبعض البنود المعدلة في الاستبانة

العبارات التي تحتاج إلى تعديل	العبارات بعد التعديل
أشعر بالارتياح كوني أعمل في هذه المنظمة	أشعر بالسعادة والفخر كوني أعمل في هذه المنظمة
أفضل الاستمرار بالعمل هنا بشكل دائم	أرغب بشكل كبير بالاستمرار بالعمل في هذه المنظمة باقي حياتي
اعتقد أنه تصرف خاطئ ترك المنظمة حالياً	أرى انه من الخطأ مغادرة هذه المنظمة حالياً حتى لو كان الامر مفيداً لي
أشعر أنني ضمن عائلتي	أشعر بأنني جزء من عائلة في هذه المنظمة

بعد الأخذ بجميع ملاحظات السادة المحكّمين قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة البحث الأصلية مكوّنة من (25) عاملة في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، يوضّحها الجدول الآتي:

وكان الهدف من الدّراسة الاستطلاعية التّأكد من مناسبة بنود الاستبانة للتطبيق، ووضوح عباراتها بالنسبة إلى أفراد العينة الاستطلاعية، وكذلك لاستكمال دراسة صدق الاستبانة وثباتها إحصائياً. حيث طُلب إلى أفراد العينة الاستطلاعية عند الإجابة عن بنود الاستبانة أن يستفسروا عن كلّ بند يجدون فيه صعوبة أو غموضاً. وبعد تفريغ بيانات العينة الاستطلاعية على البرنامج الإحصائيّ (spss)، تمت دراسة الصدق البنويّ على النحو الآتي:

2) الصدق البنويّ بطريقة الاتساق الداخليّ Internal Consistency Validity:

للتحقّق من هذا النوع من الصدق للاستبانة؛ قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط كلّ بند من بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للبند الفرعيّ المنتمي إليه. والجدول الآتي يبيّن معاملات الارتباط الناتجة.

الجدول (5): معاملات ارتباط كل بند من محور سمات القيادة مع الدرجة الكلية للبعد الفرعي المنتمي إليه.

المحور	التعاطف		الصبر		التعاون		البداية		رباطة الجأش	
	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط
سمات القيادة النسائية	1	.840**	6	.624**	11	.643**	16	.787**	21	.801**
	2	.886**	7	.776**	12	.764**	17	.780**	22	.868**
	3	.834**	8	.915**	13	.759**	18	.865**	23	.784**
	4	.792**	9	.855**	14	.787**	19	.769**	24	.834**
	5	.693**	10	.773**	15	.694**	20	.847**	25	.857**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss (** دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من الجدول السابق وجود ارتباط بين كل بند من محور سمات القيادة النسائية مع

الدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي ينتمي إليه، وهذه الارتباطات تتراوح بين (0.624** -

.915**)، وجميعها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

الجدول (6): معاملات ارتباط كل بند من محور الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد الفرعي المنتمي إليه.

المحور	الالتزام العاطفي		الالتزام الاستمراري		الالتزام الأخلاقي	
	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط
الالتزام التنظيمي	1	.728**	6	.728**	11	.538**
	2	.710**	7	.610**	12	.866**
	3	.846**	8	.796**	13	.735**
	4	.576**	9	.804**	14	.396*
	5	.757**	10	.721**	15	.834**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss (** دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من الجدول السابق وجود ارتباط بين كل بند من محور الالتزام التنظيمي مع الدرجة

الكلية للبعد الفرعي الذي ينتمي إليه، وهذه الارتباطات تتراوح بين (0.396* - 0.866**)، وجميعها

موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) أو عند مستوى دلالة (0.05)؛ ما يدل على الصدق البنوي للاستبانة.

3) الصدق الذاتي Intrinsic validity

الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقد حسب معامل ألفا كرونباخ ثم حسب معامل الصدق الذاتي لكل بعد من أبعاد محوري الاستبانة ولدرجتها الكلية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (7): معاملات الصدق الذاتي لكل بعد من أبعاد محوري الاستبانة ولدرجتها الكلية.

المحور	البعد	عدد البنود	ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
سمات القيادة النسائية	التعاطف	5	0.87	0.93
	الصبر	5	0.84	0.92
	التعاون	5	0.86	0.93
	البداهة	5	0.90	0.95
	رباطة الجأش	5	0.87	0.93
	الدرجة الكلية	25	0.86	0.93
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	5	0.77	0.88
	الالتزام الاستمراري	5	0.72	0.85
	الالتزام الأخلاقي	5	0.76	0.87
	الدرجة الكلية	15	0.72	0.85

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يتّضح من الجدول السابق أن قيم معامل الصدق الذاتي تتجاوز (70%) وهي القيمة المقبولة في العلوم الاجتماعية والاقتصادية (Nunnally & Bernstein, 1994, 265)، وبالتالي فإنّ الاستبانة بأبعادهما أعطت مؤشرات جيدة ومطمئنة على صدقها يمكن الوثوق بها.

● ثبات الاستبانة:

تحقّقت الباحثة من ثبات أداة الدّراسة باستخدام طريقتين هما: طريقة ثبات معامل ألفا-كرونباخ المحسوب بالجدول أعلاه، وطريقة الثبات بالإعادة.

1. ألفا كرونباخ Cronbach's alpha:

تمّ حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ بالتطبيق الأوّل للاستبانة على العينة الاستطلاعية نفسها (25 عاملاً وعاملة في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل). والجدول الآتي يوضّح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لكلّ بعد من أبعاد محوري الاستبانة ولدرجتهما الكلية.

2- طريقة الإعادة Test Retest:

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة عن طريق إعادة تطبيقها بعد أسبوعين على العينة الاستطلاعية نفسها، مستثنية منها بعض الأفراد الذين لم يكونوا عند إعادة التطبيق. ثمّ حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجتي الاستبانة في التطبيقين، والجدول الآتي يبيّن ثبات الاستبانة عند استخدام طريقة الإعادة.

الجدول (8): معاملات الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ وطريقة الإعادة لأبعاد محوري الاستبانة ولدرجتها الكلية.

المحور	البعد	عدد البنود	ألفا كرونباخ	الثبات بالإعادة
سمات القيادة النسائية	التعاطف	5	0.87	.621**
	الصبر	5	0.84	.642**
	التعاون	5	0.86	.716**
	البداهة	5	0.90	.733**
	رباطة الجأش	5	0.87	.821**
	الدرجة الكلية	25	0.86	.823**
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	5	0.77	.713**
	الالتزام الاستمراري	5	0.72	.791**
	الالتزام الأخلاقي	5	0.76	.617**
	الدرجة الكلية	15	0.72	.741**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يتّضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.72 - 0.90)، وتدلّ على درجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. كما يتّضح في الثبات بالإعادة وجود معاملات ارتباط مرتفعة بين درجات التطبيقين الأول والثاني، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.617** - 0.823**)، وهي معاملات عالية، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وتدلّ على ثبات جيّد واستقرار في أداء تقديرات العينة الاستطلاعية لعبارات الاستبانة في تطبيقاتها المتكررة.

يتّضح مما سبق أنّ استبانة سمات القيادة النسائيّة وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، تتصف بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يجعلها صالحة للاستخدام لأغراض الدّراسة الحاليّة.

• الاستبانة في صورتها النهائيّة:

لم يحدث تغيير جوهريّ في استبانة سمات القيادة النسائيّة وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي؛ إذ تكون في صورتها النهائيّة (الملحق 2) من محورين هما: محور سمات القيادة النسائيّة بخمسة أبعاد، ومحور الالتزام التنظيمي بثلاثة أبعاد، ويندرج تحت الأبعاد السابقة (40) بنداً، مع بدائل إجابة خماسية (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). والجدول الآتي يبيّن أبعاد الاستبانة وبنودها في صورتها النهائيّة:

الجدول (9): أبعاد الاستبانة وبنودها في صورتها النهائية

أرقام البنود	عدد البنود	الأبعاد	محور الاستبانة
5 _1	5	التعاطف	سمات القيادة النسائية
10 -6	5	الصبر	
15 -11	5	التعاون	
20 -16	5	البداهة	
25 -21	5	رباطة الجأش	
25 _1	25	المحور كله	
5 _1	5	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
10 -6	5	الالتزام الاستمراري	
15 -11	5	الالتزام الأخلاقي	
15 _1	15	المحور كله	

المصدر: من إعداد الباحثة

رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

1. مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، والبالغ عددهم (313) عاملاً وعاملة في العام (2021-2022).

2. عينة الدراسة:

للدراسة عینتان، إحداهما استطلاعية قوامها (25) فرداً من خارج عينة الدراسة الأصلية، وذلك للتحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة، والعينة الأخرى أصلية، وهي جزء من المجتمع الأصلي للدراسة.

لتحديد حجم العينة المطلوب سحبه من مجتمع الدراسة، اعتمدت الباحثة معادلة كيرجسي ومورجان Kergcie & Morgan الآتية:
$$n = \frac{x^2 N p (1-p)}{d^2 (N-1) + x^2 p (1-p)}$$
 التي فيها: n = حجم العينة المطلوب، N = حجم مجتمع الدراسة، p = نسبة المجتمع ومقترح أن تساوي 0.5، و d = نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له هي 0.05، و x^2 = قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة ويساوي 3.841 عند مستوى ثقة 0.95 أو مستوى دلالة 0.05 (حسن، 2011، 532).

وبعد التعويض بقيم المعادلة السابقة وحسابها تبين أنّ حجم العينة المناسب الذي يجب سحبه من مجتمع الدراسة $\approx$ (173) عاملاً وعاملة في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، كما يأتي:

$$=172.70n = \frac{3.841*386*0.5(1-0.5)}{(0.05)^2(386-1)+ 3.841*0.5(1-0.5)} = \frac{300.55825}{0.78+ 0.96025} = \frac{300.55825}{1.74025}$$

ولسحب عيّنة الدّراسة من مجتمعها الأصلي؛ اعتمدت الباحثة طريقة سحب العينة العشوائية الميسرة، فقامت بتوزيع الاستبانات على (173) عاملاً وعاملة أي ما نسبته (55.27%) من مجتمع الدراسة، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة استبعدت من عدد الاستبانات الموزعة بعض الاستبانات غير الصالحة للتحليل أو التي لم تُسترد. والجدول الآتي يوضّح عدد كلّ من الاستبانات الموزعة والمستبعدة والصالحة للتحليل:

الجدول (10): عدد الاستبانات الموزعة والمستبعدة والصالحة للتحليل

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستبعدة		الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل
	لم تُسترد	غير مكتملة	
173	19	23	131

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول السابق أنّ عدد الاستبانات المستبعدة هو (42) استبانة بنسبة (24%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وذلك لأنّ بعضها لم يُسترد وبعضها استُرد دون إجابات أو بإجابات غير مكتملة. كما يتّضح أنّ حجم العينة المعتمد في التحليل هو (131) استبانة بنسبة (76%) من مجموع الاستبانات الموزعة. والجدول الآتي يبيّن توزّع أفراد العينة على متغيّرات الدراسة:

الجدول (11): توزع أفراد العينة على متغيرات الدراسة

العينة=131			
المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	43	32.8%
	أنثى	88	67.2%
	Total	131	100.0%
العمر	اقل من 30 سنة	20	15.3%
	31-40 سنة	79	60.3%
	40 سنة فأكثر .	32	24.4%
	Total	131	100.0%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	37	28.9%
	جامعة	81	63.3%
	دراسات عليا	10	7.8%
	Total	131	100.0%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	30	22.9%
	5-10 سنوات	52	39.7%
	10 سنوات فأكثر	49	37.4%
	Total	131	100.0%
مستوى الإدارة	الدنيا	33	25.2%
	الوسطى	84	64.1%
	العليا	14	10.7%
	Total	131	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث.

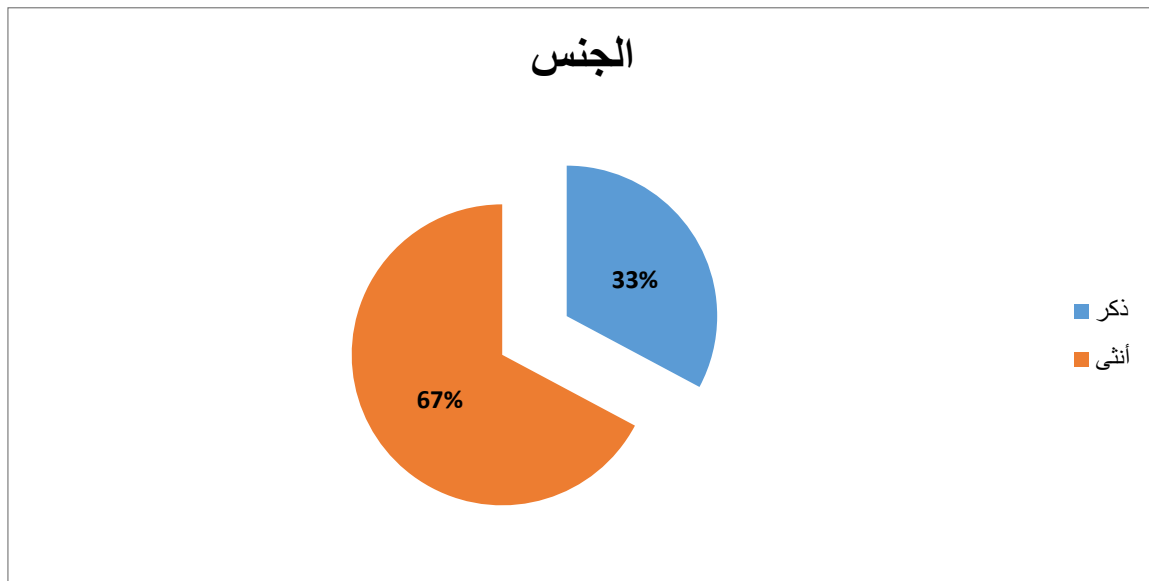
3. التوزيعات التكرارية النسبية لأفراد العينة حسب خصائصهم الديموغرافية:

اعتمدت الباحثة على التوزيعات التكرارية لمعرفة خصائص العينة ونسبتها في كل حالة من حالات المتغير الديموغرافي، وتمثل هذه التوزيعات التكرارية بأشكال بيانية تعرضها بسهولة ووضوح، كما يأتي:

3-1- التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس:

يبين الشكل رقم (1) التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس.

الشكل (1) التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس



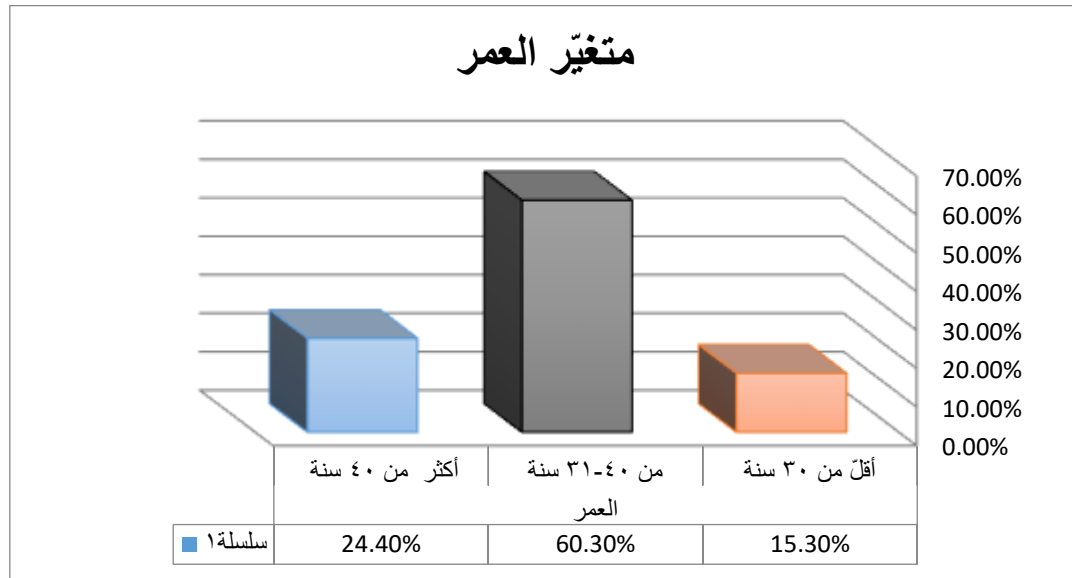
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يتضح من التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس في الشكل أعلاه أنَّ نسبة العاملات في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بلغت (67%)، في حين بلغت نسبة العاملين الذكور (33%).

3-2- التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر:

يبين الشكل (2) التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر:

الشكل (2) التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

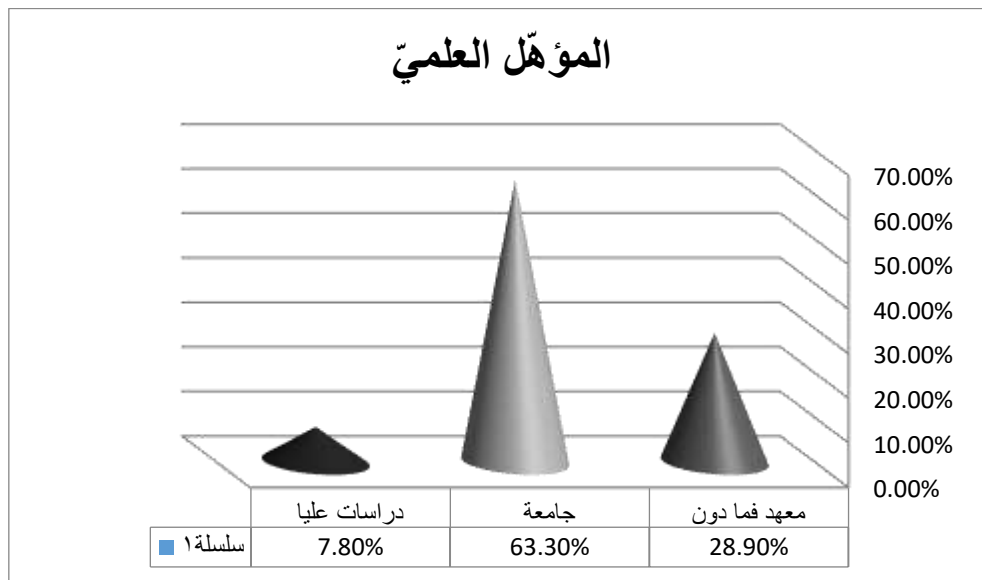
يتضح من التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر في الشكل أعلاه أنّ أعلى عدد لأفراد العينة كان لذوي العمر من 31-40 سنة بنسبة (60.30%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم لذوي العمر أكثر من 40 سنة بنسبة (24.40%)، وأقل عدد لأفراد العينة كان لذوي العمر أقل من 30 سنة بنسبة (15.30%).

3-3- التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

يبين الشكل رقم (3) التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

للعامل.

الشكل (3) التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي للعامل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

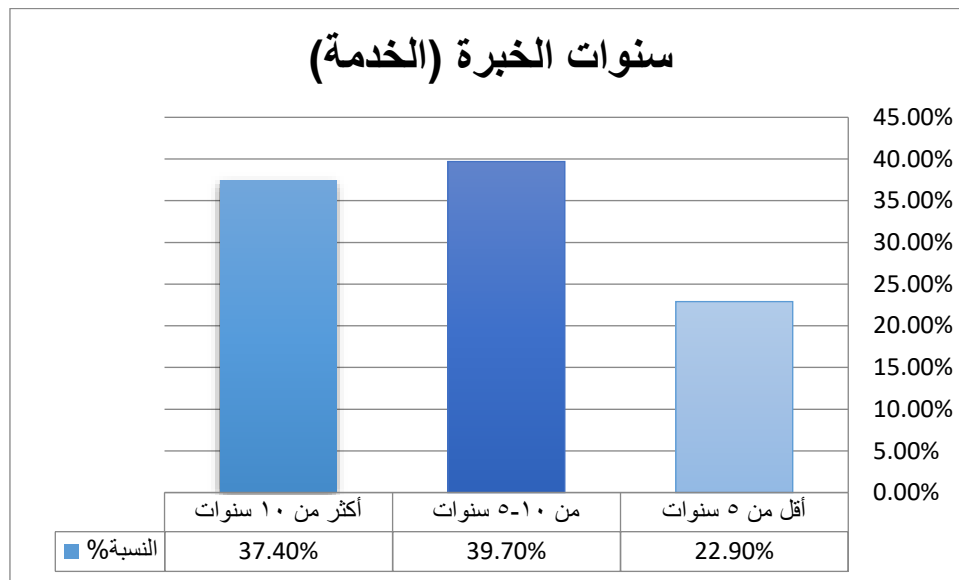
يتضح من التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي في الشكل أعلاه أنّ أعلى عدد لأفراد العينة كان من حملة الإجازة الجامعية بنسبة (63.30%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم من حملة شهادة المعهد فما دون بنسبة (28.90%)، وأقل عدد لأفراد العينة كان من حملة شهادة الدراسات العليا بنسبة (7.80%).

3-4- التوزيع التكراريّ لأفراد العينة حسب متغيّر سنوات الخدمة:

يبيّن الشكل الآتي التوزيع التكراريّ النسبيّ لأفراد العينة حسب متغيّر سنوات الخدمة التي

قضاها العامل في الوزارة.

الشكل (4) التوزيع التكراريّ النسبيّ لأفراد العينة حسب متغيّر سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يتّضح من التوزيع التكراريّ النسبيّ لأفراد العينة حسب متغيّر سنوات الخدمة في الشكل

أعلاه أنّ أعلى عدد لأفراد العينة كان من ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (39.70%)

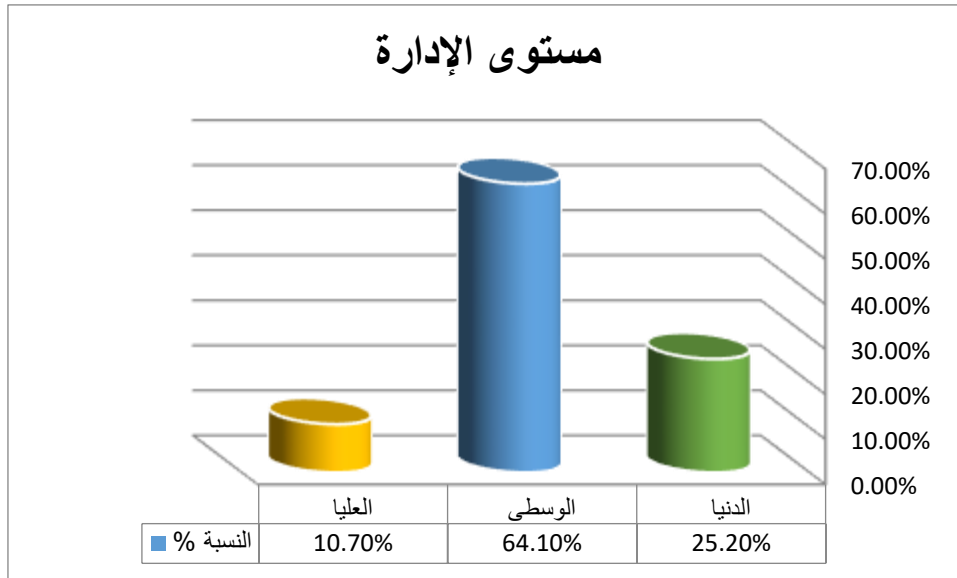
من أجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم من ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (37.40%)،

وأقل عدد لأفراد العينة كان من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (22.90%).

3-5- التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير مستوى الإدارة:

يبين الشكل الآتي التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير مستوى الإدارة.

الشكل (5): التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير مستوى الإدارة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يتضح من التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب متغير مستوى الإدارة في الشكل أعلاه أنّ أعلى عدد لأفراد العينة كان من ذوي الإدارة الوسطى بنسبة (64.10%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم من ذوي الإدارة الدنيا بنسبة (25.20%)، وأقل عدد لأفراد العينة كان من ذوي الإدارة العليا بنسبة (10.70%).

خامساً- الإحصاءات الوصفية لمحوري الاستبانة وأبعادهما

للإجابة عن أسئلة الدراسة وللحكم على درجة الموافقة التي أعطيت لكل بند، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الاستبانة وما تحتويه من بنود فرعية ولدرجتها الكلية. كما استخدمت الباحثة اختبار (t) لعينة واحدة (One-Sample t-test)؛ لاختبار دلالة الفرق بين متوسط

الإجابات حول كل سؤال ومتوسط المقياس البالغ (3)؛ فإذا كانت قيمة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) دلّ ذلك على أن آراء عينة الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت قيمة (Sig) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) دلّ ذلك على أن آراء عينة الدراسة تبتعد عن القيمة المتوسطة زيادةً أو نقصاناً، وذلك من خلال إشارة قيمة (t)؛ فإذا كانت موجبة فإن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لمحوري الاستبانة وأبعادهما:

5-1- الإحصاءات الوصفية واختبار (t) لعينة واحدة لأبعاد محور سمات القيادة النسائية

في هذه الفقرة جواب عن سؤال الدراسة الفرعي الآتي: ما درجة توفر سمات القيادة النسائية (التعاطف، والصبر، والتعاون، والبداهة، ورباطة الجأش) من وجهة نظر العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

• مدى توفر بُعد التعاطف:

يبين الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبعد التعاطف.

الجدول (12): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبعد التعاطف

بنود بعد التعاطف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة T	قيمة الدلالة
تهتم قائدتي في العمل بالحاجات الإنسانية للأفراد العاملين	3.63	0.94	73	مرتفعة	7.63	.000
تستمع قائدتي إلى مشاكلنا في العمل وتساعدنا في حلها	3.48	1.02	70	مرتفعة	5.41	.000
تعمل قائدتي على تقديم النصائح لنا بشكل مستمر	3.41	1.03	68	مرتفعة	4.50	.000
تتمتع قائدتي في العمل بمهارات عالية في التواصل وتنسيق الأنشطة	3.62	0.93	72	مرتفعة	7.50	.000
تتواجد قائدتي بيننا في العمل وتعمل على مشاركتنا مشاعرنا مما يشعرنا بالدعم والراحة.	3.28	1.12	66	متوسطة	2.84	.000
الدرجة الكلية	3.49	0.86	70	مرتفعة	6.43	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة لعبارات بعد التعاطف بوصفه أحد سمات القيادة النسائية بلغ (3.49) درجة، بوزن نسبي (70%)، ودرجة موافقة مرتفعة. وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.86) فقط؛ مما يدل على تقارب الإجابات وعدم تشتتها كثيراً عن المتوسط الحسابي. وفي الحكم على جوهرية الفرق بين متوسط إجابات العينة ومتوسط المقياس البالغ (3)، يتضمن الجدول أعلاه أن قيمة (T) في جميع البنود أصغر من مستوى

الدلالة الافتراضي (0.05)؛ وهذا يدل على وجود فرق دال إحصائيًا بين متوسط إجابات العاملين ومتوسط المقياس البالغ (3) لمصلحة متوسط العاملين الذي كان أكبر من متوسط المقياس.

جاءت عبارة (تهتم قائدتي في العمل بالحاجات الإنسانية للأفراد العاملين) في المرتبة الأولى من وجهة نظر العاملين؛ بمتوسط حسابي (3.63)، ووزن نسبي (73%)، ودرجة موافقة مرتفعة، ثم العبارة (تتمتع قائدتي في العمل بمهارات عالية في التواصل وتنسيق الأنشطة) بمتوسط حسابي (3.62)، ووزن نسبي (72%)، ودرجة موافقة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة نجد عبارة (تستمع قائدتي إلى مشاكلنا في العمل وتساعدنا في حلها) بمتوسط حسابي (3.41)، ووزن نسبي (68%)، ودرجة موافقة مرتفعة. واحتلت المرتبة الأخيرة في تقييم اعتماد عبارات سمات التعاطف عبارة (تتواجد قائدتي بيننا في العمل وتعمل على مشاركتنا مشاعرنا مما يشعرنا بالدعم والراحة) بمتوسط حسابي (3.28)، ووزن نسبي (66%)، ودرجة موافقة متوسطة.

النتيجة: هناك درجة موافقة مرتفعة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل لبُعد التعاطف.

• مدى توفر بُعد الصبر:

يبين الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبُعد الصبر.

الجدول (13): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبُعد الصبر

بنود بعد الصبر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة T	قيمة الدلالة
تتحلى قائدتي بالصبر عندما تواجهها أية مشكلة حتى تجد الحل.	3.61	0.90	72	مرتفعة	7.77	.000
تقوم قائدتي في العديد من المهمات في نفس الوقت	3.77	0.88	75	مرتفعة	10.01	.000
تعمل قائدتي على تطوير قدرات ومهارات العاملين بشكل دائم	3.44	1.00	69	مرتفعة	4.98	.000
تحاول قائدتي في العمل التقليل من المشاعر السلبية وتزيل القلق الذي يصاحبنا عند تنفيذ المهام من خلال التوضيح والشرح المبسط	3.43	0.93	69	مرتفعة	5.19	.000
تواجه قائدتي في العمل أعباء المنصب القيادي والضغط الكثيرة والتحديات التي تواجهها بحلم وحكمة	3.70	0.88	74	مرتفعة	9.10	.000
الدرجة الكلية	3.60	0.77	72	مرتفعة	8.86	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة لعبارات بعد الصبر بوصفه أحد سمات القيادة النسائية بلغ (3.60) درجة، بوزن نسبي (77%)، ودرجة موافقة مرتفعة. وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.77) فقط؛ مما يدل على تقارب الإجابات وعدم تشتتها كثيراً عن

المتوسط الحسابي. وفي الحكم على جوهرية الفرق بين متوسط إجابات العينة ومتوسط المقياس البالغ (3)، يتّضمن الجدول أعلاه أنّ قيمة (T) في جميع البنود أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)؛ وهذا يدلّ على وجود فرق دالّ إحصائيّاً بين متوسط إجابات العاملين ومتوسط المقياس البالغ (3) لمصلحة متوسط العاملين الذي كان أكبر من متوسط المقياس.

جاءت عبارة (تقوم قائدتي في العديد من المهمات في نفس الوقت) في المرتبة الأولى من وجهة نظر العاملين؛ بمتوسط حسابي (3.77)، ووزن نسبيّ (75%)، ودرجة موافقة مرتفعة، ثم العبارة (تواجه قائدتي في العمل أعباء المنصب القيادي والضغط الكثيرة والتحديات التي تواجهها بحلم وحكمة) بمتوسط حسابي (3.70)، ووزن نسبيّ (74%)، ودرجة موافقة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة (تتحلى قائدتي بالصبر عندما تواجهها أية مشكلة حتى تجد الحل) بمتوسط حسابي (3.61)، ووزن نسبيّ (72%)، ودرجة موافقة مرتفعة. واحتلت المرتبة الأخيرة في التقييم عبارة (تحاول قائدتي في العمل التقليل من المشاعر السلبية وتزيل القلق الذي يصاحبنا عند تنفيذ المهام من خلال التوضيح والشرح المبسط) بمتوسط حسابي (3.43)، ووزن نسبيّ (69%)، ودرجة موافقة مرتفعة.

النتيجة: هناك درجة موافقة مرتفعة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل لُبعد

الصبر.

• مدى توفر بُعد التعاون:

يبين الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبعد التعاون.

الجدول (14): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبعد التعاون

بنود بعد التعاون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة T	قيمة الدلالة
تعمل قائدتني على إشراكنا في اتخاذ القرارات	3.25	2.07	65	متوسطة	1.36	0.176
تقوم قائدتنا بفتح المجال أمامنا للإدلاء بآرائنا فيما يتعلق بسير العمل	3.16	0.95	63	متوسطة	1.93	0.05
تهتم قائدتنا بالأفكار الجديدة التي تساعد في تطوير المنظمة	3.29	1.01	66	متوسطة	3.31	0.00
تؤكد قائدتنا على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق	3.29	1.05	66	متوسطة	3.17	0.00
تحرص قائدتنا في العمل على نقل خبراتها لجميع العاملين وتصنع قيادات بديلة من خلال إمدادهم بتجارب ميدانية	3.16	1.04	63	متوسطة	1.76	0.08
الدرجة الكلية	3.23	0.92	65	متوسطة	2.82	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة لعبارات بعد التعاون بوصفه أحد سمات القيادة النسائية بلغ (3.23) درجة، بوزن نسبي (65%)، ودرجة موافقة متوسطة. وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.92) فقط؛ مما يدل على تقارب الإجابات وعدم تشتتها كثيراً عن

المتوسط الحسابي. وفي الحكم على جوهرية الفرق بين متوسط إجابات العينة ومتوسط المقياس البالغ (3)، يتّضمن الجدول أعلاه أنّ قيمة (T) في جميع البنود (ما عدا البندين الأول والخامس) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)؛ وهذا يدلّ على وجود فرق دالّ إحصائيّ بين متوسط إجابات العاملين ومتوسط المقياس البالغ (3) لمصلحة متوسط العاملين الذي كان أكبر من متوسط المقياس.

جاءت العبارتان (تهتم قائدتنا بالأفكار الجديدة التي تساعد في تطوير المنظمة؛ وتؤكد قائدتنا على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق) في المرتبة الأولى من وجهة نظر العاملين؛ بمتوسط حسابي (3.29)، ووزن نسبيّ (66%)، ودرجة موافقة متوسطة، ثم العبارة (تعمل قائدتي على إشراكنا في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (3.25)، ووزن نسبيّ (65%)، ودرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت العبارتان (تقوم قائدتنا بفتح المجال أمامنا للإدلاء بآرائنا فيما يتعلق بسير العمل، وتحرص قائدتنا في العمل على نقل خبراتها لجميع العاملين وتصنع قيادات بديلة من خلال إمدادهم بتجارب ميدانية) بمتوسط حسابي (3.16)، ووزن نسبيّ (63%)، ودرجة موافقة متوسطة.

النتيجة: هناك درجة موافقة متوسطة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعيّة والعمل لبُعد التعاون.

• مدى توفر بُعد البداهة:

يبين الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبُعد البداهة.

الجدول (15): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبُعد البداهة

بنود بعد البداهة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة T	قيمة الدلالة
تتسم قائدتنا بسرعة البداهة في الظروف الصعبة	3.66	0.96	73	مرتفعة	7.85	.000
تتمتع قائدتنا بقدرتها على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي تواجه منظمنا	3.41	0.98	68	مرتفعة	4.84	.000
تقوم قائدتنا باتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة	3.38	0.95	68	متوسطة	4.61	.000
تمتلك قائدتي رؤية واضحة قبل البدء بعملية التنفيذ	3.47	0.85	69	مرتفعة	6.35	.000
تمتاز قائدتي باستعدادها التام للتطوير والنمو والاهتمام بالأفكار الجديدة التي تسهم في رفع سوية العمل	3.53	0.91	71	مرتفعة	6.75	.000
الدرجة الكلية	3.49	0.76	70	مرتفعة	7.38	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة لعبارات بعد البداهة بوصفه أحد سمات القيادة النسائية بلغ (3.49) درجة، بوزن نسبي (70%)، ودرجة موافقة مرتفعة. وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.76) فقط؛ مما يدل على تقارب الإجابات وعدم تشتتها كثيراً عن

المتوسط الحسابي. وفي الحكم على جوهرية الفرق بين متوسط إجابات العينة ومتوسط المقياس البالغ (3)، يتّضمن الجدول أعلاه أنّ قيمة (T) في جميع البنود أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)؛ وهذا يدلّ على وجود فرق دالّ إحصائيّاً بين متوسط إجابات العاملين ومتوسط المقياس البالغ (3) لمصلحة متوسط العاملين الذي كان أكبر من متوسط المقياس.

جاءت عبارة (تتسم قائدتنا بسرعة البداهة في الظروف الصعبة) في المرتبة الأولى من وجهة نظر العاملين؛ بمتوسط حسابي (3.66)، ووزن نسبيّ (73%)، ودرجة موافقة مرتفعة، ثم العبارة (تمتاز قائدتي باستعدادها التام للتطوير والنمو والاهتمام بالأفكار الجديدة التي تسهم في رفع سوية العمل) بمتوسط حسابي (3.53)، ووزن نسبيّ (71%)، ودرجة موافقة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة (تمتلك قائدتي رؤية واضحة قبل البدء بعملية التنفيذ) بمتوسط حسابي (3.47)، ووزن نسبيّ (69%)، ودرجة موافقة مرتفعة. واحتلت المرتبة الأخيرة في التقييم عبارة (تقوم قائدتنا باتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة) بمتوسط حسابي (3.38)، ووزن نسبيّ (68%)، ودرجة موافقة متوسطة.

النتيجة: هناك درجة موافقة مرتفعة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل لبُعد

البداهة.

• مدى توفر بُعد رباطة الجأش:

يبين الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبُعد رباطة الجأش.

الجدول (16): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبُعد رباطة الجأش

بنود بعد رباطة الجأش	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة T	قيمة الدلالة
تتمتع قائدتنا بقدرتها على السيطرة على قدراتها الحسية ومشاعرها وتصرفاتها.	3.50	0.99	70	مرتفعة	7.85	.000
تتميز قائدتنا بالحزم والمثابرة.	3.56	1.02	71	مرتفعة	4.84	.000
تتعامل قائدتي مع التحديات بحكمة وبالرجوع إلى خبراتها العملية.	3.56	0.99	71	مرتفعة	4.61	.000
تعمل قائدتنا بجد للتقليل من المشاعر السلبية.	3.50	1.00	70	مرتفعة	6.35	.000
تحلل رئيسي المشكلات التي تواجهها من زوايا متعددة لإيجاد الحلول المناسبة لها.	3.50	0.98	70	مرتفعة	6.75	.000
الدرجة الكلية	3.52	0.81	70	مرتفعة	7.38	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة لعبارات بعد رباطة الجأش بوصفه أحد سمات القيادة النسائية بلغ (3.52) درجة، بوزن نسبي (70%)، ودرجة موافقة مرتفعة. وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.81) فقط؛ مما يدل على تقارب الإجابات وعدم تشتتها كثيراً عن المتوسط الحسابي. وفي الحكم على جوهرية الفرق بين متوسط إجابات العينة ومتوسط المقياس البالغ (3)، يتضمن الجدول أعلاه أن قيمة (T) في جميع البنود أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)؛ وهذا يدل على وجود فرق دال إحصائياً بين متوسط إجابات العاملين ومتوسط المقياس البالغ (3) لمصلحة متوسط العاملين الذي كان أكبر من متوسط المقياس.

جاءت العبارتان (تتميز قائدتنا بالحزم والمثابرة، وتتعامل قائدتي مع التحديات بحكمة وبالرجوع إلى خبراتها العملية) في المرتبة الأولى من وجهة نظر العاملين؛ بمتوسط حسابي (3.56)، ووزن نسبي (71%)، ودرجة موافقة مرتفعة، ثم باقي عبارات البعد في المرتبة الثانية والأخيرة (تتمتع قائدتنا بقدرتها على السيطرة على قدراتها الحسية ومشاعرها وتصرفاتها، وتعمل قائدتنا بجد للتقليل من المشاعر السلبية، وتحلل رئيستي المشكلات التي تواجهها من زوايا متعددة لإيجاد الحلول المناسبة لها) بمتوسط حسابي (3.50)، ووزن نسبي (70%)، ودرجة موافقة مرتفعة.

النتيجة: هناك درجة موافقة مرتفعة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل لبُعد

رباطة الجأش.

5-2- الإحصاءات الوصفية واختبار (t) لعينة واحدة لأبعاد محور سمات القيادة النسائية

في هذه الفقرة جواب عن سؤال الدراسة الفرعي الآتي: ما درجة توفر الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي) من وجهة نظر العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل؟

• مدى توفر بُعد الالتزام العاطفي:

يبين الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبُعد الالتزام العاطفي.

الجدول (17): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبُعد الالتزام العاطفي

بنود بعد الالتزام العاطفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة T	قيمة الدلالة
أشعر بالسعادة والفخر كوني أعمل في هذه المنظمة حيث أنها أفضل فرصة عرضت علي	3.13	1.09	63	متوسطة	1.36	0.176
أشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه المنظمة وأعتقد بأن الآخرين يمتلكون الإحساس ذاته.	2.93	1.09	59	متوسطة	-0.72	0.472
أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه المنظمة كأنما هي جزء من مشاكل الخاصة	3.02	1.29	60	متوسطة	0.13	0.893
أشعر بأنني جزء من عائلة في هذه المنظمة	3.09	1.09	62	متوسطة	0.96	0.339

0.289	1.07	متوسطة	62	1.07	3.10	تقتي بالقيادة والعاملين في هذه المنظمة عالية
0.532	0.63	متوسطة	61	0.98	3.05	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة لعبارات بعد الالتزام العاطفي بوصفه أحد أبعاد الالتزام التنظيمي يبلغ (3.05) درجة، بوزن نسبي (61%)، ودرجة موافقة متوسطة. وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.98) فقط؛ مما يدل على تقارب الإجابات وعدم تشتتها كثيراً عن المتوسط الحسابي. وفي الحكم على جوهرية الفرق بين متوسط إجابات العينة ومتوسط المقياس البالغ (3)، يتضمن الجدول أعلاه أن قيمة (T) في جميع البنود ودرجتها الكلية أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)؛ وهذا يدل على عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسط إجابات العاملين ومتوسط المقياس البالغ (3)؛ أي أن متوسط العاملين جاء قريباً من متوسط المقياس.

جاءت عبارة (أشعر بالسعادة والفخر كوني أعمل في هذه المنظمة حيث أنها أفضل فرصة عرضت علي) في المرتبة الأولى من وجهة نظر العاملين؛ بمتوسط حسابي (3.13)، ووزن نسبي (63%)، ودرجة موافقة متوسطة، ثم العبارة (تقتي بالقيادة والعاملين في هذه المنظمة عالية) بمتوسط حسابي (3.10)، ووزن نسبي (62%)، ودرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة نجد عبارة (أشعر بأني جزء من عائلة في هذه المنظمة) بمتوسط حسابي (3.09)، ووزن نسبي (62%)، ودرجة موافقة متوسطة. واحتلت المرتبة الأخيرة في تقييم اعتماد عبارات سمات التعاطف عبارة (أشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه المنظمة وأعتقد بأن الآخرين يمتلكون الإحساس ذاته) بمتوسط حسابي (2.93)، ووزن نسبي (59%)، ودرجة موافقة متوسطة.

النتيجة: هناك درجة موافقة متوسطة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
لُبُعد الالتزام العاطفي.

• **مدى توفر بُعد الالتزام الاستمراري:**

يبين الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لُبُعد الالتزام
الاستمراري.

الجدول (18): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لُبُعد الالتزام الاستمراري

بنود بعد الالتزام الاستمراري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة T	قيمة الدلالة
أرغب بشكل كبير في الاستمرار بالعمل في هذه المنظمة باقي حياتي	2.85	1.12	57	متوسطة	-1.49	0.140
أطمع للحصول على مرتبة وظيفية مميزة في هذه المنظمة	2.92	1.20	58	متوسطة	-0.73	0.468
الفوائد التي أحصل عليها في هذه المنظمة هي من الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل هنا	2.36	1.09	47	منخفضة	-6.74	0.000
أشعر بأنني سأكون خاسر ولا توجد فرصة عمل بديلة فيما لو تركت المنظمة	2.62	2.90	52	متوسطة	-1.50	0.135
مغادرة هذه المنظمة حالياً سبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات	2.48	1.29	50	منخفضة	-4.60	0.000
الدرجة الكلية	2.65	0.92	53	متوسطة	-3.74	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة لعبارات بعد الالتزام الاستمراري بوصفه أحد أبعاد الالتزام التنظيمي بلغ (3.65) درجة، بوزن نسبي (53%)، ودرجة موافقة متوسطة. وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.92) فقط؛ مما يدل على تقارب الإجابات وعدم تشتتها

كثيراً عن المتوسط الحسابي. وفي الحكم على جوهرية الفرق بين متوسط إجابات العينة ومتوسط المقياس البالغ (3)، يتّضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة (T) في جميع البنود ودرجتها الكلية (ما عدا البند الأول والثاني والرابع) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)؛ وهذا يدلّ على وجود فرق دالّ إحصائياً بين متوسط إجابات العاملين ومتوسط المقياس البالغ (3)؛ وهذا الفرق لمصلحة متوسط المقياس الأكبر من متوسط العاملين.

جاءت عبارة (أطمع للحصول على مرتبة وظيفية مميزة في هذه المنظمة) في المرتبة الأولى من وجهة نظر العاملين؛ بمتوسط حسابي (2.92)، ووزن نسبيّ (58%)، ودرجة موافقة متوسطة، ثم العبارة (أرغب بشكل كبير في الاستمرار بالعمل في هذه المنظمة باقي حياتي) بمتوسط حسابي (2.85)، ووزن نسبيّ (57%)، ودرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة نجد عبارة (أشعر بأنني سأكون خاسر ولا توجد فرصة عمل بديلة فيما لو تركت المنظمة) بمتوسط حسابي (2.62)، ووزن نسبيّ (52%)، ودرجة موافقة متوسطة. واحتلت المرتبة الأخيرة في تقييم اعتماد عبارات سمات التعاطف عبارة (الفوائد التي أحصل عليها في هذه المنظمة هي من الأسباب الرئيسية لاستمرارني في العمل هنا) بمتوسط حسابي (2.36)، ووزن نسبيّ (47%)، ودرجة موافقة منخفضة.

النتيجة: هناك درجة موافقة متوسطة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعيّة والعمل

لبُعد الالتزام الاستمراريّ

• مدى توفر بُعد الالتزام الأخلاقي:

يبين الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبُعد الالتزام الأخلاقي.

الجدول (19): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار (t) لعينة واحدة لبُعد الالتزام الأخلاقي

بنود بعد الالتزام الأخلاقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة T	قيمة الدلالة
هذه المنظمة تستحق إخلاصي وولائي لها.	3.49	1.03	70	مرتفعة	5.45	0.000
أرى أنه من الخطأ مغادرة هذه المنظمة حالياً حتى لو كان الأمر مفيداً لي	2.99	1.09	60	متوسطة	-0.08	0.936
أهتم جداً بوضع ومستقبل المنظمة التي أعمل بها.	3.23	1.09	65	متوسطة	2.40	0.018
إذا عرض علي العمل في مكان آخر بأجر أعلى أقرر فوراً ترك العمل	3.09	1.24	62	متوسطة	0.84	0.401
لا أفكر في ترك العمل إلا في ظروف استثنائية	2.98	2.94	60	متوسطة	-0.06	0.952
الدرجة الكلية	3.15	0.94	63	متوسطة	1.87	0.063

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة لعبارات بعد الالتزام الأخلاقي بوصفه أحد أبعاد الالتزام التنظيمي بلغ (3.15) درجة، بوزن نسبي (63%)، ودرجة موافقة متوسطة. وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.94) فقط؛ مما يدل على تقارب الإجابات وعدم تشتتها

كثيراً عن المتوسط الحسابي. وفي الحكم على جوهرية الفرق بين متوسط إجابات العينة ومتوسط المقياس البالغ (3)، يتّضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة (T) في أغلب البنود ودرجتها الكلية (ما عدا البند الأول والثالث) أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)؛ وهذا يدلّ على عدم وجود فرق دالّ إحصائياً بين متوسط إجابات العاملين ومتوسط المقياس البالغ (3)؛ أي أن إجابات العينة كانت قريبة من المتوسط الافتراضي. أما في البندين الأول والثالث فكانت قيمة (T) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)؛ وهذا يدلّ على وجود فرق دالّ إحصائياً في هذين البندين بين متوسط إجابات العاملين ومتوسط المقياس البالغ (3)؛ وهذا الفرق لمصلحة متوسط العاملين الأكبر من متوسط المقياس.

جاءت عبارة (هذه المنظمة تستحق إخلاصي وولائي لها) في المرتبة الأولى من وجهة نظر العاملين؛ بمتوسط حسابي (3.49)، ووزن نسبي (70%)، ودرجة موافقة مرتفعة، ثم العبارة (أهتم جداً بوضع ومستقبل المنظمة التي أعمل بها) بمتوسط حسابي (3.23)، ووزن نسبي (65%)، ودرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة نجد عبارة (إذا عرض علي العمل في مكان آخر بأجر أعلى أقرر فوراً ترك العمل) بمتوسط حسابي (3.09)، ووزن نسبي (62%)، ودرجة موافقة متوسطة. واحتلت المرتبة الأخيرة في تقييم اعتماد عبارات سمات التعاطف عبارة (لا أفكر في ترك العمل إلا في ظروف استثنائية) بمتوسط حسابي (2.98)، ووزن نسبي (60%)، ودرجة موافقة متوسطة.

النتيجة: هناك درجة موافقة متوسطة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل

للبعد الالتزام الأخلاقي.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحليل بنود أداة الدراسة المتمثلة في استبانة موجهة للعاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، وللإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، أجرت الباحثة المعالجات الإحصائية الآتية باستعمال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS):

1- معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation Coefficient**؛ للتحقق من الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة، وللتأكد من ثبات إجابات العينة في التطبيقات المتكررة.

2- معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient**؛ لحساب ثبات الاستبانة.

3- اختبار **(One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)**؛ للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات. لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حسبت الباحثة التوزع الطبيعي لدرجات أفراد العينة الأصلية على أدوات الدراسة؛ إذ من خلال شكل التوزع الذي تأخذه البيانات يمكن تحديد نوع الاختبارات الإحصائية التي ستعتمدها الدراسة، وفيما إذا كانت هذه الاختبارات من نوع الاختبارات المعلمية التي تشترط التوزع الطبيعي، أو أنها ستكون من نوع الاختبارات اللامعلمية، أي اختبارات التوزع الحر التي لا تعتمد إحصاءاتها على معالم المجتمع ولا تفترض توزعاً ما للبيانات. وللتحقق من نوع التوزع الذي تتبعه البيانات؛ أجرت الباحثة اختبار التوزع الطبيعي الموضحة نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول (20): اختبار التوزع الطبيعي للمتغيرات

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test										
Mean	Std. Deviation	Absolute Positive	Absolute Negative	Test Statistic	Asymp. Sig. (2-tailed)	التعاطف	الصبر	التعاون	البداهة	رباطة الجاش
3.485	0.864	0.091	0.085	0.191	.060 ^c	3.485	3.597	3.227	3.493	3.523
0.796	0.940	1.080	0.976	0.811	.073 ^c	0.796	0.940	1.080	0.976	0.811
0.111	0.142	0.143	0.117	0.080	.069 ^c	0.111	0.142	0.143	0.117	0.080
0.111	0.142	0.143	0.117	0.080	.068 ^c	0.111	0.142	0.143	0.117	0.080
-0.057	-0.130	-0.091	-0.089	-0.076	.082 ^c	-0.057	-0.130	-0.091	-0.089	-0.076
0.181	0.194	0.193	0.137	0.180	.067 ^c	0.181	0.194	0.193	0.137	0.180
a. Test distribution is Normal.										

يُلاحظ من الصف الأخير في الجدول أعلاه أنَّ قيمة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)؛ وهذا يدلّ على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعيّ؛ ما يعني أنّ درجات أداة الدّراسة تتوزّع بين أفراد العيّنة توزّعاً اعتداليّاً.

بناءً على ما سبق، اعتمدت الباحثة في الإجابة عن أسئلة الدّراسة واختبار فرضياتها الاختبارات الإحصائيّة المعلميّة الآتية:

4- اختبار (t) لعيّنة واحدة (One-Sample t-test)؛ لاختبار دلالة الفرق بين متوسط إجابات العاملين ومتوسط المقياس المقدّر بـ (3).

5- المتوسطات الحسابيّة والنسب المئويّة والانحرافات المعياريّة لكلّ بند من بنود الاستبانة ولأبعادها ومحوريها ودرجتها الكلّيّة؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة وللحكم على درجة الموافقة التي أعطيت لكلّ سؤال.

6- اختبار التداخل الخطي (Multicollinearity Test). بين اختبار-Durbin

watson لفحص البواقي في معادلة الانحدار أن العلاقة الذاتية للبواقي قليلة، وتم أخذ المتغيرات المستقلة والثانوية باستقلالية عن بعضها، وبالتالي يتوقع أن يختلف تأثيرها على المتغير التابع حيث بلغت قيمة الاختبار 1.98؛ وهي تقع ضمن المجال (1.5-2.5)، وبالتالي فإن استقلالية البواقي جيدة عند مستوى معنوية 0.05 (0.05). ويتضح من الجدول الآتي أن قيمة عامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor: VIF) جاءت أصغر من القيمة (10) التي تدلّ على وجود ازدواج خطي، وكانت قيم اختبار TOLRANCE أصغر من 1؛ مما يدل على توفر شروط معادلة الانحدار.

الجدول (21) اختبار التداخل الخطي

Collinearity Statistics		Model	
VIF	Tolerance		
2.244	0.446	التعاطف	
3.164	0.316	الصبر	
2.214	0.452	التعاون	
2.686	0.372	البداهة	
2.336	0.428	رباطة الجاش	

7- الانحدار الخطي البسيط (Linear Simple Regression)، لحساب تأثير المتغيرات

المستقلة كل على حدة في المتغير التابع.

8- الانحدار الخطي المتعدد (Linear Multiple Regression)، لحساب تأثير المتغيرات

المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات

1- اختبار الفرضيات.

2- النتائج.

3- مناقشة النتائج والاستنتاجات.

4- التوصيات.

5- آفاق الدراسة.

تمهيد:

يتضمن هذا المبحث عرضاً مفصلاً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من تطبيق أداة الدراسة على عينتها عبر اختبار صحة فرضياتها، كما يناقش النتائج التي توصلت إليها الدراسة ويفسرها.

1- نتائج فرضيات الدراسة

• الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمات القيادة النسائية

(التعاطف - التعاون - الصبر - البداهة - رباطة الجأش) في تحقيق الالتزام التنظيمي.

ومنه نشق الفرضيات الفرعية التالية:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمات القيادة النسائية المتمثلة بالتعاطف في تحقيق الالتزام العاطفي.

تم تطبيق الانحدار الخطي لمتغير المستقل (التعاطف) على التابع (الالتزام العاطفي)

الجدول (22): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التعاطف) على التابع

(الالتزام العاطفي)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	ZModel
0.000 ^b	43.664	0.247	0.253	0.503 ^a	1
a. Predictors: (Constant), التعاطف					

يظهر من الجدول أنَّ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 50.3%، وأنَّ قيمة معامل التفسير

(R Square) بلغت 25.3%؛ أي أنَّ للمتغير المستقل في هذا النموذج قوَّة تفسيرية 25.3% على

المتغير التابع/ الالتزام العاطفي (Y)، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً

تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=43.6$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$ ؛ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

الجدول (23): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التعاطف) على التابع (الالتزام العاطفي)

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.001	3.471		0.309	1.072	(Constant)	1
0.000	6.608	0.503	0.086	0.568	التعاطف	
a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (التعاطف) له دلالة معنوية في هذا النموذج؛ إذ جاءت قيمة ($\text{sig}=0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05). وبذلك نقبل الفرض البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاطف في تحقيق الالتزام العاطفي عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{التعاطف} = 1.07 + (0.56) \text{ (الالتزام العاطفي)}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (التعاطف) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.56 وهو أثر إيجابي في (الالتزام العاطفي).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاطف في تحقيق الالتزام الاستمراري.

تم تطبيق الانحدار الخطي لمتغير المستقل (التعاطف) على التابع (الالتزام الاستمراري)

الجدول (24): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التعاطف) على التابع

(الالتزام الاستمراري)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.001 ^b	12.482	0.081	0.088	.297 ^a	1
a. Predictors: (Constant), التعاطف					

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 29.7%، وأن قيمة معامل التفسير (R Square) بلغت 8.8%؛ أي أن للمتغير المستقل في هذا النموذج قوة تفسيرية 8.8% على المتغير التابع/ الالتزام الاستمراري (Y)، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=12.4$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$ ؛ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

الجدول (25): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التعاطف) على التابع (الالتزام الاستمراري)

Coefficients ^a						
Sig.	T	Standardize d Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	3.581		0.378	1.352	(Constant)	1
0.001	3.533	0.297	0.105	0.372	التعاطف	
a. Dependent Variable: الالتزام الاستمراري						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (التعاطف) له دلالة معنوية في هذا النموذج؛ إذ جاءت قيمة (sig=0.001) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05). وبذلك نقبل الفرض البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاطف

في تحقيق الالتزام الاستمراري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{التعاطف} = 1.35 + (0.37) \text{ (الالتزام الاستمراري)}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (التعاطف) بمقدار وحدة واحدة يقابله

تزايد بمقدار 0.37 وهو أثر إيجابي في (الالتزام الاستمراري).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاطف في تحقيق الالتزام الأخلاقي.

تم تطبيق الانحدار الخطي لمتغير المستقل (التعاطف) على التابع (الالتزام الأخلاقي)

الجدول (26): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التعاطف) على التابع

(الالتزام الأخلاقي)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.007 ^b	7.423	0.047	0.054	.233 ^a	1
a. Predictors: (Constant), التعاطف					

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 23.3%، وأن قيمة معامل التفسير (R Square) بلغت 5.4%؛ أي أن للمتغير المستقل في هذا النموذج قوة تفسيرية 5.4% على المتغير التابع/ الالتزام الأخلاقي (Y)، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F=7.4 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.007) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05؛ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

الجدول (27): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التعاطف) على التابع (الالتزام الأخلاقي)

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	6.783		0.335	2.269	(Constant) 1
0.007	2.725	0.233	0.093	0.254	التعاطف
a. Dependent Variable: الالتزام الأخلاقي					

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (التعاطف) له دلالة معنوية في هذا النموذج؛ إذ جاءت قيمة (sig=0.007) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05). وبذلك نقبل الفرض البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاطف في تحقيق الالتزام الأخلاقي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{التعاطف} (0.25) + 2.26 = \text{الالتزام الأخلاقي}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (التعاطف) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.37 وهو أثر إيجابي في (الالتزام الأخلاقي).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاون في تحقيق الالتزام العاطفي.

تم تطبيق الانحدار الخطي لمتغير المستقل (التعاون) على التابع (الالتزام العاطفي)

الجدول (28): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التعاون) على التابع

(الالتزام العاطفي)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	56.269	0.298	0.304	0.551 ^a	1
a. Predictors: (Constant), التعاون					

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 55.1%، وأن قيمة معامل التفسير

(R Square) بلغت 30.4%؛ أي أن للمتغير المستقل في هذا النموذج قوة تفسيرية 30.4%

على المتغير التابع/ الالتزام العاطفي (Y)، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول

أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=56.2$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$ ؛ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

الجدول (29): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التعاون) على التابع (الالتزام العاطفي)

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	4.463		0.261	1.167	(Constant)	1
0.000	7.501	0.551	0.078	0.585	التعاون	
a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (التعاون) له دلالة معنوية في هذا النموذج؛ إذ جاءت قيمة ($\text{sig}=0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05). وبذلك نقبل الفرض البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاطف في تحقيق الالتزام الأخلاقي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{التعاون} (0.58) + 1.16 = \text{الالتزام العاطفي}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (التعاون) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.58 وهو أثر إيجابي في (الالتزام العاطفي).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاون في تحقيق الالتزام الاستمراري.

تم تطبيق الانحدار الخطي لمتغير المستقل (التعاون) على التابع (الالتزام الاستمراري)

الجدول (30): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التعاون) على التابع

(الالتزام الاستمراري)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.001 ^b	11.610	0.075	0.083	0.287 ^a	1
a. Predictors: (Constant), التعاون					

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 28.1%، وأن قيمة معامل التفسير (R Square) بلغت 8.3%؛ أي أن للمتغير المستقل في هذا النموذج قوة تفسيرية 8.3% على المتغير التابع/ الالتزام الاستمراري (Y)، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=11.6$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$ ؛ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

الجدول (31): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التعاون) على التابع (الالتزام الاستمراري)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	4.693		0.332	1.559	(Constant)	1
0.001	3.407	0.287	0.099	0.337	التعاون	
a. Dependent Variable: الالتزام الاستمراري						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (التعاون) له دلالة معنوية في هذا النموذج؛ إذ جاءت قيمة (sig=0.001) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05). وبذلك نقبل الفرض البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاون في تحقيق الالتزام الاستمراري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{التعاون} = 1.55 + (0.33) \text{ (الالتزام الاستمراري)}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (التعاون) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.33 وهو أثر إيجابي في (الالتزام الاستمراري).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة الإحصائية المتمثلة بالتعاون في تحقيق الالتزام الأخلاقي.

تم تطبيق الانحدار الخطي لمتغير المستقل (التعاون) على التابع (الالتزام الأخلاقي)

الجدول (32): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التعاون) على التابع

(الالتزام الأخلاقي)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.001 ^b	12.092	0.079	0.086	.293 ^a	1
a. Predictors: (Constant), التعاون					

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 29.3%، وأن قيمة معامل التفسير

(R Square) بلغت 8.3%؛ أي أن للمتغير المستقل في هذا النموذج قوة تفسيرية 8.6% على

المتغير التابع/ الالتزام الأخلاقي (Y)، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً

تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=12.0$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.001$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$ ؛ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

الجدول (33): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التعاون) على التابع (الالتزام الأخلاقي)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	7.588		0.288	2.189	(Constant)	1
0.001	3.477	0.293	0.086	0.299	التعاون	
a. Dependent Variable: الالتزام الأخلاقي						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (التعاون) له دلالة معنوية في هذا النموذج؛ إذ جاءت قيمة ($\text{sig}=0.001$) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05). وبذلك نقبل الفرض البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاون في تحقيق الالتزام الأخلاقي عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{التعاون} (0.29) + 2.18 = \text{الالتزام الأخلاقي}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (التعاون) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.29 وهو أثر إيجابي في (الالتزام الأخلاقي).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالصبر في تحقيق الالتزام العاطفي.

تم تطبيق الانحدار الخطي لمتغير المستقل (الصبر) على التابع (الالتزام العاطفي)

الجدول (34): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الصبر) على التابع

(الالتزام العاطفي)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	38.444	0.224	0.230	0.479 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الصبر					

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 47.9%، وأن قيمة معامل التفسير (R Square) بلغت 23.0%؛ أي أن للمتغير المستقل الصبر في هذا النموذج قوة تفسيرية 23.0% على المتغير التابع/ الالتزام الأخلاقي (Y)، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=38.4$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$ ؛ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

الجدول (35): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الصبر) على التابع (الالتزام العاطفي)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.017	2.425		0.360	0.872	(Constant)	1
0.000	6.200	0.479	0.098	0.606	الصبر	
a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (الصبر) له دلالة معنوية في هذا النموذج؛ إذ جاءت قيمة (sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05). وبذلك نقبل الفرض البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالصبر في تحقيق الالتزام العاطفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الصبر} (0.60) + 0.87 = \text{الالتزام العاطفي}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (الصبر) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.60 وهو أثر إيجابي في (الالتزام العاطفي).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالصبر في تحقيق الالتزام الاستمراري.

تم تطبيق الانحدار الخطي لمتغير المستقل (الصبر) على التابع (الالتزام الاستمراري)

الجدول (36): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الصبر) على التابع

(الالتزام الاستمراري)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.002 ^b	9.839	0.064	0.071	.266 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الصبر					

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 26.6%، وأن قيمة معامل التفسير

(R Square) بلغت 7.1%؛ أي أن للمتغير المستقل الصبر في هذا النموذج قوة تفسيرية 7.1%

على المتغير التابع/ الالتزام الاستمراري (Y)، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=9.8$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.002$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$ ؛ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

الجدول (37): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الصبر) على التابع (الالتزام الاستمراري)

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients				
		Beta	Std. Error	B		
0.003	2.988		0.437	1.306	(Constant)	1
0.002	3.137	0.266	0.119	0.373	الصبر	
a. Dependent Variable: الالتزام الاستمراري						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (الصبر) له دلالة معنوية في هذا النموذج؛ إذ جاءت قيمة ($sig=0.002$) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05). وبذلك نقبل الفرض البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالصبر في تحقيق الالتزام العاطفي عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الصبر}(0.37) + 1.30 = \text{الالتزام الاستمراري}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (الصبر) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.37 وهو أثر إيجابي في (الالتزام الاستمراري).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالصبر في تحقيق الالتزام الأخلاقي.

تم تطبيق الانحدار الخطي لمتغير المستقل (الصبر) على التابع (الالتزام الاستمراري)

الجدول (38): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الصبر) على التابع

(الالتزام الأخلاقي)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.002 ^b	10.469	0.068	0.075	0.274 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الصبر					

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 27.4%، وأن قيمة معامل التفسير

(R Square) بلغت 7.5%؛ أي أن للمتغير المستقل الصبر في هذا النموذج قوة تفسيرية 7.5

% على المتغير التابع/ الالتزام الأخلاقي (Y)، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول

أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية

F=10.4 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.002) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية

sig=0.05؛ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي

النموذج ككل دال.

الجدول (39): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الصبر) على التابع (الالتزام الأخلاقي)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	5.147		0.379	1.953	(Constant) 1
0.002	3.236	0.274	0.103	0.334	الصبر
a. Dependent Variable: الالتزام الأخلاقي					

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (الصبر) له دلالة معنوية في هذا النموذج؛ إذ جاءت قيمة (sig=0.002) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05). وبذلك نقبل الفرض البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالصبر في تحقيق الالتزام العاطفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الصبر} (0.33) + 1.95 = \text{الالتزام الأخلاقي}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (الصبر) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.33 وهو أثر إيجابي في (الالتزام الأخلاقي).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالبداهة في تحقيق الالتزام العاطفي.

تم تطبيق الانحدار الخطي لمتغير المستقل (البداهة) على التابع (الالتزام العاطفي)

الجدول (40): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (البداهة) على التابع

(الالتزام الأخلاقي)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	55.216	0.294	0.300	.547 ^a	1
a. Predictors: (Constant), البداهة					

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 54.7%، وأن قيمة معامل التفسير

(R Square) بلغت 30.0%؛ أي أن للمتغير المستقل الصبر في هذا النموذج قوة

تفسيرية 30.0% على المتغير التابع/ الالتزام العاطفي (Y)، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما

يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=55.2$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$ ؛ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

الجدول (41): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (البداهة) على التابع (الالتزام العاطفي)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.072	1.815		0.336	0.611	(Constant)	1
0.000	7.431	0.547	0.094	0.699	البداية	
a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (البداهة) له دلالة معنوية في هذا النموذج؛ إذ جاءت قيمة ($\text{sig}=0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05). وبذلك نقبل الفرض البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالبداهة في تحقيق الالتزام العاطفي عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{البداهة} (0.69) + 0.61 = \text{الالتزام العاطفي}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (البداهة) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.33 وهو أثر إيجابي في (الالتزام العاطفي).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالبداهة في تحقيق الالتزام الاستمراري.

تم تطبيق الانحدار الخطي لمتغير المستقل (البداهة) على التابع (الالتزام الاستمراري)

الجدول (42): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (البداهة) على التابع

(الالتزام الاستمراري)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.002 ^b	9.549	0.062	0.069	0.263 ^a	1
a. Predictors: (Constant), البداهة					

يظهر من الجدول أنَّ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 26.3%، وأنَّ قيمة معامل التفسير

(R Square) بلغت 6.9%؛ أي أنَّ للمتغير المستقل البداهة في هذا النموذج قوَّة تفسيرية 6.9%

على المتغير التابع/ الالتزام الاستمراري (Y)، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول

أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية

F=9.5 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية

sig=0.05؛ ممَّا يؤكِّد وجود قوَّة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي

النموذج ككل دال.

الجدول (43): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (البداهة) على التابع (الالتزام الاستمراري)

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.002	3.147		0.429	1.351	(Constant)	1
0.002	3.090	0.263	0.120	0.371	البداهة	
a. Dependent Variable: الالتزام الاستمراري						

ومن خلال الجدول نجد أنَّ بعد المتغير المستقل (البداهة) له دلالة معنوية في هذا النموذج؛

إذ جاءت قيمة (sig=0.002) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05). وبذلك نقبل الفرض

البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة البداهة في تحقيق الالتزام الاستمراري عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$).

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{البداهة} = 1.35 + (0.37) \text{ (الالتزام الاستمراري)}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (البداهة) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.37 وهو أثر إيجابي في (الالتزام الاستمراري).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالبداهة في تحقيق الالتزام الأخلاقي.

تم تطبيق الانحدار الخطي لمتغير المستقل (البداهة) على التابع (الالتزام الأخلاقي)

الجدول (44): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (البداهة) على التابع

(الالتزام الأخلاقي)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	18.205	0.117	0.124	.352 ^a	1
a. Predictors: (Constant), البداهة					

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 35.2%، وأن قيمة معامل التفسير (R Square) بلغت 12.4%؛ أي أن للمتغير المستقل البداهة في هذا النموذج قوة تفسيرية 12.4% على المتغير التابع/ الالتزام الاستمراري (Y)، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=18.2$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.000$) وهي أصغر من المعنوية

الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$ ؛ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

الجدول (45): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (البداهة) على التابع (الالتزام الأخلاقي)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	4.534		0.362	1.643	(Constant)	1
0.000	4.267	0.352	0.101	0.432	البداية	
a. Dependent Variable: الالتزام الأخلاقيّ						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (البداهة) له دلالة معنوية في هذا النموذج؛ إذ جاءت قيمة ($\text{sig}=0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05). وبذلك نقبل الفرض البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالبداهة في تحقيق الالتزام الاستمراري عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$).

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{البداهة} (0.43) + 1.64 = \text{الالتزام الأخلاقي}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (البداهة) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.43 وهو أثر إيجابي في (الالتزام الأخلاقي).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة برابطة الجأش في تحقيق الالتزام العاطفي.

طبق الانحدار الخطي لمتغير المستقل (رابطة الجأش) على التابع (الالتزام العاطفي)

الجدول (46): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (رابطة الجأش) على

التابع (الالتزام العاطفي)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	40.902	0.235	0.241	0.491 ^a	1
a. Predictors: (Constant), رابطة الجأش					

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 49.1%، وأن قيمة معامل التفسير

(R Square) بلغت 24.1%؛ أي أن للمتغير المستقل رابطة الجأش في هذا النموذج قوة

تفسيرية 24.1% على المتغير التابع/ الالتزام العاطفي (Y)، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما

يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن

طريق إحصائية $F=40.9$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.000$) وهي أصغر من المعنوية

الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$ ؛ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية

الإحصائية أي النموذج ككل دال.

الجدول (47): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (رابطة الجأش) على التابع (الالتزام العاطفي)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.004	2.911		0.334	0.972	(Constant)	1
0.000	6.395	0.491	0.092	0.591	رَباطة الجَاش	
a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (رباطة الجأش) له دلالة معنوية في هذا النموذج؛ إذ جاءت قيمة (sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05). وبذلك نقبل الفرض البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة برباطة الجأش في تحقيق الالتزام العاطفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{رباطة الجأش} = 0.97 + (0.59) \text{ (الالتزام العاطفي)}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (رباطة الجأش) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.59 وهو أثر إيجابي في (الالتزام العاطفي).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة برباطة الجأش في تحقيق الالتزام الاستمراري

تم تطبيق الانحدار الخطي لمتغير المستقل (رباطة الجأش) على التابع (الالتزام الاستمراري)

الجدول (48): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (رباطة الجأش) على

التابع (الالتزام الاستمراري)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.003 ^b	9.340	0.060	0.068	.260 ^a	1
a. Predictors: (Constant), رباطة الجأش					

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 26.0%، وأن قيمة معامل التفسير

(R Square) بلغت 6.8%؛ أي أن للمتغير المستقل رباطة الجأش في هذا النموذج قوة

تفسيرية 6.8% على المتغير التابع/ الالتزام الاستمراري (Y)، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=9.3$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.003$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$ ؛ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

الجدول (49): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (رباطة الجأش) على التابع (الالتزام الاستمراري)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.001	3.485		0.410	1.427	(Constant)	1
0.003	3.056	0.260	0.113	0.346	رباطة الجأش	
a. Dependent Variable: الالتزام الاستمراري						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (رباطة الجأش) له دلالة معنوية في هذا النموذج؛ إذ جاءت قيمة ($\text{sig}=0.003$) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05). وبذلك نقبل الفرض البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة برباطة الجأش في تحقيق الالتزام الاستمراري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{رباطة الجأش} = 1.42 + (0.34) \text{ (الالتزام الاستمراري)}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (رباطة الجأش) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.34 وهو أثر إيجابي في (الالتزام الاستمراري).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة برابطة الجأش في تحقيق الالتزام الأخلاقي.

تم تطبيق الانحدار الخطي لمتغير المستقل (رابطة الجأش) على التابع (الالتزام الأخلاقي)

الجدول (50): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (رابطة الجأش)

على التابع (الالتزام الأخلاقي)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	14.066	0.091	0.098	0.314 ^a	1
a. Predictors: (Constant), رابطة الجأش					

يظهر من الجدول أنّ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 31.4%، وأنّ قيمة معامل التفسير

(R Square) بلغت 9.8%؛ أي أنّ للمتغير المستقل رابطة الجأش في هذا النموذج قوّة

تفسيرية 9.8% على المتغير التابع/ الالتزام الأخلاقي (Y)، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما

يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن

طريق إحصائية $F=14.0$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.000$) وهي أصغر من المعنوية

الدلالة القياسية $sig=0.05$ ؛ ممّا يؤكّد وجود قوّة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية

الإحصائية أي النموذج ككل دال.

الجدول (51): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (رباطة الجأش) على التابع (الالتزام الأخلاقي)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.346		0.350	1.873	(Constant)	1
0.000	3.751	0.314	0.097	0.363	رباطة الجأش	
a. Dependent Variable: الالتزام الأخلاقي						
a. Dependent Variable: الالتزام الاستمراري						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (رباطة الجأش) له دلالة معنوية في هذا النموذج؛ إذ جاءت قيمة (sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05). وبذلك نقبل الفرض البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة برباطة الجأش في تحقيق الالتزام الاستمراري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{رباطة الجأش} = 1.87 + (0.36) \text{ (الالتزام الأخلاقي)}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (رباطة الجأش) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.36 وهو أثر إيجابي في (الالتزام الأخلاقي).

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسّمات القيادة النسائية (التعاطف - التعاون - الصبر -

البداهة - رباطة الجأش) في تحقيق الالتزام التنظيمي

تم إجراء الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise؛ حيث يبين المتغيرات الأكثر تأثيراً على التابع ويعزل المتغيرات الضعيفة التأثير؛ للحصول على معادلة التأثير لسّمات القيادة النسائية على التابع الالتزام التنظيمي الكلي.

الجدول (52): الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (سمات القيادة

النسائية) على التابع (الالتزام التنظيمي)

Model Summary ^c				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.68	0.26	0.276	0.525 ^b	2
c. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي				

يظهر من الجدول أنَّ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 52.5%، و، وأنَّ قيمة معامل

التفسير (R Square) بلغت 27.6% وأنَّ المتغير المستقل لسمات القيادة النسائية في هذا

النموذج له قوة تفسيرية 27.6% على المتغير التابع/ الالتزام التنظيمي (Y)، والباقي يعزى إلى

عوامل أخرى

الجدول (53): تحليل التباين لمعادلة التأثير الكلي

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^c	24.382	11.348	2	22.696	Regression	2
		0.465	128	59.575	Residual	
			130	82.271	Total	
a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي						

كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج

ككل عن طريق إحصائية $F=24.3$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.000$)، وهي أصغر من

المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$ ؛ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من

الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

الجدول (54): الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (سمات القيادة النسائية) على التابع (الالتزام

(التنظيمي)

Coefficients ^a						
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	3.806		0.283	1.078	(Constant)	2
0.002	3.095	0.304	0.102	0.317	البداهة	
0.006	2.796	0.275	0.085	0.238	التعاون	
a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (سمات القيادة النسائية) من حيث (البداهة، التعاون) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج أحيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ وبذلك نقبل الفرض البديل القائل: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالبداهة، التعاون) في تحقيق الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وخرج من النموذج كل من (الصبر، رباطة الجأش، التعاطف)؛ لأن تأثيرها ضعيف بوجود الأقوى.

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{التعاون } 0.23 + \text{لبداهة } (0.31) + 1.07 = \text{الالتزام التنظيمي}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (البداهة، التعاون) بمقدار وحدة واحدة

يقابله تزايد بمقدار $0.23 / 0.31$ وهو أثر إيجابي في (الالتزام التنظيمي).

2- نتائج الدراسة العملية:

(1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاطف في تحقيق الالتزام

العاطفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

(2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاطف في تحقيق الالتزام

الاستمراري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

(3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاطف في تحقيق الالتزام

الأخلاقيّ عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

(4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاطف في تحقيق الالتزام

الأخلاقيّ عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

(5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاون في تحقيق الالتزام

الاستمراري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

(6) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالتعاون في تحقيق الالتزام

الأخلاقيّ عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

(7) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالصبر في تحقيق الالتزام

العاطفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

(8) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالصبر في تحقيق الالتزام

العاطفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

(9) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة بالصبر في تحقيق الالتزام

العاطفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

10) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة البداهة في تحقيق الالتزام

العاطفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

11) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة البداهة في تحقيق الالتزام

الاستمراري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

12) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة البداهة في تحقيق الالتزام

الاستمراري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

13) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة رباطة الجأش في تحقيق

الالتزام العاطفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

14) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة رباطة الجأش في تحقيق

الالتزام الاستمراري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

15) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة النسائية المتمثلة البداهة، التعاون) في تحقيق

الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) وخرج من النموذج كلاً من (الصبر،

رباطة الجأش، التعاطف) تأثيرها ضعيف بوجود الأقوى.

16) هناك درجة موافقة مرتفعة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل على توافر

سمة التعاطف.

17) هناك درجة موافقة مرتفعة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل على توافر

سمة الصبر.

18) هناك درجة موافقة متوسطة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل على

توافر سمة التعاون.

19) هناك درجة موافقة مرتفعة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل على توافر سمة البداهة.

20) هناك درجة موافقة مرتفعة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل على توافر سمة لرباطة الجأش.

21) إن درجة توافر كل من الالتزام العاطفي والاستمراري والأخلاقي متوسطة لدى العاملين في الوزارة وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى عوامل أخرى غير سمات القائدة مثل نقص الحوافز المادية وقلة الأجور بشكل عام وعدم وضوح نظام الترقيات.

المقترحات:

1. الفهم والتعمق بموضوع ومفهوم القيادة النسائية في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة كما لا يوجد اتفاق على الأبعاد والسمات الأساسية للقيادة النسائية.
2. إتاحة الفرصة الكاملة أمام المرأة لتولي المناصب القيادية لما لها من تأثير إيجابي على العمل والعاملين وتطوير الأنظمة والقوانين للسماح للمرأة بالوصول إلى المراكز القيادية.
3. سعي القائدات إلى تطوير إمكاناتهن من خلال حضور دورات تدريبية وورش العمل.
4. العمل على تعزيز ثقة النساء بأنفسهن وقدراتهن وإمكانياتهن وإثارة الرغبة والطموح لديهن للوصول إلى المناصب القيادية.
5. توفير المرافق التي تحتاج إليها المرأة مثل دور الحضانة كوسيلة لمساعدتها على التوفيق بين متطلبات العمل داخل الأسرة وخارجها.
6. العمل على مساندة المرأة وتشجيعها بشتى الطرق لتقلد المناصب عن طريق عقد البرامج التدريبية وتطوير المهارات الإدارية للمرأة ونشر ثقافة في المجتمع نحو تولي المرأة للمناصب القيادية من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
7. الاهتمام بالعاملين والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم وتحقيق الأمان والاستقرار لهم.
8. اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع إلى المقترحات والشكاوى من قبل العاملين بما يرفع الروح المعنوية لديهم ويعزز من التزامهم بالمنظمة.
9. السعي لضمان استمرار العاملين في المنظمة من خلال اعتماد مبدأ المكافآت والحوافز ووضع نظام واضح للترقيات.

10. تشجيع العمل الجماعي وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاتهم بما يخص سير العمل لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة

11. القيام بالمزيد من الدراسات والأبحاث المستقبلية بما يتعلق بموضوع قيادة المرأة وتمكينها والعوائق التي تواجهها.

12. الاهتمام بالعاملين ونظرتهم نحو المنظمة التي يعملون بها من خلال القيام بشكل مستمر بدراسات مسحية لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

الخاتمة:

إن عمل المنظمات اليوم في ظل البيئة المعقدة و المتغيرة و في ظل التطور التكنولوجية المتسارعة انتشار المنافسة الشديدة في عالم الأعمال أوجب مواجهة مجموعة من التحديات لمواكبة التغيرات و التكيف مع بيئة العمل، فكان لا بد من اتباع أساليب قيادية حديثة تساعد على تحسين سلوكيات العاملين و تشجع توجهاتهم الإيجابية تجاه المنظمة، و على اعتبار أن القيادة هي القلب النابض و المحور الأساسي للعملية الإدارية فقد أثبتت المرأة القائدة في وزارة الشؤون الاجتماعية و العمل بأنها قادرة على تولي السلطة و القيادة و تسعى إلى خلق التزام تنظيمي لدى العاملين و ذلك بما تملكه من سمات و خصائص فريدة في شخصيتها سواء بسبب تكوينها الفطري أو بسبب التجارب و الخبرات الاجتماعية التي اكتسبتها على مدى حياتها و بالتالي فهي قادرة على اتخاذ القرارات مثلها في ذلك مثل الرجل و حتى أنها في بعض الأحيان تتفوق على الرجل بسبب ميلها للقيادة الديمقراطية و العمل التعاوني و كونها تتعامل بعاطفتها و تقدر الاحتياجات النفسية للعاملين، لذلك على القيادة النسائية أن تعمل على إلهام العاملين و تشجيعهم عن طريق إتاحة فرص التدريب و الترقية و توفير الحوافز المادية و المعنوية و بالتالي الحصول على التزام هؤلاء العاملين نحو منظماتهم.

قائمة المراجع والمصادر:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- التزه، بسام. (2019). مدخل إلى السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق.

رسائل الماجستير:

1. جاهل، موسى. (2017). أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
2. حوبار، ليلي. (2016). القيادة النسوية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الابتدائية، رسالة ماجستير.
3. حوش، ابتسام. (2020). خصائص القيادة النسوية وعلاقتها بالروح المعنوية، جامعة العربي بن مهيدي، رسالة ماجستير.
4. الدليمي، مريم. (2016). خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
5. سويح، فهمي. عشوش، أنور. (2022). مدى توفر متطلبات تولي المرأة للمواقع القيادية - دراسة حالة بمؤسسة عيد المجيد علام، رسالة ماجستير.
6. غربي، خديجة. (2016). علاقة أنماط القيادة النسائية بفاعلية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير.
7. ماضي، نور. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق.

المجلات والمؤتمرات:

1. إبراهيم، إبراهيم. (2017). الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25.
2. الابراهيم، عدنان. (2010). العلاقة بين المدارس الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 4، سوريا، دمشق.
3. إبراهيم، مها. سلمان، نور. (2019). تأثير الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين في المجلات العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 44.
4. أحمد، يوسف. (2016). تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 48.
5. الأغا، وفيق. (2010). القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، ص 297-346.
6. آلاء، العاني. (2019). إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 48، الجزء الأول، العراق.
7. الألوسي، عبد الوهاب. رشيد، نيان. (2017). أثر الأنماط القيادية في الإبداع الإداري المنظمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 2.
8. إمام، محمود. جعفر، هبة. (2019). أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 3، العدد 2.
9. البغدادي، تمارا. (2020). تصورات تولي القيادات النسائية الأكاديمية المناصب في مجالس أمناء الجامعات الأردنية، جامعة الشرق الأوسط.
10. بنت نايف، منيرة. (2019). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 181، ج 01.
11. بوقرنوس، هدى. (2021) علاقة القيادة النسوية بالإبداع الإداري عند الموظفين في المؤسسات العمومية، جامعة العربي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
12. بوقندورة، يمنية. (2017). دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي، جامعة التعليم العالي والبحث العلمي.
13. توماس، سبيتا. (2013). دور نمط القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، العراق.
14. التويجري، أريج. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية، العدد 47، الجزء 3.
15. جمعة، محمود. (2015). الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 26.
16. الحسان، بسمة. (2021). دور المرأة في قيادة التغيير، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس، العدد 25.
17. الحسن، دليلى. سليم، خميس. (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 6، ص 737-750.
18. حسنين، ندى. (2020). أثر قيادة المرأة على السلوكيات الوظيفية للعاملين في الجامعات السودانية - دراسة ميدانية في جامعتي الرباط الوطني وأم درمان الأهلية، المجلة العربية للنشر العلمي Aisp، العدد الثامن عشر.

19. حسنين، ندى. (2020). أثر قيادة المرأة على السلوكيات الوظيفية للعاملين في الجامعات السودانية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 18.
20. الحسين، ايمان. (2011). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 3.
21. حسين، قيس. (2013). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، جامعة السليمانية، الهيئة الكردستانية للدراسات الاستراتيجية والبحث العلمي.
22. الحسيني، ايمان. (2011). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 4+3.
23. الحفري، نوف. (2019). النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 183، الجزء الأول، ص 310-374.
24. حمادي، أحمد. (2022). الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، ص 301-324.
25. حمدي، يمنية. (2020). القيادات النسائية تغير نظرية الرجل العظيم، صحيفة العرب، لندن.
26. الخشروم، محمد. (2011). تأثير مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3.
27. خوين، سندس. (2017). أثر أبعاد الالتزام التنظيمي في الاحتراق النفسي، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 30.
28. دجلة، محمود. (2014). تأثير أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي، مجلة الكوثر الاقتصادية والإدارية، العدد الأول.
29. الدخيل، هيفاء. آل عنيزان، سارة. (2016). واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية.
30. الدغبر، وفاء. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 7، العدد 8.
31. رحيل، عبد السلام. (2019). دور القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي- برلين ألمانيا- العدد السادس.
32. الرشدي، علي. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33، العدد 71.
33. الزامل، جوهرة. (2020). دور القيادة النسائية التطوعية في تنمية قيم رأس المال الاجتماعي في المجتمع السعودي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 57.
34. زيدان، عبد الحليم. (2018). القيادة الإدارية والمؤسسات الإنسانية، برنامج دبلوم القيادات الإنسانية، الاتحاد العالمي للمؤسسات الإنسانية.
35. الزبيدي، ناظم. كمونة، علي. (2016). دور سلوكيات القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 49.
36. الشامسي، عائشة. (2021). القيادات النسائية في عصر التحديات، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات، دبي، العدد 16.
37. الشريدة، ميسون. (2021). درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين، جامعة الشرق الأوسط.

38. شريف، مسعودة. (2018). القيادة الإدارية ودورها في بناء موارد بشرية متميزة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي، الجامعة الأردنية.
39. الصلاحين، أسامة. (2019). واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد الأول.
40. صيتي، عبد اللطيف. (2019). اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 9، العدد 2، ص 261-276.
41. طيب، عزيزة. الوشمي، أسماء. (2016). ممارسات المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في بريدة، مجلة العلوم التربوية، العدد 2.
42. طيفور، هيفاء. (2018). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد 8.
43. عباس، سحر. (2006). تقييم واقع إعاقه ممارسة المرأة العراقية للقيادة الإدارية ومساهماتها في منظمات المجتمع المدني، مجلة دراسات وبحوث الوطن العربي، المجلد 20، العدد 21.
44. العباسي، زيد. (2019). دور سلوك التعاطف التنظيمي في تقليل فجوة سلوك العاملين، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، المجلد السادس، ص 71-87.
45. عبد الحافظ، بدر. (2020). الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد 13.
46. عبد الحسين، باسم. (2012). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31.
47. عبدالكريم، زيان. (2018). أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 2.
48. عسيلان، ابتسام. (2017). درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في جدة، شبكة الألوكة للكتب.
49. عطية، طارق. مهدي، آمنة. (2016). تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94.
50. علوان، فراس. (2016). دور القيادة الموقفية في إدارة الأزمة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 34.
51. علي، نعم. (2013). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيم دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 7.
52. عليمات، صالح. (2006). السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، المجلد 22، العدد 2.
53. عون، وفاء. (2019). كسر السقف الزجاجي دراسة ظواهرية حول القيادات الإدارية العليا النسائية في التعليم السعودي مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية، مجلة العلوم التربوية، العدد 1، ج 3.
54. عون، وفاء. (2019). كسر السقف الزجاجي دراسة ظواهرية حول القيادات الإدارية العليا النسائية في التعليم السعودي مقارنة بالولايات المتحدة، مجلة العلوم التربوية، العدد 1، ج 3.
55. عيسى، أحمد. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2.
56. الغرابلي، زينب. (2020). دور القيادة النسائية في تدعيم الذكاء الروحي لأعضاء هيئة التمريض، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 9، ص 506-541.

57. غنيم، فايزة. (2020). التميز القيادي النسائي وواقعته في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، عدد الأول.
58. قاسم، ماجد. (2015). قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية، مجلة الإدارة العلمية، المجلد 11، العدد الخامس.
59. القحطاني، خالد. القحطاني، عبد الله. (2021). سمة الصبر وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى عينة من المعلمين، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 22، العدد الثاني.
60. قعودة، نصر الدين. (2020). أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين، مجلة نماء للاقتصاد والإدارة، المجلد 4، العدد الأول، ص 47-63.
61. القواسمة، فريد. (2013). دور المرأة في قيادة التغيير، البلقاء للبحوث والدراسات، العدد الأول، المجلد 16.
62. القيسي، فاضل. (2015). المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 86.
63. كريدي، باسم. (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3.
64. مرجاح، زهرة. (2016). دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87.
65. معموري، علي. (2016). الوعي الرقابي للقيادات الإدارية ودوره في تحقيق فاعلية نظام الرقابة الداخلية وتحقيق المساءلة، مجلة القادسية الإدارية، المجلد 18، العدد 3.
66. مقران، كريمة. (2019) القيادة الإدارية وانعكاساتها على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، جامعة محمد خيضر.
67. النويقة، عطا الله. (2015). أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 42، العدد 1.
68. هاني، ميساء. (2020). درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري ومعوقاتها لدى فروع جامعة حائل، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 4، العدد 3.
69. الهبوب، أحمد. (2021). متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 3، العدد 2، ص ص 485-512.
70. وبير، نور. (2021). تصور مقترح لضمان تطوير الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال في المملكة السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 27.
71. يونس، فيصل. (2014). القيادة والسلوك الإداري مبادئ أولية، مجلة العلوم النفسية، العدد 21.

- 1- El Hajj, Simon. (2019). Importance Of Leadership In Administration, Conferencecorse Fall At Duquesne University.
- 2- Carmen, Heredero. Manal,Kattan.(2016). Factors Of Successful Women Leadership In Saudi Arabia ,Asian Social Science, Vol 12, No 5.
- 3- Carroll, Kill. (2021). Leadership Qualities Of Female Presidents Serving The Tennessee Colleges Of Applied Technology System, East Tennessee State University, [Https.\Dc.Etsu.Edu\](https://Dc.Etsu.Edu/).
- 4- Ghasem, Nadimi. Bagher, Hesabi. (2013). Organizational Commitment And Its Effects On Organizational Performance, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Vol4, No 12.
- 5- Hager, Frank. (2018). Gender And Leadership-Do Female Leaders Perform A Different Better Or Even Healthier, Humanities And Social Sciences Latvia, Vol 27, [Https:\Doi. Org\10.22364\Hssl.L.04](https://doi.org/10.22364/Hssl.L.04).
- 6- Heather, Macdonald. (2015). Asystematic Review Of Empathy And Leadership, Saint Mary University, V 45, P 39-44.
- 7- Issam, Ghazzawi. (2019). Organizational Commitment: AreviewOf The Conceptant And Empirical Literature And Areserch A Genda, **International Leadership Journal**.
- 8- Jaber, Abdallah. (2020). Women In Leadership: Gender Personality Traits And Skills, Business Excellence And Management, Vol.10, Issue 1.
- 9- Maga, Dukic. (2020). The Impact Of Employees Commitment On Organizational Performances, Strategic Management, Vol 25, No 3.
- 10- Manal, Abdulrhman. Arwa, Amoush. (2020). Female Characteristics, And Their New Roles In Leadership, **Journal Of Business And Management Sciences**, Vol 8, N2, Pp 38-47.
- 11- MojtabaRafiei, Mohamed Amini. (2014). Styding The Impact Of The Organizationa Commitment On The Gob Performance, Management Science Letters, Pp 1841- 1848.
- 12- Ndudzo, Marume. (2016). Approaches To Administrative Leadership, **International Journal Of Engineering Science Invention**, Vol 5, Issue 4.
- 13- Rich,KEich. (2017). Commentary: On Patience In Leadership, **The Journal Of Values- Based Leadership**, Vol 10, Issue.1.
- 14- Rouleau Carroll, Linda K. (2014). Attributes And Characterstics That CountributeTo Successful Female Leader Ship In Secondary Education, Drake-University Desmoines, Low.
- 15- Wang, Fu-Giu,Et Al.(2010).Effect Of Leadership Style On Organization Performance As Viewed From Human Resource Management Strategy AFRICA, **Journal Of Business Management**, Vol 4, No 18.

ملاحق الدراسة:

الملحق (1) الاستبانة:

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدات والسادة العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل:

تحية طيبة وبعد:

تود الباحثة إجراء دراسة حول أثر سمات القيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي في الوزارة و تعد جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة دمشق.

و لكونكم العينة المناسبة لموضوع بحثي و الأقدر على الإجابة على فقرات الاستبانة لذلك أوجه إليكم الاستبانة التالية و أرجو قراءتها بتمعن و إجابة عن جميع الأسئلة و تحري الموضوعية عند الإجابة وذلك بوضع إشارة في المكان الذي يعكس إجابتك.

إن الباحثة على أمل بأنكم ستكونون خير عون لها لخدمة البحث العلمي و تطوير دور المرأة القائدة و أيضا تطوير أداء منظمتكم.

و لكم الشكر...

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐
- 3- المؤهل العلمي: ثانوية عامة ☐ جامعة ☐ دراسات عليا ☐
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- 5- مستوى الإدارة: الدنيا: ☐ الوسطى: ☐ العليا: ☐

المحور الثاني: سمات القيادة النسائية: يعكس هذا المحور تقييمك لمدى تمتع المرأة القائدة بالسمات القيادية التي تمكنها من القيام بالدور المطلوب لخلق الالتزام التنظيمي بكفاءة والتي تتمثل

ب (التعاطف- التعاون- الصبر- البداهة- رباطة الجأش) وذلك لدعم تطور المنظمة ونموها، والعمل على تطوير قدرات مرؤوسيهـا ومهاراتهم.

درجة	درجة	درجة	درجة	درجة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها.
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
التعاطف: عدد من الممارسات والنشاطات التي تشمل: (الإصغاء للعاملين- وفهم شعورهم- توجيههم وتقديم النصيحة لهم ومساندتهم) يتحدد مستوى هذه السمة بتقييمات العاملين عبر إجاباتهم على فقرات الاستبانة.					
					1- تهتم قائدتي في العمل بالحاجات الإنسانية للأفراد العاملين
					2- تستمع قائدتي إلى مشاكلنا في العمل وتساعدنا في حلها
					3- تعمل قائدتي على تقديم النصائح لنا بشكل مستمر
					4- تتمتع قائدتي في العمل بمهارات عالية في التواصل وتنسيق الأنشطة
					5- تتواجد قائدتي بيننا في العمل وتعمل على مشاركتنا مشاعرنا مما يشعرنا بالدعم والراحة.
الصبر: عدد من النشاطات التي تتمثل ب(تحمل الضغوط الكبيرة- استيعاب المشاكل الكثيرة والبحث المستمر عن حلول لها- ضبط النفس والتفكير العميق والتأمل- والتحلي بالحلم والحكمة) يتحدد مستوى هذه السمة بتقييمات العاملين عبر إجاباتهم عما يلي:					
					1- تتحلى قائدتي بالصبر عندما تواجهها أية مشكلة حتى تجد الحل.
					2- تقوم قائدتي في العديد من المهمات في نفس الوقت
					3- تعمل قائدتي على تطوير قدرات ومهارات العاملين بشكل دائم
					4- تحاول قائدتي في العمل التقليل من المشاعر السلبية وتزيل القلق الذي

					يصاحبنا عند تنفيذ المهام من خلال التوضيح والشرح المبسط
					5- تواجه قائدتي في العمل أعباء المنصب القيادي والضغط الكثيرة والتحديات التي تواجهها بحلم وحكمة

محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها.	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
التعاون: مجموعة من النشاطات التي تتمثل ب(العمل بروح الفريق- الدعم والتحفيز- مشاركة في اتخاذ القرارات) يتحدد مستوى هذه السمة بتقييمات العاملين عبر إجاباتهم عما يلي:					
1- تعمل قائدتي على إشراكنا في اتخاذ القرارات					
2- تقوم قائدتنا بفتح المجال أمامنا للإدلاء بأرائنا فيما يتعلق بسير العمل					
3- تهتم قائدتنا بالأفكار الجديدة التي تساعد في تطوير المنظمة					
4- تؤكد قائدتنا على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق					
5- تحرص قائدتنا في العمل على نقل خبراتها لجميع العاملين وتصنع قيادات بديلة من خلال إمدادهم بتجارب ميدانية					
البداية: مجموعة من النشاطات التي تتمثل ب (التفكير السريع- الرد القوي على الأسئلة والاستفسارات- القدرة على الاستيعاب- والمرونة العالية في حل المشكلات) ويتحدد مستوى هذه السمة بتقييمات العاملين عبر إجاباتهم عما يلي:					
1- تتسم قائدتنا بسرعة البداية في الظروف الصعبة					
2- تتمتع قائدتنا بقدرتها على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي تواجه منظمنا					
3- تقوم قائدتنا باتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة					
4- تمتلك قائدتي رؤية واضحة قبل البدء بعملية التنفيذ					
5- تمتاز قائدتي باستعدادها التام للتطوير والنمو والاهتمام بالأفكار الجديدة التي تسهم في رفع سوية العمل					

محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها.	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
رباطة الجأش: مجموعة من النشاطات المتمثلة ب(الابتعاد عن ردود الفعل المتسريعة- وضبط الاتزان الانفعالي- القدرة على الثبات) ويتحدد مستوى هذه السمة بتقييمات العاملين عبر إجاباتهم عما يلي:					
1- تتمتع قائدتنا بقدرتها على السيطرة على قدراتها الحسية ومشاعرها وتصرفاتها.					
2- تتميز قائدتنا بالحزم والمثابرة.					
3- تتعامل قائدتي مع التحديات بحكمة وبالرجوع إلى خبراتها العملية.					
4- تعمل قائدتنا بجد للتقليل من المشاعر السلبية.					
5- تحلل رئيسي المشكلات التي تواجهها من زوايا متعددة لإيجاد الحلول المناسبة لها.					

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي: يعبر الالتزام التنظيمي عن الارتباط النفسي واندماج الفرد العامل مع منظمته التي يعمل بها ويعكس درجة تبنيها اتجاهات وقيم المنظمة ويتكون من ثلاث أبعاد (الالتزام العاطفي- الالتزام الاستمراري- الالتزام الأخلاقي). ويتحدد مستوى هذا الالتزام بتقييم العاملين عبر إجاباتهم على الأسئلة التالية:

محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها.	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
الالتزام العاطفي: يشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة ويتطور حينما يشارك العامل في اتخاذ القرارات ويدرك أهمية وقيمة الارتباط بالمنظمة ويتحدد مستوى هذا الارتباط بتقييمات العاملين عبر إجاباتهم عما يلي.					
1- أشعر بالسعادة والفخر كوني أعمل في هذه المنظمة حيث أنها أفضل فرصة عرضت علي					
2- أشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه المنظمة وأعتقد بأن الآخرين يمتلكون الإحساس ذاته.					
3- أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه المنظمة كأنما هي جزء من مشاكلي الخاصة					
4- أشعر بأنني جزء من عائلة في هذه المنظمة					

					5- تثقي بالقيادة والعاملين في هذه المنظمة عالية
--	--	--	--	--	---

درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها.
					الالتزام الاستمراري: هو ارتباط يشير إلى رغبة العامل بالاستمرار في العمل في المنظمة وينشأ حينما يدرك العامل بأنه سيكون خاسر ولا توجد فرصة بديلة إذا ترك المنظمة يتحدد مستوى هذا الارتباط بتقييمات العاملين عبر إجاباتهم عما يلي:
					1- أرغب بشكل كبير في الاستمرار بالعمل في هذه المنظمة باقي حياتي
					2- أطمع للحصول على مرتبة وظيفية مميزة في هذه المنظمة
					3- الفوائد التي أحصل عليها في هذه المنظمة هي من الأسباب الرئيسية لاستمرار في العمل هنا
					4- أشعر بأنني سأكون خاسر ولا توجد فرصة عمل بديلة فيما لو تركت المنظمة
					5- مغادرة هذه المنظمة حالياً سيسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات
					الالتزام الأخلاقي: هو ارتباط يتطور حينما ينمو داخل العامل قيم ومعايير المنظمة يتحدد هذا الارتباط بتقييمات العاملين عبر إجاباتهم عما يلي:
					1- هذه المنظمة تستحق إخلاصي وولائي لها.
					2- أرى أنه من الخطأ مغادرة هذه المنظمة حالياً حتى لو كان الأمر مفيداً لي
					3- أهتم جداً بوضع ومستقبل المنظمة التي أعمل بها.
					4- إذا عرض علي العمل في مكان آخر بأجر أعلى أقرر فوراً ترك العمل
					5- لا أفكر في ترك العمل إلا في ظروف استثنائية

هل هناك ما تود إضافته:

.....

.....
.....
.....
.....

ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

أ.د. زكوان قريط	الأستاذ في قسم إدارة الأعمال - جامعة دمشق
أ.د. تيسير زاهر	الأستاذ في قسم إدارة الأعمال - جامعة دمشق
أ.د. مجد صقور	الأستاذ في قسم إدارة الأعمال - جامعة دمشق

Abstract

This study aimed to show the impact of the characteristics of women's leadership, which are represented by five traits (sympathy, stubbornness, patience, intuition, and composure) on organizational commitment in its three dimensions commitment (emotional, continuity, moral), where the characteristics of women's leadership constituted the independent variable, while organizational commitment constituted the dependent variable.

This is due to the importance of women's leadership and the characteristic spossessed by leadership and the characteristics possessed by leaders that affect the commitment of workers and their desire to perform the work.

This study was applied in the Ministry of Social Affairs and Labor in the city of Damascus, as it work under a female leadership, and that most of the department managers are women.

The researcher selected a sample that includes 131 individuals working in the ministry at various administrative levels.

The research used a questionnaire to collect data, and the study reached the most important results:

There is a statistically significant effect of the characteristics of female leadership represented (sympathy, cooperation, patience, intuition, and composure) on organizational commitment in its three dimensions(emotional, continuity, and moral), and this effect is positive.

Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Economics
Department of Business Administration



**The impact of Female Leadership Traits on Achieving
Organization Commitment**
A Field Study in the Ministry of Social Affairs and Labor
**Thesis Submitted to Damascus University for a Master degree in
Business Administration (MBA)**

Prepared by

Abeer Harb

Supervised by

Prof. Zakwan Kreit

2022