

استقامة القيادة وأثرها على الالتزام التنظيمي في ظل وجود جودة حياة العمل
كمتغير وسيط -دراسة استطلاعية على عمال منجم الفوسفات بئر العاترتبسة-
**Leadership integrity and its impact on organizational
commitment in light of the quality of work life as a
mediating variable -An exploratory study on phosphate
miners, Al-Ater Well, Tebessa-**

د. زهير سعيدي.

جامعة أم البواقي، الجزائر

S_zouhir_2000@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/12/ 15

تاريخ القبول: 2021/10/ 01

تاريخ الاستلام: 2021/06/ 14

ملخص: هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر بين استقامة القيادة والالتزام التنظيمي، في حالة وجود متغير وسيط بينهما ألا وهو جودة حياة العمل، حيث شملت الدراسة على عينة مكونة من مجموعة من العاملين في منجم الفوسفات بتبسة. وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام بعض الوسائل الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، كالوسط الحسابي، ومعامل الارتباط، ونمذجة المعادلة الهيكلية. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين استقامة القيادة والالتزام التنظيمي كما أن هناك أثر كبير للمتغير الوسيط.

الكلمات المفتاحية: استقامة القيادة، الالتزام التنظيمي، جودة حياة العمل، نمذجة المعادلات الهيكلية.

تصنيف JEL: A11, C02

Abstract: The study aimed to test the effect between integrity of leadership and organizational commitment, in the case of an intermediate variable between them, which is the quality of work life. The study included a sample of a group of workers in the Tebessa phosphate mine. The questionnaire was used as a main tool for data collection, and some statistical methods were used to achieve the objectives of the study, such as the arithmetic mean, correlation coefficient, and structural equation modeling. The study concluded that there is a positive and statistically significant correlation between leadership integrity and organizational commitment.

Keywords: Leadership integrity, organizational commitment, quality of work life, structural equation modeling.

Jel Classification Codes: A11, C02

المؤلف المرسل: زهير سعيدي

تمهيد:

يتسم عالم الأعمال المعاصر بالكثير من المعضلات الأخلاقية ومن بينها الالتزام التنظيمي، الذي يؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على العمل، ولعل أكثرها ما له علاقة بالالتزام التنظيمي نجد ما يسمى استقامة القيادة، إذ إن استمرار انخفاض ثقة العاملين في قادة المنظمات، دفعت بالباحثين إلى عدم الالتزام والعكس. كما أن الدور الذي تلعبه استقامة القيادة في عملية التفاعل الاجتماعي، تجعله من أهم المؤثرين على جودة حياة العمل داخل المنظمة، وبالتالي توفير الجو الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية للعاملين، وإحداث التغيير الملائم في الخرائط الذهنية للموظفين والتأثير في توجهاتهم وسلوكياتهم، حتى تتمكن المنظمة من تحسين أساليبها وممارساتها، بغرض الوصول إلى أداء إبداعي يخفف من التكاليف الفنية والإدارية، وتحوز به قصبة السبق إلى رضا زبائنها وبالتالي ضمان بقائها في عالم الأعمال.

كما أن الإدارة يمكن اعتبارها اللبنة الأساسية لبناء الصرح الحضاري والاجتماعي في أي مجتمع كان، ولا تصلح الإدارة ولا تستقيم إلا بوجود قيادة مستقيمة وبيئة عمل مناسبة ومحفزة والالتزام تنظيمي، وإداريين مبدعين لا يتشبثون بالقديم من الأساليب، بل يتلقفون دائما الجديد ويبحثون عن الحلول مصلحة المؤسسة، الأمر الذي يعود بالنفع على الموظفين والمنظمة والمجتمع ككل. من أجل ذلك كله جاءت هذه الدراسة، محاولة لفهم العلاقة بين استقامة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في ظل وجود متغير وسيط وهو جودة حياة العمل.

- مشكلة الدراسة: مع تزايد الانتقادات للإدارة والفضائح الإدارية وانتشار الفساد الإداري في مؤسسات العالم المعاصر، نتيجة تراجع القيم والسلوكيات السيئة في غالبية المجتمعات، وفشل الإجراءات الردعية المقابلة لهذه الظواهر، التي لم تتعدى نطاق تشديد الرقابة والقواعد المحددة للسلوك. وقد جاء مفهوم استقامة القيادة كمفهوم يكرس التسامح والتفاهل والثقة والنزاهة. حيث تم اختيار جودة حياة العمل كمتغير وسيط لاعتقادنا أن الاهتمام بالعامل أمر ضروري لتشجيع العامل.

- فرضيات الدراسة: يمكن تحديد فرضيات الدراسة في الآتي:

H1: لا توجد علاقة معنوية بين استقامة القيادة وجودة حياة العمل لدى العاملين في المركب المنجمي للحديد والفوسفات؛

H2: لا توجد علاقة معنوية مباشرة بين استقامة القيادة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المركب المنجمي للحديد والفوسفات؛

H3: لا يوجد تأثير معنوي وسيط لجودة حياة العمل بين استقامة القيادة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المركب المنجمي للحديد والفوسفات؛

H4: لا يوجد استقامة قيادة ولا جودة حياة العمل ولا التزام تنظيمي في المركب المنجمي للحديد والفوسفات.

- منهجية الدراسة: مما لا شك فيه أن كل دراسة لابد وأن تتبع منهجا معيناً يحدد على أساس الظاهرة المدروسة، لذلك تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي الملائم لهذه الدراسة.

- أهمية الدراسة: تستوفي الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تطرقه، إذ إنّ القيادة الجيدة وتوفر جودة حياة العمل يعتبران أمران مهمان يساعدان على تطور المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن بين هذه الأهداف نجد حث العمال على الالتزام التنظيمي. كما تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على استقامة القيادة والالتزام التنظيمي في وجود متغير وسيط هو جودة حياة العمل في محاولة لتبيين العلاقة بينهما.

- أهداف الدراسة: بناء على مشكلة الموضوع وفرضياته، تهدف هذه الدراسة معرفة أثر استقامة القيادة على الالتزام التنظيمي، أيضاً لتعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل واستقامة القيادة، ومنه تحديد العلاقة الوسيطة بين استقامة القيادة والالتزام التنظيمي في ظل وجود متغير جودة حياة العمل كمتغير وسيط.

أولاً: الإطار المفاهيمي لجودة حياة العمل، الالتزام التنظيمي واستقامة القيادة

نحاول من خلال هذا الجانب التطرق إلى الجانب النظري لكل من جودة حياة العمل، الالتزام التنظيمي وأيضاً استقامة القيادة وإبراز أهمية كل متغير من هذه المتغيرات.

1. مفهوم جودة حياة العمل، أهميتها وأبعادها:

يستخدم هذا المصطلح اليوم تقريباً في كل مجال من مجالات النشاط التنظيمي، حيث أن مفاهيم جودة حياة العمل تميل إلى تغيير التركيز باستمرار، فقد تم النظر إليه بطرق مختلفة كحركة ومجموعة التدخلات التنظيمية (بحسب مناهج الإدارة في المنظمات) وكنوع من الخبرة في حياة العمل التي يمر بها الموظفون (يعكس التقييم العاطفي للأفراد)، تم تقديم هذا المصطلح لأول مرة سنة 1950 بينما وضع أساسه كمفهوم على الأرجح سنة 1972 في المؤتمر الدولي الأول حول جودة حياة العمل، فقد تم التركيز آنذاك على تطوير مقياس وظيفي موثوق لدورة حياة العمل من أجل جعل بيئة العمل أكثر إنسانية للعمال. (Van der Berg & Martin, 2013, p. 4)

1.1 مفهوم جودة حياة العمل وأهميتها: قد يختلف مفهوم جودة حياة العمل من شخص إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، فبالنسبة للعامل في خطوط الإنتاج يعني أجراً عادلاً وظروف عمل آمنة، ومعاملة حسنة من طرف المشرف أو الرئيس. في حين قد يعني بالنسبة للموظف الجديد فرص التقدم في الوظيفة والإبداع في العمل. (جودة، 2010، صفحة 303)، لكن وإن تعددت تعريفات جودة حياة العمل، إلا أنّ جميعها يصب في نفس المصعب، ويؤدي الغرض نفسه فقد عرفها Robbins and Judge على أنها استجابة المنظمة للعاملين فيها وذلك بتطوير آليات من خلالها يُسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تسهم في تصميم بيئة العمل التي يعملون بها. في حين يرى Suttle (1977)، أن جودة حياة العمل هي الدرجة التي يستطيع بها أعضاء منظمة العمل تلبية الاحتياجات الشخصية المهمة من خلال تجاربهم في المنظمة، وبالتالي يتم تحديد جودة الحياة العملية للأفراد من خلال ردود أفعالهم العاطفية وأيضاً الخصائص الموضوعية وخبرة المنظمة. (Igbaria, Saroj, & Badawy, 1994, pp. 175-201)، كما أن (Walton, 1973) لخص مفهوم جودة حياة العمل أنها رد فعل

الموظفين على العمل، خاصة النتيجة الرئيسية المرتبطة بالرضا الوظيفي والصحة النفسية، وبالتالي حسب هذا التعريف تؤكد جودة حياة العمل على النتائج الشخصية وخبرات العمل وأيضاً الكيفية التي يتم بها تحسين العمل من أجل تلبية الاحتياجات الشخصية (أبو سيف، 2018، صفحة 122). وقد عرفها According Robbins (1990) بأنها عملية تستجيب من خلالها المنظمة لاحتياجات الموظفين من خلال تطوير آليات للسماح لهم بالمشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات التي تصمم حياتهم في العمل. (Kumar & Rajaram, 2012, p. 1).

ويتضح مما سبق الإشارة إليه الأهمية الكبيرة لجودة حياة العمل، حيث أن هذا المفهوم متعدد الأبعاد، يبدأ بالعدالة في الأجر، مروراً بظروف العمل الآمنة، وصولاً إلى تمكين العاملين من استخدام قدراتهم وتطويرها. أو بمعنى آخر بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها، مما ينعكس إيجاباً على الموظف، فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، ويبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة. وعليه فإن هذا المفهوم ينصرف إلى دراسة وتحليل مختلف المكونات والأساليب التي تعتمد عليها إدارة المنظمة لتوفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بها، الأمر الذي من شأنه أن يرفع أداء المنظمة ويشبع حاجاتهم ورغباتهم، ذلك أنه كلما تميزت بيئة العمل بالرضا من قبل العاملين كلما ساهم ذلك في استغراقهم في وظائفهم وبالتالي الحصول على أداء أفضل. وتجدر الإشارة أن هذا المفهوم ظهر ليوأكب سياسات التغيير والتطور التنظيمي، وأيضاً للتخفيف من حدة التوتر والقلق الذي ساد بين العاملين في الغرب خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيض معدلات أجورهم أو تخفيضاً للمزايا الاجتماعية والخدمات الممنوحة لهم، إضافة لحرص المنظمة على تحقيق الرضا الوظيفي بغية ترشيد أداء المورد البشري.

2.1 أبعاد جودة حياة العمل: كما سبقت الإشارة فإن جودة حياة العمل تشتمل على إعطاء العاملين فرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وتصميم أماكن عملهم، إضافة إلى ما يحتاجونه لإنتاج منتج ما أو لتقديم خدمات بصورة فعالة، وعليه فجودة حياة العمل تتطلب من المديرين إعطاء الاهتمام بالمرؤوسين والعناية بهم بكل احترام وتبجيل، على اعتبار تركيز هذا المفهوم على العاملين وإدارة عمليات الأعمال معاً. وحتى يمكن القول أن هناك جودة حياة وظيفية وجب توفير عدة عناصر، وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد جودة حياة العمل كل بحسب ما يخدم توجهات بحثه، ففي دراسة أجريت على الهند أعتبر الباحث أن هذه الأبعاد تتمثل أساساً في سبعة أبعاد رئيسية (Naim, 2017, pp. 164-174). وبشكل عام يمكن استعراض عناصر وأبعاد جودة حياة العمل كما يلي: (زاهر، 2016، الصفحات 109-110)

- إعادة تصميم الوظائف لإشباع طموحات العاملين ومن أجل مواكبة المستجدات الحديثة؛
- المشاركة الفعلية في صنع القرارات؛ العدالة في نظام الأجور والمكافآت والحوافز تلبي حاجات العاملين؛
- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة؛ إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي؛
- تشكيل فرق عمل متكاملة؛
- توفير متطلبات الأمان والاستقرار الوظيفي؛
- العدالة الاجتماعية، والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

2. الالتزام التنظيمي وأبعاده الأساسية:

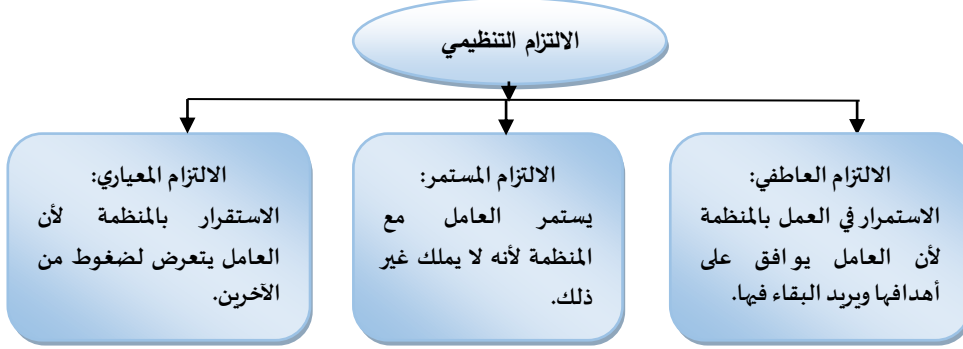
خلال الفترة الأخيرة زاد الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي فالعامل الملتزم يكون أكثر التصاقا بمنظمته، كما تزيد جديته في تحقيق أهدافها المسطرة.

2.1 مفهوم الالتزام التنظيمي: بشكل عام يمثل الالتزام أحد أهم الظواهر في حياة الإنسان وأيضا بالنسبة للمنظمة، الأمر الذي تطلب معه الاهتمام بالسلوك الإنساني من طرف المنظمات من أجل تحفيزه وزيادة التزامه، فقد أشارت الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظى بالاهتمام الكافي من طرف المختصين إلا في نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي. وبانتشار هذا المفهوم بين الأكاديميين والإداريين زادت أهميته على اعتبار أن العاملين أكثر التصاقا بالمؤسسات وأكثر اهتماما في تحقيق أهدافها كما أن زيادة معرفة العامل بالالتزام التنظيمي تمثل عاملا مساعدا في فهم طبيعة اندماجه في محيط عمله. وفي هذا الصدد نجد أنه بحسب (Mowday, Steers and Porter, 1979) يتم فهم الالتزام التنظيمي بعدة طرق حيث يعتبره البعض مقياسا لتفاني الفرد وولائه للمؤسسة، وبالتالي يمكن وصف الالتزام التنظيمي على الأقل بثلاثة عوامل مرتبطة هي: إيمان قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها، الاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة ورغبة قوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة. ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن الالتزام ينطوي على علاقة نشطة مع المنظمة ويتجاوز مجرد الولاء السلبي لها (Al-Hawajreh, 2012, p. 123). كما يمكن القول إن الالتزام التنظيمي هو أحد أهم العوامل التي تدخل في دعم الموظفين لمبادرات التغيير، حيث يساهم عدم التزام الناس في فشل مشاريع التغيير (Herscovitch & Meyer, 2002, p. 474)، كما عرفها (Eslami and Gharakhani, 2012) بأنها الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بطاقة قصوى من أجل تحقيق هذه الأهداف وتجسيد مجموعة القيم (Eslami & Gharakkani, 2012, p. 86). وأعتبر كل من (Scholl (1981) و McDermott al (1996) أن الالتزام التنظيمي أحد أبعاد فعالية المنظمة الذي يساهم في زيادة فعاليتها من خلال أداء العمل وتقليص معدل الدوران (Loke, 2011, p. 194). من المفاهيم السابقة نقول أن الالتزام التنظيمي يركز على نقاط أساسية يتمثل أهمها في: أن هناك رابط قوي للفرد بالمنظمة التي يعمل بها؛ أن الفرد يبذل أقصى جهده لتحقيق أهداف المنظمة؛ أن الفرد يؤمن بالمنظمة التي يعمل بها وبقِيمها وأهدافها؛ أن الفرد يخصص معظم وقته لإنجاز مهام العمل بالمنظمة. مما سبق يمكن القول الالتزام التنظيمي يتمتع بأهمية كبيرة لما يمارسه من تأثير سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة وأيضا على المستوى الجماعي وحتى الوطني، وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وأيضا تسرب العمال من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما أبرزت هذه الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل من شأنه أن يخفض بعض الظواهر السلبية في المنظمة كظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل، كما يمكن الإشارة إلى أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية كمعدل دوران

العمل، كما أنه -الالتزام التنظيمي- يساعد إلى حد كبير في كيفية إيجاد الأفراد لأهدافهم في الحياة (البقي، 2011، الصفحات 13-14).

2.2 الأبعاد الرئيسية للالتزام التنظيمي: وضع المهتمون بدراسة الالتزام التنظيمي ومدى ارتباطه بالمتغيرات السلوكية الأخرى مجموعة من الأبعاد تتعلق به، حيث يجمعون على أن هناك ثلاثة أبعاد سوف يتم اعتمادها في دراستنا، وبشكل عام تتمثل هذه الأبعاد في: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام المستمر. ويمكن استعراض الشكل الموالي الذي يوضح هذه الأبعاد.

الشكل 1: أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: سلمان، 2013، ص 95

ويمكن شرح هذه الأبعاد كما يلي: (زاهر، 2016، الصفحات 111-112)

- **الالتزام العاطفي:** هذا الجانب يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعمل أو فيما يخصه.
 - **الالتزام المعياري:** هذا الالتزام يعزز دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، وسماحها لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي سواء في إجراءات تنفيذ العمل وحتى وضع الخطط والأهداف ورسم سياسات المنظمة العامة، ويقصد هنا التزام العامل بالبقاء في المنظمة.
 - **الالتزام المستمر:** هذا الالتزام يقوم على المنفعة التي يحصل عليها العامل من المنظمة، فباعتبار المنافع والعائد التي يحصل عليها مرتفعة فهذا يضمن استمرار ارتباطه بها.
3. **الإطار المفاهيمي لاستقامة القيادة وأهميتها:**

يعتبر (Carmen 2003) أن مصطلح الاستقامة يشق من العبارة اللاتينية (Virtus) والتي تعني القوة والتميز، وهي تعبر عن خاصية شخصية بشرية فردية (Nikandrou & Tsachouridi, 2015, p. 1825). أما اصطلاحاً فيمكن أن يقصد منها ذلك السلوك الإنساني المتعلق بالخطأ والصواب والجيد والردئ وأيضاً ما هو ملائم وغير ملائم (Mejia & al, 2005, p. 102).

1.3 تعريف استقامة القيادة وأهميتها: تعرف استقامة القيادة على أنها تميز بين الصواب والخطأ في الدور القيادي للشخص واتخاذ خطوات العدالة والأمانة والتأثير وتمكين الآخرين من متابعة الأهداف الصالحة

والمعنوية لأنفسهم ومنظمتهم ومساعدة الآخرين على الاتصال بأحدهم أعلى الغرض (علي و قيزة، 2019، صفحة 55)، وبالنسبة لاستقامة القيادة فتمثل التوضيح العملي للسلوك الملائم طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى الموظفين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار (الشاحماني و الخاقاني، 2018، صفحة 233). كما تعرف استقامة القيادة بأنها الخصائص الأساسية التي تستمد قيمها من طرف الفلاسفة الأخلاق والمفكرين الدينيين، وهي تشتمل على مجموعة من الفئات هي: الحكمة والشجاعة والإنسانية والعدل والاعتدال والتعالي (العابدي، 2017، صفحة 157)

يرى العديد من الباحثين أن استقامة القيادة تعتبر بمثابة المفتاح للحفاظ على القوى العاملة المخلصة والداعمة حتى في ظل الأزمات المالية، حيث تساعد المنظمة على التعافي من الصدمات أو على الأقل التقليل من حجمها في المدى الطويل. كما أن مراقبة الاستقامة يمكن أن تخلق مشاعر ايجابية مع بناء العلاقات مع المثل العليا وإطلاق العنان للفرد في التصرف بطريقة ذات فائدة على الآخرين وعلى المنظمة، كما تساهم استقامة القيادة في إدراك أهمية المتابع والأفعال التي تواجه المديرين مما تساعدهم في امتلاك القدرة على امتصاص ردود العاملين السلبية الناجمة عن بعض الإجراءات التنظيمية (العابدي، 2017، صفحة 157).

2.3 أبعاد استقامة القيادة: الكثير من الباحثين شدد على وجوب توفر أبعاد أساسية لاستقامة القيادة، ومنهم (Daft) الذي شدد على ضرورة الالتزام بمختلف الأطر الأخلاقية للعامل في المنظمة كالعدالة والمساواة (علي وقيزة، 2019، صفحة 56)، كما صمم (Cameron et al) نموذج يتكون من خمسة أبعاد أساسية هي: التفاؤل، التسامح، الثقة، الرحمة والنزاهة وعموما نستعرض أبعاد استقامة القيادة كالتالي: (الشاحماني و الخاقاني، 2018، الصفحات 157-158).

- التسامح: يعتبر التسامح من بين أهم فضائل الإنسان الفطرية، وهو اختيار واع يجعل المواقف ايجابية تحل محل المواقف السلبية مما يحسن العلاقة بين الأفراد الآخرين، ويقصد هنا أن تغفر أخطاء العاملين من طرف القادة كما يتم استخدام فرص التعلم على نحو يتميز بمعايير عالية من الأداء.
- الثقة: يقصد بها أن العاملين يحترمون قواعد المنظمة وأنهم يثقون في بعضهم البعض وكذلك يثقون في قادتهم، حيث تعتبر ثقة القيادة عاملاً هاماً في تعزيز نجاح المنظمة على المدى الطويل.
- النزاهة: تشير إلى ظواهر الصدق والأمانة والشرف التي يجب أن يتمتع بها القائد في المنظمة، حيث يتطلب الأمر هنا أن تمتلك المنظمة أن تبذل الكثير من الجهد في صياغة رسالتها بما ينطوي على فهم الآثار المترتبة لجميع جوانب الحياة التنظيمية، كما عليها إيجاد مختلف الوسائل الفعالة لاستخدامها في جميع مجالات المنظمة.
- التفاؤل: وتعني تطوير الاعتقاد لدى القادة بأنهم سينجحون في عمل الخير حتى في ظل وجود تحديات كبيرة أمامهم، فالتفاؤل يعمل على التخفيف من مخاوف الإجهاد وزيادة قدرة الفرد على الأداء.

ثانياً: الدراسة التطبيقية لأثر استقامة القيادة على الالتزام التنظيمي

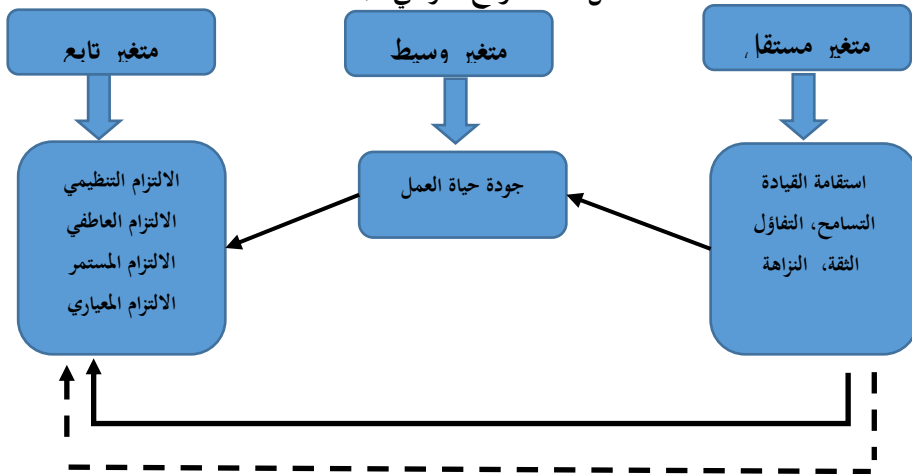
بعد التطرق للأطر المفاهيمية لمتغيرات جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي واستقامة القيادة نحاول إجراء دراسة إحصائية لأثر استقامة القيادة على الالتزام التنظيمي مع وجود متغير جودة حياة العمل كمتغير وسيط.

1. نموذج الدراسة ومقاييسها:

تبنت الدراسة النموذج الوسيط، ويتكون من ثلاثة متغيرات: المتغير المستقل، المتغير الوسيط والمتغير التابع. ويستعمل المتغير الوسيط في اختبار العلاقة الوسيطة التي تجيب عن السؤالين: متى ولمن؟ فالمتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع وهذا التأثير يكون قوي أو ضعيف. وهو -المتغير الوسيط- يُعدل قوة واتجاه العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع (العنزي و العطوي، 2011، الصفحات 11-13). والشكل 2 يوضح نموذج الدراسة

تم الاعتماد على عدد من المقاييس، التي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية، مع بعض التعديلات على الفقرات بما يخدم توجهات هذه الدراسة. فبالنسبة لمقياس استقامة القيادة، فقد تم بناءه بالاعتماد على أدبيات الموضوع وبعض الدراسات السابقة، مع حذف بعض العبارات وتعديل أخرى. وبالنسبة لمقياس جودة حياة العمل، استخدم مقياس ميشيغان (Michigan QWL Questionnaire) لجودة حياة الوظيفة. أما مقياس الالتزام التنظيمي، فتم الاعتماد على Meyer and Allen، وقد استخدم مقياس ليكارث المتدرج ذي النقاط الخمس، لقياس فقرات الدراسة.

الشكل 2: النموذج الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحث

2. مقاييس الدراسة وأداتها:

تم الاعتماد على عدد من المقاييس، التي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية، مع بعض التعديلات على الفقرات بما يخدم توجهات هذه الدراسة. فبالنسبة لمقياس استقامة القيادة، فقد تم بناءه بالاعتماد على أدبيات الموضوع وبعض الدراسات السابقة، مع حذف بعض العبارات وتعديل أخرى. وبالنسبة لمقياس جودة حياة العمل، استخدم مقياس ميشيغان (Michigan QWL Questionnaire) لجودة حياة الوظيفة. أما مقياس الالتزام التنظيمي، فتم الاعتماد على Meyer and Allen، وقد استخدم مقياس ليكارث المتدرج ذي النقاط الخمس، لمقياس فقرات الدراسة.

كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد قسمت إلى ثلاثة محاور رئيسية، يقيس المحور الأول متغير استقامة القيادة، ويتكون من 15 فقرة موزعة على خمسة أبعاد. ويقيس المحور الثاني متغير جودة حياة العمل بستة أبعاد كل بعد به خمسة عبارات بمجموع 30 عبارة. أما المحور الثالث فيقيس الالتزام التنظيمي ويتكون من 12 فقرة وثلاثة أبعاد. وقد وزع الاستبيان على عمال شركة الفوسفات في بئر العاتر

3. مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من الموظفين في منجم الفوسفات بئر العاتر، ونظرا لصعوبة تحديد عدد أفراد مجتمع البحث، أخذت عينة عارضة (عينة الصدفة). وأمكن الحصول على 188 استجابة، استبعد منها 12 استجابات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، بسبب عدم اكتمال بياناتهما الأساسية، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 176 استبانة. مع العلم أنه تم توزيع أكثر من 200 استمارة لكن هذا فقط ما تم استرجاعه بصعوبة، وحتى يتم تحديد مدى كفاية العينة فقد تم استخدام اختبار KMO.

الجدول 1: اختبار Kmo لكفاية العينة

المحاور	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Sig
المحور الأول	.811	.000
المحور الثاني	.751	.000
المحور الثالث	.835	.000
كامل الاستمارة	.817	.000

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V 25

يتبين من الجدول 1 أن قيمة اختبار KMO أكبر من الحد الأدنى المقبول للاختبار وذلك لكل المحاور وكامل الاستمارة، وبالتالي يكون حجم العينة مناسب في التحليل الحالي. ويتضح من هذا الاختبار أنه معنوي عند كل المستويات الاحتمالية (مستوى 0.01 فأقل)، وبالتالي يجب رفض فرضية العدم والإقرار بأن معاملات الارتباط لا تمثل مصفوفة الوحدة، أي بينها بعض الارتباطات وتصلح لإجراء التحليل العاملي.

4. الوسائل الإحصائية المستخدمة: تم تفرغ وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الاستبانة، بواسطة: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، برنامج أموس (AMOS) وبرنامج (Gpower). واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف الإجابات؛
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة؛
- معامل ارتباط الرتب سبيرمان براون (Spearman's) لقياس الارتباط؛
- نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM): تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية بغرض اختبار مدى مطابقة النموذج لبيانات العينة المستخدمة، لمعرفة إن كانت تلك البيانات تقيس فعلا ما أعدت لقياسه.
- والجدول الموالي يوضح مؤشرات جودة المطابقة التي تقارن بها النتائج، برنامج G*POWER لحساب حجم العينة القبلي:

الجدول 2: مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
مربع كاي (Chi-square)	أقل ما يمكن، غير دال إحصائيا
مربع كاي المعياري (Chi-square/df)	أقل من 5 قبول وتطابق حسن
مؤشر المطابقة المقارن (cfi)	أكبر من 0.95 تطابق أفضل
مؤشر توكر - لويس (TLI)	أكبر من 0.9
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	$0.08 > Rmsea > 0.05$
جودة المطابقة (GFI)	أكبر من 0.90
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	أكبر من 0.95

المصدر: 1

5. صدق وثبات المقياس:

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستبانة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية. وصدق أداة الدراسة يعني أن تكون الاستبانة شاملة لكل البيانات التي تدخل في عملية التحليل، وأن تقيس ما صممت لقياسه، وتكون كل مفرداتها واضحة وسلسة، يمكن للمبحوث أن يجيب عليها بكل يسر.

1.5 صدق المحكمين: ويتضمن نشاطين أساسيين، يكمل أحدهما الآخر، بمعنى إن تحقق أحدهما فلا بد من تحقق الآخر، وهما: الصدق الظاهري، وصدق المحتوى.

1.1.5 الصدق الظاهري: يقصد به مدى انتماء العبارة إلى المجال الذي تنتسب إليه، من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية، وهو أبسط أنواع الصدق، ويمكن إجراؤه من طرف الباحث نفسه. وفي غالب الأحيان تتم معالجة العبارات غير الصادقة ظاهرياً من خلال إعادة صياغتها. ويمكن اعتماد صدق المحكمين كنوع من الصدق الظاهري (Ferguson, 1981, p. 104)، من أجل ذلك عُرض مقياس البحث بصورته الأولية على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة في دراسة السلوك التنظيمي، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري له، وفي ضوء ملاحظاتهم جرى إعادة صياغة بعض فقراته لتصبح أكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين.

2.1.5 الصدق الإحصائي: يقصد بالصدق الإحصائي ناتج الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة، وقد كان معامل الصدق الإحصائي يساوي 0.88، (ناتج من الجذر التربيعي لمعامل الثبات لكامل الاستبانة)، وهي قيمة عالية، مما يدل على الصدق الإحصائي لمقاييس الدراسة.

3.1.5 الصدق التمييزي: يتم قياس الصدق التمييزي بترتيب درجات الإجابة على عبارات المقياس إلى مجموعتين متساويتين، ثم تأخذ نسبة 27% من أعلى الدرجات (من أجابوا على فقرات المقياس بشكل مرتفع) والنسبة نفسها من أدناها (من أجابوا على فقرات المقياس بشكل متدني). ثم يحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين، واختبارهما عن طريق T-test. ويكون المقياس صادقاً إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين (أبو النيل، 1985، صفحة 10). والجدولان المواليان يوضحان النتائج.

الجدول 3: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين العليا والدنيا

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	Group	
.07312	.46245	3.6344	40	المجموعة العليا	جميع
.10967	.69359	2.7926	40	المجموعة الدنيا	الفقرات

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS V.21)

الجدول 4: اختبار t-test بين المجموعتين العليا والدنيا

جميع فقرات الاستبانة	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig	T	Df	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	13.024	.001	6.386	78	.000
Equal variances not assumed			6.386	67.953	.000

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS V.21)

يظهر من الجدولين أعلاه أنّ قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة العليا كان 3.63 بانحراف معياري قدره 0.46، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا 2.79، بانحراف معياري مقداره 0.69. كما أنّ هناك

فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة 1% فأقل، بين المجموعتين. وعلى ذلك يكون المقياس صادق، ويمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

4.1.5 الصدق التلازمي: يعني اتفاق نتائج مقياسين يقيسان نفس الصفة، وأحدهما معروف بالصدق والثبات. وقد اعتمدت الدراسة على مقاييس مجربة وعالية الثبات.

5.1.5 الثبات باستخدام مقياس ألفا كرونباخ: الجدول رقم 5 يوضح قيمة ألفا كرونباخ المحسوبة.

الجدول 5: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

المتغير	العدد	قيمة ألفا
استقامة القيادة	التسامح	3
	الرحمة	3
	التفاؤل	3
	الثقة	3
	الزهادة	3
كامل المحور		.79
أبعاد الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	4
	الالتزام المستمر	4
	الالتزام المعياري	4
كامل المحور		.88
جودة حياة العمل	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	5
	الأجور والمكافآت المالية	5
	العلاقات الاجتماعية	5
	التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة	5
	المشاركة في اتخاذ القرارات	5
	الاستقرار والأمان الوظيفي	5
كامل المحور		.87

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS V.21)

قبل تحليل نتائج قيمة ألفا كرونباخ يجب أن ننوه إلى أن القيم المقبولة لألفا كرونباخ يتم تحديدها على أساس عدد العبارات للاستمارة كالتالي: (Vogel, Jochen, & Alexander, 2011, p 344)

- بناء عدد عبارات المقياس يتم قبول قيمة ألفا كرونباخ، حيث إذا كان عدد العبارات 03 فيتم قبول القيمة 0.5، وإذا تكون المقياس من 10 عبارات فأكثر فهنا يجب على القيمة ألا تقل عن 0.7، وفي حالة كانت عدد عبارات المقياس تتراوح بين 03 و 10 عبارات هنا يمكن قبول قيمة ألفا كرونباخ تتراوح بين 0.5 - 0.7، أما قيمة 0.6 فيمكن اعتبارها قيمة مقبولة لألفا كرونباخ بغض النظر عن عدد عبارات المقياس.

يتضح من مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة، والموضحة في الأشكال السابقة أعلاه، بأن النماذج قد حازت على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة (مقارنة بمؤشرات جودة المطابقة المعروضة سابقاً)، إذ يلاحظ أن قيمة كاي تربيع غير دالة، وكان مربع كاي المعياري أصغر من 5 بالنسبة لكل المحاور، وهو مؤشر جيد للنماذج، وكذلك كان مؤشر لوكر-لويس الذي بلغ القيمة بالنسبة للمحاور الثلاثة، دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، بالإضافة لمؤشر رمسي، وهو من أهم المؤشرات في النموذج البنائي، الذي كان في أحسن مستوياته. كما أنّ أغلب قيم معاملات التشبع التي تحكم بالقبول والصدق للفقرات، قد حققت الشرط، كل قيمها أكبر أو تساوي 0.40، ممّا يدل على أنّ فقرات كل محور من المحاور صادقة بما أعدت لقياسه.

2.5 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة الدراسة):

للإجابة على أسئلة الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحاور، وكذلك المتوسط والانحراف المعياري الكلي للمحاور، والجدول 6 يوضح النتائج.

الجدول 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة

المتغير	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استقامة القيادة	التسامح	3.91	1.15
	الرحمة	2.93	0.87
	التفاؤل	1.22	0.77
	الثقة	1.92	0.76
	النزاهة	1.88	0.66
مجموع العبارات للمحور			
أبعاد الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	2.22	0.77
	الالتزام المستمر	1.65	0.66
	الالتزام المعياري	2.44	0.83
مجموع العبارات للمحور			
جودة حياة العمل	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	1.11	0.55
	الأجور والمكافآت المالية	2.12	0.63
	العلاقات الاجتماعية	2.04	0.78
	التوازن بين الحياة الوظيفية	2.88	0.92
	المشاركة في اتخاذ القرارات	1.23	0.61
	الاستقرار والأمان الوظيفي	2.72	0.77

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS V.21)

يتضح من نتائج 6 أعلاه أن أبعاد محور استقامة القيادة تتراوح متوسطاتها بين 1.22 و3.91، حيث أن بعد التسامح هو الوحيد الذي حضي بالموافقة أم بقية الأبعاد فكان اتجاه إجابتها في غير موافق بشدة، كما أن قيم الانحراف المعياري ضعيفة جدا مما يبين أن هناك اتفاق كبير في الإجابات، كما أن العمال لا يرون توفر أبعاد استقامة القيادة ما عدى بعد التسامح مع العلم أن هناك اختلاف نوعا ما بين المجيبين وهذا ما يبينه الانحراف المعياري الذي يعتبر كبير نسبيا.

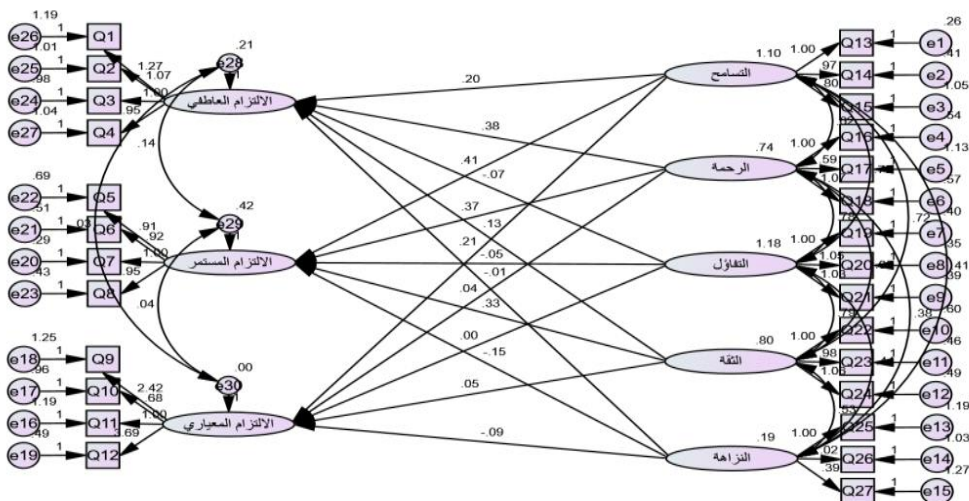
بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي، كانت متوسطات أبعاده الثلاثة بين 1.22 و2.44، إذ تنتهي أبعاد هذه الأبعاد للمجال (1 إلى أقل من 2.60)، وهي أقل من الوسط الافتراضي للمجتمع (3)، أي أنها ضعيفة. أما محور جودة حياة العمل فنلاحظ أن كل أبعاده تم الإجابة عليها بغير موافق وذلك ما تم ملاحظته من خلال التجاوب مع العمال الذين يؤكدون غياب معايير جودة حياة العمل مع العلم أن العمل في المنجم يتسم بالعديد من المخاطر.

ثالثا: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار أثر أبعاد استقامة القيادة على الالتزام التنظيمي (علاقة تأثير مباشرة):

يوضح الشكل الموالي أثر أبعاد استقامة القيادة على الالتزام التنظيمي.

الشكل 5: النموذج البنائي لأثر أبعاد استقامة القيادة على الالتزام التنظيمي



المصدر: مخرجات برمجية Amos v24

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك تأثير بين المتوسط والضعيف وشبه المعدوم بين أبعاد استقامة القيادة على الالتزام التنظيمي، لكن لا يمكن تحليل النتائج قبل للتأكد من صلاحية التقدير، لذا لابد من حساب مؤشرات النموذج وهي موضحة كما يلي:

الجدول 7: نتائج تقدير علاقات التأثير المباشرة بين أبعاد استقامة القيادة على الالتزام التنظيمي

Test 1	Estimate	S.E	C.R	P	Label
التسامح - - - - - الالتزام المعياري	.196	.087	2.250	.024	
الرحمة - - - - - الالتزام المعياري	.384	.199	1.928	.054	
التفاؤل - - - - - الالتزام المعياري	-.071	.114	-.623	.534	
الثقة - - - - - الالتزام المعياري	.129	.256	.506	.613	
النزاهة - - - - - الالتزام المعياري	-.008	.226	-.038	.970	
التسامح - - - - - الالتزام المستمر	.411	.102	4.017	***	
الرحمة - - - - - الالتزام المستمر	.367	.222	1.650	.099	
التفاؤل - - - - - الالتزام المستمر	-.054	.131	-.412	.680	
الثقة - - - - - الالتزام المستمر	.331	.332	.997	.319	
النزاهة - - - - - الالتزام المستمر	-.150	.297	-.506	.613	
النزاهة - - - - - الالتزام العاطفي	-.087	.110	-.784	.433	
الثقة - - - - - الالتزام العاطفي	.047	.121	.390	.697	
التفاؤل - - - - - الالتزام العاطفي	.005	.038	.125	.900	
الرحمة - - - - - الالتزام العاطفي	.043	.062	.696	.487	
التسامح - - - - - الالتزام العاطفي	.001	3.191	.065	.207	

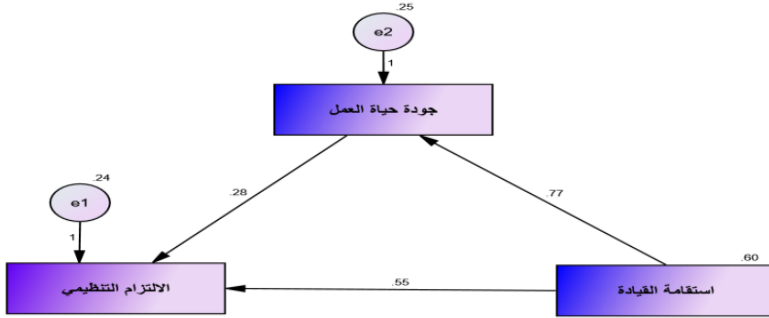
المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS V.21)

نلاحظ أن بعد التسامح فقط هو الذي يؤثر على أبعاد الالتزام التنظيمي، وذلك راجع لطبيعة المنطقة التي يكثر فيها النزعات القبلية التي تعتبر هي الأساس في تسيير الخلافات وتقسيم المناصب الوظيفية.

2. اختبار أثر إبعاد استقامة القيادة على الالتزام التنظيمي في وجود متغير جودة حياة العمل كمتغير وسيط بينهما:

بغرض التحقق من الفرضية، الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 6: النموذج البنائي للمتغير الوسيط



المصدر: مخرجات برمجية Amos v24

يكشف الشكل رقم 8 عن أثر أبعاد استقامة القيادة على الالتزام التنظيمي في وجود متغير جودة حياة العمل كمتغير وسيط، والجدول الموالي يبين نتائج التحليل:

الجدول 8: علاقة التأثير غير المباشرة للمتغير الوسيط

Test 1			Estimate	S.E	C.R	P	Label
جودة حياة العمل	<---	استقامة القيادة	.771	.041	18.887	***	
الالتزام التنظيمي	<---	استقامة القيادة	.548	.063	8.701	***	
الالتزام التنظيمي	<---	جودة حياة العمل	.275	.063	4.399	***	
		جودة حياة العمل					استقامة القيادة
استقامة القيادة			.771				.000
الالتزام التنظيمي			.760				.275

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS V.21)

تكشف نتائج الجدول أعلاه أن استقامة القيادة تؤثر بنسبة 77 بالمائة على المتغير الوسيط وهو تأثير كبير ومعنوي يفسر انه اذا كان هناك قيادة مستقيمة فان ذلك سيؤثر تأثيرا ايجابيا على جودة حياة العمل كما القائد الملتزم يهتم بجودة حياة العمل مما يعطيه نتائج أحسن، كما أن هناك تأثير ايجابي من جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي رغم انه ضعيف إلا أنه تأثير ايجابي، كما أن الأثر المباشر هو 55 بالمائة من استقامة القيادة على الالتزام التنظيمي بمعنى أن الالتزام يتأثر بالقيادة بصورة مباشرة، أما التأثير غير المباشر فهو أيضا

إيجابيا بنسبة 71 بالمائة. أي أن تأثير استقامة القيادة في ظل المتغير الوسيط يرتفع ذلك لأهمية المتغير الوسيط والخاص بجودة حياة العمل. وبعد اختبار المتغير الوسيط لا بد من التحقق من معنوية الاختبار، ويتم ذلك باستخدام اختبار سوبل (Sobel)، كما هو موضح أدناه:

الجدول 9: اختبار سوبل لمعنوية المتغير الوسيط

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a .771	Sobel test: 4.25202846	0.04986444	0.00002118
b .275	Aroian test: 4.24633521	0.04993129	0.00002173
s _a .041	Goodman test: 4.25774467	0.04979749	0.00002065
s _b .063	Reset all	Calculate	
Input:	Test statistic:	p-value:	
t _a 4.25202846	Sobel test: 3.00462327	0.0026591	
t _b 4.24633521	Aroian test: 2.96386537	0.00303801	
	Goodman test: 3.04711023	0.00231053	
	Reset all	Calculate	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS V.21)

يظهر من اختبار سوبل معنوية جميع الاختبارات الخاصة بالمتغير الوسيط جودة حياة العمل. وعليه، تقبل الفرضية الثالثة التي تشير إلى وجود دور وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين.

الخلاصة:

اجتازت محاور الدراسة بأبعادها (التي تم تحويلها إلى نموذج وفق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)) كل اختبارات الصدق البنائي وجودة المطابقة المطلوبة، إذ تراوحت قيمة المؤشرات بين قبول وقبول مثالي، مما يعني قبول النموذج هيكلياً وإحصائياً.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجدت الدراسة أنّ مستوى جودة حياة العمل بأبعاده في المؤسسة المدروسة كان ضعيفا بشكل عام، من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- أما بالنسبة للمحور الخاص باستقامة القيادة وهو بعد مهم جدا فقد تبين من إجابات المستجوبين أن أفراد العينة يتفقون في أغلب المحاور على عدم وجود استقامة القيادة فقط نجد أن البعد الخاص بروح التسامح هو الذي حاز على درجة المتوسط أي أن المسؤولين يتسامحون في عديد الأحيان مع العمال
- كشفت الدراسة أنّ أفراد العينة المبحوثة يتفقون بشكل مؤكد على أن مستوى الالتزام التنظيمي لديهم ضعيف، وأنهم لا يتمتعون بأي بعد من أبعاده.
- نلاحظ أن من أبعاد استقامة القيادة أن بعد التسامح هو الذي له تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي.
- من خلال استخدام تحليل المسار تبين أن استقامة القيادة تؤثر تأثيرا إيجابيا كبيرا على جودة حياة العمل
- بعد إدخال جودة حياة العمل كمتغير وسط تبين أن هناك أثرا ايجابيا مباشرا وغير مباشر على الالتزام التنظيمي من طرف استقامة القيادة بوجود جودة حياة العمل

- بعد استخدام اختبار سوبل تبين معنوية نموذج الدراسة الذي يحتوي متغير وسيط.

قائمة المراجع:

- الشاحماني، زياد كاظم جبر، والخالقاني، ضرغام محمد شاطي. (2018)، أبعاد استقامة القيادة وتأثيرها في الصراع التنظيمي - بحث تطبيقي في دائرة عقارات الدولة في محافظة النجف الأشرف، مجلة دراسات محاسبية ومالية 1044 (JAFS)، المجلد 10، العدد 44، الفصل الثالث، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، العراق.
- زاهر، تيسير. (2016)، أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 01، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا.
- جودة، محفوظ أحمد. (2015)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- علي، خالد وفيزه، عمر. (2019)، استقامة القيادة كمتغير وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي -دراسة استطلاعية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربي الديموقراطي، العدد 04، برلين، ألمانيا.
- عابدي، علي رزاق جواد. (2017)، المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي (دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 97، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- أبو السيف، محمد سيد علي. (2018)، دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أبو النيل، محمود السيد. (1985)، علم النفس الاجتماعي -دراسات عربية وعالمية-، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- العنزي، سعد علي محمود، والعطوي، عامر علي حسين. (2011)، نماذج البحث في إدارة الأعمال، المؤتمر السادس بكلية الإدارة والاقتصاد.
- البقمي، سعد تراحيب غنام. (2011)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- سلمان، هادي عذاب. (2013)، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة St. Climents العالمية، بغداد، العراق، ص 95.
- Mejia, Gomez, et al, (2005), *Management*, New York, McGraw -Hill, inc.
- Kumar., Sathya. J, and Rajaram., Vidya Iyer, (2012), *Emotional Intelligence And Quality Of Work Life Among Employees In The Educational Institutions*, SIES Journal of Management, Vol 08, N 02.
- Loke., J Chiok Foong, (2011), *Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment*. Journal of Nursing Management, N 09.
- Eslami., J and Gharakkani., D, (2012). *Organizational Commitment and Job Satisfaction.*, ARPN Journal of Science and Technology, vol.2, N 2.
- Al-Hawajreh., Kamel M .(2012) . *Exploring the Relationship between Occupational Stress and Organizational Commitment among Nurses in Selected Jordanian*

Hospital) . Administrative Sciences ,*Dirasat*, Vol 39, N 01, DAR Publishers/University of Jordan. Jordan.

- Herscovitch., Lynne and Meyer., John P .(2002) .Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model . *Journal of Applied Psychology* , Vol. 87, N 03, American Psychological Association, USA.
- Igbaria., Magid and Saroj., Parasuraman and Badawy., Michael. K .(1994) ., Work Experiences, Job Involvement, and Quality of Work Life among Information Systems Personnel. *Industrial and Commercial Training*, Vol 18, N 02. Emerald Publishing Limited.
- Naim, Mohit Yadav Mohammed faraz; (2017), Searching for Quality in Quality of work life: An Indian power sector perspective *Industrial and Commercial Training*, Vol 49, Issue 04, Emerald Publishing Limited.
- Ferguson., George, (1981), **Statistic and Lysisin Psychology and Education**, Mc Graw Hill, New Yourk, USA.
- Van der Berg. Y and Martin. N, (2013), **The relationship between organisational trust and quality of work life**, SA Journal of Human Resource Management, Vol 11, N 01, Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur .
<http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v10i1.392>
- Nikandrou, I, and Tsachouridi, I., (2015), **Towards a better understanding of the buffering effects of organizational virtuousness perceptions on employee outcomes**, *Management Decision*, Vol 53, N 08, Emerald Publishing Limited.
- HYPERLINK "<http://amosdevelopment.com/webhelp/index.html?textmacros1.htm>"
<http://amosdevelopment.com/webhelp/index.html?textmacros1.htm>
- Vogel, HG and Mass J and Gebauer, (2011), **Drug discoveryand evaluation: Methods in clinical pharmacology**, Springer, London.