

أثر الجدارة القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس

د. لينا فياض*

د. سامر قاسم**

محمد ديب***

تاريخ الإيداع ٦ / ٥ / ٢٠٢٦ - تاريخ النشر ١ / ٦ / ٢٠٢٦

□ ملخص □

هدف هذا البحث إلى تحديد أثر الجدارة القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة لمعرفة آراء عينة الدراسة، وتم توزيعها على عينة قصدية من العاملين والمؤلفة من ١٠٣ عاملاً بكافة اختصاصاتهم الوظيفية من (فنية، إدارية، تمريضية، طبية) في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 22)، في إجراء التوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات.

وتوصل البحث إلى مجموعة نتائج أهمها: امتلاك جدارة قيادية وتوافر التزام تنظيمي في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس.

الكلمات المفتاحية: الجدارة القيادية، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر.

* أستاذ مساعد- عضو هيئة تدريسية- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية

** أستاذ- عضو هيئة تدريسية- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية

*** طالب دراسات عليا (دكتوراه)- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية.

The Impact of Leadership Competence on Enhancing Organizational Commitment among Employees at The Maternity and Children's Hospital in Tartous

Dr. Lina Fayyad*

Dr. Samer Qasim**

Mohammed Deeb***

(Received 6/5/2026.Accepted 1/6/2026)

□ABSTRACT □

This research aimed to determine the impact of leadership competence on enhancing organizational commitment (its dimensions: affective commitment, normative commitment, and continuous commitment) among employees at the Tartous Maternity and Children's Hospital. The researcher employed a descriptive methodology, utilizing a questionnaire to gather the opinions of the study sample. The questionnaire was distributed to a purposive sample of 103 employees across all job specialties (technical, administrative, nursing, and medical) at the Tartous Maternity and Children's Hospital. The SPSS 22 statistical analysis program was used for statistical characterization and hypothesis testing.

The research reached a set of results, the most important of which are: the presence of leadership competence and organizational commitment at the Maternity and Children's Hospital in Tartous, and the existence of a statistically significant effect of leadership competence in promoting organizational commitment in its dimensions (emotional commitment, normative commitment, continuous commitment) among employees at the Maternity and Children's Hospital in Tartous..

Keywords: Leadership Competence, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Normative Commitment, Continuous commitment.

*Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

**professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

***Postgraduate Student (PHD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

١/١ مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي ومن ضمنه المستشفيات، برزت أهمية تعزيز كفاءة العنصر البشري بوصفه الركيزة الأساسية في تحسين جودة الخدمات الصحية واستدامتها. ويعد الالتزام التنظيمي من أبرز المؤشرات الدالة على استقرار العاملين وفعاليتهم، ويعكس درجة ارتباطهم بمنظمتهم، واستعدادهم للاستمرار فيها وبذل الجهود الحثيثة لتحقيق أهدافها، مما يسهم في تحسين الأداء الكلي.

وفي هذا الإطار، تمثل الجدارة القيادية عاملاً حاسماً في تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم، وذلك لإسهامها في توجيه العاملين وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم، وخلق بيئة عمل تتسم بالثقة والتعاون، وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي ورغبتهم في ترك العمل، و[دفعهم للشعور بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المنظمة، مما يعزز مشاعر الانتماء والولاء لديهم.

ونظراً لطبيعة عمل المستشفيات الحساسة والمرتبطة بحياة الإنسان وتقديم الخدمة والرعاية الصحية، فهي بحاجة إلى مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي، لذلك إن امتلاكها للجدارة القيادة يمكن أن يعزز من الالتزام التنظيمي داخلها.

وانطلاقاً مما سبق ومن أهمية قطاع المستشفيات يأتي هذا البحث لدراسة أثر الجدارة القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس.

٢/١ الدراسات السابقة:

١/٢/١ الدراسات العربية:

١/١/٢/١ دراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١) بعنوان:

أثر الجدارت القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية، والدور المعدل لعدم اليقين البيئي والقطاع (عام- خاص)، دراسة ميدانية في القطاع المصرفي السوري.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الجدارت القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية، واختبار الأثر المعدل لعدم اليقين البيئي والقطاع (عام- خاص) على تلك العلاقة وذلك لدى المستويات الوظيفية الإدارية الوسطى والعليا في المصارف السورية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى البيانات الإحصائية التي تم جمعها، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر معنوي للجدارت القيادية بأبعادها المختلفة في القدرات التنظيمية الديناميكية لدى المصارف عينة الدراسة، تؤدي حالة عدم اليقين البيئي دوراً معدلاً في العلاقة بين الجدارت القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية، يؤدي نوع القطاع (عام- خاص) دوراً معدلاً في العلاقة بين الجدارت القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية.

٢/١/٢/١ دراسة (علي ديب وآخرون، ٢٠٢٢) بعنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية السورية - دراسة ميدانية في جامعة تشرين.

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في جامعة اللاذقية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين والإداريين. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد تأثير معنوي ضعيف جداً للثقافة التنظيمية السائدة على الالتزام العاطفي، وتأثير ضعيف على الالتزام المستمر، ووجود تأثير معنوي قوي جداً على الالتزام المعياري.

٣/١/٢/١ دراسة (محمد، ٢٠٢٢) بعنوان:

آليات مقترحة لتنمية الجدارت القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية والفلسفية للجدارت القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي من حيث ماهية الجدارت القيادية وخصائصها وأهميتها، أنواع الجدارت القيادية، التعرف على أهم ملامح خبرة دولة ماليزيا في تنمية الجدارت القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء القوى والعوامل المؤثرة. اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن الذي يعتمد على جمع المعلومات حول مواضيع الدراسة عن كتب والتعرف على صفاتها وأوصافها ومن ثم المقارنة بينها على النحو المطلوب من تلك الدراسة، من خلال التعرف على الظاهرة من أرض الواقع ومراقبة تطورها والعوامل المؤثرة فيها. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تنمية الجدارت القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة ماليزيا.

٤/١/٢/١ دراسة (الكمالي، ٢٠٢٣) بعنوان:

أثر الالتزام التنظيمي للعاملين على جودة الخدمات الصحية - دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في مدينة تعز.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التعرف إلى الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات الخاصة في مدينة تعز بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) وأثره في جودة الخدمات الصحية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة من خلال عينة عشوائية طبقية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى كل من الالتزام التنظيمي للعاملين وجودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة في مدينة تعز جاء بدرجة مرتفعة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من الالتزام العاطفي والاستمراري في جودة الخدمات الصحية في المستشفيات المستهدفة، وعدم وجود أثر للالتزام المعياري.

٥/١/٢/١ دراسة (حسن وخونده، ٢٠٢٥) بعنوان:

أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين - دراسة حالة في الأمانة السورية للتنمية. هدفت الدراسة إلى معرفة وقياس مدى تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ومعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات البحث (النوع، المؤهل العلمي) حول الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية) في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل البحث. وتبين أن البعد الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي هو مرونة الموارد البشرية، يليه المرونة الاستراتيجية، ثم المرونة التشغيلية.

٢/٢/١ الدراسات الأجنبية:

١/٢/٢/١ دراسة (Almutairi and Alsawalhah, 2020) بعنوان:

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الموظفين في المصارف الإسلامية الأردنية.

The Impact of Strategies Human Resource Management on Organizational Commitment.(An Applied Study on Employees in Jordanian Islamic Banks).

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، الحوافز) وأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى، الاستمراري) في المصارف محل الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اجراء الدراسة على عينة حجمها ١٣٥ مفردة من العاملين. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير كبير لإدارة الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام التنظيمي وأبعاده، وأن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في هذه البنوك كان مرتفعاً.

٢/٢/٢١ دراسة (NAIR et al, 2021) بعنوان:

أثر الجدارات القيادية على أداء العاملين في ماليزيا خلال جائحة كوفيد-١٩.

The Impact of Leadership Competencies on Employee Performance in Malaysia during the COVID-19 Pandemic.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الكفاءات القيادية (الذكاء المعرفي، والذكاء العاطفي، والذكاء الاجتماعي) على أداء العاملين في الشركات الماليزية. استخدمت الدراسة منهجاً استنتاجياً، حيث وزعت استبيانات عبر الإنترنت على ٢٠٠ موظف في ولاية سيلانغور. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن الذكاء المعرفي والذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي جميعها ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بأداء العاملين.

٣/٢/٢١ دراسة (Abun et al, 2023) بعنوان:

دراسة تأثير الجدارات القيادية على مشاركة العاملين في العمل.

Examining the Influence of Leadership Competencies on Employees Work Engagement.

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير الجدارات القيادية على مشاركة العاملين في العمل. تم استخدام تصميم بحثي وصفي ارتباطي، وشمل مجتمع الدراسة موظفي كلية الكلمة الإلهية في لاواغ، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن كلاً من الجدارات القيادية للمديرين ومشاركة العاملين في العمل كانت عالية، وكانت هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بينهما.

٣/٢/٢١ مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (علي ديب وآخرون، ٢٠٢٢) ودراسة (Almutairi and Alsawalhah, 2020) في اعتمادها للأبعاد ذاتها للالتزام التنظيمي، وبناء استبانة الدراسة مع إجراء التعديلات المناسبة عليها، ودراسة (الكمالي، ٢٠٢٣) في التطبيق على بيئة المستشفيات، ودراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١) فيما يخص الجدارة القيادية وبناء استبانة الدراسة مع إجراء التعديلات المناسبة عليها. أما بالنسبة للاختلافات، فقد ركزت الدراسات السابقة على تأثير الجدارة القيادية أو الالتزام التنظيمي على متغيرات مختلفة مثل مشاركة العمل، وأداء العاملين، والثقافة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، جودة الخدمات الصحية. في حين تركز الدراسة الحالية على الأثر المباشر بين الجدارة القيادية والالتزام التنظيمي ضمن بيئة المستشفيات. وتتميز الدراسة الحالية بأنها تطبق على مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس بوصفه منظمة صحية حكومية ذات طبيعة خدمية حساسة، ما يمنحها خصوصية تطبيقية ترتبط بأهمية استقرار العاملين وارتفاع مستوى التزامهم التنظيمي في بيئة تتطلب استجابة سريعة وضغط عمل مرتفع.

٣/١ مشكلة البحث:

تواجه المستشفيات في سورية عموماً، ومستشفى التوليد والأطفال في طرطوس خصوصاً، رغم اعتمادها الكبير على كفاءة الموارد البشرية، مجموعة من التحديات المؤثرة على مستوى الأداء وجودة الخدمات، ومن أبرزها المتعلق بتباين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وما يرتبط به من ظواهر سلبية كارتفاع معدلات الغياب، وترك العمل، وقلة الدافع نحو الاستمرار بالعمل. وقد يرجع ذلك نسبياً إلى تفاوت مستويات الجدارة القيادية لدى إدارة المستشفى، ومدى قدرتها على توجيه العاملين وتحفيزهم وبناء بيئة عمل داعمة.

وقد استند الباحث إلى دراسة استطلاعية أولية من خلال مقابلات مع ١٥ عاملاً من العاملين بمختلف التخصصات (إدارية، فنية، تمريضية، طبية)، ومن مختلف المستويات الإدارية، تضمنت الأسئلة الآتية: ١- هل تشعر بالفخر بانتمائك لهذا المستشفى؟ ٢- هل تعتبر نفسك جزءاً رئيساً من نجاح المستشفى؟ ٣- هل تشعر بواجب أخلاقي يدفعك للبقاء في المستشفى؟ ٤- هل تعتبر مغادرة المستشفى أمراً غير مناسب في الوقت الحالي؟ ٥- هل تستمر بالعمل في المستشفى لقلة البدائل الوظيفية المتاحة؟ ٦- هل تركك للعمل في المستشفى سيفقدك مزايا معينة؟ ٧- هل ترى أن الإدارة قادرة على توجيه العاملين وتحفيزهم؟ ٨- هل تقوم الإدارة بدعمك ومساعدتك في تحسين أدائك؟ وقد أسهمت هذه الأسئلة في تكوين تصور أولي عن مشكلة الدراسة، إضافة إلى ملاحظات ميدانية، أظهرت وجود تباين في مستوى الالتزام التنظيمي، إلى جانب الحاجة إلى مزيد من الجدارة القيادية لتعزيز الالتزام التنظيمي والحد من هذا التباين، مما عزز من مبررات إجراء هذه الدراسة.

وانطلاقاً من ذلك، تكمن المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو أثر الجدارة القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في

طرطوس؟

يتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما هو أثر الجدارة القيادية في تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في

طرطوس؟

٢- ما هو أثر الجدارة القيادية في تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في

طرطوس؟

٣- ما هو أثر الجدارة القيادية في تعزيز الالتزام المستمر لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في

طرطوس؟

٤/١ أهمية البحث:

١/٤/١ الأهمية النظرية: تتجلى الأهمية النظرية للبحث في إثراء المعرفة العلمية و تزويد المكتبة العربية بأهمية المفاهيم التي يبحثها والمتمثلة بالجدارة القيادية والالتزام التنظيمي، والإجابة على التساؤلات العلمية المطروحة المتعلقة بتحديد أثر الجدارة القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس باستخدام الأدوات البحثية، وبالتالي من الممكن أن يسهم هذا البحث في تقديم إطار نظري مفاهيمي لتوضيح العديد من النقاط والعناصر المتعلقة بمتغيرات البحث.

٢/٤/١ الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية لهذا البحث من خلال تطبيقه على مستشفى التوليد والأطفال

في مدينة طرطوس، حيث يعتبر من المستشفيات الهامة التي تعنى بتقديم خدمات الرعاية الصحية، كما يساعد البحث

المستشفى المذكور على تطوير الجدارة القيادية، وفي معرفة الوسائل التي تمكن من رفع مستوى الالتزام التنظيمي، من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات هذا البحث.

٥/١ أهداف البحث:

الهدف الرئيس: تحديد أثر الجدارة القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفى محل الدراسة. يتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- تحديد أثر الجدارة القيادية في تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في المستشفى محل الدراسة.
- ٢- تحديد أثر الجدارة القيادية في تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين في المستشفى محل الدراسة.
- ٣- تحديد أثر الجدارة القيادية في تعزيز الالتزام المستمر لدى العاملين في المستشفى محل الدراسة.

٦/١ متغيرات البحث:

المتغير المستقل: الجدارة القيادية.

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، المستمر).

٧/١ فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفى محل الدراسة.

يتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في المستشفى محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين في المستشفى محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام المستمر لدى العاملين في المستشفى محل الدراسة.

٨/١ منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المدخل الاستنباطي لصياغة فرضيات البحث، وعلى المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها، حيث قام الباحث بإجراء مراجعة أدبية للعديد من الرسائل والمقالات العلمية، وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها، والقيام بدراسة عملية من خلال استبانة لقياس أثر الجدارة القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس، حيث تم الاعتماد على دراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١) مع تعديل عبارات الاستبانة بما يتناسب مع الدراسة الحالية من خلال ٦ عبارات تناولت الجدارة القيادية، ودراسة (Almutairi and Alsawalhah, 2020) ودراسة (علي ديب وآخرون، ٢٠٢٢) مع تعديل عبارات الاستبانة بما يتناسب مع الدراسة الحالية من خلال ١٢ عبارة تناولت أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري، المستمر)، وتم توزيع الاستبانة على عينة قصدية من العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس تكونت من (١١٢) عاملاً، وكان عدد النسخ المستردة الصالحة للتحليل الإحصائي (١٠٣) نسخة بنسبة استجابة

(٩٢%)، ومن ثم تم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22 لتحليلها وإجراء التوصيف الإحصائي واختبار فرضيات البحث.

٩/١ مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس والبالغ عددهم (٩١٩) عاملاً خلال الربع الأول لعام ٢٠٢٦. وشملت عينة البحث عدداً من العاملين بكافة اختصاصاتهم الوظيفية من (فنية، إدارية، تمريضية، طبية) ضمن المستشفى، إذ تم اختيار عينة قصدية من العاملين بلغ حجمها (112) عاملاً، وكان عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (١٠٣) استجابة وبنسبة استجابة (٩٢%).

١٠/١ حدود البحث:

١/١٠/١ الحدود العلمية: البحث في أثر الجدارة القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، المستمر) لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في مدينة طرطوس.
٢/١٠/١ الحدود المكانية: مستشفى التوليد والأطفال في مدينة طرطوس.
٣/١٠/١ الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذا البحث خلال الربع الأول لعام 2026.

٢- الإطار النظري:

١/٢ مفهوم الجدارة القيادية:

يشير مفهوم الجدارة وفقاً لقاموس أكسفورد كما ذكرت (السلاموني، ٢٠٢١، ص١٢) بأنها القدرة على القيام بشيء ما أو القدرة على أداء مهمة ما. وتعرف الجدارة اصطلاحاً بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تمكن الفرد من أداء عمل ما بفعالية وكفاءة وبطريقة تعادل أو تزيد عن المعايير المتوقعة في بيئة العمل، وتؤثر بطريقة مباشرة في قيامه بدوره على النحو المطلوب لتحقيق الأهداف (مهدي، ٢٠٢٤، ص٥٣٩). ويشير مفهوم الجدارة أساساً إلى الأداء، وبأنها سمة أساسية للشخص، تُترجم إلى أداء أو كفاءة متفوقة. وتشكل المهارات والسلوكيات التي تتوقعها المنظمات من العاملين عند أداء العمل (Sonea et al, 2011, p302).

بينما تعرف الجدارة القيادية بأنها السمات الخاصة بأسلوب العامل في التأثير على الآخرين، من عملاء وزملاء، وهي تعتمد بدرجة كبيرة على نضج العامل وخبرته ومهاراته الاجتماعية (إبراهيم، ٢٠١٨، ص٧١).

كما تعرف بأنها قيم ومهارات وسلوكيات موجودة ومتأصلة لدى القادة والمديرين، وهي تؤثر على سلوكياتهم الإدارية بطريقة إيجابية فتمنحهم القدرة على التصرف بحرفية وتميز في المواقف الإدارية المختلفة بحيث تحقق الأهداف المنشودة بما هو متاح وبطريقة تفوق الأداء العادي (محمد، ٢٠٢٢، ص٥١٨).

وهي السلوكيات التي يمتلكها القائد والتي تساعد على تنفيذ الأعمال الموكلة له بكفاءة وفاعلية، وترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم وتنظيم أمورهم لتحقيق الأهداف المرجوة (البكري، ٢٠٢٥، ص١٨).

من خلال ما سبق يمكن القول أن الجدارة القيادية تمثل منظومة متكاملة من المعارف والمهارات والسمات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من أداء مهامه بكفاءة وفاعلية، وفي قدرته على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٢/٢ أهمية الجدارة القيادية:

تكتسب الجدارة القيادية أهمية كبيرة كونها تساعد في تعزيز بيئة العمل الإيجابية داخل المنظمة، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، ودعم القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها. أشارت (البكري، ٢٠٢٥، ص ٢٦) أن الجدارة القيادية تساعد على استثمار المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، وإعدادهم وتأهيلهم لمهام القيادة، وتزيد من كفاءة وفعالية الأداء في العمل، وتعزز من قدرة المنظمة على التكيف والنمو في بيئة متغيرة، مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج.

٣/٢ خصائص الجدارة القيادية:

تشكل الجدارة القيادية أحد المرتكزات الرئيسية لنجاح المنظمات، إذ ترتبط بقدرة القادة على توجيه العاملين وتحفيزهم واتخاذ القرارات الفعالة، وهي تشمل الخصائص التالية (البطل، ٢٠٢٤، ص ٦٦٦):

- ١- القدرة على التعامل مع المشكلات وحلها بالطرق الابتكارية والدبلوماسية.
- ٢- القدرة على تنظيم الوقت والمكان وإدارة المشروعات.
- ٣- القدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي داخل المنظمة.
- ٤- القدرة على التوجيه والإشراف والتدريب.

وهناك عدة خصائص أخرى للجدارة القيادية وهي امتلاك القدرة على التأثير في المنظمة، والمقدرة على التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة لكونها ديناميكية في التفكير والقدرة على العمل ضمن الفريق، واستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة (البكري، ٢٠٢٥، ص ٢٦).

٤/٢ مفهوم الالتزام التنظيمي:

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات، خاصة وأن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، بغرض تحفيزه وزيادة درجة الالتزام (قيسي، ٢٠١٩، ص ١١٠).

ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي، فقد ذكر (شاهين وشعبان، ٢٠١٦، ص ٣٥٢) أن الالتزام التنظيمي يشير إلى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المنظمة ومعتقداتها وأهدافها، وإلى بذل أقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها والمحافظة على العضوية فيها.

ويعرفه (الكمالي، ٢٠٢٣، ص ١٥٨) بأنه شعور الفرد القوي بانتمائه إلى المنظمة التي يعمل فيها. كما عرفه (قيسي، ٢٠١٩، ص ١١٢) بأنه اتجاه حول ولاء وانتماء العاملين إلى المنظمة، وأنه عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحهم فيها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يمثل حالة نفسية وسلوكية تعكس درجة انتماء الفرد لمنظمته، وتتجلى في استعداده لبذل المزيد من الجهد، وفي رغبته في الاستمرار عضواً فاعلاً ضمنها.

٥/٢ أهمية الالتزام التنظيمي:

تبرز أهمية الالتزام التنظيمي في ترسيخ قوة الترابط بين الأفراد والمنظمة، وهو دليل على إشباع الحاجات الأساسية لدى العاملين، وتتجلى أهميته كذلك في مدى آثاره الإيجابية على المنظمة بشكل عام ودوره البارز في دفع المنظمة نحو تحقيق النجاح المأمول. كما تظهر أهميته في التالي (الرشيد، ٢٠٢٠، ص ٣٠١):

- ١- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل.

٢- يمثل عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

٦/٢ خصائص الالتزام التنظيمي:

- ١- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها، ويشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء (شاهين وشعبان، ٢٠١٦، ص ٣٥٢).
- ٢- الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، وحالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم (عاشوري، ٢٠١٥، ص ٥٦).
- ٣- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية، والظروف الخارجية المحيطة بالعمل، ويأخذ عدة صور وأشكال من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون (خطارة، ٢٠١٩، ص ٦٣).
- ٤- يحتاج الالتزام التنظيمي لمدة من الزمن لتحقيقه وذلك لأنه ناتج عن الاقتناع التام للفرد (العويسية، ٢٠٢٢، ص ٥٣).

٧/٢ أبعاد الالتزام التنظيمي:

تتمثل في ثلاثة أبعاد هي كالآتي:

- ١- **الالتزام العاطفي:** يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تتحقق من خلال العمل فيها (مرتكوش، ٢٠٢٢، ص ١٥٤).
- ٢- **الالتزام المعياري:** يشير إلى الالتزام الأخلاقي للعاملين للبقاء في المنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي فإن هذا النوع من الالتزام يتأثر بالقيم الأخلاقية التي بتكسبها العاملون من الأسرة أو المجتمع أو من المنظمة نفسها (الكمالي، ٢٠٢٣، ص ١٦٠).
- ٣- **الالتزام المستمر:** يعرف هذا النوع من الالتزام على أساس التكاليف التي قد يتحملها الفرد في حال مغادرة العمل في المنظمة، وبالتالي يسعى للاستمرار خاصة حينما لا يجد فرصة مماثلة أو وظيفة أفضل من الوظيفة الحالية في المنظمة (علي ديب وآخرون، ٢٠٢٢، ص ١٣٨).

٣- الإطار العملي للبحث:

١/٣ أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث وقد تم الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي وإطاره النظري، حيث تم قياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي. واعتمد الباحث على معيار الحكم التالي:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = \frac{5}{(1-5)} = 0,8$$

وبناءً عليه تم اعتماد التوزيع المغلق، وتم تحديد المجالات الآتية:

الجدول رقم (١) معيار الحكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المجال	١ - ١,٨	١,٨١ - ٢,٦٠	٢,٦١ - ٣,٤٠	٣,٤١ - ٤,٢٠	٤,٢١ - ٥
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

٢/٣ اختبار ثبات أداة الدراسة: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير، ٢٠١٢، ص ٢٣٥-٢٤٦) وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٢) معامل ألفا كرونباخ لعبارة الاستبانة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الجدارة القيادية	٦	٠,٧٣٤
الالتزام العاطفي	٤	٠,٧٨٥
الالتزام المعياري	٤	٠,٧٢٩
الالتزام المستمر	٤	٠,٧٦١
جميع العبارات	١٨	٠,٨٩٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٢.

يتضح من الجدول (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٠,٦٠ لكل محور من محاور الاستبانة ولجميع عبارات الاستبانة معاً، وهذا يدل على أن العبارات تتمتع بثبات مرتفع ولا داعي لحذف أية عبارة.

١/٢/٣ الصدق الظاهري للاستبانة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس متغيرات الدراسة.

٢/٢/٣ صدق المحتوى (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة): لاختبار صدق المحتوى لعبارة الاستبانة، قام الباحث بدراسة العلاقة بين طرفيات عدة في الدراسة (متوسط كل محور) مع طرف أساس، وهو المتوسط الإجمالي لعبارة الاستبانة (غدير، ٢٠١٢، ص ٢٤٧-٢٤٨)، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٣) صدق المحتوى Correlations

		الجدارة القيادية	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	المتوسط
الجدارة القيادية	Pearson Correlation	1	.636**	.715**	.671**	.893**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103
الالتزام العاطفي	Pearson Correlation	.636**	1	.633**	.604**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103
الالتزام المعياري	Pearson Correlation	.715**	.633**	1	.969**	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	103	103	103	103	103
الالتزام المستمر	Pearson Correlation	.671**	.604**	.969**	1	.907**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	103	103	103	103	103
المتوسط	Pearson Correlation	.893**	.785**	.931**	.907**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	103	103	103	103	103

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٢.

يتضح من الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط بالقيمة المطلقة دالة إحصائياً، حيث كانت: $\text{Sig} = p = 0.000 < a = 0.01$ ؛ الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق في عبارات الاستبانة، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

٣/٣ التوصيف الإحصائي:

١/٣/٣ التوصيف الإحصائي لمحور الجدارة القيادية:

الجدول رقم (٤) التوصيف الإحصائي لمحور الجدارة القيادية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig
تمتلك الإدارة في المستشفى القدرة على توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة.	١٠٣	4.37	.610	.060	.000
تعمل الإدارة على تعزيز روح العمل الجماعي بين العاملين.	١٠٣	3.80	.662	.065	.000
تتخذ إدارة المستشفى قرارات مدروسة في الوقت المناسب.	١٠٣	4.22	.671	.066	.000
تساهم الإدارة في تطوير مهارات العاملين.	١٠٣	4.26	.641	.063	.000
تتسم الإدارة بالقدرة على إدارة التغيير والتعامل مع الظروف المتغيرة.	١٠٣	4.41	.585	.058	.000
تحرص الإدارة على التواصل الفعال مع العاملين والاستماع إلى آرائهم.	١٠٣	3.97	.891	.088	.000
الجدارة القيادية	١٠٣	4.1٧15	.٤٤٧٩٨	.٠٤٤١٤	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٢.

يتضح من الجدول (٤) أن قيمة احتمال الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتماد بقيمة المتوسط المحسوب كمييار للمقارنة، وتشير قيم المتوسط الحسابي لجميع العبارات أنها كانت مرتفعة عن متوسط المقياس، وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على هذه العبارات. ويتضح أيضاً أن المتوسط الإجمالي للعبارات التي قاست الجدارة القيادية في المستشفى محل الدراسة قد بلغ (4.1715) وهذه القيمة تقابل درجة موافقة مرتفعة على المقياس المستخدم، وبالتالي يمكن القول: أن موافقة أفراد العينة على امتلاك المستشفى محل الدراسة على جدارة قيادية كانت مرتفعة.

٢/٣/٣ التوصيف الإحصائي لبعد الالتزام العاطفي:

الجدول رقم (٥) التوصيف الإحصائي لبعد الالتزام العاطفي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig
أشعر بانتماء قوي إلى المستشفى التي أعمل بها.	١٠٣	3.87	.572	.056	.000
أشعر بارتباط نفسي قوي تجاه المستشفى التي أعمل بها.	١٠٣	4.30	.575	.057	.000
أعتبر نفسي جزءاً أساسياً من نجاح المستشفى.	١٠٣	4.00	.524	.052	.000
أشعر بالفخر لكوني أحد العاملين في هذا المستشفى.	١٠٣	4.31	.578	.057	.000
الالتزام العاطفي	١٠٣	٤,١٢١٤	.35332	.03481	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٢.

يتضح من الجدول (٥) أن قيمة احتمال الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتماد بقيمة المتوسط المحسوب كمييار للمقارنة، وتشير قيم المتوسط الحسابي لجميع العبارات أنها كانت مرتفعة عن متوسط المقياس، وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

ويتضح أيضاً أن المتوسط الإجمالي للعبارات التي قاست الالتزام العاطفي في المستشفى محل الدراسة قد بلغ (٤,١٢١٢) وهذه القيمة تقابل درجة موافقة مرتفعة على المقياس المستخدم، وبالتالي يمكن القول: أن موافقة أفراد العينة على توافر الالتزام العاطفي في المستشفى محل الدراسة كانت مرتفعة.

٣/٣/٣ التوصيف الإحصائي لبعد الالتزام المعياري:

الجدول رقم (٦) التوصيف الإحصائي لبعد الالتزام المعياري

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig
أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للبقاء في المستشفى.	١٠٣	3.89	.640	.063	.000
أشعر أن مغادرة المستشفى في الوقت الحالي يعد أمراً غير مناسب.	١٠٣	3.93	.529	.052	.000
أعتقد أن علي رد الجميل للمستشفى مقابل ما قدمته لي.	١٠٣	3.85	.550	.054	.000
أعتقد أن الولاء للمستشفى قيمة جوهرية ينبغي أن يتحلى بها كل عامل.	١٠٣	4.13	.696	.069	.000
الالتزام المعياري	١٠٣	٣,٩٥١٥	.45111	.04445	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٢.

يتضح من الجدول (٦) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة، وتشير قيم المتوسط الحسابي لجميع العبارات أنها كانت مرتفعة عن متوسط المقياس، وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على هذه العبارات. ويتضح أيضاً أن المتوسط الإجمالي للعبارات التي قاست الالتزام العاطفي في المستشفى محل الدراسة قد بلغ (٣,٩٥١٥) وهذه القيمة تقابل درجة موافقة مرتفعة على المقياس المستخدم، وبالتالي يمكن القول: أن موافقة أفراد العينة على توافر الالتزام المعياري في المستشفى محل الدراسة كانت مرتفعة.

٤/٣/٣ التوصيف الإحصائي لبعد الالتزام المستمر:

الجدول رقم (٧) التوصيف الإحصائي لبعد الالتزام المستمر

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig
أشعر أن ترك العمل في المستشفى سيكلفني الكثير.	١٠٣	3.94	.639	.063	.000
أرى أن البدائل الوظيفية المتاحة لي محدودة مقارنة بوظيفتي الحالية.	١٠٣	3.96	.522	.051	.000
أستمر في عملي هنا لأن مغادرتي قد تؤثر سلباً على وضعي المهني والمادي.	١٠٣	3.98	.577	.057	.000
الاستقرار الوظيفي في هذا المستشفى سبب رئيسي لبقائي فيه.	١٠٣	4.09	.702	.069	.000
الالتزام المستمر	١٠٣	٣,٩٩٢٧	.43224	.04259	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٢.

يتضح من الجدول (٧) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة، وتشير قيم المتوسط الحسابي لجميع العبارات أنها كانت مرتفعة عن متوسط المقياس، وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على هذه العبارات. ويتضح أيضاً أن المتوسط الإجمالي للعبارات التي قاست الالتزام العاطفي في المستشفى محل الدراسة قد بلغ (٣,٩٩٢٧) وهذه القيمة تقابل درجة موافقة مرتفعة على المقياس المستخدم، وبالتالي يمكن القول: أن موافقة أفراد العينة على توافر الالتزام المستمر في المستشفى محل الدراسة كانت مرتفعة.

٤/٣ اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سميرنوف Sample K-S-١):

الهدف من إجراء هذا الاختبار معرفة فيما إذا كانت المتغيرات البحثية تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي ضرورة إجراء الاختبارات المعلمية، أم أن هذه المتغيرات لا تخضع في توزيعها للتوزيع الطبيعي، وبالتالي ضرورة إجراء الاختبارات اللامعلمية.

الجدول رقم (٨) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار كولمجروف سميرنوف

المحور	Kolmogorov-Smirnov- Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	قرار الاختبار
الجدارة القيادية	.136	.200	توزيع طبيعي
الالتزام العاطفي	.147	.176	توزيع طبيعي
الالتزام المعياري	.117	.196	توزيع طبيعي
الالتزام المستمر	.242	.181	توزيع طبيعي
الالتزام التنظيمي	.147	.165	توزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٢.

يتضح من الجدول (٨) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnov جميعها أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني أن بيانات العينة المسحوبة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

٥/٣ اختبار الفرضيات:

١/٥/٣ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام

العاطفي لدى العاملين في المستشفى محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (٩) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square	F Change	df1	df2	Sig. F Change
١	.636 ^a	.405	.399	.27391	.405	68.712	1	101	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٢.

الجدول رقم (١٠) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
١	Regression	5.155	1	5.155	68.712	0.000 ^b
	Residual	7.578	101	.075		
	Total	12.733	102			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٢.

يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة احتمال الدلالة (sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس، ويظهر الجدول (٩) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٦٣٦) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي وقوي بين الجدارة القيادية وتعزيز الالتزام العاطفي، وبلغت قيمة معامل

التحديد (٠,٤٠٥) وهو يشير إلى أن ٤٠,٥% من التغيرات الحاصلة في تعزيز الالتزام العاطفي تعود للتغيرات الحاصلة في الجدارة القيادية.

وبناء عليه هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس.

٢/٥/٣ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين في المستشفى محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (١١) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square	F Change	df1	df2	Sig. F Change
١	.715 ^a	.511	.506	.31707	.511	105.472	1	101	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٢.

الجدول رقم (١٢) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
١	Regression	10.603	1	10.603	١٠٥,٤٧٢	0.000 ^b
	Residual	10.154	101	.101		
	Total	20.757	102			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٢.

يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة احتمال الدلالة (sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس، ويظهر الجدول (١١) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٧١٥) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي وقوي بين الجدارة القيادية وتعزيز الالتزام المعياري، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥١١) وهو يشير إلى أن ٥١,١% من التغيرات الحاصلة في تعزيز الالتزام المعياري تعود للتغيرات الحاصلة في الجدارة القيادية.

وبناء عليه هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس.

٣/٥/٣ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام المستمر لدى العاملين في المستشفى محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (١٣) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square	F Change	df1	df2	Sig. F Change
١	.671 ^a	.450	.445	.32206	.450	82.736	1	101	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٢.

الجدول رقم (١٤) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	8.581	1	8.581	٨٢,٧٣٦	0.000 ^b
	Residual	10.476	101	.104		
	Total	19.057	102			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٢.

يتضح من الجدول (١٤) أن قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام المستمر لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس، ويظهر الجدول (١٣) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٦٧١) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي وقوي بين الجدارة القيادية وتعزيز الالتزام المستمر، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤٥٠) وهو يشير إلى أن ٤٥% من التغيرات الحاصلة في تعزيز الالتزام المستمر تعود للتغيرات الحاصلة في الجدارة القيادية.

وبناء عليه هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام المستمر لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس.

٤/٥/٣ اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفى محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (١٥) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.740 ^a	.548	.543	.25474	.548	122.437	1	101	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٢.

الجدول رقم (١٦) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	7.945	1	7.945	١٢٢,٤٣٧	0.000 ^b
	Residual	6.554	101	.065		
	Total	14.499	102			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٢.

يتضح من الجدول (١٦) أن قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس، ويظهر الجدول (١٥) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٧٤٠) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي وقوي بين الجدارة القيادية وتعزيز الالتزام التنظيمي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥٤٨) وهو يشير إلى أن ٥٤,٨% من التغيرات الحاصلة في تعزيز الالتزام التنظيمي تعود للتغيرات الحاصلة في الجدارة القيادية.

وبناء عليه هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس.

٤ - النتائج والتوصيات:

٤/١ النتائج:

بناءً على الدراسة العملية ونتائج اختبار الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- ١- يمتلك مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس جدارة قيادية، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول الجدارة القيادية ($4,1715$) مرتفعة عن متوسط المقياس. وهذا يدل أن النمط القيادي السائد في المستشفى يتسم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وعلى وجود بيئة قيادية داعمة تسهم في تنظيم الجهود وتنسيقها، بما يحقق مستوى مرتفعاً من الأداء.
- ٢- يتوافر في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس التزام عاطفي لدى العاملين، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام العاطفي ($4,1214$) مرتفعة عن متوسط المقياس. وهذا يشير إلى وجود انتماء نفسي قوي لدى العاملين تجاه المستشفى وشعورهم بالفخر للعمل فيها.
- ٣- يتوافر في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس التزام معياري لدى العاملين، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة ($0,05$) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام المعياري ($3,9515$) مرتفعة عن متوسط المقياس. وهذا يشير إلى شعور العاملين بواجب أخلاقي تجاه الاستمرار في العمل وعدم مغادرة المستشفى.
- ٤- يتوافر في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس التزام مستمر لدى العاملين، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة ($0,05$) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام المستمر ($3,9927$) مرتفعة عن متوسط المقياس. وهذا يشير إلى أن العاملين يدركون أن ترك العمل قد يسبب لهم خسائر مهنية أو مادية، مما يدفعهم للاستمرار.
- ٥- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام العاطفي في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس، وهذا يدل على أن الجدارة القيادية تسهم في تعزيز شعور العاملين بالانتماء والارتباط النفسي بالمستشفى، من خلال الدعم والتحفيز والتواصل.
- ٦- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام المعياري في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس، وهذا يشير إلى أن الجدارة القيادية تؤثر بشكل كبير في تعزيز الشعور بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المستشفى.
- ٧- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام المستمر في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس، وهذا يدل على أن القيادة الفعالة تسهم في جعل العاملين أكثر رغبة في الاستمرار وعدم ترك العمل.
- ٨- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي في مستشفى التوليد والأطفال في طرطوس، وهذا يشير إلى أن الجدارة القيادية تمثل متغيراً رئيسياً في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وهو ما يعكس قوة التأثير الذي تمارسه الإدارة على سلوك العاملين واتجاهاتهم.

٢/٤ التوصيات:

يوصي الباحث بما يأتي:

- ١- ضرورة الاستمرار في تطوير الجدارة القيادية من خلال التدريب، والتأهيل الإداري، وتطوير مهارات الاتصال واتخاذ القرار، وذلك عن طريق تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية مستمرة للقيادات الإدارية، مع اعتماد مؤشرات لقياس أثر التدريب على الأداء.
- ٢- تعزيز برامج التحفيز المعنوي والاعتراف بجهود العاملين للحفاظ على هذا المستوى المرتفع. وذلك من خلال تصميم نظام دوري للتكريم المعنوي، وإبراز الإنجازات الفردية والجماعية ضمن الاجتماعات الدورية.
- ٣- تعزيز ثقافة الولاء المنظمي من خلال العدالة التنظيمية والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار، من خلال إشراك العاملين في اللجان والاجتماعات المتعلقة بالعمل، وإنشاء قنوات رسمية لتلقي المقترحات والشكاوى.
- ٤- تحسين الحوافز الوظيفية والاستقرار المهني بما يعزز الرغبة في الاستمرار طواعية لا اضطرارياً فقط. وذلك من خلال مراجعة نظام الحوافز والمكافآت بشكل دوري، وتطوير سياسات واضحة للترقية والاستقرار الوظيفي، وربط الحوافز بمستويات الأداء والكفاءة.
- ٥- زيادة اهتمام الإدارة بالجانب الإنساني للعاملين لتعزيز الانتماء العاطفي. وذلك بواسطة تنظيم لقاءات دورية بين الإدارة والعاملين، وتفعيل برامج الدعم النفسي، ومراعاة الظروف الشخصية والمهنية ضمن حدود الإمكانيات التنظيمية.
- ٦- ترسيخ القيادة القائمة على القيم والمصادقية، باتباع أساليب معينة مثل تضمين القيم التنظيمية ضمن معايير تقييم القيادات، وتعزيز مبدأ القدوة القيادية في الممارسات اليومية.
- ٧- تطوير سياسات الاحتفاظ بالعاملين وربطها بالممارسات القيادية الفعالة. من خلال إجراء تقييمات دورية لمعدلات الدوران الوظيفي وأسبابه، وربط نتائج تقييم القيادات بمؤشرات الاحتفاظ بالعاملين.
- ٨- اعتبار تطوير الجدارة القيادية أولوية استراتيجية، لما لها من أثر مباشر في استقرار العاملين وتحسين الأداء المنظمي. وذلك من خلال إدراج تطوير الجدارة القيادية ضمن الخطة الاستراتيجية للمستشفى، وتخصيص موارد مالية وبشرية لدعم برامج التطوير القيادي، ومتابعة مؤشرات الأداء المرتبطة بها بصورة دورية.

المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، قتيبة. ٢٠١٨، أثر استراتيجية التدريب المرتكزة على الجدارات التنظيمية على فعالية الأداء المؤسسي، نموذج مقترح (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة ضمن سوق دمشق للأوراق المالية)، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.
- ٢- النطل، سهام. ٢٠٢٤، دور الجدارة الوظيفية في العلاقة بين الرضاقة التنظيمية والأداء المؤسسي- دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ١٥، العدد ٤، ٦٦٣-٧٠٨.
- ٣- البكري، ليندا. ٢٠٢٥، دور الجدارة القيادية لمديري المدارس في تحسين النمو المهني والدافعية نحو الإنجاز للمعلمين. أطروحة دكتوراه، جامعة الخليل، فلسطين.
- ٤- حسن، علاء؛ خوند، همام. ٢٠٢٥، أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين- دراسة حالة في الأمانة السورية للتنمية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد ٤١، العدد ١، ٢٢٠-٢٤٠.

- ٥- خطارة، رشيد. ٢٠١٩، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي بمدينة غرداية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- ٦- الرشيد، عوض. ٢٠٢٠، واقع تحفيز أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، العدد ٣، الجزء ٣، ٢٨٩-٣٢٣.
- ٧- السلاموني، حنان. ٢٠٢١، فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات التدريسية المرتبطة بنظام الجدارات التعليمية لدى معلمي التعليم الفني التجاري. مجلة كلية التربية، المجلد ٣٢، العدد ١٢٧، الجزء الثاني، ١-٤١.
- ٨- شاهين، علي؛ شعبان، محمود. ٢٠١٦، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس. مجلة جامعة اللاذقية للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٨، العدد ٢، ٣٤٧-٣٦٤.
- ٩- عبد اللطيف، عمار. ٢٠٢١، أثر الجدارات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية، والدور المعدل لعدم اليقين البيئي والقطاع (عام- خاص)، دراسة ميدانية في القطاع المصرفي السوري. رسالة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سورية.
- ١٠- عاشوري، ابتسام. ٢٠١٥، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية- دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- ١١- علي ديب، كندة؛ فياض، لينا؛ عجين، عفرأ. ٢٠٢٢، تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية السورية - دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة اللاذقية للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٤٤، العدد ٥، ١٢٩-١٤٩.
- ١٢- العويسية، ابتسام. ٢٠٢٢، أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة التقنية والعلوم التطبيقية (الكليات التقنية) في سلطنة عمان. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، عمان.
- ١٣- غدير، باسم. ٢٠١٢، المدخل الأساسي في تحليل البيانات المتقدم باستخدام *IBM SPSS Statistical* 20. الجزء الثاني، سورية.
- ١٤- قيسي، خليل عوض. ٢٠١٩، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٥- الكمالي، فواز. ٢٠٢٣، أثر الالتزام التنظيمي للعاملين على جودة الخدمات الصحية (دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في مدينة تعز). مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد ٦، العدد ٢، ١٤٩-١٧٩.
- ١٦- محمد، فاتن. ٢٠٢٢، آليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة ماليزيا. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٦، العدد ٩، ٥٠٢-٥٥٣.
- ١٧- مهدي، فاطمة. ٢٠٢٤، تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي. مجلة الإدارة التربوية، العدد ٤٤، ٥٢٠-٧٠٢.
- ١٨- مرتكوش، نعيم. ٢٠٢٢، أثر أبعاد القيادة التحولية في الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد ٣٨، العدد ٣، ١٤٣-١٧٠.

References:

- 1- ABUN, D; JULIAN, F; CALIPJO, M; NICOLAS, M. 2023, *Examining the Influence of Leadership Competencies on Employees Work Engagement. Research in Management and Humanitie, Vol.2, No.2, 242-267.*
- 2- ALMUTAIRI, M; ALSAWALHAH, A. 2020, *The Impact of Strategies Human Resource Management on Organizational Commitment.(An Applied Study on Employees in Jordanian Islamic Banks). Modern Applied Science, Volume 14 No.4, 19-31.*
- 3- NAIR, S; JAYABALAN, N; PERUMA, I. 2021, *The Impact of Leadership Competencies on Employee Performance in Malaysia during the COVID-19 Pandemic. Hong Kong Journal of Social Scien, Vol. 58, 442-450.*
- 4- SONEA, E ; SONEA, A; SUPURAN, R; MURESAN, A. 2011, *Organizational Competence - A Development Framework. Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 6, No. 2, 301-318.*