



**Tikrit Journal of Administrative
and Economic Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Role of Inspirational Leadership in Developing Career Passion
An Analytical Study of the Opinions of Administrative Unit Managers
at Akre University for Applied Sciences**

Shivan Salih Yaseen*, Mahmood Mohammed Amin Al-Bashqaly

Akre Technical College/Akre University for Applied Sciences

Keywords:

Inspirational leadership, career passion,
Akre University for Applied Sciences.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 04 Aug. 2025

Received in revised form 20 Aug. 2025

Accepted 25 Aug. 2025

Available online 30 Sep. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Shivan Salih Yaseen

Akre Technical College/Akre
University for Applied Sciences



Abstract: This study aims to explore the role of inspirational leadership, with its dimensions (self-confidence, strategic orientation, employee empowerment, and change management), in developing career passion, with its dimensions (enjoyment of work, intrinsic motivation, self-identity, and a sense of learning) among administrative unit managers at Akre University for Applied Sciences. The current study relied on the deductive approach (analytical descriptive). The data was collected using a questionnaire as the primary data collection instrument. The questionnaire was distributed to a random sample of (120) administrative unit managers at Akre University for Applied Sciences. (111) questionnaires were returned and were fully valid for analysis, with a response rate of (92.5%). To analyse the data, the SPSS V.22 statistical package was employed. The results showed a significant correlation between inspirational leadership and job passion among the responding sample, and a significant influence of inspirational leadership on job passion among the responding sample. In light of these results, the study presented several proposals, most notably the need for the university to continue enhancing and developing the dimension of self-confidence among administrative leaders, as it is a key and motivating factor that enhances the impact of leadership in the organizational environment. The current study proposes that the university under study adopt the inspirational leadership style as an official leadership model at the university and include it in its human resources management strategies and policies. This includes incorporating inspirational leadership practices into leadership evaluation and promotion criteria, to ensure the sustainability of its positive impact on employee job passion. Leadership initiatives that stimulate psychological and professional bonds between leaders and followers, such as leadership mentoring sessions, appreciation initiatives, and moral motivation, should be designed to enhance the impact of inspirational leadership on human resource motivation and passion for work.

دور القيادة الملهمة في تنمية الشغف الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء مسؤولي الوحدات الادارية في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية

محمود محمد أمين باشقالي

شفيان صالح ياسين

الكلية التقنية ناكري/جامعة ناكري للعلوم التطبيقية

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين، ادارة التغيير) في تنمية الشغف الوظيفي بأبعاده (الاستمتاع بالعمل، الدافع الذاتي، الهوية الذاتية، الاحساس بالتعلم) لدى مسؤولي الوحدات الادارية في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الاستنباطي (الوصف التحليلي)، تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وقد وُزعت على عينة عشوائية مكونة من (120) من مسؤولي الوحدات الادارية في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية، واستُرْجعت (111) استبانة وكانت صالحة للتحليل بشكل كلي، بنسبة استجابة بلغت (92.5%). ولتحليل البيانات، تم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS V.22، إذ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الملهمة والشغف الوظيفي لدى العينة المستجيبة، ووجود علاقة تأثير معنوي للقيادة الملهمة في الشغف الوظيفي لدى العينة المستجيبة وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة عدداً من المقترحات، من أبرزها ضرورة أن تستمر الجامعة في تعزيز وتطوير بُعد الثقة بالنفس لدى القيادات الإدارية بعدها عاملاً رئيسياً ومحفزاً يعزز تأثير القيادة في البيئة التنظيمية، تقترح الدراسة الحالية الجامعة المبحوثة اعتماد نمط القيادة الملهمة كنموذج قيادي رسمي في الجامعة، وإدراجه ضمن استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية، بما يشمل إدراج ممارسات القيادة الملهمة ضمن معايير التقييم والترقية القيادية، لضمان استدامة تأثيرها الإيجابي على الشغف الوظيفي للعاملين. العمل على تصميم مبادرات قيادية تحفز الروابط النفسية والمهنية بين القادة والتابعين، مثل جلسات الإرشاد القيادي، ومبادرات التقدير، والتحفيز المعنوي، وذلك لزيادة أثر القيادة الملهمة في دافعية الموارد البشرية وشغفهم بالعمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، الشغف الوظيفي، جامعة ناكري للعلوم التطبيقية.

المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، أصبح الشغف الوظيفي عنصراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية. يعبر الشغف الوظيفي عن حالة عاطفية إيجابية يرتبط بها الفرد تجاه عمله، تتضمن الاستمتاع بالمهام اليومية، والدافع الذاتي الذي يحفز الفرد على تحقيق أهدافه دون الحاجة إلى تحفيزات خارجية، فضلاً عن ارتباط الهوية الذاتية بالعمل والاحساس المستمر بالتعلم والنمو المهني. (Ferrer et al., 2020) وأظهرت الدراسات أن وجود شغف وظيفي قوي يساهم في تحسين رضا الموظفين، وزيادة التزامهم، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات والتحديات الوظيفية.

ومن جهة أخرى، تعد القيادة الملهمة من أهم الأساليب القيادية التي تساهم في بناء بيئة عمل محفزة وفعالة. من خلال التركيز على قدرة القائد في إحداث تأثير إيجابي عن طريق إلهام وتحفيز الأفراد، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتمكينهم من اتخاذ المبادرات، وإدارة التغيير بمرونة وكفاءة

(Bass & Riggio, 2006). وتلعب القيادة الملهمة دوراً فعالاً في خلق رؤية مشتركة وتحفيز فرق العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما إنها تعزز من الابتكار وروح التعاون بين العاملين. وبناءً على أهمية كل من الشغف الوظيفي والقيادة الملهمة، يسعى هذه الدراسة إلى تشخيص العلاقة بينهما وتقييم أثر القيادة الملهمة في الشغف الوظيفي في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية. إذ تهدف الجامعة إلى تبني ممارسات قيادية ملهمة تسهم في تحفيز العاملين وزيادة اندماجهم مع بيئة العمل، مما يدعم تحسين الأداء المنظمي ويساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. كما تركز الدراسة على استكشاف كيف يمكن تعزيز أبعاد الشغف الوظيفي المتمثلة بالاستمتاع بالعمل، والدافع الذاتي، والهوية الذاتية، والإحساس بالتعلم من خلال القيادة الملهمة، بما يعزز من جودة الخدمات التعليمية ويعزز مكانة الجامعة في المشهد الأكاديمي.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: يمثل الشغف الوظيفي في السياق الأكاديمي أهمية خاصة في تطوير الأداء الجامعي وجودة الخدمات المقدمة للطلاب والمجتمع. ومن جانب آخر عادة ما يكون هناك جملة من التحديات الاجتماعية والاقتصادية، مثل عدم القدرة على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية وتدني مستوى الرواتب خاصة للموظفين حديثي التعيين، مما قد يؤثر بشكل مباشر على مستوى الشغف الوظيفي. فهذه التحديات يمكن أن تؤدي إلى خفض الحافز الداخلي لدى الموظفين، مما ينعكس سلباً على أدائهم واستقرارهم النفسي داخل بيئة العمل. وفي ظل هذه التحديات، يبرز دور القيادة في خلق بيئة داعمة ومحفزة تُعيد للموظفين شغفهم بأعمالهم. ومن هنا تأتي أهمية القيادة الملهمة، التي تلعب دوراً حيوياً في توجيه الموظفين نحو تحقيق أهدافهم الفردية والمهنية على حد سواء. والقيادة الملهمة ليست مجرد إدارة للمؤسسة، بل هي قدرة القائد على إلهام الموظفين، وغرس روح التفاني في العمل، وتحفيزهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة. إن القائد الملهم هو الذي يشعر الموظفين بأنهم جزء من رؤية أكبر، مما يعزز لديهم الشغف والإبداع، ويساهم في تجاوز العقبات المالية والمهنية وبالأستناد إلى ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

❖ ما هو دور القيادة الملهمة في تحقيق الشغف الوظيفي في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية؟

ومن هذا التساؤل، يمكن أن تتفرع منه الأسئلة الآتية:

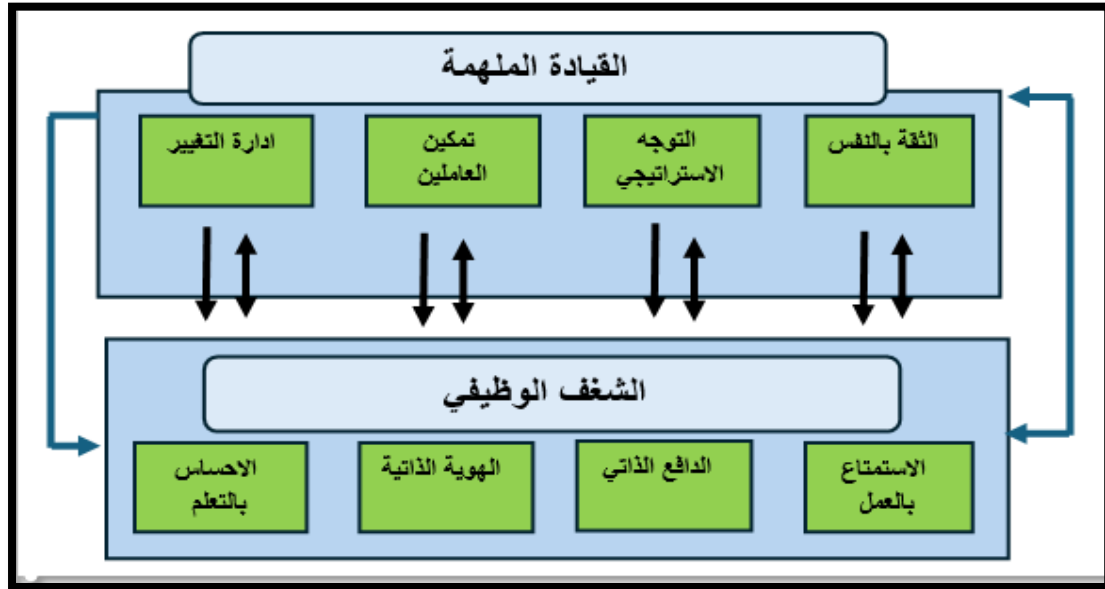
1. ما مدى إدراك عينة الدراسة لأبعاد القيادة الملهمة والشغف الوظيفي في الجامعة قيد الدراسة؟
2. ما طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الملهمة والشغف الوظيفي في الجامعة قيد الدراسة؟
3. هل تؤثر القيادة الملهمة في الشغف الوظيفي في الجامعة قيد الدراسة؟

ثالثاً. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تركز على فهم العلاقة بين القيادة الملهمة والشغف الوظيفي في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية. وتتمثل الأهداف فيما يأتي:

1. تقديم إطار نظري شامل حول القيادة الملهمة والشغف الوظيفي.
2. تشخيص أبعاد القيادة الملهمة والشغف الوظيفي.
3. التعرف على علاقات الارتباط بين القيادة الملهمة والشغف الوظيفي.
4. التعرف على علاقات الأثر بين القيادة الملهمة والشغف الوظيفي.
5. تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي تعزز من عمل القيادات في الجامعة المبحوثة تجاه تنمية الشغف الوظيفي لدى الأفراد العاملين.

رابعاً. **المخطط الفرضي للدراسة:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري تصميم أنموذج افتراضي يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة حيث يتكون الأنموذج في المتغيرات الرئيسة الآتية:

1. المتغير المستقل: القيادة الملهمة وأبعادها الفرعية التي تمثلت بـ: (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين، إدارة التغيير).
2. المتغير المعتمد: الشغف الوظيفي ومتطلباتها الفرعية متمثلة بـ: (الاستمتاع بالعمل، الدافع الذاتي، الهوية الذاتية، الاحساس بالتعلم).



شكل (1): النموذج الافتراضي للدراسة

يشير الى علاقات الارتباط $\longleftrightarrow$ يشير الى علاقات الاثر $\leftarrow$
المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة: تم صياغة مجموعة من الفرضيات كحلول مؤقتة لمشكلة الدراسة ومن ثم اختبارها للتحقق من صحتها فقد جرى صياغة الفرضيات وفق الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الملهمة (منفردة ومجموعة) والشغف الوظيفي (مجتمعة) في الجامعة قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد تأثير معنوي موجب للقيادة الملهمة (منفردة ومجموعة) في الشغف الوظيفي (مجتمعة) في الجامعة قيد الدراسة.

سادساً. حدود الدراسة:

يمكن تقسيم حدود الدراسة وفق الآتي: تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

1. الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وكما يأتي:
 - أ. أبعاد القيادة الملهمة التي تمثلت بـ: (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين، إدارة التغيير).
 - ب. الشغف الوظيفي متمثلة بـ: (الاستمتاع بالعمل، الدافع الذاتي، الهوية الذاتية، الاحساس بالتعلم).
2. الحدود الزمانية امتدت الحدود الزمانية للدراسة لفترة سنة، وللمدة الواقعة بين 01/10/2024 ولغاية 01/10/2025.

3. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية الواقعة في قضاء ناكري وبردرش.
4. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة على عدد من مسؤولي الوحدات الادارية في جامعة ناكري للعلوم التطبيقية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً. القيادة الملهمة: وتتضمن:

1. مفهوم القيادة الملهمة: القيادة الملهمة هي نمط من انماط القيادة ويتطلب من القائد أن تتوفر لديه العزم والإرادة الذي يجعله يفكر في التابعين ويعطيهم الأولوية قبل نفسه (Joyce, 2009). تنطوي القيادة الملهمة على جعل الموارد البشرية مثابرين ومتفانين تجاه الأهداف الصعبة الطموحة والعمل على مواجهة التحديات وتعزيز الإبداع لديهم (Jain, 2012). ويعرف اللوح (2016) بأنها القيادة التي تتميز في سماتها، والجاذبة في كينونتها، والساعية إلى استدامة العلاقة مع تابعيها في المنظمة وعلى النحو الذي يؤثر في أدائهم وولائهم إلى حد الانبهار بأفكارها. هي الفن الذي يمكن للقائد من خلاله التأثير على العاملين وتوجيههم بطريقة محددة، ومن ثم كسب احترامهم وتعاونهم وولائهم وطاعتهم لتحقيق الأهداف المنشودة (درويش، 2019). ويعرف دحام وآخرون (2019) القيادة الملهمة بأنها نمط القيادة التي تتميز في صفاتها والهادفة إلى استدامة العلاقة بين الموارد البشرية والمنظمة والذي يؤثر في ولائهم وادائهم وسلوكهم الناتج عن انبهارهم في فكر القيادة التي يلتزمها المسؤولون في التنظيم.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة، يرى الباحثان أن القيادة الملهمة تعكس قدرة القائد على التأثير الإيجابي في الأفراد من خلال تقديم رؤى مستقبلية مستندة إلى قيم ثابتة. كما تعمل على تحفيزهم لتحقيق أهداف استثنائية من خلال تعزيز الإبداع، وغرس التفاؤل، وبناء علاقات مستدامة قائمة على الثقة والإعجاب. وهذا يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

2. أهمية القيادة الملهمة: تكمن أهمية القيادة الملهمة وفقاً لما تناوله العديد من الباحثين بنقاط عدة وهي كالآتي: (Shenhar, 2015) و(أريج، 2016) و(جاسم، 2018).

❖ لدى القائد الملهم القدرة على تكوين رؤية مشتركة بينه وبين التابعين، فهو يمثل حلقة الوصل بين المنظمة والعاملين بها، ومن خلال هذه الرؤية المشتركة يستطيع القائد تحفيز العاملين وبث روح النشاط والحيوية لديهم مما ينعكس إيجابياً على المنظمة.

❖ إن توافر القيادة الملهمة في المنظمة يؤثر إيجابياً في توافر السلوكيات الأخلاقية للعاملين.

❖ تساهم في السيطرة على المشاكل المتولدة في العمل وحلها، وحسم الخلافات والآراء بين الأفراد.

❖ تقوم على دعم القوى الإيجابية في المنظمة المتوفرة لدى التابعين وتقليل الجوانب السلبية والحد منها.

بالاستناد إلى ما سبق يرى الباحثان أن القيادة الملهمة تعد واحدة من أبرز انماط القيادة التي تؤثر على الأداء سواء على المستوى الفردي أو المؤسسية. ويحدث هذا لأنها تلعب دوراً محورياً في ربط الموظف بوظيفته وتعزيز التزامه بالمنظمة. كذلك تعزز القيادة الملهمة شغف العاملين بما يقومون به عبر إنشاء رؤية مشتركة، وتحفيز الإبداع، وتوفير بيئة عمل تركز على الثقة والاحترام المتبادل. فضلاً عن ذلك، تساهم هذا النمط من القيادة في ترسيخ القيم الأخلاقية، وتعزيز القيم المؤسسية، وحل المشاكل التنظيمية، مما يؤثر بشكل إيجابي على استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها.

3. **أبعاد القيادة الملهمة:** تبين من خلال البحث في هذا المجال أن العديد من الكتاب والباحثين مثل الحلبي (2017)، رجه وعبدالله (2020)، علوان (2021)، إبراهيم والمتولي (2024)، يتفقون على أن أبعاد القيادة الملهمة تتمثل في: الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين، وإدارة التغيير، وهي الأبعاد التي تكررت بشكل لافت في الأدبيات ذات الصلة، مما يعكس أهميتها الجوهرية في تشكيل القيادة الملهمة داخل المنظمات. وفيما يأتي تفصيل لهذه الأبعاد:

أ. **الثقة بالنفس:** يرى أبو ندا (2017) أن الثقة بالنفس هي من أبرز الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الملهم، إذ تمنحه القدرة على الثبات والحكمة في مواجهة التحديات الصعبة، كما تساهم هذه الثقة في بناء علاقات قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد ومروؤسيه. وتشير إلى أن هذه السمة تعد من العناصر الأساسية للقيادة الناجحة، موضحة أن من أبرز المهارات التي ينبغي أن يمتلكها القائد: الثقة بالنفس، المبادرة، المثابرة، الاعتماد على الذات، السيطرة، الرغبة في التفوق، والطموح. وتشير الزهرة ومسعودة (2016) إلى أن الثقة بالنفس تمكن القائد من مواجهة الصعوبات بنزاهة ووضوح، كما تعزز تجسيد القدوة الحسنة وزيادة ثقة الفريق به، مما يحفزهم على الالتزام برؤيته، وترتبط هذه السمة بقدرة القائد على التحكم في انفعالاته واتخاذ قرارات مستقلة تعكس وعيه الاستراتيجي. كما يوضح الفراني (2020) أن الثقة بالنفس تعبر عن القدرة على التحكم في المشاكل واتخاذ القرارات الصحيحة، وتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج، وقد تنبع هذه الثقة من إدراك القائد الواضح لقدراته ومهاراته، فضلاً عن تقدير الآخرين لتلك قدرات. وبين الزبيدي (2020) أن القائد الفعال يمتلك قدرة عالية على اتخاذ القرارات الحاسمة والدفاع عن مبادئه بثقة دون تردد، مع استعداده للاعتراف بالخطأ عند الضرورة.

يتبين مما سبق أن الثقة بالنفس تشكل العنصر أو المكون الرئيس لشخصية القائد الملهم، إذ تنبع من إدراك القائد لقدراته وتقدير الآخرين له، وتعتبر قوة داخلية تمنحه الجرأة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات. ولا يقتصر تأثير الثقة بالنفس على القائد فقط، بل يمتد ليشمل بيئة العمل أيضاً، إذ تعزز الرضا والالتزام، وتحفز الأداء الجماعي. كما تعد عنصراً محورياً في بناء الكاريزما القيادية، مما يعزز مصداقية القائد وقدراته على الإلهام والتأثير. وترتبط هذه الثقة ارتباطاً وثيقاً بالقيم الأخلاقية التي تتجلى في التواصل والحكمة والشفافية، وتبنى من خلال مسيرة طويلة من التطور النفسي والتربوي، مما يجعلها من أهم ركائز القيادة الناجحة والملهمة.

ب. **التوجه الاستراتيجي:** يشير الشريف (2004) إلى أن نجاح القادة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى ربط رؤيتهم بتحسين خدمات المواطنين، إذ تتميز خططهم بالوضوح وقابلية القياس، مما يدل على أن الرؤية المستقبلية الفعالة ترتبط بالنتائج القابلة للتقييم والتي تؤثر إيجاباً في المجتمع، فتعتبر معياراً موضوعياً للنجاح القيادي. ويقصد بالتوجه الاستراتيجي حالة التنبؤ بالمستقبل، إذ تشكل صورة محددة للظروف والمواقف المستقبلية المرتبطة بسياق معين، إذ تتجاوز مجرد النظر إلى الأحداث لتشمل القيم والإدراك (الغالي وأدريس، 2008). ويرى العامري (2010) أن التوجه الاستراتيجي تمثل وضعاً تأملياً يغوص فيه القائد لرسم صورة دقيقة لمستقبل منظمته.

ويشير الزبيدي (2020) إلى أن القائد الملهم يمتلك قدرة فريدة على صياغة رؤية واضحة وملهمة تعكس فهماً عميقاً للتحديات والفرص، تتجاوز الأهداف المباشرة لتشمل تحليلاً استراتيجياً للبيئة المحيطة وتوقعات التغيرات الاجتماعية والتعليمية، فضلاً عن مهارة تحويل الرؤية إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ مع الاستفادة الفعالة من الموارد لتحقيق الأهداف الطموحة. وفي سياق مشابه، يشير

غانم والمرهضي (2024) إلى أن التوجه الاستراتيجي، والمتمثل في قدرة القائد على إقناع الموظفين برؤية مستقبلية واضحة، يعد من أبرز سمات القيادة الملهمة، حيث يلهم القائد موظفيه من خلال توجيههم نحو أهداف مستقبلية عبر التأثير الإيجابي والتحفيز الفعال، ويظهر ذلك جلياً في تأثير القيادة المثالية التي تدعم تبني رؤية مستقبلية محفزة.

يتضح من خلال هذه الطروحات النظرية والتحليلية أن التوجه الاستراتيجي يمثل جوهر القيادة الملهمة، إذ يعبر عن قدرة القائد على تجاوز الواقع الراهن نحو استشراف مستقبل أفضل للمؤسسة، عبر الدمج بين التحليل العقلي والرؤية الوجدانية. فالرؤية المستقبلية لا تقتصر على رسم صورة مثالية للمستقبل، بل تتطلب تصوراً منهجياً واضحاً يتكامل فيه التقييم الموضوعي للبيئة الداخلية والخارجية مع الخيال القيادي الخلاق.

ج. تمكين العاملين: يشير الحلبي (2017) إلى أن التمكين يمنح العاملين نفوذاً ومساحة من الحرية لأداء مهامهم، فضلاً عن توفير فرص التعلم والتأهيل لتطوير مهاراتهم الإدارية، ويساعد الإدارة العليا في تفويض المديرين باتخاذ القرارات بدءاً من تحديد المشكلات حتى إصدار الحلول. وفي موضع آخر، يوضح (الحلبي، 2017، ص19) أن التمكين يتضمن دعماً فعلياً للمرؤوسين ومشاركة حقيقية في العملية الإدارية، بما في ذلك نقل المسؤولية والسلطة من المدراء إلى المرؤوسين. وتوضح ابتسام (2019) أن تمكين العاملين يقوم على تفويض الصلاحيات وتعزيز ثقافة الثقة، إذ لا يقتصر القائد الملهم على إعطاء التعليمات، بل يسعى إلى تطوير مهارات فريقه وتحفيزهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يرفع من شعورهم بالانتماء والمسؤولية، ويزيد من إنتاجيتهم وإبداعهم في أداء المهام. وتضيف الباحثة أن التمكين يتطلب توفير فرص تدريبية منتظمة ودعماً مستمراً، ما يسهم في زيادة الالتزام والإنتاجية.

وفي السياق ذاته، يرى (Largacha-Martínez (2019 أن القيادة الملهمة تقوم على تفويض جزء من السلطات إلى العاملين، ودعمهم، وتعزيز شعورهم بالاستقلالية، بما يتيح لهم اتخاذ القرارات بحرية، ويُنمّي قدراتهم في الحكم والتقدير، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي. وبلاستناد إلى ما سبق، يتضح أن التمكين يمثل بُعداً محورياً في القيادة الملهمة، فهو لا يقتصر على تفويض الصلاحيات، بل يتجاوز ذلك إلى بناء الثقة، وتطوير المهارات، وتعزيز المشاركة، وتهيئة بيئة عمل مشجعة على الإبداع والالتزام. كما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الانتماء، وتحقيق توازن فعال بين السلطة والمسؤولية، مما يجعل القائد الملهم قوة دافعة نحو التغيير الإيجابي داخل المؤسسة.

د. إدارة التغيير: تعد إدارة التغيير من الأبعاد المحورية في القيادة الملهمة، إذ تتمثل في قدرة القائد على توجيه التحولات التنظيمية بفعالية، ودفع الأفراد نحو التكيف الإيجابي. ويتجلى القائد الملهم بمرونته العالية، وسعيه لتحفيز المرؤوسين على عد التغيير فرصة للنمو والتطور، بما يحفظ توازن المؤسسة في بيئة متغيرة (ابتسام، 2019). وتضيف (Mei Kin et al. (2018 أن إدارة التغيير تُعبر عن قدرة المؤسسة على إعادة ترتيب أوضاعها للتأقلم مع المتغيرات، عبر استثمار العوامل الإيجابية والتقليل من أثر السلبية، باستخدام أنجع السبل لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويشير الزبيدي (2020) إلى إدارة التغيير على أنها قدرة القائد على قيادة التحولات في البيئة المدرسية أو المجتمعية. ويتطلب ذلك مرونة عالية في التكيف مع المستجدات، ومهارات تحليلية لتشخيص المشكلات وابتكار حلول غير تقليدية. كما يرى أن القائد الملهم يحول مقاومة التغيير إلى

فرص تطوير، من خلال بناء الثقة، وشرح فوائد التغيير، واستخدام أدوات مثل الحوار الفعّال والتخطيط الاستباقي. ويؤكد علوان (2021) أن إدارة التغيير تُعد ركناً أساسياً في القيادة الملهمة. فالقائد لا يكفي بالتفاعل مع التغييرات، بل يشارك بفاعلية في صنعها. ويُبرز أهمية الوعي البيئي والتواصل الفعّال، إلى جانب إشراك الأطراف المختلفة في عملية التغيير، وتوفير بيئة تقلل من المقاومة وتحافظ على استقرار المؤسسة. كما يشير غانم والمرهضي (2024) إلى أن القائد الملهم يحدث تأثيراً إيجابياً في بيئة العمل من خلال تحفيز التفكير الابتكاري وتشجيع الأفراد على مواجهة التحديات بطرق غير تقليدية.

ثانياً. الشغف الوظيفي. ويتضمن:

1. مفهوم الشغف الوظيفي: يُعرّف (Astakhova & Porter (2015) الشغف الوظيفي بأنه "المتعة، والاستعداد للمثابرة، وبذل الجهد بشكل أكبر، وإرادة قوية تقود الفرد إلى أن يكرّس عن طيب خاطر وقته، ويُعمل عقله في إنجاز عمله" (p 4). كما عرّفه (Salessi et al. (2017 بأنه "حالة مستمرة من الرغبة القائمة على الإدراك، والتقييمات العاطفية لوظيفة الفرد" (p 165). ويصفه (Purba & Ananta (2018 بأنه حالة نفسية تجمع بين الدوافع الذاتية للعمل والمشاعر الإيجابية القوية، والارتباط الهادف بالعمل، والشعور بالمعنى والقيمة. في حين يرى (Sylvia & Andhie (2018 أنه "رغبة ملحة وإيمان قوي يجعل الأفراد منضبطين لتحقيق رؤيتهم، ويمكن تحقيق حلم الفرد عندما تكون لديه الرغبة والنية اللازمة لذلك" (p265). كما يرى (Pollack, 2020) أن الشغف هو "الرغبة القوية تجاه نشاط محقق لذات أو محدد للهوية، يُكرّس له الناس طاقاتهم وأوقاتهم". وفي السياق ذاته، يُعرف الشغف الوظيفي بأنه "الميل القوي تجاه شيء محدد أو نشاط يحبه الفرد ويقدره، ويستثمر فيه وقته وطاقته بانتظام إلى الحد الذي يُصبح فيه جزءاً من هويته الشخصية" (زينل، 2023: 35). ويبين العيساوي (2024) على أن الشغف الوظيفي يُجسّد المشاعر الإيجابية والرفاهية المستمرة لدى الأفراد، الناتجة عن الرغبة والمتعة والدافع والتحفيز القوي تجاه الأنشطة والأعمال التي يُحبونها ويُقبلون على أدائها ويستثمرون فيها قدراً كبيراً من الوقت والطاقة والمثابرة في سبيل الوصول إلى التميز في الأداء. ومن مجمل ما سبق، يمكن الاستنتاج أن الشغف الوظيفي يمثل حالة نفسية داخلية تدفع الفرد للانخراط في الأعمال التي يُحبها ويجد فيها معنى، بحيث يُكرّس لها جهده ووقته بإرادة ذاتية، ويستثمر في أدائها بشغف واستمتاع حتى تُصبح جزءاً من هويته وشخصيته المهنية.
2. أهمية الشغف الوظيفي: للشغف للشغف الوظيفي تأثير مباشر وفعّال في بيئة العمل، إذ تتجلى أهميته في حقيقة أن العمل النابع من الشغف والجدية يُميز المؤسسة، ويُسهّم في تقدمها حتى على الصعيد العالمي من حيث عدد الاكتشافات الجديدة، وجودة التوضيحات، والالتزام بمعايير التميز (Obomanu, 2011). وتتجلى أهمية الشغف الوظيفي من خلال ازدياد اهتمام العلماء والمديرين به، إذ يُعزى إلى ميل قوي لدى الأفراد نحو أنشطة يجدون فيها المتعة والأهمية، وهم على استعداد لاستثمار وقتهم وجهدهم فيها. ويتجاوز تأثير الشغف حدود العمل، ليشمل أبعاداً نفسية ومنطقية وسلوكية، مثل الحيوية الذاتية، والالتزام العاطفي، والتصورات الإيجابية للموارد الوظيفية، والتكيف مع التقاعد، إلى جانب تأثيرات سلوكية إيجابية تشمل الإبداع، أداء المهام، الأداء المالي، والمواطنة السلوكية (Ho et al., 2018).

ويؤكد العيساوي (2024) أن الشغف الوظيفي يُعد ذا أهمية بالغة للمنظمات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتعزيز الروح المعنوية لدى فرق العمل، لما له من ارتباط وثيق بالرفاهية النفسية والتطوير المستمر للمعارف والمهارات. ويُعد الشغف مورداً تحفيزياً يعزز المشاركة الفعالة، إذ يُنتج لدى الأفراد مشاعر إيجابية تجعلهم أكثر نشاطاً وانخراطاً، ولديهم دافع قوي واستعداد كامل لأداء المهام، إلى جانب شعور بالمتعة والتعلم ضمن بيئة العمل. ومن هذا المنطلق، يُسهم الشغف في تقليل الإرهاق، والحد من الصراعات داخل المنظمة، كما يُعد أداة ضرورية لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال، وتمكين الأفراد من إبراز هويتهم الإبداعية وأداء أدوارهم بفاعلية. ويستند هذا الشغف إلى عناصر عاطفية، معرفية، وسلوكية تُسهم في تطوير المهارات بشكل مستمر، والحفاظ على التركيز في الأنشطة، مما ينعكس إيجاباً على تماسك فرق العمل وزيادة إنتاجيتهم، ويُمكن المنظمة من مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة.

يُستنتج مما سبق أن الشغف الوظيفي يُعد من العوامل الجوهرية في رفع كفاءة الأفراد وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات. فهو لا يقتصر على إضفاء شعور بالمتعة والرضا النفسي، بل يمتد تأثيره ليشمل تعزيز السلوكيات الإيجابية مثل الإبداع، الالتزام، والمواطنة التنظيمية، إلى جانب تحسين الإنتاجية الفردية والعمل الجماعي، وتعزيز فعالية المنظمة وبناء بيئة عمل مستقرة ومليئة بالمعرفة والخبرة.

3. أبعاد الشغف الوظيفي: لم يتفق الكتاب والباحثين حول أبعاد الشغف الوظيفي، إذ يرى (العنزي، 2022) أن أبعاد الشغف الوظيفي تتمثل في (الاستمتاع بالعمل، والدافعية الذاتية، والهوية الذاتية، وحس التعلم). ويؤكد (السعداوي، 2024) على أن أبعاد الشغف الوظيفي هي (الاستمتاع في العمل، والتحفيز الذاتي، والشعور بأهمية التعلم). ويشير (عباس، 2024) إلى أن أبعاد الشغف الوظيفي تتمثل في (التحفيز الذاتي، والشعور بأهمية التعلم، والاستمتاع بالعمل، والهوية الذاتية). بينما حدد (العيساوي، 2024) الاستماع، الدافع الذاتي، الهوية الذاتية والاحساس بالتعلم كأبعاد للشغف الوظيفي، وعليه سنعتمد في دراستنا هذه على النموذج الذي تقدم به (العيساوي، 2024) عن قياس الشغف الوظيفي وذلك لشمولية وحدائته وتوافقه مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية. وتكون الأبعاد فيه على النحو الآتي:

أ. الاستمتاع بالعمل: يرتبط الاستمتاع الوظيفي بالشعور الإيجابي الناتج عن المهام اليومية، مما يُعزز الانخراط الوظيفي ويجعل العمل مصدراً للسعادة والراحة النفسية (فاطمة، 2021). يظهر في شكل ارتباط عاطفي قوي بالعمل، ويزداد وضوحاً في ظل بيئة قائمة على التقدير والاحترام، إذ تؤثر ظروف العمل تأثيراً مباشراً على سعادة الموظف وإنتاجيته (جعفر والرميدي، 2022). ويشير النواجحة (2022) إلى أن الشعور بالانسجام النفسي والاجتماعي، وتحقيق الذات، والبحث عن المعنى، كلها تسهم في تعزيز الاستمتاع بالعمل، لا سيما عند توافق القيم الفردية مع قيم المؤسسة. كما يربط (El Nawajha 2022) بين الشغف الوظيفي والتناغم، ويؤكد أن الأفراد الذين يتمتعون بهذا النوع من الشغف يشعرون بالنشاط والفرح أثناء أداء مهامهم، ما يجعل العمل تجربة مرضية تُنسبهم ضغوط الحياة.

وتوضح الناظر (2024) أن العمل الممتع يتطلب توافقاً بين العمل والأهداف الشخصية والمهنية، إذ يُعزز هذا التوافق شعور الفرد بالرضا، ويرفع من مستوى تركيزه. وتؤكد السعداوي (2023) على أن الاستمتاع الوظيفي يُعد من الركائز الأساسية للشغف، إذ يرتبط بالإخلاص والحب

العميق تجاه العمل، وهو ما يدفع الأفراد نحو الابتكار، ووضع أهداف جديدة، وتحقيق النمو المهني. في السياق نفسه، يرى عشري وسبع (2023) أن الاستمتاع بالعمل يتجسد من خلال "الشغف المتناغم"، إذ ينبع من التقدير العميق لقيمة المهام، ويعكس انسجاماً بين الحياة المهنية والشخصية. يتضح من مجمل الطروحات السابقة أن الاستمتاع بالعمل لا يُعد مجرد شعور لحظي بالراحة أو السعادة، بل هو بُعد أساسي يُغذي الشغف الوظيفي، ويُسهم في تشكيل تجربة مهنية مُرضية ومستدامة.

ب. التحفيز الذاتي: يشجع التحفيز الذاتي يشجع الموظف على تقديم أفضل ما لديه دون الاعتماد على ضغوط خارجية، وتُظهر النتائج أن العمال السعداء يكونون أكثر إبداعاً وقادرين على إحداث تغييرات إيجابية، كما يبذلون جهوداً إضافية في حل المشكلات وتحسين الأداء (فاطمة، 2021). ويُبرز جعفر والرميدي (2022) أن التحفيز الذاتي يدفع الموظف لبذل جهود إضافية لتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية، ويتجلى ذلك في سعيه المستمر نحو التطور ومواجهة التحديات بروح إيجابية. كما يُسهم الشعور بالسعادة في العمل في تعزيز دافعية الإبداع والابتكار، ما ينعكس إيجاباً على الأداء والولاء المؤسسي.

ويُضيف العيساوي (2024) أن التحفيز الذاتي يمثل الجهود التي يبذلها الأفراد في ممارسة الأنشطة التي يرغبون بها، ويُعزز الحافز لديهم لمواجهة العقبات والتغلب عليها، ويدفعهم إلى أداء الأعمال بثقة وإيمان بقدراتهم. كما يعزز روح المثابرة والمبادرة لتحقيق الأهداف المستقبلية، ويولد شعوراً بالرضا، وينمي مهارات إدارة جوانب الحياة المختلفة، فضلاً عن تعزيز الإبداع وتحسين الأداء وحل المشكلات في بيئة العمل. ويؤكد الناظر (2024) أن التحفيز الذاتي يعكس الدافع الداخلي نحو التميز في العمل، حيث يلتزم الأفراد بالمعايير المهنية ويبذلون جهداً متميزاً، ويقبلون الأعباء الإضافية بسهولة، مما يدل على التزامهم العالي بأدوارهم.

بالاستناد إلى ما سبق، يرى الباحثان إن التحفيز الذاتي يعد من الركائز الأساسية في بناء وتطوير الشغف الوظيفي، إذ يُمكن الأفراد من توجيه جهودهم نحو الإنجاز والابتكار دون الاعتماد على عوامل خارجية. يعكس هذا التحفيز قدرة الموظف على ربط مهامه بقيمه وأهدافه الشخصية، ما يزيد من التزامه ودوامه في الأداء بكفاءة وسعادة. وتُشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحفيز الذاتي يرتبط بالانضباط الذاتي والقدرة على شحن النفس بالطاقة الإيجابية، إلى جانب المرونة في التكيف مع التحديات، مما يجعله عاملاً حاسماً في استدامة الأداء العالي وتعزيز الولاء المؤسسي. لذا، على المؤسسات تعزيز بيئة العمل التي تدعم استقلالية الأفراد وتمنحهم فرص التعبير عن دوافعهم الذاتية لتنمية شغفهم وتحقيق التفوق المستمر.

ج. الهوية الذاتية: يشير فاطمة وزورة (2021) إلى أن الموظف الذي يطور هوية ذاتية قوية مع مؤسسته يعتبر نفسه شريكاً مسؤولاً وملتزماً بنجاحها، ويتشكل هذا الموقف استناداً إلى سياسات وممارسات المؤسسة تجاه موظفيها. وتظهر النتائج وجود علاقة طردية بين اهتمام المؤسسة بسعادة موظفيها وارتفاع مشاعر الانتماء والحماسة لديهم، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وولائهم التنظيمي. ترتبط الهوية الذاتية ارتباطاً وثيقاً بالشغف الوظيفي، حيث يعبر الموظف من خلالها عن شعوره بالانتماء والارتباط العميق بقيم وأهداف المؤسسة. ويتجلى هذا البعد في إدراك الموظف لكونه جزءاً أساسياً من نجاح المنظمة، ما يعزز التزامه وتفانيه في العمل. كما تسهم عوامل مثل العدالة التنظيمية والتمكين الوظيفي في تقوية هذا الشعور (جعفر والرميدي، 2022).

ويرى العيساوي (2024) أن الهوية الذاتية تمثل منظومة من العوامل الثقافية المرتبطة بحياة الفرد، والتي تؤثر في تصوراتها وتمنحه صفات تميزه عن الآخرين. وتسهم الهوية الذاتية في توليد شعور بالمعنى والاهتمام والسيطرة في مجال العمل الذي يعبر عن هويته. وبما أن الهوية ترتبط بالفعل والدافعية تجاه العمل، فإن أثرها يمتد ليشمل تعزيز الشعور بالانتماء والثبات في بيئة العمل. ومن هذا المنطلق، يسعى الفرد لاكتساب الخبرة وتطويرها من خلال التفاعل مع محيطه، تعبيراً عن أفكاره ومشاعره، ليحافظ على هويته مستنداً إلى القيم التي يوليها أهمية ضمن الفئة أو الجماعة التي يشعر بالانتماء إليها.

بالاعتماد على ما سبق، يرى الباحثان إن الهوية الذاتية تشكل أحد العناصر الأساسية التي تساهم بشكل مباشر في تشكيل وتعزيز الشغف الوظيفي. فهي الإطار النفسي والثقافي الذي يدرك من خلاله الفرد نفسه في سياق مهامه العملية، إذ يتداخل فيها فهم الفرد لقيمه ومعتقداته الخاصة مع القيم المنظمة، ما يدفعه إلى عد مساره المهني امتداداً لهويته الذاتية لا مجرد وسيلة لكسب الرزق.

د. الاحساس بالتعلم: يرتبط الاحساس بالتعلم ارتباطاً وثيقاً ببيئة العمل التي تعزز التطور المستمر للموظفين. وتوضح الدراسة أن المؤسسات التي تركز على نقاط القوة وتوفر فرصاً للتعلم والتطوير تساهم في رفع مستوى سعادة الموظفين وإنتاجيتهم، مما يجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة التحديات وتحسين الأداء (فاطمة وزورة، 2021). ويُعرف جعفر والرميدي (2022) هذا البُعد بأنه "الجهد المستمر الذي يبذله الموظف لاكتساب معارف ومهارات جديدة تساهم في تحسين أدائه الوظيفي" (ص 110) ويشير العنزي (2023) إلى أن هذا الجانب يعكس رغبة الفرد المستمرة في تطوير مهاراته ومعرفة من خلال العمل، ويُعرف بأنه وعي الشخص بأهمية التعلم والنمو المهني كجزء أساسي من شغفه بعمله. ويتضح أن الأفراد الذين يمتلكون هذا البُعد يميلون إلى اتباع ممارسات تعليمية منظمة، مما يعزز كفاءتهم ويساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. وتؤكد السعداوي (2023) أن الاحساس بالتعلم يعد بعداً جوهرياً من أبعاد الشغف الوظيفي، إذ يشير إلى التغيير الإيجابي الذي يطرأ على سلوك الفرد بفعل التطور المستمر. ويرى عشري وسبع (2023) أن الشغف الوظيفي يعكس رغبة قوية وإيجابية ومستدامة لدى الفرد تجاه عمله، تنبع من تقديره العميق لقيمة المهام التي يؤديها، مما يدفعه للانخراط فيها بشغف وحب. ورغم أن الباحثين لم يتطرقوا مباشرة إلى مفهوم "الشعور بأهمية التعلم"، إلا أن تحليل سياق حديثهم يكشف أن من أبرز نتائج هذا الشغف هو سعي الموظف لاكتساب خبرات متنوعة وتجارب مستمرة، مما يدل على انخراطه في عملية تعلم مستمرة داخل بيئة العمل. يتبين مما سبق أن الاحساس بالتعلم يشكل عنصراً أساسياً في تعزيز الشغف المهني والنمو في الوظائف. ويعكس هذا الوعي إدراك الفرد لقيمة التعلم كعملية مستمرة تساهم في تحسين أدائه وتطوير نفسه، مما يساعده على مواجهة تحديات العمل بثقة وكفاءة. كما يدل هذا البُعد على ارتباط قوي بين رغبة الفرد في التعلم وفهمه للنجاح المهني كهدف يتحقق عبر اكتساب المعرفة والمهارات المتجددة.

المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

يتناول هذا المبحث الجانب التطبيقي للدراسة من خلال وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها. يهدف هذا الجزء إلى تقديم فهم واضح للمتغيرات الدراسية الأساسية، وتحديد خصائصها وعلاقاتها المحتملة مع بعضها البعض، بما يتيح تقييمها وتحليلها بشكل موضوعي.

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها: تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الكلي لمتغير القيادة الملهمة بلغ ($M = 3.70$ ، $SD = 0.61$) هو ما يدل على مستوى متوسط إلى مرتفع من توافر

ممارسات القيادة الملهمة في بيئة العمل من وجهة نظر المستجيبين. وقد توزعت القيم بين أبعاد هذا المتغير، إذ جاء الثقة بالنفس في المرتبة الأولى بمتوسط ($M = 3.78$ ، $SD = 0.68$)، يليه التوجه الاستراتيجي ($M = 3.74$ ، $SD = 0.74$)، ثم إدارة التغيير ($M = 3.68$ ، $SD = 0.63$)، وأخيراً التمكين ($M = 3.63$ ، $SD = 0.77$)، تشير هذه النتائج إلى تباين نسبي في تقييم المستجيبين لأبعاد القيادة الملهمة، مع ميل عام نحو الإيجابية.

أما فيما يتعلق بمؤشر الشغف الوظيفي، فقد حقق أعلى متوسط بين جميع المتغيرات المدروسة ($M = 4.12$ ، $SD = 0.55$)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الاندماج والدافعية لدى المشاركين تجاه العمل. وقد دعمت الأبعاد الفرعية لهذا المتغير هذا الاتجاه، إذ جاء كل من الهوية الذاتية والإحساس بالتعلم في الصدارة بمتوسط ($M = 4.24$) وانحراف معياري ($SD = 0.60$ و $SD = 0.62$) على التوالي. تلاهما الدافع الذاتي ($M = 4.05$ ، $SD = 0.65$)، ثم الاستمتاع بالعمل ($M = 3.95$ ، $SD = 0.77$). تعكس هذه القيم حالة من الارتباط النفسي والمعنوي بالعمل، تدل على بيئة عمل محفزة تعزز من شغف الأفراد ومشاعرهم الإيجابية تجاه أدائهم الوظيفي.

جدول (1): الإحصاء الوصفي

الإحصاء الوصفي		المتغيرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.68	3.78	الثقة بالنفس
0.74	3.74	التوجه الاستراتيجي
0.77	3.63	التمكين
0.63	3.68	إدارة التغيير
0.61	3.70	القيادة الملهمة (المؤشر الكلي)
0.77	3.95	الاستمتاع بالعمل
0.65	4.05	الدافع الذاتي
0.60	4.24	الهوية الذاتية
0.62	4.24	الإحساس بالتعلم
0.55	4.12	(المؤشر الكلي) الشغف الوظيفي

** الارتباط معنوي عند مستوى ($P < 0.01$)، * الارتباط معنوي عند مستوى ($P < 0.05$)

ثانياً. اختبار فرضيات الدراسة:

1. علاقة الارتباط: يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى تحقق الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الملهمة (منفردة ومجموعة) والشغف الوظيفي (مجموعة))، وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5): نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الملهمة والشغف الوظيفي

أبعاد القيادة الملهمة					المتغير المستقل
المؤشر الكلي	إدارة التغيير	التمكين	التوجه الاستراتيجي	الثقة بالنفس	
0.602**	0.409**	0.505**	0.554**	0.625**	الشغف الوظيفي

($P < 0.01$)** $N = 111$

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (4) أنه يوجد هنالك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الملهمة والشغف الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.602) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين القيادة المهمة والشغف الوظيفي في الجامعة قيد الدراسة. وبمعنى آخر، كلما زاد اعتماد هذه الجامعة على القيادة المهمة، انعكس ذلك إيجاباً على تعزيز مستويات الشغف الوظيفي لديها. وعلى المستوى الجزئي تبين أنه يوجد هنالك علاقة ارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة الملهمة وبين الشغف الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط كالاتي: الثقة بالنفس ($r = 0.625, P < 0.01$)، التوجه الاستراتيجي ($r = 0.554, P < 0.01$)، التمكين ($r = 0.505, P < 0.01$)، إدارة التغيير ($r = 0.409, P < 0.05$).

ومن ثم فإن هذا يعكس صحة الفرضية الرئيسة الأولى، والتي تنص على أنه (توجد علاقة الارتباط المعنوية بين القيادة الملهمة والشغف الوظيفي في الجامعة قيد الدراسة). وعلى مستوى الفرضيات الفرعية، تبين أنه تحقق جميع الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسة الأولى.

2. تأثير القيادة الملهمة في الشغف الوظيفي:

أ. اختبار علاقة تأثير القيادة الملهمة (على المستوى الكلي) في الشغف الوظيفي (على المستوى الكلي) في الجامعة عينة الدراسة: يبين الجدول رقم (5) نتائج اختبار تأثير القيادة الملهمة في الشغف الوظيفي على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار البسيط يتضح من المعطيات وجود تأثير للقيادة الملهمة في الشغف الوظيفي على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة الميل الحدي ($B1$) وصلت قيمته إلى (0.542) والذي يشير إلى أن التغيير في القيادة الملهمة بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى الشغف الوظيفي بنسبة تغير تعادل (54.2%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في توضيح العلاقة التأثيرية للقيادة الملهمة في الشغف الوظيفي، كما يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.362) إلى أن ما نسبته (36.2%) في الشغف الوظيفي يرجع مصدره إلى القيادة الملهمة، وأن النسبة المتبقية (63.8%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج الدراسة الحالية، كما أن قيمة (T) معنوية بدلالاتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الملهمة والشغف الوظيفي على المستوى الكلي.

جدول (5): نتائج علاقة التأثير القيادة الملهمة في الشغف الوظيفي

الشغف الوظيفي						المتغير التابع
						المتغير المستقل
Sig.	T	Sig.	F	B1	R ²	القيادة الملهمة
المحسوبة			المحسوبة			
0.000	7.872	0.000	61.963	0.542	0.362	
* P < 0.05		d.f = (1,109)		N = 111		

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

ب. اختبار علاقة تأثير القيادة الملهمة بدلالة أبعاده (انفراداً) في الشغف الوظيفي بدلالة أبعاده (إجمالاً) في الجامعة عينة الدراسة، والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة، وتتمثل بالآتي:

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً للفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الرابعة، إذ تشير نتائج تحليل الاختبار إلى مدى تأثير أبعاد القيادة الملهمة في الشغف الوظيفي وعلى النحو الآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص بأن "يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعد الثقة بالنفس في الشغف الوظيفي في الجامعة عينة الدراسة".

يوضح الجدول رقم (6) نتائج اختبار تأثير بُعد الثقة بالنفس في الشغف الوظيفي، وفقاً لتحليل الانحدار البسيط يتضح من المعطيات وجود تأثير لبعد الثقة بالنفس في الشغف الوظيفي، وذلك بالاستناد إلى قيمة الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.510) والذي يشير إلى أن التغير في الثقة بالنفس بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في الشغف الوظيفي بنسبة تعادل (51%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للوعي الحسي في الشغف الوظيفي، وتبين أن قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.390) إلى أن ما نسبته (39%) في الشغف الوظيفي يرجع مصدره إلى الثقة بالنفس، وإن النسبة المتبقية (61%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج الدراسة الحالية. كما إن قيمة (T) معنوية بدلالاتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الأولى ضمن الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (6): نتائج علاقة التأثير الثقة بالنفس في الشغف الوظيفي

الشغف الوظيفي						المتغير التابع
						المتغير المستقل
Sig.	T المحسوبة	Sig.	F المحسوبة	B1	R ²	الثقة بالنفس
0.000	8.351	0.000	69.747	0.51	0.39	
* P < 0.05 d.f = (1,109) N = 111						

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

2. الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص بأن "يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعد التوجه الاستراتيجي في الشغف الوظيفي في الجامعة المبحوثة".

يوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار تأثير بُعد التوجه الاستراتيجي في الشغف الوظيفي، وفقاً لتحليل الانحدار البسيط يتضح من المعطيات وجود تأثير لبعد التوجه الاستراتيجي في الشغف الوظيفي، وذلك بالاستناد إلى قيمة الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.414) والذي يشير إلى أن التغير في التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في الشغف الوظيفي بنسبة تعادل (41.4%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للتوجه الاستراتيجي في الشغف الوظيفي، وتبين أن قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.307) إلى أن ما نسبته (30.7%) في الشغف الوظيفي يرجع مصدره إلى التوجه الاستراتيجي، وإن النسبة المتبقية (69.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج الدراسة الحالية. كما إن

قيمة (T) معنوية بدلالتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (7): نتائج علاقة التأثير التوجه الاستراتيجي في الشغف الوظيفي

الشغف الوظيفي						المتغير التابع
						المتغير المستقل
Sig.	T	Sig.	F	B1	R2	التوجه الاستراتيجي
المحسوبة	المحسوبة					
0.000	6.942	0.000	48.192	0.414	0.307	
* P < 0.05 d.f = (1,109) N = 111						

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

3. الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص بأن "يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعد التمكين في الشغف الوظيفي في الجامعة المبحوثة".

يوضح الجدول رقم (8) نتائج اختبار تأثير بُعد التمكين في الشغف الوظيفي، وفقاً لتحليل الانحدار البسيط يتضح من المعطيات وجود تأثير لبعد التمكين في الشغف الوظيفي، وذلك بالاستناد إلى قيمة الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.363) والذي يشير إلى أن التغير في التمكين بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في الشغف الوظيفي بنسبة تعادل (36.3%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للمرونة السلوكية في الشغف الوظيفي، وتبين أن قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.255) إلى أن ما نسبته (25.5%) في الشغف الوظيفي يرجع مصدره إلى التمكين، وإن النسبة المتبقية (44.5%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج الدراسة الحالية. كما إن قيمة (T) معنوية بدلالتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (8): نتائج علاقة التأثير التمكين في الشغف الوظيفي

الشغف الوظيفي						المتغير التابع المتغير المستقل
Sig.	T المحسوبة	Sig.	F المحسوبة	B1	R ²	إدارة التمكين
0.000	6.111	0.000	37.341	0.363	0.255	
* P < 0.05 d.f = (1,109) N = 111						

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

4. الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص بأن "يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعد إدارة التغيير في الشغف الوظيفي في الجامعة المبحوثة".

يوضح الجدول رقم (9) نتائج اختبار تأثير بُعد إدارة التغيير في الشغف الوظيفي، وفقاً لتحليل الانحدار البسيط يتضح من المعطيات وجود تأثير لبعد إدارة التغيير في الشغف الوظيفي، وذلك بالاستناد إلى قيمة الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.360) والذي يشير إلى أن التغيير في إدارة التغيير بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في الشغف الوظيفي بنسبة تعادل (36%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للرضا عن المنتج في الشغف الوظيفي، وتبين أن قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.168) إلى أن ما نسبته (16.8%) في الشغف الوظيفي يرجع مصدره إلى إدارة التغيير، وأن النسبة المتبقية (83.2%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج الدراسة الحالية. كما أن قيمة (T) معنوية بدلالاتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الرابعة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (9): نتائج علاقة التأثير إدارة التغيير في الشغف الوظيفي

الشغف الوظيفي						المتغير التابع
Sig.	T	Sig.	F	B1	R^2	المتغير المستقل
0.000	4.686	0.000	21.958	0.36	0.168	إدارة التغيير
* P < 0.05 d.f = (1,109) N = 111						

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. **الاستنتاجات:** يتناول هذا المحور استعراض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، والتي تمثل خلاصة تحليل البيانات ومناقشة النتائج في ضوء أهداف البحث وأسئلته وكما في الآتي:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن الجامعة قيد الدراسة تتبنى أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، التمكين، وإدارة التغيير)، بمستويات جيدة. وهو ما يعكس تبنيًا جيدًا من قبل المبحوثين لممارسات القيادة الملهمة. ويستنتج من ذلك بأن هذه الأبعاد تعد من مضامين القيادة الملهمة؛ كونها تساهم في تعزيز قدرة القادة على التأثير الإيجابي في العاملين، وتحفيزهم نحو الأداء العالي، وغرس رؤية مشتركة للمستقبل. إذ تسهم الثقة بالنفس في بناء نموذج يُحتذى به داخل المؤسسة، فيما يعكس التوجه الاستراتيجي قدرة القيادة على توجيه الجهود نحو أهداف واضحة. أما التمكين فيعزز من استقلالية العاملين ويزيد من التزامهم، في حين تُعد إدارة التغيير عنصرًا حيويًا في قيادة المؤسسة بمرونة نحو التكيف مع التحولات وضمان الاستمرارية والابتكار.
2. ودلت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وبنسب جيدة على تبني مؤشرات الشغف الوظيفي من قبل الجامعة قيد الدراسة، الأمر الذي يدل على أن الجامعة قيد الدراسة تعمل على تعزيز الشغف الوظيفي لدى العاملين من خلال ترسيخ مجموعة من القيم والسلوكيات الإيجابية. إذ يعكس

الاستمتاع بالعمل شعور الموظفين بالرضا والمتعة أثناء أداء المهام اليومية، بينما يُبرز الدافع الذاتي الحافز الداخلي الذي يدفعهم إلى الإنجاز دون انتظار محفزات خارجية. كما يشير الارتباط بالهوية الذاتية إلى مدى توافق العمل مع قيم الفرد ورؤيته لذاته، مما يعزز الانتماء والولاء للمؤسسة. أما الإحساس بالتعلم، فيدل على أن بيئة العمل تتيح فرصاً مستمرة للنمو والتطور المهني، ما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق نتائج متميزة على المستوى الفردي والمؤسسي.

3. أشارت نتائج تحليل الارتباط في الدراسة الحالية إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة بجميع أبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، وتمكين العاملين) ومستوى الشغف الوظيفي للعاملين في الجامعة قيد الدراسة. مما يدل على أنه كلما ازدادت ممارسة القيادة الملهمة من قبل القيادات الإدارية، كلما انعكس ذلك إيجاباً على شغف العاملين، وارتفعت مستويات الدافعية الذاتية، والإحساس بالهوية المهنية، والاستمتاع بالعمل لديهم.

4. أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الملهمة في الشغف الوظيفي، وهو ما يعني أن القيادة الملهمة لا تكفي بتأطير العلاقة مع العاملين ضمن حدود التفاعل الإيجابي، بل تمتد لتؤثر في دوافعهم الداخلية وشغفهم بالمهنة.

5. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن بُعدي الثقة بالنفس والتوجه الاستراتيجي كانا الأكثر توافراً بين أبعاد القيادة الملهمة، كما شكّلا في الوقت ذاته أقوى الأبعاد ارتباطاً بالشغف الوظيفي، ويمكن تفسير هذا التوجه من خلال الأثر العميق لهذين البعدين في بناء بيئة عمل تحفز الالتزام وتغذي الدافعية الذاتية لدى العاملين. فمن جهة، تعكس الثقة بالنفس لدى القائد حضوراً نفسياً قوياً يعزز من قدرته على الإقناع، واتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية في المواقف المختلفة.

6. دلت نتائج التحليل الوصفي توافر بُعد إدارة التغيير بين أبعاد القيادة الملهمة في الدراسة بنسبة جيدة، إلا أنه كان الأقل تأثيراً على الشغف الوظيفي مقارنة بالأبعاد الأخرى. يمكن تفسير ذلك بأن إدارة التغيير غالباً ما ترتبط بالعمليات التنظيمية والإجراءات الفنية التي تهدف إلى التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهي مهمة ضرورية للحفاظ على استمرارية العمل وفعاليته. إلا أن هذا البعد قد لا يكون مباشراً في تحفيز المشاعر والدوافع الذاتية التي تُشكّل جوهر الشغف الوظيفي.

ثانياً. مقترحات الدراسة: تم تخصيص هذا المحور لتدوين مقترحات الدراسة وهي كالآتي:

1. الاستمرار في العمل على تطبيق وتطوير برامج تدريبية منهجية في مجال القيادة الملهمة، تركز على تعزيز المهارات المرتبطة بأبعادها المتمثلة في الثقة بالنفس، التمكين، التوجه الاستراتيجي، وإدارة التغيير، مع إشراك مسؤولي الوحدات الإدارية في ورش عمل عملية تساهم في ترسيخ النمط القيادي الملهم في الثقافة التنظيمية لجامعة ناكري للعلوم التطبيقية.

2. تعزيز البرامج والاستراتيجيات التي تعزز الدافع الذاتي، التعلم المستمر، والهوية الذاتية من خلال تبني خطط تطويرية فردية مهنية، ومنصات تشاركية، وتوفير مسارات واضحة للترقية والتقدم الوظيفي، بما يضمن بيئة تنظيمية مشجعة للشغف الوظيفي.

3. تقترح الدراسة الحالية الجامعة المبحوثة اعتماد نمط القيادة الملهمة كنموذج قيادي رسمي في الجامعة، وإدراجه ضمن استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية، بما يشمل إدراج ممارسات القيادة الملهمة ضمن معايير التقييم والترقية القيادية، لضمان استدامة تأثيرها الإيجابي على الشغف الوظيفي للعاملين.

4. العمل على تصميم مبادرات قيادية تحفز الروابط النفسية والمهنية بين القادة والتابعين، مثل جلسات الإرشاد القيادي، ومبادرات التقدير، والتحفيز المعنوي، وذلك لزيادة أثر القيادة الملهمة في دافعية الموارد البشرية وشغفهم بالعمل.
5. الاستفادة من الأدبيات العلمية والتجارب الناجحة في بناء نموذج مؤسسي للقيادة الملهمة، يتم تبنيه كمرجع ضمن دليل السياسات الإدارية في الجامعة، مع تنظيم ورش عمل دورية لتبادل الخبرات والممارسات الملهمة بين القادة الإداريين.
6. التركيز على تمكين القادة من خلال برامج تدريب متقدمة في مهارات التخطيط الاستراتيجي الفعال، وبناء الثقة القيادية، مع الاهتمام بالتفكير الاستباقي في الأنشطة اليومية، لضمان ارتباط أدوار الموارد البشرية برؤية ورسالة الجامعة بشكل واضح وملهم.
7. إعادة تصميم سياسات إدارة التغيير في جامعة ناعري للعلوم التطبيقية لتكون أكثر شمولاً وتفاعلية، بحيث يشارك الموظفون في مراحل التغيير المختلفة، وذلك من خلال ربط عمليات إدارة التغيير بأهداف الموظفين الشخصية والمهنية، مما يعزز شعورهم بالتمكين، والارتباط العاطفي بهذه التغييرات ويزيد من أثرها على الشغف الوظيفي.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. أبو نداء، سامية خميس، (2007)، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية -قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
2. أريج، نزار عبد الرحمن، (2016)، أثر أبعاد القيادة الملهمة في الحد من التوتر التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
3. جاسم، محمد حميد، (2018)، القيادة الملهمة وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت - العراق.
4. الحلبي، محمود سمير محمود، (2017)، دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا وجامعة الأقصى - فلسطين.
5. الزهرة، بوالجاج، ومسعودة، بنون. (2016)، تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم علم الاجتماع - الجزائر.
6. زينل، شهد رياض، (2023)، الهوية المتداخلة وعلاقتها بالشغف (متناغم-الاستحواذي) لدى موظفات جامعة كربلاء، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة كربلاء، العراق.
7. الشريف، طلال عبد الملك. (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية - الرياض - السعودية.
8. العامري، علي عبد الحسين (2010)، دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء - العراق.

9. الفراني، سوزان محمد، (2020)، القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، جامعة الأقصى - فلسطين.
10. الناظر، نفين أسامة. (2024)، ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالشغف الوظيفي: الدور الوسيط لممارسة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في القيادة والإدارة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي - جامعة الخليل- فلسطين.
11. ابتسام، عاشوري، (2019)، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، العدد (11).
12. إبراهيم، علي يونس؛ والمتولي، إيمان محمد على محمد الله، (2024)، العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي للموظف " دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، دورية علمية محكمة، المجلد (3). العدد (9).
13. جعفر، هبة الله عمي سيد محمد، والرميدي، بسام سمير، (2022)، أثر السعادة الوظيفية والاستقرار الوظيفي على العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (23)، العدد (1).
14. جهاد، وهاد رحيم، والياسري، أكرم محسن، (2024)، الشغف الوظيفي وتأثيره في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية.
15. دحام، دحام وعطية، طارق وخضر، رعد (2019)، القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة كلية المعارف الجامعة، العدد (28)، الجزء (1).
16. درويش، محمد سالم حسين، (2019)، القيادة الملهمة لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة حلون، العدد (85)، الجزء (1).
17. رجه، سعاد محمد، عبدالله، أحمد أرحيم (2020)، القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العراقية، مجلة كلية المعارف الجامعة، العراق، المجلد (31)، العدد (2).
18. الزبيدي، عوض أحمد كريم. (2020)، سمات شخصية طلاب المرحلة الثانوية ذوى المهارات القيادية المرتفعة والمنخفضة ومهارات التفكير العليا لديهم (دراسة مقارنة)، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع - العدد (17)- مصر.
19. السعداوي، إيمان فيصل السيد، (2023)، دور القيادة الروحية في تعزيز الشغف الوظيفي من خلال تطبيق نموذج PERMA للسعادة الوظيفية - دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (1).
20. عباس، سهيل لقمان، (2024)، الشغف الوظيفي مدخل لتعزيز الأداء الإبداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة الكوفة - العراق، مجلد (20) عدد خاص.
21. عشري، تامر إبراهيم؛ سبع، سنية محمد أحمد سليمان (2023)، توسيط الرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف الوظيفي والارتباط الوظيفي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية كلية التجارة - جامعة دمياط - مصر، المجلد (4)، العدد (2)، الجزء (3).

22. علي، عالية جواد محمد، (2019)، أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، مجلد (25)، العدد (115).
23. علوان، سهام أحمد محمد، (2021)، القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية - جامعة عين الشمس، العدد (45)، الجزء (4).
24. العنزي، عطا الله بن فاحس، (2023)، الشغف الوظيفي والاحتراق الوظيفي وعلاقتهما بالفاعلية المدرسية لدى مديري ومديرات المدارس في مدينة عرعر بالمملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للعلوم التربوية، العدد (10).
25. العيساوي، حسن غافل جواد كاظم، (2024)، بيئة العمل السعيدة وتأثيرها في سلوكيات العمل الإبداعي بواسطة الشغف الوظيفي بحث تحليلي في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة العامة - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد - العراق.
26. غانم، إبراهيم طار علي، والمرهضي، سنان غالب، (2024)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في اليمن، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مجلد (3)، العدد (2).
27. فاطمة، مانع، وزورة، بوهراوة، (2021)، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (11)، العدد (02 - خاص).
28. اللوح، سمير كامل محمود، (2017)، دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي بوزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين.
29. النواجحة، زهير عبد الحميد، (2022)، روحانية مكان العمل وعلاقتها بنمطي الشغف الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مجلد (10)، العدد (1).
30. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، (2008)، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Astakhova, M., & Porter, G. (2015). Understanding the Work Passion-Performance Relationship: The Mediating role of Organizational Identification and Moderating role of Fit at Work. *Human Relations*, 68(8), 1-32.
2. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
3. Delia, N. (2018). The concept of leadership. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, Ovidius University of Constantza, Faculty of Economic Sciences, 2, 329-332.
4. El Nawajha (2022), Workplace Spirituality and its relationship to the two types of Job Passion among the Basic Stage Teachers, *Palestine Technical University Journal of Research*, Volume (10), Issue (1).
5. Ferrer, M., Spector, P. E., & Posig, M. (2020). The impact of job passion on employee performance and well-being: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 1-18. <https://doi.org/10.1037/ocp0000169>

6. Ho et al, (2018), Disentangling passion and engagement: An examination of how and when passionate employees become engaged ones, *Journal of Human Relations*, Volume 71, Issue 7
7. Jain, A. K. (2012). Does Emotional Intelligence Predict Impression Management? *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 16(2), 1-10.
8. Joyce, j, 2009, *inspirational manager; how to build relationships that deliver results*. Pearson; prentice hall business.
9. Largacha-Martínez, C. (2019). Human energy and immaterial communication: The missing link for inspirational leadership? A Theoretical Paper (December 12, 2019).
10. Mei Kin et al. (2018), Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs, *International Journal of Leadership in Education, Theory and Practice*, Volume 21, 2018 - Issue 4.
11. Obomanu, T. (2011). *Drive to Passion*. Author House, Print in the United States.
12. Salessi, S., Omar, A., & Vaamonde, J. (2017). Conceptual considerations of work passion. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 165-178.
13. Shenhar, A. (2015). What is strategic project leadership? *Open Economics and Management Journal*.
14. Sylvia Diana Purba & Andhie Novien Dwi Ananta. (2018). The effects of work passion, work engagement and job satisfaction on turnover intention of the millennial generation. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 11(2).