

أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين أنماط القيادة  
والإبداع المعرفي  
بالتطبيق على موظفي جامعة الأزهر

إعداد

د. محمد أحمد إسماعيل شل  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة الأزهر



## أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع المعرفي بالتطبيق على موظفي جامعة الأزهر

**Abstract:** This Paper was Conducted With the Purpose of Studying the Relationship among Organizational Commitment, Leadership Styles, and Cognitive Innovativeness by Convenience Sample(100)employees at AL-AZHAR University. The Reliability and Validity of Scales of the Organizational Commitment, Leadership Styles, and Cognitive Innovativeness were Tested(Coefficients of alpha were.960,.949,and.899 /Internal Consistency Coefficients were.918,.926,and.925 Respectively).Findings Showed in General That the Organizational Commitment affects Significantly the Cognitive Innovativeness Except for affective Commitment. Leadership Styles affect Cognitive Innovativeness and Organizational Commitment Except for Participative Leadership and supportive Leadership Styles Respectively. Finally, Demographic Variables (Gender, Educational qualification, and Experience) have no Significant effect but work Nature has a Significant effect on Organizational Commitment.

أولاً: تمهيد وخلفية

تسعى المنظمات - باختلاف أنواعها - إلى تحقيق أهدافها بأعلى درجات الفعالية والكفاءة، وهو ما يدفعها بطبيعة الحال إلى دراسة العوامل المؤثرة على قدرتها في تحقيق هذه الأهداف بشكل يمكنها من تدعيم نقاط القوة لديها، ومعالجة نقاط الضعف. ويعد ابتكار innovativeness أو إبداع موظفي المنظمة من أهم مؤشرات قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالكيفية المشار

إليها سابقاً نظراً لأن الإبداع من قبل موظفي المنظمة هو وسيلة هامة لتعزيز نجاحها في الواقع، كما أن إبداع موظفي المنظمة - باختلاف نوعها - من الأمور المحورية على المستوى التنموي، والشخصي، والاجتماعي والاقتصادي خصوصاً في مجتمع المعرفة في القرن الحادي والعشرين نظراً لأنه يتضمن مجموعة واسعة ومتنوعة من الأنشطة، وهو المقياس الأكثر فعالية للمنظمات للحفاظ على مستويات مرتفعة من الأداء (Tewari,2011).

وإذا كان هناك أنواع عديدة من الإبداع كالإبداع المعرفي Cognitive innovativeness والإبداع الحسي Sensory Innovativeness، والإبداع الفطري Innate Innovativeness، والإبداع لدى المستهلك Customer Personal Innovativeness، والإبداع الشخصي Personal Innovativeness، والإبداع في الحياة life Innovativeness (Kuswati,2018)، وإذا كانت الأهمية النسبية لكل نوع من أنواع الإبداع يختلف من منظمة إلى أخرى، فإن الإبداع المعرفي لدى موظفي المنظمة تهتم به كل أنواع المنظمات أياً كان نوعها سواء كانت هادفة أو غير هادفة للربح على اعتبار أن أصحاب الإبداع المعرفي Cognitive Innovators هم أشخاص يميلون إلى تكريس قدر كبير من الطاقة الذهنية لحل المشاكل التي يواجهونها حسب رؤية Venkaraman & price حيث عرفا الإبداع المعرفي على أنه (تفضيل الانخراط في تجارب جديدة بهدف تحفيز العقل) "Cognitive Innovativeness is the Preferences for Engaging in new Experiences with the Objective of Stimulating the Mind" كما وأنه - حسب وجهة نظرهما - يمكن تمييز هذا النوع من الإبداع من

خلال النواحي الشخصية والديموغرافية الفريدة للأفراد ( Venkaraman & Price, 1990).

ونظراً لأهمية الإبداع المعرفي وغيره من الأنواع الأخرى للإبداع في التعامل مع المشاكل التنظيمية بالمنظمة، وكذلك أهميته في التفاعل الإيجابي مع احتياجات المستفيدين من مخرجاتها، وقدرته على علاج الفشل في تقديم الخدمة كما يرى (Semerci, & Ozer, 2018) فإنه من الضروري التعرف على المتغيرات ذات الصلة به والمتفاعلة معه، والمؤثرة عليه سواء بشكل مباشر و (أو) غير مباشر. ويعد الالتزام التنظيمي Organizational Commitment من المتغيرات الهامة في هذا الشأن نظراً لأنه رابطة نفسية تعكس التقاني من أجل هدف محدد للشخص ومسئوليته عنه (Klien, et al., 2014) كما أنه يؤثر على الأداء الوظيفي للأفراد داخل التنظيم (Umer & Salman, 2018) وعلى سلوك المواطنة التنظيمية لهم ( Tafzel, & Uddin, 2019)، بالإضافة إلى أنه يساعد على التطور المهني للموظفين، ويؤثر على طريقة تقديم الخدمة، ورضا المستفيدين منها (Sepahvand, et al., 2019).

وإذا كان الالتزام التنظيمي من المتغيرات ذات الصلة بالإبداع المعرفي، وبالقدرة على تحقيق المنظمة لأهدافها بمستوى مرتفع الفعالية والكفاءة، فإن توافر القيادة الناجحة لا يقل أهمية لتحقيق هذه الأهداف نظراً لاهتمام الإدارة بإيجاد ظروف العمل المناسبة وحرصها على دمج الموارد المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية وغيرها بأسلوب يحقق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

إن أهمية نمط القيادة Leadership Style ترجع إلى علاقته بكل مجالات المنظمة دون استثناء منها -على سبيل المثال لا الحصر- علاقة أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي (Daud, & Afifah, 2019)، حيث أظهرت دراسة المؤلفان تأثير نمط القيادة التحويلية بشكل معنوي على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في البنوك المملوكة للدولة غرب كاليمانتان بإندونيسيا، وكذلك علاقة نمط القيادة بالرضا الوظيفي (Nazim, 2016)، حيث أظهرت الدراسة تأثير الرضا الوظيفي معنوياً بالقيادة التحويلية، بينما تأثره بقيادة المعاملات كانت غير معنوية، وأخيراً علاقة أنماط القيادة بالمواطنة التنظيمية Organizational Citizenship كدراسة (Avci, 2016) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين أنماط القيادة (التحويلية / المعاملات) والمواطنة التنظيمية للموظفين، وإن كان تأثير القيادة التحويلية أكبر مقارنة بتأثير قيادة المعاملات.

ونظراً لأهمية الإبداع خصوصاً المعرفي منه، والالتزام التنظيمي، وأنماط القيادة بالنسبة للمنظمات بوجه عام، فقد بذلت جهود كبيرة من قبل الباحثين في تناولها بالدراسة والتحليل، كذلك بذلت جهود كبيرة من قبل الباحثين لوضع أطر، وتطوير، واستعراض عدد من النماذج لقياسها بشكل موضوعي بالنسبة للمنظمة ومساعدتها في تصحيح مسارها الإداري والتنظيمي، وهو ما يسعى إلى إنجازه البحث الحالي من خلال التطبيق على موظفي جامعة الأزهر.

باستعراض ما سبق يتضح أهمية التعرف على أنماط القيادة السائدة، ومستوى الالتزام التنظيمي السائد وأثر كل منهما على الإبداع المعرفي للموظفين - بغض النظر عن النماذج المستخدمة في عملية القياس - للتعرف

على طبيعة هذه العلاقة لاسيما في ظل ندرة البحوث العربية والأجنبية المتعلقة بدراسة أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع المعرفي. ويمكن ترجمة مشكلة الدراسة – في ضوء ما سبق – في التساؤلات التالية: ما هي طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (أنماط القيادة، والالتزام التنظيمي، والإبداع المعرفي) بالجامعة محل الدراسة؟ وما هو تأثير الخصائص الديموغرافية لموظفي الجامعة على التزامهم التنظيمي؟  
ثانياً: تعريف مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية عدد من المصطلحات يمكن إجمالها فيما يلي:

### 1- الالتزام التنظيمي (Meyer, et al., 1993)

يشير إلى التزام الموظفين نحو أصحاب العمل "Organizational Commitment refers to employees' Commitment to their employers"، ويتضمن المقياس المستخدم للالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد يمكن تعريفهم على الوجه التالي:

أ- الالتزام العاطفي Affective Commitment: هو ذلك النوع من الالتزام الذي يدفع الموظفين للبقاء في المنظمة لأنهم يريدون ذلك.

ب- الالتزام بالاستمرار في العمل Continuance Commitment: هو ذلك النوع من الالتزام الذي يدفع الموظفين للبقاء في المنظمة لأنهم يحتاجون ذلك.

ج- الالتزام المعياري Normative Commitment: هو ذلك النوع من الالتزام الذي يدفع الموظفين للبقاء في المنظمة لأنهم يشعرون أنه يتعين عليهم القيام بذلك.

## 2- أنماط القيادة (Hous,&Dessler1974) Leadership Styles

- حيث يتضمن المقياس المستخدم ثلاثة أنواع من الأنماط ممثلة فيما يلي:
- أ- نمط القيادة المهتمة بطرق الإنجاز Instrumental Leadership: هو نوع من الأنماط يعبر عن السلوك الموجه للقائد نحو توضيح التوقعات، وتحديد مهام محددة، وتحديد الإجراءات الواجب إتباعها.
- ب- نمط القيادة الداعمة Supportive Leadership: هو الدرجة التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد بأنه ودود، ويراعي احتياجات المرؤوسين.
- ج- نمط القيادة التشاركية Participative Leadership: هو سلوك يأخذ في الاعتبار درجة سماح القائد للمرؤوسين بالتأثير على القرارات من خلال سؤالهم عن المدخلات والاقتراحات.

## 3- الإبداع المعرفي Cognitive Innovativeness (Venkatraman,&Price,1990)

يشير إلى تفضيل الانخراط في تجارب جديدة بهدف تحفيز العقل "Cognitive Innovativeness is the Preferences for Engaging in new Experiences with the Objective of Stimulating the Mind "

ثالثاً: الدراسات السابقة

تتمثل الدراسات السابقة - للبحث الحالي- في ثلاثة محاور رئيسية، يتعلق المحور الأول بالالتزام التنظيمي Organizational Commitment، ويتعلق المحور الثاني بأنماط القيادة Leadership Style، بينما يتعلق المحور الأخير بالإبداع Innovativeness بوجه عام نظراً لندرة الدراسات



المتعلقة بالإبداع المعرفي Cognitive Innovativeness على وجه الخصوص، وذلك كما يلي:

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الأول يتضح أنها ركزت على جانبين أساسيين يتعلق أحدهما بمقاييس الالتزام التنظيمي، بينما يتعلق الجانب الآخر بعلاقة الالتزام التنظيمي بمتغيرات أخرى، وفيما يلي استعراض الجانبين سالف الذكر

#### أ- الدراسات المتعلقة بمقاييس الالتزام التنظيمي Organizational Commitment Scales

من هذه الدراسات ما قام به (Porter, et al.,1974)، حيث وضعوا مقياساً يتكون من (15) عنصراً، وهو مقياس أحادي الأبعاد، وأظهر درجة مقبولة من الصدق والثبات. كذلك من هذه الدراسات ما قام به (Cook,&Wall,1980)، حيث وضعوا مقياساً للالتزام التنظيمي البريطاني (BOCO) من خلال شركة Cook & Wall، وهو المقياس الرئيسي للالتزام التنظيمي في المملكة المتحدة، ويتكون من (3) أبعاد (الهوية / المشاركة / الولاء) و(9) عناصر، وتم اختبار المقياس من خلال (355) عامل من الفئات المختلفة يمثلون ثلاث منظمات صناعية، وقد أظهر المقياس درجة كبيرة من الثبات والمصدقية على مستوى أبعاده الثلاثة. ومنها أيضاً دراسة (Hunt, et al.,1985)، حيث وضعوا مقياساً من أربعة عناصر أحادي الأبعاد، موزعاً على مقياس ليكرت من (7) نقاط وقد أظهر المقياس درجة معقولة من الصدق والثبات من خلال تطبيقه على (4282) مفردة من

المسوقين أعضاء جمعية التسويق الأمريكية، حيث استجاب منهم (1706) مفردة.

ويعد من أكثر المقاييس شيوعاً للالتزام التنظيمي ما قام به (Meyer, et al., 1993) حيث وضعوا مقياساً للالتزام التنظيمي، والالتزام المهني يتكون من ثلاثة أبعاد لكل منهما (الالتزام العاطفي/الالتزام بالاستمرار في العمل/الالتزام المعياري)، ويتكون من (36) عنصراً مقسمين بالتساوي بينهما، وموزعين على مقياس ليكرت من (7) نقاط وقد أظهر المقياس درجة كبيرة من الصدق والثبات بعد اختباره على عيّنتين من طلاب التمريض تتكون إحداها من (312) مفردة، بينما تتكون الأخرى من (375) مفردة، ثم عينة ثالثة من الفئة المسجلة بفئة التمريض مكونة من (530) مفردة، وقام باختباره العديد من الباحثين مثل (Kaur, & Sharma, 2015)، حيث أكدوا على صدق المقياس وثباته وصلاحيته للتطبيق على قطاع الخدمات المالية بالهند من خلال عينة مكونة من (154) موظف في البنوك الهندية وشركات التأمين.

ومن المقاييس أيضاً في هذا المجال ما قام به (Longfellow, 1995) من وضع مقياس معدل للالتزام التنظيمي يتكون من (6) عناصر ويستخدم في بحوث المبيعات ولم تتوافر معلومات عن درجة ثباته وصدقه كذلك قام (Ustuner, 2009) بتطوير مقياس (TOCS) يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات لقياس الالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال اختباره على عيّنتين من المعلمين تتكون إحداها من (310) مفردة بينما الأخرى تتكون من (201) مفردة موزعتين على (20) مدرسة مختلفة، ويتكون المقياس من (17) عنصراً، وهو من المقاييس أحادية الأبعاد. وأخيراً قام (Trigueiro, et

(al.,2019) بتطوير مقياس الالتزام التنظيمي (EBACO) الذي يتكون في صورته الأولية من (7) أبعاد، و (28) عنصراً، ويناسب الثقافة البرازيلية، وقد أظهر المقياس درجة كبيرة من الصدق و الثبات.

#### ب- الدراسات المتعلقة بعلاقة الالتزام التنظيمي بمتغيرات أخرى

من هذه الدراسات دراسة (Chi,&Yi-Jian,2019)، حيث أشارت نتائج دراستهما إلى أن الالتزام التنظيمي له تأثير وسطي مهم على العلاقة بين القيادة الموزعة Distributed Leadership لرؤساء الجامعات، وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة خطية بين القيادة الموزعة و الالتزام التنظيمي للمعلمين، وكذلك بين الالتزام التنظيمي للمعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية لهم.

إن النتيجة السابقة تتشابه جزئياً مع دراسة (Daud,&Afifah,2019)، حيث أشارت نتائجها إلى أن الالتزام التنظيمي وسيط مهم في العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في البنوك المملوكة للدولة في إندونيسيا، وكذلك تتشابه مع دراسة (Pyngavil, 2015)، حيث أظهرت نتائجها من خلال عينة من (153) موظف، و(40) من رواد الأعمال وجود تأثير معتدل لأبعاد القيادة على التزام الموظف بأنواعه الثلاثة (الالتزام العاطفي/ الالتزام بالاستمرار في العمل/ الالتزام المعياري)، وأخيراً وفي إطار علاقة الالتزام التنظيمي بسلوكيات القيادة أشارت دراسة (Mehmet,&Busra,2019) من خلال عينة مكونة من(234) مفردة من المؤسسات العامة إلى التأثير المعنوي الإيجابي لسلوكيات القيادة على الالتزام التنظيمي، و الرضا الوظيفي، وإن كان هذا التأثير ظهر بشكل أقل من المتوقع.

وفى إطار علاقة الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي أظهرت دراسة (Tafzel, et al.,2019) من خلال عينة مكونة من (210) موظف يعملون في قطاع الملابس الجاهزة في بنجلاديش أظهرت وجود تأثير مباشر و معنوي للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وإن كان تأثيره على الأخير غير معنوي، كما أشارت إلى تأكيد الالتزام التنظيمي كوسيط قوى في العلاقة بين الرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية. وتختلف النتيجة السابقة إلى حد ما مع نتيجة دراسة (Bennett& Stanley,2019) التي تم إجراؤها على عينة مكونة من(27) موظفاً في مؤسسة تعليمية عالية في منطقة البحر الكاريبي، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية معنوية متوسطة بين الرضا الوظيفي بوجه عام والالتزام التنظيمي بوجه عام، وأخيراً أظهرت دراسة (Banjarnahor, et al.,2019) أن الرضا الوظيفي لم يعمل بشكل إيجابي كوسيط بين القيادة التوجيهية والالتزام التنظيمي برغم كونه وسيطاً إيجابياً مهماً بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي من خلال عينة مكونة من (264) من مديري المدارس الإعدادية.

وفى إطار العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي أظهرت دراسة (Saleh, et al.,2019) أن الاتصالات الداخلية تساعد الموظفين في العمل على تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يزيد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لهم، كما أشارت النتائج إلى أن الحوافز لها أكبر تأثير على الالتزام التنظيمي للموظفين وهو ما يتوافق مع دراسة (Balakrishnan,& Masthan,2013) والتي أشارت نتائجها إلى أن الاتصالات الداخلية الجيدة تزيد من التزام الموظفين.

وتتشابه نتائج الدراسة السابقة – جزئياً – مع دراسة ( Sepahvand, et al., 2019)، حيث أشارت نتائج الدراسة الأخيرة إلى أن الخبرة، والإدراك، والعوامل التنظيمية، واللوائح الرسمية، و الحوافز وغيرها تؤثر معنوياً على الالتزام التنظيمي. ومن الدراسات السابقة في هذا الإطار دراسة ( Bam, et al., 2018)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل، والأجور والتعويضات، والاهتمام بالعمل على الالتزام التنظيمي، بينما العمل النقابي Unionism يؤثر سلباً عليه، وهو ما يتماشى جزئياً مع النتائج التي توصلت إليها دراسة ( Hanaysha, & Majid, 2018) ودراسة ( Isimoya, et al., 2018) والتي توصلتا إلى تأثير الأجر والحوافز على الالتزام التنظيمي بشكل إيجابي ومعنوي.

وفي إطار تأثير الالتزام التنظيمي بالخصائص الديموغرافية لمفردات العينة أظهرت دراسة ( Yagar, & Dokm, 2019) وجود اختلاف معنوي في مستويات الالتزام العاطفي للأطباء وفقاً لخبرتهم المهنية والعمر، وهيكل المؤسسة، وهو ما يتماشى مع نتائج دراسة ( Suri, & Petchsawang, 2018)، حيث أشارت نتائجها إلى أن العمر، والخبرة يؤثران على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لموظفي القطاع المصرفي في بانكوك.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الثاني يتضح أنها ركزت على جانبين أساسيين يتعلق أحدهما بمقاييس أنماط القيادة، بينما يتعلق الجانب الآخر بعلاقة أنماط القيادة بمتغيرات أخرى، وفيما يلي استعراض الجانبين سالف الذكر

## أ- الدراسات المتعلقة بمقاييس أنماط القيادة Leadership Style Scales

من هذه الدراسات دراسة (House, & Dessler, 1974)، حيث وضعوا مقياساً يتكون من ثلاثة أنماط (القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز، والقيادة الداعمة، والقيادة التشاركية)، ويتكون المقياس ثلاثي الأبعاد من (22) عنصراً، وكذلك دراسة (Schriesheim, 1978)، حيث وضع مقياساً يتضمن بعدين أساسيين (وضوح دور المشرف، الجانب القيادي للمشرف) ويتكون من (16) عنصراً. ومن هذه الدراسات أيضاً دراسة (Bycio, et al., 1995) حيث وضعوا مقياساً يتضمن بعدين أساسيين (قيادة المعاملات، والقيادة التحويلية)، وكذلك دراسة (Challagalla, & Shervani, 1996) حيث وضعوا مقياساً للرقابة الإشرافية Supervisory Control يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية (رقابة نتائج الأداء، و رقابة النشاط، و رقابة الإمكانيات)، ويتكون كل بُعد رئيسي من ثلاثة أبعاد فرعية (المعلومات، والمكافآت، والعقوبات).

ومن الدراسات الحديثة المتعلقة بمقاييس أنماط القيادة دراسة (Eva, et al., 2019)، حيث وضعوا مقياساً لسلوك القيادة الخادمة Servant Leadership، وتم تطبيقه على (3072) مفردة، وأظهر المقياس درجة عالية من الصدق والثبات، ومن هذه الدراسات أيضاً ما قام به كل من (Silva, & Ferreira, 2019) حيث وضعوا مقياساً للقيادة الأخلاقية من خلال تطبيقه على (405) مفردة من الجنسين، وقد أثبت المقياس درجة عالية من الصدق والثبات. وأخيراً اهتمت دراسة (Kose, 2019) بوضع مقياس لقيادة الفصول

الدراسية للمعلمين من خلال (25) عنصراً، وقد أظهر المقياس أيضاً درجة عالية من الصدق والثبات.

#### ب- الدراسات المتعلقة بعلاقة أنماط القيادة بمتغيرات أخرى

من هذه الدراسات دراسة (Chi, & Yi-Jian, 2019) والتي أشارت نتائجها إلى تأثير القيادة الموزعة Distributed leadership معنوياً وبشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية، ومنها أيضاً دراسة (Daud, & afifah, 2019)، حيث أشارت نتائجها إلى تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، وكذلك دراسة (Banjarnahor, et al., 2018) والتي أشارت نتائجها إلى تأثير القيادة التشاركية دون التوجيهية على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي.

كذلك من هذه الدراسات ما قام به (Celik,et al.,2015)، حيث أشارت نتائج دراستهم إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على كل من الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وهى نفس النتيجة التي توصل إليها كل من (Okan,&akyuz,2015)، حيث أظهرت نتائج دراستهما أن القيادة الأخلاقية لها تأثير فعال على ولاء المشرف، وهو ما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، كذلك توصل (Yildiz,&Simsek,2016) إلى أن الثقة و الكفاءة الذاتية وسيطان هاما في العلاقة بين القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي، وإن كانت الثقة وسيط أكثر تأثيراً، وكذلك دراسة (إنحلبى، أبوعمره،2019) والتي أشارت نتائجها إلى التأثير المعنوي للقيادة التحويلية على السلوك الإبداعي للموظف من خلال الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط.

ومن الدراسات التي اهتمت بعلاقة القيادة الديمقراطية ببعض المتغيرات الأخرى دراسة (Oyugi, et al.,2019) والتي أظهرت التأثير الإيجابي

المعنوي للقيادة الديمقراطية لمديري المدارس على أداء الطلاب، وهو ما توصلت إليه دراسة (Ch,et al.,2019) في مجال العلاقة بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي، حيث أشارت نتائج دراستهم إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين القيادة الديمقراطية، والرضا الوظيفي للمعلمين في المرحلة الثانوية.

المحور الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع أو الابتكار  
Innovativeness

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الثالث يتضح أنها ركزت على جانبين أساسيين يتعلق أحدهما بمقاييس الإبداع، بينما يتعلق الجانب الآخر بعلاقة الإبداع أو الابتكار بمتغيرات أخرى، وفيما يلي استعراض الجانبين سالف الذكر.

أ- الدراسات المتعلقة بمقاييس الإبداع أو الابتكار  
Innovativeness Scales

حيث سيتم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمقاييس المختلفة للابتكار والإبداع وفقاً لكل نوع. ومن هذه الدراسات دراسة ( Leavitt, & Walton, 1975)، حيث وضعوا نموذجاً لقياس نوع من أنواع الابتكار والإبداع وهو الانفتاح في معالجة المعلومات Openness of Information Processing حيث تضمن المقياس شكلين (A&B) ويتضمن كل شكل (24) عنصراً، وأظهر المقياس درجة عالية من الصدق والثبات، ومنها دراسة (Hurt, & Teigen, 1977)، حيث وضعوا مقياساً للتطوير الذاتي للإبداع التنظيمي المدرك (PORGI) ويتكون المقياس من (25) عنصراً، ولم تتوافر معلومات عن درجة صدقه وثباته، كذلك تم تطوير مقياس مرتبط بالسلوك



المبتكر في استخدام المنتج (الآلة الحاسبة) من خلال ( Price, & Ridgway, 1983)، حيث يتكون المقياس من خمسة أبعاد (الإبداع/الفضول، تفضيل المخاطر، البساطة الطوعية، إعادة الاستخدام المبدع، الاستخدام المتعدد المحتمل)، و(44) عنصراً وأظهر المقياس درجة عالية من الصدق والثبات.

ومن الدراسات التي اهتمت بوضع مقاييس للإبداع المعرفي والحسي دراسة (Venktraman, & price, 1990) والذي يتكون من بعدين أساسيين هما الإبداع المعرفي Cognitive Innovativeness ، والإبداع الحسي Sensory Innovativeness ويتكون المقياس من (12) عنصراً مقسمين بينهما بالتساوي، ويتميز المقياس بدرجة عالية من الصدق والثبات، ومنها أيضاً ما اهتم بوضع مقياس للإبداع بالنسبة للمستهلك كدراسة ( Manning, et al., 1995)، حيث وضعوا مقياساً يتكون من بعدين يتعلق أحدهما بالقرار المستقل للمستهلك، ويتكون من (6) عناصر، بينما يتعلق البعد الثاني بـ بحث المستهلك عن الحداثة، ويتكون من (8) عناصر، ويتميز المقياس بدرجة عالية من الصدق والثبات.

كذلك من الدراسات الحديثة التي اهتمت بوضع مقياس للإبداع دراسة (Pagani, 2007) حيث وضع مقياساً يتكون من (9) عناصر ممثلة في (المشاركة/الاستخدام/ نية تبني المنتج/البحث عن الرأي/ المعرفة المدركة/الحاجة إلى التغيير/الحاجة إلى المعرفة/سهولة الاستخدام/ حساسية السعر)، وقد أظهر المقياس درجة عالية من الصدق والثبات. ومنها دراسة (Kaufman,2012)، حيث وضع مقياساً يتكون من خمس

مجالات (الذات/الأداء الأكاديمي/المجال الميكانيكي/المجال العلمي/المجال الفني)، وقد أظهر المقياس درجة عالية من الصدق والثبات. وأخيراً دراسة (Caricati,&Raimondi,2015) حيث وضعا مقياساً لإبداع المستهلك المحفز *Motivated Consumer Innovativeness* لقياس للدوافع الأساسية المرتبطة بتوجه المستهلك في الحصول على الابتكارات، ويتكون المقياس من (20) عنصراً موزعين على أربعة أبعاد رئيسية مرتبطة بأربعة دوافع مختلفة (دوافع وظيفية/دوافع متعة/دوافع اجتماعية/ دوافع إدراكية) وقد أظهر المقياس في نسخته الإيطالية الأصلية درجة عالية من الصدق والثبات.

ب- الدراسات المتعلقة بعلاقة الإبداع بمتغيرات أخرى.

من هذه الدراسات دراسة (Huang, & Liao, 2015)، حيث أشارت نتائجها إلى التأثير المعنوي لمستوى الإبداع المعرفي للمستهلك على سلوكيات العلاقة المستدامة المرتبطة باستخدام التكنولوجيا، وبالتالي فالأشخاص ذوي الإبداع المعرفي المرتفع يركزون على المنفعة والجمال، بينما يركز ذوي الإبداع المعرفي المنخفض على المرح وسهولة استخدام التكنولوجيا، ومنها دراسة (Suer, & Kinay, 2019)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين حاجة المعلمين المحتملين للمعرفة، وحالة الإبداع الفردي لهم، وبالتالي استخدام مستوى المعرفة كمؤشر هام لحالة الإبداع الفردي الخاص بهم، وهو ما توصل إليه (Semeric,&Ozer,2018) بشكل آخر، حيث توصلوا إلى تأثير الإبداع الفردي، والذكاء العاطفي بشكل معنوي على سلوكيات استرداد الخدمة عند الفشل في تقديمها.

كذلك يرى (Eisele,2017) أن الإبداع الفردي يهتم بتطوير العمل من خلال خصائص فطرية، بينما الإبداع الاجتماعي يهتم بتبني أفكار معينة للارتقاء بمستوى الأداء من خلال تعاون الأفراد على مستوى القسم أو الإدارة، كما أشارت دراسته إلى أن الموظفين المبدعين اجتماعياً ينظرون إلى مكان عملهم على أنه أقل إبداعاً مقارنة بوجهة نظر الأشخاص المبدعين بشكل فردي، وأن المبدعين اجتماعياً أكثر سلبية في تقييم قدرة قائدهم على تسهيل الإبداع.

ونظراً لأهمية الإبداع، فقد بذلت محاولات من قبل الباحثين بمعرفة معوقاته منها دراسة (Khandwalla,2006) والتي أشارت نتائجها إلى وجود عوائق كثيرة للإبداع منها الثقافة، والهياكل التنظيمية المحافظة، والبيروقراطية، ومشاكل الاتصالات، وعدم المرونة الإدارية، كما أشارت النتائج إلى أن هناك عدة أدوات يمكن أن تساعد المنظمة على تبني خطوات إبداعية كال تدريب على الإبداع، وتنمية روح المبادرة الداخلية، والتجارب الإبداعية، والرؤية الشاملة للمستقبل وغيرها، وهو ما يتماشى مع رؤية (Mclean,2009)، حيث يرى بأن الإبداع التنظيمي يتأثر بتوظيف وتطوير المعرفة، وتحفيز العاملين في مجال الإبداع المعرفي، واعتماد أساليب القيادة التي تشجع على الإبداع، ويتماشى كذلك مع رؤية (Hansen & Crespell, 2008) حيث أشارت نتائج دراستهما إلى أن الإبداع التنظيمي يتأثر إيجابياً بتشجيع المخاطرة، والتخلي عن الأفكار التقليدية، ووضع نظام فعال لجمع الأفكار ومتابعتها حتى التنفيذ ومنح الموظفين قدراً معقولاً من الحرية والموارد لممارسة إبداعاتهم.

وفى إطار علاقة الإبداع بالقيادة أظهرت دراسة (Tse, et al.,2018) وجود ارتباط إيجابي ومعنوي بين القيادة التحويلية، والرقابة الشخصية Personal Control والتي كان لها تأثير على إبداع الموظف. كذلك أشارت دراسة (Teng,&Chen,2019) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إبداع القائد وإبداع الفريق، وأن تلك العلاقة مدعومة بتعقيد المهام ولكنها تضعف مع تمكين القائد. وتتشابه نتائج دراسة (Tse, et al.,2018) مع نتائج دراسة (Teymournejad,&Elghaei,2017) والتي أشارت إلى أن القيادة التحويلية بكل أبعادها (التأثير المثالي/ التحفيز الفكري/ الاعتبارات الفردية/ الدافع الملهم) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الإبداع التنظيمي للموظفين.

من استعراض الدراسات السابقة سواء في مجال الالتزام التنظيمي أو أنماط القيادة أو الإبداع بوجه عام يتضح ما يلي:

- ندرة البحوث التي ركزت على دراسة العلاقة بين أنماط القيادة كمجال من مجالات السلوك التنظيمي، والإبداع المعرفي للموظفين كمجال من مجالات اهتمام التسويق الداخلي.
- ندرة البحوث التي ركزت على دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع المعرفي.
- عدم وجود دراسات سابقة – سواء عربية أو أجنبية – في ضوء قواعد البيانات المستخدمة في الدراسة الحالية تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي، وأنماط القيادة، والإبداع المعرفي.

لذلك فإن الدراسة الحالية للباحث تحاول استكمال النقص قدر الإمكان في دراسة العوامل المؤثرة على الإبداع المعرفي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر

من خلال دراسة أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع المعرفي بالتطبيق على موظفي جامعة الأزهر، كما تعد الدراسة الحالية محاولة لاستكمال العجز في المكتبة العربية في المجال التسويقي، ومجال السلوك التنظيمي.

رابعاً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

#### 1- الأهمية التطبيقية

حيث تتبع الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية من

أ- أهمية تحديد، والتعرف على مدى تأثير أنماط القيادة على كل من الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة وإبداعهم المعرفي، وهو ما يمكن إدارة الجامعة من التعرف على النمط القيادي الأكثر ملاءمة والذي يحقق أهداف الجامعة، ورضا موظفيها في نفس الوقت.

ب- أهمية تحديد، والتعرف على مدى تأثير الخصائص الديموغرافية لموظفي الجامعة على التزامهم التنظيمي، وما يرتبط به من تصميم سياسات إدارية أكثر فعالية كسياسة الاختيار والتعيين، والتدريب والحوافز، والترقية.... وغيرها.

#### 2- الأهمية العلمية

حيث تتمثل الأهمية العلمية للدراسة الحالية في كونها إضافة جديدة لما هو قائم بالفعل من دراسات سواء في مجال السلوك التنظيمي، أو المجال التسويقي وذلك كمحاولة لسد العجز واستكمال النقص في المكتبة العربية في المجالين السابقين، خصوصاً في ظل عدم وجود دراسات سابقة سواء عربية أو أجنبية تناولت بالدراسة والتحليل أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع المعرفي.

خامساً: أهداف البحث

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

1- التحقق من صحة الفروض- التي تقوم عليها الدراسة الحالية- من عدمها.

2- تقديم توصيات تساعد إدارة جامعة الأزهر في تحسين مستوى أداء موظفيها.

سادساً: فروض البحث

تتضمن الدراسة الحالية عدداً من الفروض التي تم اختيارها وذلك لتأكيد صحتها من عدمه وهي:

### الفرض الأول

" يؤثر الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة بأبعاده المختلفة (العاطفي/الاستمرار في العمل/المعياري) على مستوى إبداعهم المعرفي تأثيراً إيجابياً معنوياً "

### الفرض الثاني

" تؤثر أنماط القيادة (المهتمة بطرق الإنجاز/الداعمة/التشاركية) بالجامعة على الالتزام التنظيمي لموظفيها تأثيراً إيجابياً معنوياً "

### الفرض الثالث

" تؤثر أنماط القيادة (المهتمة بطرق الإنجاز/الداعمة/التشاركية) بالجامعة على مستوى الإبداع المعرفي لموظفيها تأثيراً إيجابياً معنوياً "

### الفرض الرابع

" تؤثر أنماط القيادة (المهتمة بطرق الإنجاز/الداعمة / التشاركية) بالجامعة على مستوى الإبداع المعرفي لموظفيها تأثيراً إيجابياً معنوياً من خلال التزامهم التنظيمي كمتغير وسيط "

## الفرض الخامس

"تؤثر الخصائص الديموغرافية لموظفي الجامعة (طبيعة العمل/الخبرة/النوع/المؤهل الدراسي) على التزامهم التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي/الاستمرار في العمل/المعياري) تأثيراً معنوياً"

سابعاً: أسلوب الدراسة

1- نوع البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات

### أ- البيانات الثانوية

وتم الحصول عليها من مراجعة الدراسات السابقة في مجالات الالتزام التنظيمي، وأنماط القيادة، وأنواع الإبداع، كذلك الدراسات المتعلقة بالعينات، والعمليات الإحصائية المرتبطة بالبحث، بالإضافة إلى الدراسات المتعلقة بالمقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية.

### ب- البيانات الأولية

وهي بيانات متعلقة بأنماط القيادة، والالتزام التنظيمي، والإبداع المعرفي، والبيانات الشخصية المتعلقة بمفردات البحث، وتم الحصول عليها من خلال الاستقصاء الذي قام الباحث بتصميمه اعتماداً على دراسات سابقة.

2- مجتمع البحث والعينة

تم تطبيق الدراسة الحالية على موظفي جامعة الأزهر من الإداريين فقط دون الأكاديميين في جمع البيانات الأولية لزيادة درجة التجانس بين مفردات العينة للحصول على نتائج أكثر دقة، وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية من الموظفين العاملين بالمبنى الرئيسي بالجامعة ولم يتم جمعها من الكليات نظراً لاختلاف البيئة الإدارية والتنظيمية من كلية إلى أخرى، ولعدم توافر إطار



دقيق لمجتمع الدراسة من الإداريين بالجامعة (سجلات مركز معلومات جامعة الأزهر)، وقد تم تحديد حجم العينة اعتماداً على معادلة الخطأ المعياري التالية:

$$\sqrt{\frac{X_c}{n}} = \text{الخطأ المعياري} \quad \text{حيث } n \text{ تعبر (ن) عن حجم العينة.}$$

ومن الجدير بالذكر أن الخطأ المعياري المستخدم في الدراسة الحالية هو (0.05)، كما أنه تم تقدير  $h = l = 0.5$  حتى يكون حجم العينة أكبر ما يمكن. وفي ضوء المعطيات السابقة وبتطبيق المعادلة سالفة الذكر بلغ حجم العينة (100) مفردة، وقد اعتمد الباحث على معادلة الخطأ المعياري في تحديد حجم العينة مراعاة للدقة (بازرعة، 2008) كما اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية في جمع البيانات الأولية.

### 3- أداة البحث وقياس متغيرات الدراسة

حيث تضمنت قائمة الاستقصاء - التي تم تصميمها كأداة للبحث - أربعة أجزاء رئيسية ممثلة فيما يلي:

#### الجزء الأول: مقياس أنماط القيادة Leadership Styles Scale

ويتضمن (21) متغيراً، ويتكون من ثلاثة مقاييس فرعية، يتعلق كل مقياس فرعى منها بنمط من أنماط القيادة، وذلك على الوجه التالي:

#### - النمط الأول: القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز Instrumental Leadership

ويتكون من (7) متغيرات هي (إتاحة الرئيس المباشر لأعضاء المجموعة معرفة ما هو متوقع منهم، وقراره ما يجب وكيف يتم ذلك، وفهمه دوره في

المجموعة بشكل مؤكد، وجدولته العمل المطلوب إنجازه ومحافظة على معايير واضحة للأداء، وشرحه طريقة أي مهمة يجب إنجازها، وطلبه من أعضاء المجموعة إتباع القوانين والقواعد الموضوعة).

#### – النمط الثاني: القيادة الداعمة Supportive Leadership

ويتكون من (9) متغيرات هي (كون الرئيس المباشر ودود ومؤدب، وفعله أشياء صغيرة تجعل عمله جذاباً ليكون عضواً في المجموعة، ووضع الاقتراحات التي تقدمها المجموعة حيز التنفيذ، وتعامله مع كل أفراد المجموعة بالتساوي، وبحثه عن الرفاهية الشخصية لأعضاء المجموعة، واستعداده لإجراء تغييرات، ومساعدته الموظفين في التغلب على المشاكل المعوقة لإنجاز مهامهم، ومساعدته الموظفين في جعل إنجاز مهامهم أكثر متعة، وإعطائه إشعار مسبق بالتغيير).

#### – النمط الثالث: القيادة التشاركية Participative Leadership

ويتكون من (5) متغيرات هي (تساو الرئيس المباشر مع رؤوسيه عندما يواجهوا مشكلة، وأخذه في الاعتبار جدية ما يقوله رؤوسيه قبل اتخاذ القرار، وسؤاله رؤوسه عن اقتراحهم بشأن كيفية تنفيذ المهام، وتساوره مع رؤوسيه قبل اتخاذ إجراء، وطلبه من رؤوسيه اقتراحات بشأن المهام التي ينبغي القيام بها). ومن الجدير بالذكر أن المقياس بأنماطه الثلاثة موزع على مقياس ليكرت من (5) نقاط تتراوح من دائماً (5) إلى أبداً (1). هذا، وقد اعتمد الباحث في دراسته الحالية على مقياس (House, & Dessler, 1974) ' وقد تم تناوله بالتفصيل في الدراسات السابقة.

## الجزء الثاني: مقياس الالتزام التنظيمي Organizational Commitment Scale

ويتضمن (17) متغيراً، ويتكون من ثلاثة مقاييس فرعية ممثلة في ثلاثة أبعاد هي:

### – البعد الأول: الالتزام العاطفي Affective Commitment

ويتكون من (6) متغيرات هي (كون الموظف سعيد جداً بقضاء بقية حياته المهنية في الجامعة، وشعوره حقاً بأن مشاكل الجامعة هي مشكلته، وشعوره كأنه جزء من العائلة بالجامعة، وشعوره بالتعلق العاطفي بالجامعة، وشعوره بقوة الانتماء إلى هذه الجامعة، وكون هذه الجامعة تعنى له معنى شخصي كبير جداً).

### – البعد الثاني: الالتزام بالاستمرار في العمل Continuance Commitment

ويتكون من (6) متغيرات تم استبعاد إحداها لعدم ملاءمته لثقافة مجتمع الدراسة، واختصارها إلى (5) متغيرات هي (صعوبة مغادرة الموظف للجامعة حتى لو أراد ذلك، وتعطيل الكثير من حياة الموظف إذا قرر الرحيل في الوقت الحالي، وضرورة بقاء الموظف بالجامعة بقدر ما هو رغبة، واعتقاد الموظف بخياراته القليلة جداً للتفكير في مغادرة الجامعة، وأنه من العواقب السلبية لترك الجامعة ندرة البدائل المتاحة أمام الموظف)، علماً بأن آخر متغيرين يرمزان في التحليل إلى النتيجة العكسية Reverse Scored.

### – البعد الثالث: الالتزام المعياري (المثالي) Normative Commitment

ويتكون من (6) متغيرات هي (شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في الجامعة، وشعوره بأنه ليس من الصواب مغادرة الجامعة حتى لو كان ذلك

لمصلحته، وشعوره بالذنب في حالة تركه الجامعة في الوقت الحالي، وكون الجامعة تستحق ولاء الموظف، وكون الموظف مدين كثيراً لهذه الجامعة، وعدم ترك الموظف للجامعة في الوقت الحالي لشعوره بالالتزام نحو الناس فيها). ومن الجدير بالذكر أن المقياس بكافة أبعاده الثلاثة موزع على مقياس ليكرت من (5) نقاط تتراوح من أوافق بشدة (5) إلى لا أوافق على الإطلاق (1)، هذا وقد اعتمد الباحث على مقياس (Meyer, et al.,1993)، وهو ما تناوله الباحث بالتفصيل في الدراسات السابقة.

### الجزء الثالث: مقياس الإبداع المعرفي Cognitive Scale Innovativeness

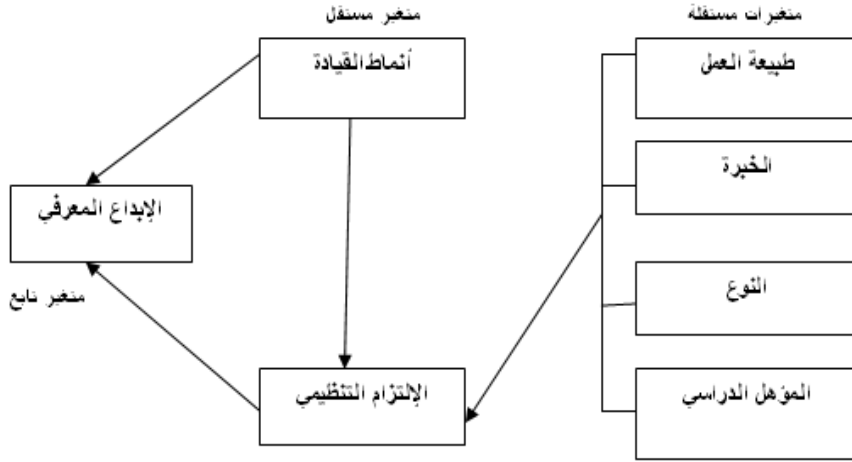
ويتكون من (8) متغيرات هي (سعى الموظف إلى معرفة الكلمات التي لا يعرفها، وسعيه لمعرفة معاني البيانات غير المألوفة، وتفكيره في طرق مختلفة لشرح نفس الشيء، وتحليل مشاعره وردود أفعاله الخاصة، ومناقشته الأفكار غير المألوفة، ومعرفته أقصر الطرق للوصول إلى الهدف، وتقديره الأمور قبل حدوثها بشكل جيد، وتفكيره في أسباب حدوث الظواهر من حوله). ومن الجدير بالذكر أن المقياس موزع على مقياس ليكرت من (5) نقاط تتراوح من موافق بشدة (5) إلى غير موافق على الإطلاق (1)، هذا وقد اعتمد الباحث على مقياس (Venkatraman, & Price, 1990)، وهو ما تناوله الباحث بالتفصيل في الدراسات السابقة.

### الجزء الرابع: البيانات الشخصية

ويتكون من (4) متغيرات هي

- طبيعة العمل (إشرافي، تنفيذي).

- الخبرة (أقل من 5) سنوات / 5 سنوات: أقل من 10 سنوات / 10 سنوات فأكثر).
  - النوع (ذكر/أنثى).
  - المؤهل الدراسي (ثانوي فأقل/دبلوم "أعلى من الثانوي"/ مؤهل عالي/ماجستير/ دكتوراه).
- ويمكن وضع متغيرات (نموذج) الدراسة وفقاً للفروض سالفة الذكر في الشكل رقم (1).



شكل رقم (1)

## متغيرات (نموذج) الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

وقام الباحث بإجراء اختبار ثبات، المقاييس الثلاثة المستخدمة في الدراسة الحالية (مقياس أنماط القيادة، ومقياس الإلتزام التنظيمي، ومقياس الإبداع المعرفي) من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، كما تم استخدام معامل

الاتساق الداخلي (معامل الارتباط) لقياس صدق المقاييس الثلاثة سألقة الذكر. هذا وقد حصلت مقاييس الدراسة الحالية على قيم مناسبة في اختبارات الصدق والثبات (أكبر من 0.5)، مما يجعلها مقاييس يمكن الاعتماد عليها بدرجة مقبولة في قياس الظواهر موضع البحث. ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (1).

### جدول رقم (1)

#### ثبات وصدق مقاييس الدراسة

معامل الارتباط (معامل الاتساق الداخلي)	معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر	مقاييس الدراسة	المعنوية
.918	.960	21	مقياس أنماط القيادة	.000
.918	.922	7	النمط الأول: القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز	.000
.908	.928	9	النمط الثاني: القيادة الداعمة	.000
.918	.891	5	النمط الثالث: القيادة التشاركية	.000
.926	.949	17	مقياس الالتزام التنظيمي	.000
.925	.942	6	البُعد الأول: الالتزام العاطفي	.000
.840	.820	5	البُعد الثاني: الالتزام بالاستمرار في العمل	.000
.915	.904	6	البُعد الثالث: الالتزام المعياري	.000
.925	.899	8	مقياس الإبداع المعرفي	.000

#### 4- أساليب تحليل البيانات

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فروض الدراسة الحالية تضمنت (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف،

والانحدار البسيط والمتعدد، واختبار T، ومعامل التحديد، واختبار F، والتبويب المزدوج، والخطأ المعياري، ومتوسط الرتب، واختبار كروسكال - ويلس، و  $\chi^2$  Chi-Square، واختبار مان ويتني، والانحدار الهرمي، ومعامل ألفا كرونباخ، بالإضافة إلى معامل الاتساق الداخلي.

ثامناً: حدود الدراسة

1- اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة الالتزام التنظيمي، وأنماط القيادة، والإبداع المعرفي باستخدام مقاييس محددة - أشار إليها الباحث آنفاً - وعلى ذلك فإن دراسة المتغيرات السابقة باستخدام مقاييس مختلفة ربما يعطي نتائج مختلفة.

2- لم تتضمن الدراسة في مجالها التطبيقي فئة الأكاديميين، وبالتالي اقتصر نتائج هذه الدراسة على فئة الإداريين من موظفي الجامعة، وهو ما يزيد من درجة الدقة في النتائج نظراً لتوافر درجة عالية من التجانس. وعلى ذلك فإن تطبيق الدراسة الحالية - باستخدام نفس المقاييس - على فئة الأكاديميين ربما يعطي نتائج مختلفة.

3- اقتصرت الدراسة التطبيقية على الإداريين بمبنى الجامعة الرئيسي، دون أن تتضمن الإداريين العاملين بالكليات نظراً لاختلاف البيئة الإدارية والتنظيمية من كلية إلى أخرى. وعلى ذلك فإن تطبيق الدراسة الحالية - باستخدام نفس المقاييس - على الإداريين بالكليات ربما يعطي نتائج مختلفة.

تاسعاً: اختبار فروض الدراسة

فيما يلي اختبار لفروض الدراسة من خلال عرض نتائجها كما يلي:

نتائج اختبار الفرض الأول

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على ما يلي:  
" يؤثر الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة بأبعاده المختلفة  
(العاطفي/الاستمرار في العمل/المعياري) على مستوى إبداعهم المعرفي تأثيراً  
إيجابياً معنوياً".

وقد تم التحقق من مدى صحة هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار  
المتعدد لبيان تأثير الالتزام التنظيمي بوجه عام على الإبداع المعرفي لموظفي  
الجامعة وذلك على المستوى الإجمالي، واستخدام تحليل الانحدار البسيط  
لاختبار صحة الفرض على المستوى التفصيلي لبيان تأثير كل بُعد من أبعاد  
مقياس الالتزام التنظيمي علي الإبداع المعرفي، وذلك كما يلي:

**1- المستوى الإجمالي: ويظهر في الجدول رقم (2).**



## جدول رقم (2)

## تأثير الالتزام التنظيمي على الإبداع المعرفي بوجه عام

المعاملات	التقدير	قيمة إحصاء T	الدلالة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F	المعنوية
الالتزام العاطفي	-	-.185	.854	.941	517.593	0.000
الالتزام بالاستمرار في العمل	.411	3.358	.001			
الالتزام المعياري	.634	3.906	.000			

بالنظر إلى الجدول رقم (2) يتضح ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي بوجه عام على الإبداع المعرفي لدى موظفي الجامعة محل الدراسة، وذلك بناء على معنوية اختبار (T) نظراً لأن مستوى المعنوية أقل من 5%، برغم التأثير السلبي غير المعنوي للالتزام العاطفي على الإبداع المعرفي، حيث قيمة الدلالة أكبر من (0.05).

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.941)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى نسبة التغير في المتغير التابع (الإبداع المعرفي) نتيجة التغير في المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)، حيث بلغت النسبة 94.1%، مما يؤكد التأثير الإيجابي المعنوي للالتزام التنظيمي بوجه عام على الإبداع المعرفي لدى موظفي الجامعة محل الدراسة.

- بناءً على ما سبق، يمكن قبول صحة الفرض المتعلق بتأثير الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة على مستوى إبداعهم المعرفي تأثيراً إيجابياً معنوياً وذلك على المستوى الإجمالي.

2- المستوى التفصيلي: حيث يمكن عرض التأثير التفصيلي لأبعاد الالتزام التنظيمي على الإبداع المعرفي وفقاً لكل بُعد على حدة وذلك لمعرفة طبيعة تأثير كل بُعد، والأهمية النسبية له في تأثيره على الإبداع المعرفي وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3).

### جدول رقم (3)

#### تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي على الإبداع المعرفي بشكل تفصيلي

المعنوية	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة إحصاء T	التقدير	أبعاد الالتزام التنظيمي
0.000	958.074	0.9060	30.953	1.014	الالتزام العاطفي
0.000	1218.706	0.9250	34.910	1.011	الالتزام بالاستمرار في العمل
0.000	1404.798	0.9340	37.481	1.006	الالتزام المعياري

بالنظر إلى الجدول رقم (3) يتضح ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتعلقة بالالتزام العاطفي، والالتزام بالاستمرار في العمل، والالتزام المعياري، على الإبداع المعرفي لموظفي الجامعة محل الدراسة وذلك بناءً على معنوية اختبار (T)، كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وهو ما يعني أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة إحصائية، كما جاءت معاملات الانحدار موجبة مما

يؤكد العلاقة الموجبة المعنوية بين المتغيرين (أبعاد الالتزام التنظيمي/الإبداع المعرفي).

- بلغت قيم معامل التحديد لأبعاد الالتزام العاطفي، والالتزام بالاستمرار في العمل، والالتزام المعياري على التوالي (0.906)، (0.925)، (0.934)، وهو ما يعني ارتفاع نسب استجابة المتغير التابع (الإبداع المعرفي) للمتغير المستقل (أبعاد الالتزام التنظيمي)، حيث بلغت نسب الاستجابة على التوالي 90.6% للالتزام العاطفي، 92.5% للالتزام بالاستمرار في العمل، 93.4% للالتزام المعياري، كما يعني التأثير الأكبر للالتزام المعياري، يليه الالتزام بالاستمرار في العمل، يليه الالتزام العاطفي لموظفي الجامعة محل الدراسة.

- مما سبق يمكن قبول الفرض المتعلق بتأثير الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة على مستوى إبداعهم المعرفي تأثيراً إيجابياً معنوياً وذلك على المستوى التفصيلي.

### نتائج اختبار الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على ما يلي:

" تؤثر أنماط القيادة (المهتمة بطرق الإنجاز/الداعمة/ التشاركية) بالجامعة على الالتزام التنظيمي لموظفيها تأثيراً إيجابياً معنوياً "

وقد تم التحقق من مدى صحة هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير أنماط القيادة بوجه عام على الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة وذلك على المستوى الإجمالي، واستخدام تحليل الانحدار البسيط

لاختبار صحة الفرض على المستوى التفصيلي لبيان تأثير كل نمط من أنماط القيادة على الالتزام التنظيمي، وذلك كما يلي:

### 1- المستوى الإجمالي: ويظهر في الجدول رقم (4).

#### جدول رقم (4)

تأثير أنماط القيادة على الالتزام التنظيمي بوجه عام

أنماط القيادة	التقدير	قيمة إحصاء T	الدلالة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F	المعنوية
القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز	.584	4.031	.000	.934	456.073	0.000
القيادة الداعمة	.103	.667	.506			
القيادة التشاركية	.317	2.096	.039			

بالنظر إلى جدول رقم (4) يتضح ما يلي:-

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة، وذلك بناء على معنوية اختبار (T)، نظراً لأن مستوى المعنوية أقل من 5% برغم التأثير غير المعنوي للقيادة الداعمة، وجاءت معاملات الانحدار موجبة، وهو ما يؤكد العلاقة الإيجابية بين أنماط القيادة بالجامعة، والالتزام التنظيمي لدى موظفيها.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.934)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى نسبة التغير في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) نتيجة التغير في المتغير المستقل (أنماط القيادة)، حيث بلغت نسبة التأثير 93.4%، مما يؤكد

التأثير الإيجابي لأنماط القيادة علي الالتزام التنظيمي لدي الموظفين بوجه عام.

- بناءً على ما سبق، يمكن قبول صحة الفرض المتعلق بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الالتزام التنظيمي وذلك على المستوى الإجمالي.

**2- المستوى التفصيلي:** حيث يمكن عرض التأثير التفصيلي لأنماط القيادة على الالتزام التنظيمي وفقاً لكل نمط على حدة وذلك لمعرفة طبيعة تأثير كل نمط، والأهمية النسبية له في تأثيره على الالتزام التنظيمي وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5).

### جدول رقم (5)

#### تأثير أنماط القيادة على الالتزام التنظيمي بشكل تفصيلي

أنماط القيادة	التقدير	قيمة إحصاء T	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F	المعنوية
القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز	0.972	35.785	.928	1280.565	0.000
القيادة الداعمة	1.027	31.193	.908	972.977	0.000
القيادة التشاركية	1.016	32.884	.916	1081.380	0.000

بالنظر إلى الجدول رقم (5) يتضح ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة المهمة بطرق الإنجاز، والقيادة الداعمة، والقيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي لموظفي

الجامعة محل الدراسة وذلك بناء على معنوية اختبار (T)، كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وهو ما يعني أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة إحصائية، كما جاءت معاملات الانحدار موجبة مما يؤكد العلاقة الموجبة بين المتغيرين (أنماط القيادة/الالتزام التنظيمي).

- بلغت قيم معامل التحديد لأنماط القيادة المهمة بطرق الإنجاز، والقيادة الداعمة، والقيادة التشاركية على التوالي (0.928)، (0.908)، (0.916)، وهو ما يعني ارتفاع نسب استجابة المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) للمتغير المستقل (أنماط القيادة)، حيث بلغت نسب الاستجابة على التوالي 92.8% للقيادة المهمة بطرق الإنجاز، 90.8% للقيادة الداعمة، 91.6% للقيادة التشاركية، كما يعني التأثير الأكبر للقيادة المهمة بطرق الإنجاز، يليه القيادة التشاركية، وأخيراً القيادة الداعمة.

- مما سبق يمكن قبول الفرض المتعلق بتأثير أنماط القيادة على الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة تأثيراً إيجابياً معنوياً وذلك على المستوى التفصيلي.

### نتائج اختبار الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على ما يلي:

" تؤثر أنماط القيادة (المهمة بطرق الإنجاز/الداعمة/التشاركية) بالجامعة على مستوى الإبداع المعرفي لموظفيها تأثيراً إيجابياً معنوياً "

وقد تم التحقق من مدى صحة هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير أنماط القيادة بوجه عام على الإبداع المعرفي لموظفي

الجامعة وذلك على المستوى الإجمالي، واستخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار صحة نفس الفرض على المستوى التفصيلي لبيان تأثير كل نمط من أنماط القيادة علي الإبداع المعرفي، وذلك كما يلي:-

1- المستوى الإجمالي: ويظهر في الجدول رقم (6) كما هو موضح أدناه.

### جدول رقم (6)

تأثير أنماط القيادة على الإبداع المعرفي بوجه عام

المعنوية	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	الدلالة	قيمة إحصاء T	التقدير	أنماط القيادة
0.000	334.338	.912	.008	2.711	.481	القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز
			.019	2.385	.450	القيادة الداعمة
			.472	.722	.134	القيادة التشاركية

بالنظر إلى الجدول رقم (6) يتضح ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة - ماعدا القيادة التشاركية - على الإبداع المعرفي لدي موظفي الجامعة، وذلك بناء على معنوية اختبار (T) نظراً لأن مستوى المعنوية أقل من 5%، وجاءت معاملات الانحدار موجبة، وهو ما يؤكد العلاقة الإيجابية بين أنماط القيادة بالجامعة، والإبداع المعرفي لدي موظفيها.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.912)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى نسبة التغير في المتغير التابع (الإبداع المعرفي) نتيجة التغير في المتغير المستقل (أنماط القيادة)، حيث بلغت نسبة التأثير 91.2%، مما يؤكد التأثير الإيجابي لأنماط القيادة علي الإبداع المعرفي لدي الموظفين بوجه عام.

- بناءً على ما سبق، يمكن قبول صحة الفرض المتعلق بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الإبداع المعرفي وذلك على المستوى الإجمالي.

2- **المستوى التفصيلي:** حيث يمكن عرض التأثير التفصيلي لأنماط القيادة على الإبداع المعرفي وفقاً لكل نمط على حدة وذلك لمعرفة طبيعة تأثير كل نمط، والأهمية النسبية له في تأثيره على الإبداع المعرفي وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7)

### جدول رقم (7)

#### تأثير أنماط القيادة على الإبداع المعرفي بشكل تفصيلي

أنماط القيادة	التقدير	قيمة إحصاء T	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F	المعنوية
القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز	1.017	30.255	0.902	915.347	0.000
القيادة الداعمة	1.085	856.29	0.900	891.385	0.000
القيادة التشاركية	1.062	28.034	0.888	785.903	0.000

بالنظر إلى جدول رقم (7) يتضح ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة المهمة بطرق الإنجاز، والقيادة الداعمة، والقيادة التشاركية على الإبداع المعرفي لموظفي الجامعة محل الدراسة وذلك بناءً على معنوية اختبار (T)، كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وهو ما يعني أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة



- إحصائية، كما جاءت معاملات الانحدار موجبة مما يؤكد العلاقة الموجبة بين المتغيرين (أنماط القيادة/ الإبداع المعرفي).
- بلغت قيم معامل التحديد لأنماط القيادة المهمة بطرق الإنجاز، والقيادة الداعمة، والقيادة التشاركية على التوالي (0.902)، (0.900)، (0.888)، وهو ما يعني ارتفاع نسب استجابة المتغير التابع (الإبداع المعرفي) للمتغير المستقل (أنماط القيادة)، حيث بلغت نسب الاستجابة على التوالي 90.2% للقيادة المهمة بطرق الإنجاز، 90% للقيادة الداعمة، 88.8% للقيادة التشاركية، كما يعني التأثير الأكبر للقيادة المهمة بطرق الإنجاز، يليه القيادة الداعمة، وأخيراً القيادة التشاركية.
- مما سبق يمكن قبول الفرض المتعلق بتأثير أنماط القيادة على الإبداع المعرفي لدى موظفي الجامعة تأثيراً إيجابياً معنوياً وذلك على المستوى التفصيلي.

#### نتائج اختبار الفرض الرابع

- ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على ما يلي:
- " تؤثر أنماط القيادة (المهمة بطرق الإنجاز/ الداعمة/ التشاركية) بالجامعة على مستوى الإبداع المعرفي لموظفيها تأثيراً إيجابياً معنوياً من خلال التزامهم التنظيمي كمتغير وسيط "
- وقد تم التحقق من مدى صحة هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار الهرمي لبيان تأثير أبعاد أنماط القيادة على الإبداع المعرفي في ظل تواجد التزامهم التنظيمي كمتغير وسيط تفاعلي، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (8).

## جدول رقم (8)

تأثير أنماط القيادة على الإبداع المعرفي من خلال الالتزام التنظيمي

النموذج الثاني			النموذج الأول			الأبعاد
المعنوية	قيمة إحصاء T	التقدير	المعنوية	قيمة إحصاء T	التقدير	
0.499	0.678	0.107	0.008	2.711	0.481	القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز
0.112	1.605	0.258	0.019	2.385	0.450	القيادة الداعمة
0.721	0.358	0.055	0.472	0.722	0.134	القيادة التشاركية
0.841	0.201	0.030				الالتزام العاطفي
0.074	1.808	0.240				الالتزام بالاستمرار
0.002	3.201	0.530				الالتزام المعياري
0.944			0.909			Adjusted R <sup>2</sup>
0.947			0.912			R <sup>2</sup> معامل التحديد
0.035			0.912			R <sup>2</sup> Change
0.000			0.000			Significance of F Change
20.93			334.33			F for change in R <sup>2</sup>
280.72			334.33			F for ANOVA

بالنظر إلى الجدول رقم (8) يتضح ما يلي:-

أولاً: في النموذج الأول

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة (المهتمة بطرق الإنجاز، القيادة الداعمة) دون نمط القيادة التشاركية وذلك بناء على معنوية

اختبار (T) نظراً لأن مستوى المعنوية أقل من 5%. كما جاءت معاملات الانحدار موجبة، وهو ما يعني أنه مع زيادة توجه قيادة الجامعة نحو (الاهتمام بطرق الإنجاز، والقيادة الداعمة) يزيد الأثر الإيجابي على الإبداع المعرفي لدي موظفيها، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.912 وهي قيمة مرتفعة توضح درجة تأثير أنماط القيادة على الإبداع المعرفي والتي تعني 91.2%.

### ثانياً: في النموذج الثاني

حيث تم إضافة أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي/ الالتزام بالاستمرار في العمل/ الالتزام المعياري) إلى أنماط القيادة (المهتمة بطرق الإنجاز/ الداعمة/ التشاركية) وجاءت جميع أنماط القيادة، وجميع أبعاد الالتزام التنظيمي - ماعدا بُعد الالتزام المعياري - غير دالة إحصائياً حيث مستوى المعنوية أكبر من 0.05 كما أن قيمة التغير في معامل التحديد بلغت (0.035)، وهو الفرق بين درجة تأثير أنماط القيادة (0.912) فقط، ودرجة تأثير أنماط القيادة، والالتزام التنظيمي معاً (0.974). عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

- مما سبق يتضح أنه بإضافة أبعاد الالتزام التنظيمي على العلاقة بين أنماط القيادة كمتغيرات مستقلة والإبداع المعرفي كمتغير تابع اختلفت درجة التأثير، حيث زادت قيمة R square رغم اختلاف معنوية معاملات الانحدار، وهو ما يعني أن الالتزام التنظيمي وسيط تفاعلي هام في العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع المعرفي، وهو ما يؤكد قبول الفرض المتعلق بتأثير

أنماط القيادة بالجامعة على مستوى الإبداع المعرفي لموظفيها تأثيراً إيجابياً معنوياً من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

### نتائج اختبار الفرض الخامس

ينص الفرض الخامس من فروض الدراسة على ما يلي:

"تؤثر الخصائص الديموغرافية لموظفي الجامعة (طبيعة العمل/ الخبرة/ النوع/ المؤهل الدراسي) على التزامهم التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي/ الاستمرار في العمل/ المعيارى) تأثيراً معنوياً"، ويمكن تقسيم الفرض الرئيسي السابق إلى مجموعة فروض فرعية كما يلي:-

#### الفرض الفرعي الأول

"تؤثر طبيعة عمل موظفي الجامعة محل الدراسة على التزامهم التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي/ الاستمرار في العمل/ المعيارى) تأثيراً معنوياً".  
وتم التحقق من صحة هذا الفرض باستخدام تحليل التباين (مان ويتني)، كما يتضح من الجدول رقم (9).

### جدول رقم (9)

#### تأثير طبيعة العمل على الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة

مستوى المعنوية	قيمة مان- ويتني	حجم العينة	متوسط الرتب	طبيعة العمل	أبعاد الالتزام التنظيمي
.002	287.500	14	72.96	إشرافي	الالتزام العاطفي
		86	46.84	تنفيذي	
.013	354.000	14	68.21	إشرافي	الالتزام بالاستمرار في العمل
		86	47.62	تنفيذي	
.023	373.500	14	66.82	إشرافي	الالتزام المعيارى
		86	47.84	تنفيذي	

بالنظر إلى جدول رقم (9) يتضح ما يلي:

- بلغت مستويات المعنوية لأبعاد الالتزام (العاطفي/الاستمرار في العمل/المعياري) على التوالي (0.002)، (0.013)، (0.023)، وهي قيم أقل من (0.05)، وهو ما يعني اختلاف استجابة موظفي الجامعة لأبعاد التزامهم التنظيمي على أساس طبيعة عملهم (إشرافي/ تنفيذي)، كما وأن متوسط الرتب للعمل الإشرافي أكبر من متوسط الرتب للعمل التنفيذي على مستوى الأبعاد الثلاثة للالتزام (العاطفي/ الاستمرار في العمل/المعياري)، حيث بلغ متوسط الرتب للعمل الإشرافي على التوالي (72.96)، (68.21)، (66.82) مقارنة بمثيله للعمل التنفيذي الذي بلغ على التوالي (46.84)، (47.62)، (47.84).

- مما سبق يمكن القول أن طبيعة العمل تؤثر معنوياً على الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة محل الدراسة، وهو ما يعني قبول صحة الفرض المتعلق بتأثير الخصائص الديموغرافية لموظفي الجامعة على التزامهم التنظيمي على مستوى الجزئية المتعلقة بطبيعة العمل.

### الفرض الفرعي الثاني

"تؤثر خبرة موظفي الجامعة محل الدراسة على التزامهم التنظيمي (العاطفي/ الاستمرار في العمل/ المعيارى) تأثيراً معنوياً". وتم التحقق من مدى صحة هذا الفرض باستخدام تحليل التباين (كروسكال- ويلس)، كما يتضح من الجدول رقم (10).

## جدول رقم (10)

## تأثير الخبرة على الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة

مستوى المعنوية	قيمة كروسكال ويلس	حجم العينة	متوسط الرتب	الخبرة	أبعاد الالتزام التنظيمي
.124	4.179	6	30.58	أقل من 5 سنوات	الالتزام العاطفي
		31	56.32	من 5 إلى 10 سنوات	
		63	49.53	أكثر من 10 سنوات	
.133	4.036	6	34.67	أقل من 5 سنوات	الالتزام بالاستمرار في العمل
		31	57.68	من 5 إلى 10 سنوات	
		63	48.48	أكثر من 10 سنوات	
.400	1.832	6	43.08	أقل من 5 سنوات	الالتزام المعياري
		31	56.02	من 5 إلى 10 سنوات	
		63	48.49	أكثر من 10 سنوات	

بالنظر إلى الجدول رقم (10) يتضح ما يلي:

- بلغت مستويات المعنوية لأبعاد الالتزام (العاطفي/ الاستمرار في العمل/المعياري) على التوالي (0.124)،(0.133)،(0.400)، وهي قيم أكبر من (0.05)، وهو ما يعني عدم اختلاف استجابة موظفي الجامعة لأبعاد التزامهم التنظيمي على أساس خبرتهم الوظيفية (أقل من 5 سنوات/من 5:10 سنوات/10 سنوات فأكثر).

- مما سبق يمكن القول أن الخبرة الوظيفية لا تؤثر معنوياً على الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة محل الدراسة. وهو ما يعني عدم قبول الفرض المتعلق بتأثير الخصائص الديموغرافية لموظفي الجامعة على التزامهم التنظيمي على مستوى الجزئية المتعلقة بالخبرة الوظيفية.

### الفرض الفرعي الثالث

" يؤثر نوع موظفي الجامعة محل الدراسة (ذكور/إناث) على التزامهم التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي/الاستمرار في العمل/المعياري) تأثيراً معنوياً ". وتم التحقق من مدى صحة هذا الفرض باستخدام تحليل التباين (مان ويتي) كما يتضح من الجدول رقم (11).

### جدول رقم (11)

#### تأثير النوع على الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة

أبعاد الالتزام التنظيمي	النوع	متوسط الرتب	حجم العينة	قيمة مان- ويتي	مستوى المعنوية
الالتزام العاطفي	ذكر	51.34	57	1177.500	.737
	أنثى	49.38	43		
الالتزام بالاستمرار في العمل	ذكر	50.79	57	1209.000	.908
	أنثى	50.12	43		
الالتزام المعياري	ذكر	50.76	57	1210.500	.916
	أنثى	50.15	43		

بالنظر إلى الجدول رقم (11) يتضح ما يلي:

- بلغت مستويات المعنوية لأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي/الاستمرار في العمل/المعياري) على التوالي (0.737)، (0.908)، (0.916)، وهي قيم

أكبر من (0.05)، وهو ما يعني عدم اختلاف استجابة موظفي الجامعة لأبعاد التزامهم التنظيمي على أساس النوع (ذكور/إناث).  
- مما سبق يمكن القول أن النوع لا يؤثر معنوياً على الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة محل الدراسة، وهو ما يعني عدم قبول الفرض المتعلق بتأثير الخصائص الديموغرافية لموظفي الجامعة على التزامهم التنظيمي على مستوى الجزئية المتعلقة بالنوع.

#### الفرض الفرعي الرابع

" يؤثر المؤهل الدراسي لموظفي الجامعة محل الدراسة (ثانوي فأقل/دبلوم أعلى من الثانوي/مؤهل عالي/ماجستير/دكتوراه) على التزامهم التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي/الاستمرار في العمل/المعياري) تأثيراً معنوياً ". وتم التحقق من مدى صحة هذا الفرض من خلال استخدام تحليل التباين (كروسكال- ويلس) كما يتضح من الجدول رقم (12).



## جدول رقم (12)

## تأثير المؤهل الدراسي على الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة

مستوى المعنوية	قيمة كروسكال- ويلس	حجم العينة	متوسط الرتب	المؤهل	أبعاد الالتزام التنظيمي
.308	4.802	18	46.56	ثانوي فأقل	الالتزام العاطفي
		27	59.06	دبلوم (أعلى من الثانوي)	
		47	49.49	مؤهل عالي (بكالوريوس)	
		4	40.38	ماجستير	
		4	32.50	دكتوراه	
.565	2.959	18	48.22	ثانوي فأقل	الالتزام بالاستمرار في العمل
		27	58.52	دبلوم (أعلى من الثانوي)	
		47	47.74	مؤهل عالي (بكالوريوس)	
		4	46.00	ماجستير	
		4	43.50	دكتوراه	
.046	9.664	18	56.83	ثانوي فأقل	الالتزام المعياري
		27	59.39	دبلوم (أعلى من الثانوي)	
		47	47.05	مؤهل عالي (بكالوريوس)	
		4	28.63	ماجستير	
		4	24.38	دكتوراه	

بالنظر إلى الجدول رقم (12) يتضح ما يلي:

- بلغت مستويات المعنوية لأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي/الاستمرار في العمل) على التوالي (0.308)، (0.565)، وهي قيم أكبر من (0.05)، وهو ما يعني عدم اختلاف استجابة موظفي الجامعة لأبعاد التزامهم

التنظيمي (العاطفي/الاستمرار في العمل) على أساس المؤهل الدراسي (ثانوي فأقل/ دبلوم أعلى من الثانوي/ مؤهل عالي/ ماجستير/ دكتوراه)، بينما بلغ مستوى المعنوية لبعدهم (الالتزام المعياري) أقل من (0.05)، وهو ما يعني اختلاف استجابة موظفي الجامعة للبعدهم المتعلق بالالتزام المعياري على أساس المؤهل الدراسي.

- مما سبق يمكن القول أن المؤهل الدراسي يميل إلى عدم التأثير المعنوي على الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة محل الدراسة، حيث يؤثر معنوياً في بُعد واحد من أبعاد الالتزام التنظيمي وهو الالتزام المعياري، بينما لا يؤثر معنوياً في بُعدين منه وهما الالتزام العاطفي، والالتزام بالاستمرار في العمل، وهو ما يعني الميل لعدم قبول صحة الفرض المتعلق بتأثير الخصائص الديموغرافية لموظفي الجامعة على التزامهم التنظيمي على مستوى الجزئية المتعلقة بالمؤهل الدراسي.

- مما سبق وبالنظر إلى الفروض الفرعية الأربعة السابقة يتضح الميل لعدم قبول صحة الفرض الرئيسي المتعلق بتأثير الخصائص الديموغرافية لموظفي الجامعة محل الدراسة على التزامهم التنظيمي.

عاشراً: الملخص ومناقشة النتائج والتوصيات:

#### 1- الملخص ومناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة تأثير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة على الإبداع المعرفي لموظفي الجامعة بشكل تفصيلي، وأن درجة تأثير الالتزام المعياري كانت الأكبر معنوياً، حيث بلغت (93.4)، يليها درجة تأثير الالتزام بالاستمرار في العمل، حيث بلغت (92.5)، وأخيراً درجة تأثير الالتزام العاطفي، حيث بلغت (90.6)، وإن كان تأثير الالتزام العاطفي على الإبداع

المعرفي غير معنوي في الإطار الإجمالي لتأثير أبعاد الالتزام التنظيمي عليه، حيث بلغ مستوى المعنوية له (0.854).

وفيما يتعلق بتأثير أنماط القيادة معنوياً بوجه عام على الالتزام التنظيمي، والإبداع المعرفي أشارت النتائج إلى تأثير أنماط القيادة على المتغيرين سالفَي الذكر بدرجات تأثير (93.4)، (91.2) على التوالي، برغم عدم تأثير القيادة الداعمة على الالتزام التنظيمي، وعدم تأثير القيادة التشاركية على الإبداع المعرفي في تفاعلها مع الأنماط الأخرى للقيادة، وإن كانت الأنماط الثلاثة للقيادة (المهتمة بطرق الإنجاز، والداعمة، والتشاركية) تؤثر معنوياً بشكل منفصل على الالتزام التنظيمي، والإبداع المعرفي، حيث بلغت درجات التأثير على الالتزام التنظيمي (92.8)، (90.8)، (91.6) على التوالي، بينما بلغت درجات التأثير على الإبداع المعرفي (90.2)، (90.0)، (88.8) على التوالي.

ومن الجدير بالذكر أن إضافة أبعاد الالتزام التنظيمي لأنماط القيادة في التأثير على الإبداع المعرفي زاد من درجة التأثير إلى (94.7) بدلاً من (91.2) بفارق معنوي قدره (3.5)، حيث بلغ مستوى معنوية الفرق أقل من (0.05). وتتشابه نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بتأثير القيادة على الالتزام التنظيمي مع نتائج دراسة (Mehmet,&Busra,2019)، حيث أشارت نتائجها إلى التأثير المعنوي الإيجابي لسلوكيات القيادة على الالتزام التنظيمي وإن كان التأثير أقل من المتوقع، وكذلك دراسة (Chi,&Yi-Jian,2019)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة خطية بين القيادة والالتزام التنظيمي للمعلمين.

كذلك أشارت النتائج إلى عدم تأثر أبعاد الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة معنوياً بالمتغيرات الديموغرافية لهم بوجه عام (الخبرة/ النوع/ المؤهل

الدراسي)، برغم تأثير الأخير معنوياً على الالتزام المعياري، حيث الفئات ذو المؤهل الأقل غالباً كونهم أكثر الفئات التزاماً من الناحية التنظيمية، حيث متوسط الرتب لفئة دبلوم أعلى من الثانوي (59.39)، يليها فئة الثانوي فأقل (56.83)، يليها فئة المؤهل العالي (47.05)، يليها فئة الماجستير (28.63)، وأخيراً فئة الدكتوراه (24.38). إن النتائج السابقة ربما لا تتماشى مع نتائج دراسة (yagar, & Domk, 2019)، ودراسة (Suri,&Petchsawang,2018)، حيث أشارت كلتاهما إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر معنوياً بالعمر والخبرة.

وفيما يتعلق بطبيعة العمل فقد أثرت معنوياً على أبعاد الالتزام التنظيمي، وبلغت مستويات المعنوية للبعد العاطفي، والاستمرار بالعمل، والمعيارى على التوالي (0.002)، (0.013)، (0.023). كما أشارت النتائج إلى أن فئة المشرفين أكثر التزاماً على مستوى الأبعاد الثلاثة، حيث بلغت متوسطات الرتب لهم (72.96)، (68.21)، (66.82) على التوالي مقارنة بفئة التنفيذيين، حيث متوسطات الرتب لهم على التوالي (46.84)، (47.62)، (66.82).

## 2- التوصيات

فيما يلي مجموعة من التوصيات للمسؤولين عن إدارة الجامعة محل الدراسة، والباحثين في مجال التسويق والسلوك التنظيمي بعد استعراض النتائج السابقة:-

### أ- بالنسبة للمسؤولين

- (1) العمل على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بوجه عام لموظفي الجامعة، خصوصاً التنفيذيين منهم من خلال:
- وضع خطة للأنشطة الاجتماعية الداخلية والخارجية بالجامعة.
  - وضع سياسة واضحة للتدريب المنظم لموظفي الجامعة خصوصاً للتنفيذيين منهم.
  - تأكيد وإعادة النظر في الاتجاه الاستراتيجي للجامعة ممثلاً في المهمة والرؤية والرسالة والأهداف.
- (2) العمل على زيادة نمط القيادة الداعمة بالجامعة للمساهمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، والإبداع المعرفي لموظفيها من خلال:-
- وضع الاقتراحات الإيجابية التي يقدمها المرؤوسون حيز التنفيذ.
  - تحقيق مبدأ العدالة والتعامل بالتساوي مع أفراد المجموعة.
  - مساعدة الموظفين في التغلب على المشاكل المعوقة لإنجاز مهامهم.
  - البحث عن أنشطة الرفاهية الشخصية للموظفين.
  - الاستعداد لإجراء تغييرات، وإقناع المرؤوسين بها.
- (3) العمل على زيادة نمط القيادة التشاركية بالجامعة للمساهمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، والإبداع المعرفي لموظفيها من خلال:
- زيادة مساحة التشاور مع المرؤوسين عند مواجهة المشاكل، وقبل اتخاذ القرارات لاسيما الهامة منها:
  - الأخذ باقتراحات المرؤوسين بشأن كيفية تنفيذ المهام.

(4) وضع معايير دقيقة لاختيار قيادات الجامعة، ووضع خطة واضحة وهادفة لتدريبها وتنمية مهاراتها بالشكل الذي يجعلها أكثر إيجابية من حيث الدعم والمشاركة في أنشطة الجامعة.

#### ب- بالنسبة للباحثين في مجال التسويق، والسلوك التنظيمي

(1) إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجالات الالتزام التنظيمي، وأنماط القيادة، والإبداع المعرفي اعتماداً على نماذج أخرى خلاف النماذج المستخدمة في الدراسة الحالية، وفي بيئات مختلفة.

(2) إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال التسويق من خلال علاقة التسويق الداخلي للمنظمة بالالتزام التنظيمي، والإبداع المعرفي لموظفيها.

(3) إجراء المزيد من الدراسات عن الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين متغيرات أخرى خلاف ما هو مستخدم في الدراسة الحالية.

الحادي عشر: المراجع

المراجع العربية

1- إسنبلي، محمود عبدالرحمن. أبو عمره، صابرين سعيد. (2019) دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية & Lug Journal of Business، مجلد 27، العدد 2، ص 1 - 33

2- بازعة، محمود صادق. (2008)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، (المملكة العربية السعودية: جدة، خوارزم العلمية) ص 231.

3- سجلات مركز معلومات جامعة الأزهر

#### المراجع الأجنبية

1) Avci, A.(2016).“ Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors", Educational Research and Review,11(11),PP.1008-1024.

- 2) Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). "Impact of Internal Communication on Employee Engagement: A Study at Delhi International Airport", International of Scientific and Research Publication,3(8),PP.1-13
- 3) Bam, N., Badel, M. S., and Bhattarai, R. (2018). "Factors Affecting Organizational Commitment among University Faculties of Nepal: A Structural Equation Modeling Approach", Journal of HRM,21(1),PP.90-101
- 4) Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M., and Situmorang, M. (2018). "Job Satisfaction as a Mediator Between Directive and Participatory Leadership Styles Toward Organizational Commitment", International Journal of Instruction,11(4),PP.869-888
- 5) Bennett, D., &Stanley, L. (2019). "Support Staff in The Caribbean: How Job Satisfaction is Related to Organizational Commitment ?",Indian Journal of Positive Psychology,Vol.10(2),PP.100-105
- 6) Bycio, P., Hackett, R. D., and Allen, J. S. (1995). "Further Assessment of Basse's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership", Journal of Applied Psychology,80(4), PP. 468-478
- 7) Caricati, L.,& Raimondi, M. T. (2015). "The Motivated Consumer Innovativeness Scale: Initial Italian Validation ", Testing Psychometrics, Methodology in Applied Psychology ",22(3),PP.363-383
- 8) Ch, A. H., Ahmed, S. Malik, M., and Batool, A. (2017). "Principals Leadership Styles and Teachers Satisfaction a Correlation Study at Secondary Level ",Bulletin of Education and Research,39(3),PP.45-56
- 9) Challagalla, G. N. & Shervani, T. A. (1996). "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Sales Person

- Performance and Satisfaction ",Journal of Marketing,60,PP. 89-105
- 10) Chi, P.,& Yi-Jian, H.(2019),“ A Study of Association Among Distributed Leadership, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Private Colleges In China",International of Organizational Innovation,12(2),PP.105-114
  - 11) Churchill, G. A. (1996). Basic Marketing Research, Third Ed. (Decryden (Press, N.Y), P 554
  - 12) Celik, S., Dedeoglu, B., Bora, and Inanir, A. (2015).“ Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations “,Ege Academic Review,15(1),PP.53-63
  - 13) Cook, J., and Wall, T. (1980).“ New York Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment", Journal of Occupational Psychology, 53, PP. 39-52
  - 14) Daud, I., and Afifah, N.(2019).“ The Relationship Between Leadership Style and Employee outcomes: The Mediating Role of Organizational Commitment ",Journal of Management & Marketing Review (JMMR). Apr-Jun4(2),PP.100-106
  - 15) Eisele, P.(2017).“ Assessment of Leadership For Innovation and Perceived Organizational Innovativeness: Differences Between Self – Reported Individual and Social Creativity", International Journal of Organizational Leadership,6(4),PP.470-480
  - 16) Eva, N. Butar, B. I., and Robin, S. (2019).“ SLBS-6 Validation of a Short Form of The Servant Leadership Behavior Scale", Journal of Business Ethics,156(4),PP.941-956



- 17) Hanaysha, J. R., & Majid, M. (2018).“ Employee Motivation and Its Role In Improving The Productivity and Organizational Commitment at Higher Education Institutions”, Journal of Entrepreneurship & Business,6(1),PP.17-28
- 18) Hansen, E., & Crespell, P. (2008).“ Work Climate Innovativeness, and Firm Performance In The U.S Forest Sector: In Search of a Conceptual Framework”, Canadian Journal of Forest Research,38(7),PP.1703-1715
- 19) House, R. J.,& Dessler, G.(1974).“ The Path – Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests”, In James G. Hunt and Lars L. Larson (Eds), *Contingency Approaches To Leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- 20) Huang, T. L., &Liao, S. (2015).“ A Model of Acceptance of Augmented- Reality Interactive Technology: the Moderating Role of Cognitive Innovativeness”, Electronic Commerce Research,15(2),PP.269-295
- 21) Hunt, S. D., Chonko, L. B., and wood, V. R. (1985).“ Organizational Commitment and Marketing”, Journal of Marketing, 49, PP.112-126
- 22) Hurt, T. H., &Teigen, C. W. (1977).“ The Development of a Measure of Perceived Organizational Innovativeness Commitment Year Book,Vol.1(1),PP.377-385
- 23) Isimoya, O. A., Olajide, O. T. and Onafalajo, A. K. (2018),“ Performance Related Pay and Organizational Commitment Evidence From Nigeria “, Journal of Economics & Management,34(4),PP. 58-80.
- 24) Kaufman, J. C.(2012).“ Counting The Muses: Development of The Kaufman Domains of Creativity Scale (K-Docs)

- ”,Psychology of Aesthetics, Creativity, & The Arts, Vol. 6 (4), PP. 298-308
- 25) Kaur, J. & Sharm, S. K. (2015),“ Measuring Organizational Commitment: Scale Validation For Indian Financial Service Sector”, Journal of Organizational Behavior,14(4),PP.28-51
- 26) KhandWalla, P. N. (2006).“Tools For Enhancing Innovativeness In Enterprises”, Vikalpa: The Journal For Decision Makers, 31(1),PP.1-16
- 27) Klien, H. J. Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014).“ The Assessment of Commitment: Advantages of a Undimensional, Target-Free Approach”, Journal of Applied Psychology,99(2),PP. 222-238
- 28) Kose, E. K. B. (2019).“ Development and Psychometric Properties of Teacher Classroom Leadership Scales (TCLS)”, Educational Administration: Theory & Practice,25(1),PP.139-168
- 29) Kuswati, R. I.(2018).“Consumer Innovativeness Literture Review and Measurement Scales”, Kne Social Sciences & Humanities,Vol.2018, PP.663-672
- 30) Leavitt, C., & Walton, J. R. (1975).“ Development of a Scale For Innovativeness”, In Mary Jane Schlinger (Ed.) Advances In Consumer Research, Vol. 2, PP.545-554. Ann Arbor, MI: Association For Consumer Research.
- 31) Long Fellow, T. A. (1995).“A Modified Organizational Commitment Scale For Use In Sales Research”, Journal of Personal Selling& Sales Management,15(2),PP.74-74
- 32) Manning, K. C., Bearden, W. O., and Madden, T. J.(1995).“ Consumer Innovativeness and The Adoption Process ”,Journal of Consumer Psychology,4(4),PP.329-345

- 33) Mclean, J.(2009).“ A Place For Creativity In Management?”, Manager: British Journal of Administrative Management, Issue 68,PP. 30-31
- 34) Mehmet S.G.,& Bursa, K.(2019).“ The Mutual Relationships Between Organizational Commitment Leadership and Job Satisfaction and Their Effects Upon The Institutional Performance Model”, MAER, Management & Applied Economics Review,Vol.36 PP.16-20
- 35) Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. (1993), “ Commitment To Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, Journal of Applied Psychology, 18(4),PP.538-551.
- 36) Nazim, F.(2016).“ Principals Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers”, Journal of Education and Practice,7(34),PP.18-22
- 37) Okan, T. and Akyuz, A. M.(2015).“ Exploring The Relationship Between Ethical Leadership and Job Satisfaction with The Mediating Role of The Level of Loyalty to Supervisor ”, Business & Economics Research Journal,6(4),PP.155-177
- 38) Oyugi, M., and Gogo, J. O. (2019).“ Influence of Principals Leadership Style on Student Academic Performance In Secondary School In A wendo Sub-County, Kenya”, African Educational Research Journal 7(1),PP.22-28
- 39) Pagani, M. (2007).“ A Vicarious Innovativeness Scale For 3G Mobile Services: Integrating The Domain Specific Innovativeness Scale With Psychological and Retional Indicators”, Technology Analysis & Strategic Management,19(6),PP.709-728

- 40) Price, L. L. & Ridgway, N. M. (1983).“ Development of A Scale To Measure Use Innovativeness”, Advance In Consumer Research, 10(1),PP.679-683
- 41) Porter, I., Steers, R., Mowday, R. ,and Boulian, P. (1974).“Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians”, Journal of Applied Psychology,59,PP.603-609
- 42) Pyngavil, R., S. (2015).“ Leadership Dimensions & Organizational Commitment In Small Scale Enterprises In Delhi”, Indian Journal of Industrial Relations,50(3),PP.479-493
- 43) Salah, M., Abou-Shouk, M., Fawzy, N. M. (2019).“ Exploring The Impact of Internal Marketing on Organizational Commitment of Travel Agents Employees”, International Journal of Hospitality & Tourism Systems,12(1),PP.1-12
- 44) Schriesheim, C. A. (1978).“Development, Validation, and Application of New Leadership Behavior and Expectancy Research Instruments”, Doctoral Dissertation, College of Administrative Science, Ohio State University.
- 45) Semerci, A. B.,& Ozer, L.(2018). “Recovery Behaviours In Education: The Role of Innovativeness and Emotional Intelligence”, Journal of Psychological and Educational Research,26(1),PP.69-89
- 46) Silva, F., Andre, L. A., and Ferreira, M. C. (2019).“ Validity Evidence of Ethical Leadership Behavior Scale (ELBS)”, PSICO-USE, 24 (2), PP.349-359.
- 47) Spahvand, F., Atashzadah, S. F., Parvizy, S., and Zagheri, T. M. (2019). "Factors Affecting Nurses Perceived Organizational Commitment: A Qualitative Study", Bangladesh Journal of Medical Science,18(2),PP.303-311

- 48) Suer, S. & Kinay, I.(2019).“ Investigation of Relationship Between Prospective Teachers' Need For Cognition Level and Individual Innovativeness State", International Online Journal of Educational Sciences,11(3),PP.1-12
- 49) Suri, M., Petchsawang, P. (2018).“Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Factor In Private Banking Sector In Bangkok ”, Utcc International Journal of Business & Economics,10(2), PP.167-189
- 50) Tafzal Haque, A. K. M., uddin, M. A., Easmin, R., and Sohel, S. M. (2019). "Job Satisfaction and Citizenship Behavior": A Mediating Effect of Organizational Commitment Organizacija,52(3),PP.236-249
- 51) Teng, L., & Chen,Y.(2019).“ Working With Creative Leaders: An Examination of The Relationship Between Leader and Team Creativity ”, Social Behavior & Personality: An International Journal, 47(6),PP.1-12
- 52) Tewari, R.(2011),“ Individual Innovation and Organizational Success: Theoretical Perspective”, Review of Management, Vol.1 Issue 2,PP. 89-94
- 53) Teymournejad, K., Elghaei, R. (2017).“Effect of Transformational Leadership on The Creativity of Employee: An Empirical Investigation”, Engineering, Technology & Applied Science Research, 1 (1), PP. 1413-1419
- 54) Trigueiro-Fernandes, L., Filho, M. L., Mol, A. L., and Anez, M. E. (2019). "Ebaco-Refinement of Organizational Commitment Bases Scale ”, Brazilian Business Review, 16 (4),PP.315-333
- 55) Tse, H. M., To, M. L., and Chiu, W. K. (2018).“ When and Why Does Transformational Leadership Influence

- Employee Creativity ? The Role of Personal Control and Creative Personality ”,Human Resource Management, 57(1), PP.145-157
- 56) Umer, M., and Salman, S.(2018).“ Effect of Organizational Politics on Job Commitment Leading To Job Performance: Evidence From Private Banking Sector In Lahore”, Journal of Organizational Studies & Innovation, 5(3), PP.14-31.
- 57) Ustuner, M. (2009).“ Teachers' Organizational Commitment Scale: A Validity and Reliability Study” Journal of the Faculty of Education (INUJFE), 10 (1), PP.1-4.
- 58) Venkatraman, M. P., and Price, L. L. (1990).“ Differentiating Between Cognitive and Sensory Innovativeness: Concepts, Measurement, and Implications”, Journal of Business Research, 20, PP. 293-315.
- 59) Yagar, F., Dokme, S. (2019).“The Relationship Between Organizational Commitment and Demographic Variables of Physicians In Public Institutions”, International Journal of Healthcare Management, 12(1),PP.81-86.
- 60) Yildiz, I. G., & Simsek, O. F. (2016).“ Different Pathways From Transformational Leadership To Job Satisfaction ”, Nonprofit Management & Leadership 27(1),PP.59-77.