

أثر النمط القيادي على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على امانة محافظ الطائف

د. حامد عاتق السميري

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة الطائف

المقدمة:

يمكن النظر الى المورد البشري كحجر الزاوية في المنظمة ومن اهم أصولها الاستثمارية الذي يلعب دورا محوريا في نجاح المنظمات وقدرتها على المنافسة ومن ثم فان الاهتمام بالعنصر البشري والمحافظة عليه يعتبر من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات.

ان قدرة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الصحي والبيئة المحفزة سوف يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والذي يؤدي الى زيادة الالتزام التنظيمي لديهم وينعكس بشكل إيجابي على أدائهم ودفعهم الى بذل المزيد من الجهد واستخدام اقصى طاقاتهم الكامنة من اجل زيادة انتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة.

تعتبر القيادة عنصر جوهري يساهم بشكل كبير في التأثير على سلوكيات العاملين وتشكيل مواقفهم واتجاهاتهم تجاه المنظمات التي يعملون بها حيث يقوم القائد بتوجيه تابعيه وغرس المبادئ والقيم التي توجههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ومن ثم يمكن اعتباره من أبرز المتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي.

المنظمات العامة تلعب دورا حيويا ومؤثرا في حياة المجتمع ومن ثم فان أدائها ينعكس بشكل إيجابي او سلبي على حياة الجمهور ومستوى رضاه عن الخدمات المقدمة، ولذلك فان الاسلوب القيادي الذي تتبعه القيادات الإدارية في المنظمات العامة قد يؤثر على سلوكيات العاملين وفي الالتزام التنظيمي لديهم والذي قد يؤثر على أدائهم.

لذا تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر النمط القيادي على الالتزام التنظيمي في امانة محافظة الطائف كونها أحد المنظمات الخدمية التي تؤدي خدمات عامة لسكان مدينة الطائف والقادمين لها من السياح والمصطافين.

مشكلة الدراسة:

هناك اهتمام كبير بموضوع الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين والممارسين على اعتبار انه من أبرز القيم التي تسعى المنظمات لتعزيزها لدى موظفيها (الخرشوم، ٢٠١١) وبالتالي يعد عاملا مهما ومحوريا في زيادة إنتاجية الموظف ومساهمته في تحقيق اهداف المنظمة ونجاحها، حيث يرى (الطجم، ١٩٩٦م) ان ٩٠% من نجاح المنظمات اليابانية يعزى الى الالتزام التنظيمي لدى موظفيها وان النمو الاقتصادي الذي حققته الدول المتقدمة كاليابان وألمانيا انما يعود الى قوة عمل ملتزمة.

الأساليب القيادية تؤدي دورا حاسما ومؤثرا في سلوك التابعين وتشكيل مواقفهم واتجاهاتهم تجاه المنظمة التي يعملون بها (Rose et al 2009) ولذلك يمكن النظر الى النمط القيادي الذي يتبعه القائد كأبرز المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي حيث يمكن للقائد ان يؤثر في سلوكيات التابعين ويعزز قيم وثقافة الالتزام لديهم (العنزي وصالح، ٢٠٠٩).

المنظمات العامة تلعب دورا حيويا ومؤثرا في حياة المجتمع ومن ثم فان أدائها ينعكس بشكل إيجابي او سلبي على حياة الجمهور ولذلك يعتبر تعزيز قيم الالتزام التنظيمي في تلك المنظمات عاملا مهما وحاسما من اجل تحقيق أهدافها.

امانة محافظة الطائف تعتبر أحد المنظمات الخدمية التي تؤدي دورا فاعلا ومؤثرا في حياة سكان محافظة الطائف وزوارها من سياح ومصطافين ولذلك فهي بحاجة الى تعزيز وغرس ثقافة الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها لما لذلك من انعكاس على تحقيق أهدافها وجودة خدماتها. لذلك تأتي هذه الدراسة من اجل التعرف على أثر النمط القيادي الذي تتبعه القيادات الإدارية في امانة محافظة الطائف على الالتزام التنظيمي للموظفين.

اهداف الدراسة:

يمكن تحديد الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على أثر النمط القيادي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في امانة محافظة الطائف، ومن هذا الهدف يمكن تحديد الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين في امانة محافظة الطائف.
٢. التعرف على أنواع الالتزام التنظيمي السائدة لدى العاملين في امانة محافظة الطائف.
٣. تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي.
٤. تقديم التوصيات وفق النتائج التي يتم التوصل اليها.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ماهي الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية في امانة محافظة الطائف؟
٢. ماهي أنواع الالتزام التنظيمي السائد لدى العاملين في امانة محافظة الطائف؟
٣. هل هناك اثر للأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي للعاملين في امانة محافظ الطائف؟

فرضيات الدراسة:

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادات الإدارية والمتمثلة في: النمط الاوتوقراطي، والنمط الديموقراطي، والنمط الحر على أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري بصفة اجمالية للموظفين العاملين في امانة محافظة الطائف محل الدراسة.، ومن هذه الفرضية يمكن ان تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الاوتوقراطي على ابعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري بصفة اجمالية للموظفين العاملين في امانة محافظة الطائف محل الدراسة.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديموقراطي على ابعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري بصفة اجمالية للموظفين العاملين في امانة محافظة الطائف محل الدراسة.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على ابعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري بصفة اجمالية للموظفين العاملين في امانة محافظة الطائف محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الاتي:

١. تتناول متغيرين من اهم المتغيرات التي تلعب دورا هاما في نجاح المنظمات او فشلها حيث يمكن للقيادة ان تؤثر في سلوكيات الافراد او التابعين بشكل إيجابي او سلبي والذي من الممكن ان يؤدي الى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لهم او نقصانه وبالتالي التأثير على أدائهم بما ينعكس إيجابا او سلبا على إنتاجية المنظمة ونجاحها.
٢. يتم تطبيقها على منظمة خدمية تلعب دورا حيويا في التقدم والتطور وينعكس أدائها بشكل سلبي او إيجابي على العملية التنموية في الدولة.
٣. القيادة والالتزام التنظيمي من الموضوعات الحيوية التي تهتم كل منظمة سواء كانت عامة او خاصة ولذلك اجراء دراسات على مثل هذه المواضيع يمثل اهمية بالنسبة للمنظمات ولمتخذي القرار.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية لها

- **النمط القيادي:** الأسلوب او الطريقة التي يتبعها القائد في ممارسة التأثير على المرؤوسين ويمكن تصنيفه الى ثلاثة أنماط:

١. **النمط الاوتوقراطي:** الأسلوب الذي يقوم على السلوك المنفرد من قبل القائد حيث يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات ويطلب تنفيذها دون مشاركة العاملين او أخذ آرائهم ومقترحاتهم.

٢. **النمط الديموقراطي:** الأسلوب الذي يقوم على أساس مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ويسمح لهم بإبداء آرائهم ومقترحاتهم.

٣. **النمط الحر:** الأسلوب الذي يقوم على أساس إعطاء حرية كبيرة للمرؤوسين في أداء أعمالهم دون تدخل حيث يضع الخطوط العريضة او الإطار العام الذي يمكن للمرؤوسين التحرك بحدوده.

- **الالتزام التنظيمي:** القوة الملزمة او الشعور المتولد لدى الموظف والذي يدفعه للاستمرار بالعمل في المنظمة وعدم مغادرتها ويتكون من ثلاثة ابعاد:

١. **الالتزام العاطفي:** الارتباط الوجداني للموظف بالمنظمة والذي يولد الرغبة لديه في الاستمرار بالعمل في المنظمة وعدم مغادرتها.

٢. **الالتزام الاستمراري:** ارتباط الموظف والتزامه بالاستمرار بالعمل في المنظمة ارتباط نفعي او مصلحي بسبب عدم وجود خيارات أخرى لديه.

٣. **الالتزام الاستمراري:** ارتباط الموظف بالمنظمة من منطلق أخلاقي او قيمي يدفعه للاستمرار بالعمل بها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

سوف يتم في هذه الجزء عرض للإطار النظري والمتعلق بمتغيرات الدراسة والتي تتمثل في القيادة والالتزام التنظيمي ومن ثم سيتم استعراض للدراسات السابقة التي تم اجراؤها في هذا الإطار.

١ - القيادة

١-١ : مفهوم القيادة

هناك العديد من التعاريف التي طرحها الكتاب والباحثون في هذا المجال ومن التعريفات المبكرة للقيادة التي قدمها (Bass 1960) بانها : العملية التي يتم من خلالها اثاره اهتمام الآخرين وحفز طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب .

من ناحية أخرى عرفها (Stougdil 1974) بانها : العملية التي يتم من خلالها التأثير في الأنشطة التي تقوم بها جماعة منظمة من اجل تحقيق هدف معين، كما عرفت بانها : عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الافراد لتحقيق هدف مشترك (Northouse,2013).

كما عرفها (عبد الفتاح، ١٩٩٢، ٥٢) بانها " القدرة على توجيه المرؤوسين والتأثير فيهم سلبا او إيجابا لكي ينفذوا أوامره او ما يشير عليهم به".

ويمكن تعريف القيادة بانها: القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من اجل تحقيق هدف معين.

١-٢ : أنماط القيادة

من التعاريف السابق ذكرها يمكن ملاحظة ان القيادة في جوهرها تقوم على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه وبالتالي فان وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وانماطها، وعلى الرغم من التعدد في تصنيفات تلك الأنماط الا ان اكثرها شيوعا في الفكر الإداري هو التصنيف الذي يقوم على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة التأثير على التابعين (كنعان، ٢٠٠٩) ووفقا لهذا المعيار فقد صنف أساليب القيادة الإدارية الى ثلاثة أساليب:

أ. **القيادة الاوتوقراطية:** وهذا الأسلوب القيادي يقوم على أساس السلوك المنفرد من قبل القائد حيث يقوم بإصدار الأوامر ويطلب من التابعين التنفيذ ويستخدم المركزية في اتخاذ القرارات كأسلوب للعمل ولا يفوض سلطاته لمرؤوسيه ولا يشاركونهم في عملية اتخاذ القرار ولا يسمح لهم بأبداء آرائهم او مقترحاتهم الا في اضيق الحدود وان سمح لهم بذلك فهو من يقوم باتخاذ القرار النهائي في ذلك وهناك عدة مسميات لهذا النمط فقد يسمى بالقيادة الدكتاتورية او الاستبدادية او السلطوية، وبالرغم من السلبية الظاهرة لهذا النمط القيادي كإحباط الروح المعنوية للتابعين وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي والتي تؤدي الى ارتفاع معدل دوران العمل وانخفاض الإنتاجية الا ان بعض المواقف قد تتطلب استخدام هذا الأسلوب القيادي فمثلا في حالة توافر الكفاءة العالية للقائد وانخفاضها لدى التابعين او المرؤوسين وفي الحالات الحرجة وفي حالة ضيق الوقت والحاجة الى اتخاذ قرارات سريعة من قبل القائد (كنعان، ٢٠٠٩).

ب. **القيادة الديمقراطية:** ويقوم هذا الأسلوب القيادي على أساس المشاركة في عملية اتخاذ القرار والسماح للمرؤوسين بأبداء آرائهم ومقترحاتهم حيث يكون الاتصال في هذا النمط باتجاهين صعودا وهبوطا حيث يركز القائد الديمقراطي على العلاقات الإنسانية مع تابعة او مرؤوسيه وعلى عملية التحفيز و يحاول اشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم ويفوض السلطة لمن لديهم القدرة والكفاءة والمهارة والخبرة مما يتيح للقائد التفرغ للمهام الأكثر أهمية ويعزز الولاء والانتماء للمرؤوسين ورفع مستوى

الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي زيادة الإنتاجية وبالرغم من الإيجابيات لهذا الأسلوب الديمقراطي الا ان هناك بعض المآخذ من ابرزها ان المشاركة قد تضعف مركز القائد حيث تشكل مظهرا من مظاهر تنازل القائد عن جزء من مهامه وسلطاته وابقاءها بعيدا رقابته بالإضافة الى ان قد تتعارض مع الحزم الذي ينبغي ان يتصف به القائد وان اللين او التساهل بشكل مبالغ فيه بتقدير مشاعر المرؤوسين واشباع حاجاتهم ورغباتهم ليس بالضرورة ان يحقق ارتفاع في الروح المعنوية بل قد تكون آثارها عكسية (كنعان، ٢٠٠٩).

ج. القيادة الحرة: أسلوب القيادة الحرة يقوم على أساس إعطاء مساحة اكبر من الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرارات والاتجاه نحو تفويض السلطة على أوسع نطاق وبذلك فهو يعطي توجيهات وتعليمات عامة و يضع اطار معين ويترك للمرؤوسين حرية التحرك في هذا الاطار، وبالرغم من المآخذ على هذا الأسلوب القيادي الا انه قد يكون مناسباً وملائماً في ظروف ومواقف معينة فمثلاً عندما يكون المرؤوسين على قدر عال من التعليم والكفاءة والخبرة والقدرة على أداء المهام وتحمل المسؤولية كالعاملين في المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي (كنعان، ٢٠٠٩).

٢- الالتزام التنظيمي

٢-١: مفهوم الالتزام التنظيمي

بالرغم من الاهتمام المتزايد بالالتزام التنظيمي الا انه يوجد هناك اتفاق على تعريف محدد وربما ذلك ينطبق على معظم الموضوعات السلوكية الا ان هناك الكثير من التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثين في هذا المجال ومن اقدم هذه التعاريف التعريف الذي قدمه Porter وآخرون على انه : قوة التوافق والارتباط بين المنظمة والفرد (porter.et.al,1974).

كما عرف بانه: ايمان الفرد واقتناعه بأهداف المنظمة وقيمها والعمل على تحقيق تلك الأهداف والقيم بأقصى طاقة ممكنة ورغبته في البقاء فيها (Bakiev,2013)، وعرف على انه: حالة نفسية تعمل على تشكيل علاقة شخصية للعامل مع منظمته وتؤثر على رغبته للبقاء فيها لأطول وقت ممكن (Yildirm,2015).

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بانه: مجموعة من المشاعر والاحاسيس التي يحملها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها والتي تحدد الأسباب والمبررات لاستمرار الفرد بالعمل في تلك المنظمة.

٢-٢: مكونات الالتزام التنظيمي

يعتبر النموذج الذي قدمه Meyer & Allen من أبرز النماذج التي تم تطويرها لشرح الالتزام التنظيمي حيث حددا ثلاثة ابعاد للالتزام التنظيمي (Meyer & Allen (1991):

أ. الالتزام العاطفي: يشير الى الارتباط الوجداني بالمنظمة والشعور العاطفي الذي يحرك الرغبة لدى الفرد في الاستمرار بالعمل والمشاركة في تحقيق اهداف المنظمة والالتزام بقيمها وينبع ذلك من احساسه بتوفر البيئة التنظيمية الجيدة التي تتصف بالوضوح في الأهداف والتماسك بين أعضاء الفريق وتحقيق العدالة والمشاركة في عملية اتخاذ القرار .

ب. **الالتزام المعياري:** يشير الى التزام الفرد بالبقاء في المنظمة وفقا لمعايير أخلاقية والذي ينبع من إحساس الفرد بواجبه تجاه المنظمة من منطلق المبادئ والقيم والمعتقدات التي يؤمن بها والتي اكتسبها من التنشئة الاسرية او التعليمية او الاجتماعية ومما يعزز هذا الالتزام دعم المنظمة للفرد ومشاركته في عملية صنع واتخاذ القرار .

ج. **الالتزام الاستمراري:** ويشير الى التزام الفرد بالبقاء في المنظمة وفقا لحسابات الربح والخسارة والتكاليف المترتبة على ترك العمل بالمنظمة بمعنى ان الارتباط هو ارتباط مبني على المصلحة او المنفعة التي يحققها من بقاءه في المنظمة ومن ثم فان الفرد سوف يغادرها متى ما اتاحت له فرصة أفضل في أي جهة أخرى.

٣- الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي وعلاقتهما بالعديد من المتغيرات ولذلك سيتم عرض الدراسات التي تناولت المتغيرين معا وبحسب الترتيب التاريخي لأجراء هذه الدراسات وذلك من الاقدم الى الاحدث:

أجرى حسن (٢٠٠٩) دراسة بهدف معرفة أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام على الالتزام التنظيمي بكلية التربية بجامعة القادسية حيث تم تطبيقها على عينة قوامها (١٣٠) مفردة من أعضاء الهيئة التدريسية، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين الأنماط القيادية التي تم اختبارها (النمط القيادي المتجه نحو العمل - النمط القيادي المتجه نحو العاملين - النمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين) وبين الالتزام التنظيمي، ولكن كانت العلاقة ضعيفة بين الالتزام التنظيمي وبين النمط القيادي المتجه نحو العمل في حين كانت قوية تجاه النمط المتجه نحو العاملين والنمط المتجه نحو العمل والعاملين.

كما أجرى باسم كريدي (٢٠١٠) دراسة بهدف معرفة أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية بالعراق بالتطبيق على عينة قوامها (٥٢) مفردة، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر للنمط الاوتوقراطي على الالتزام العاطفي بينما لا يوجد أثر للأنماط الأخرى.

كما أجرى النوبقه (٢٠١٥) دراسة بهدف معرفة أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية في الأردن حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٢٤٠) موظفا، وظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة في تعزيز الالتزام التنظيمي.

كما أجرى الشنطي (٢٠١٦) دراسة بهدف معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كمتغير وسيط في الوزارات الفلسطينية حيث طبقت على عينة مكونة من (٣٥٦) موظفا من موظفي الوزارات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة الى ان النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية هو نمط القيادة التحويلية ويليها نمط القيادة التبادلية وظهرت عدم وجود علاقة بين تلك الانماط والالتزام التنظيمي وان الرضا الوظيفي يعمل كوسيط بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي.

كما أجرى نعساني والخولي (٢٠١٦) دراسة بهدف معرفة العوامل المؤثر في الالتزام التنظيمي العاطفي في القطاع المصرفي في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية حيث تم تطبيق الدراسة على

عينة عشوائية يبلغ حجمها (٣٦٨) مفردة، وقد توصلت الدراسة الى ان الرضا الوظيفي يعمل كوسيط في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيادة التحويلية.

أجرى يوسفى وبخاشة (٢٠١٧) دراسة هدفت الى معرفة أثر ممارسة القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية قالمة بالجزائر وقد طبقت على عينة شملت (٦٠) مفردة، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر للنمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي بينما لا يوجد أثر للنمط الاوتوقراطي والنمط الحر للقيادة.

كما تم أجريت دراسة بواسطة عطية (٢٠١٨) بهدف معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي في مجموعة من مؤسسات القطاع الخاص والبنوك والقطاع الحكومي في مصر من خلال عينة قوامها (٤٥٠) مفردة، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك ارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر من خلال الارتباط بالعمل.

كما أجرى الشوابكة والشلبي والخالدة (٢٠١٨) دراسة بهدف معرفة دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (١٤٢) مفردة، وقد توصلت الدراسة الى ان النمط القيادي المتبع في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية هو نمط القيادة التحويلية وانه يساهم بشكل كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

كما اجرت الحضرمي (٢٠١٩) دراسة بهدف معرفة النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٣٠٠) معلمة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة ثم النمط الاوتوقراطي ثم النمط الحر بمستوى منخفض واطهرت النتائج وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي وعلاقة عكسية بين النمطين الاوتوقراطي والحر وبين الالتزام التنظيمي.

وفي الدراسة التي اجرتها الغضوري (٢٠٢٠) بهدف معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية الكويتية وأثرها على الالتزام التنظيمي حيث تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (٣٨٣) معلما من معلمي المدارس الحكومية الكويتية، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان الأنماط التي يتبعها مديري المدارس هي على النحو التالي: النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى ثم يليه النمط الحر (المتساهل) ثم النمط الاوتوقراطي كما أظهرت الدراسة ان هناك أثر للنمط القيادي المتبع على الالتزام التنظيمي.

كما اجرت عويس (٢٠٢١) دراسة بهدف معرفة أثر الأنماط القيادية لمديري المدارس على سلوك المعلمين في المدارس الحكومية في عجلون في فلسطين، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٢١) معلم ومعلمة في المدارس الحكومية في عجلون، وتوصلت الدراسة الى ان أكثر الأنماط القيادية المتبعة هي على التوالي: النمط الديمقراطي - النمط الاوتوقراطي - النمط المتساهل كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين النمط القيادي المتبع وسلوك المعلمين حيث أوضحت بان النمط الاوتوقراطي له دور في الالتزام بمواعيد العمل ولكن في المقابل له دور في ارتفاع معدل دوران العمل.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ ان تلك الدراسات تناولت عدة انماط قيادية (النمط الاوتوقراطي - الديموقراطي - الحر او المتساهل - النمط التحويلي - النمط الأخلاقي - النمط التبادلي) واثرها على الالتزام التنظيمي وفي عدة بلدان تحمل ثقافات مختلفة (العراق - الولايات المتحدة الامريكية - فلسطين - المملكة العربية السعودية - الجزائر - مصر - الأردن - الكويت) وتم تطبيقها على عدة قطاعات (تعليمية واكاديمية - صحية - حكومية وخدمية - مصرفية) وقد كان هناك تباين في النتائج التي تم التوصل اليها، حيث أظهرت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة للأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي (حسن ٢٠٠٩، النويكه ٢٠١٥، عطيه ٢٠١٨، الحضرمي ٢٠١٩، الغضوري ٢٠٢٠) كما أظهرت نتائج دراسات أخرى وجود علاقة لبعض الأنماط القيادية وعدم وجود علاقة للأنماط الأخرى (كريدي ٢٠١٠، يوسف و بخاشة ٢٠١٧) واطهرت نتائج بعض الدراسات عدم وجود علاقة بين الأنماط القيادية موضع الدراسة والالتزام التنظيمي (الشنطي ٢٠١٦).

- أظهرت الدراسات السابقة تباين في النتائج حول علاقة الأنماط القيادية المختلفة بمدي الإلتزام التنظيمي، حيث يظهر ان لكل نمط تأثيره الخاص علي الإلتزام التنظيمي ولم تتعرض الدراسات الي تحليل الأثر المجمع لتلك الأنماط علي الإلتزام .
- كما اتفقت الدراسات علي العلاقة الإيجابية التي تربط الأنماط القيادية بتحفيز سلوك الإلتزام التنظيمي مع اختلاف تأثير كل نمط ولم تذكر اياً منها كيفية قياس تلك التأثيرات او المؤشرات الدالة علي قوة العلاقة
- اشارت بعض الدراسات الي ان هناك تسلسل او تتابع بين الأنماط القيادية المختلفة في تأثيرها علي الإلتزام الوظيفي حيث ان لكل نمط تأثيره المستقل علي مدي الإلتزام الموظفين وبالتالي هناك ضرورة لتوضيح تأثيرات كل نمط علي حدي وكيفية تحديد التسلسل الأمثل للأنماط بما يحقق اعلي مستوي للإلتزام التنظيمي.
- أظهرت بعض الدراسات وجود دور وسيط لبعض العوامل مثل (الرضا الوظيفي وغيرها) التي تعزز من العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والنمط القيادي دون التعرض لطرق قياس مدي قوة العلاقة التي تربط المتغيرات الملزمة لبيئة العمل .
- لم توضح اغلب الدراسات اثر العلاقة بين النمط القيادي ومكونات السلوك التنظيمي حيث ان اختلاف الأنماط القيادية تؤثر بشكل مختلف علي مكونات السلوك ، وعليه لابد من تحديد الأثر علي كل عنصر علي حدي .

لذلك يرغب الباحث في التعرف على أثر النمط القيادي المتبع في أحد المنظمات الخدمية في محافظة الطائف في المملكة العربية السعودية والتي تلعب دورا هاما في حياة المجتمع وسكان محافظة الطائف.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة والذي يصف الظاهرة محل الدراسة من خلال الادبيات في الإطار النظري والدراسات السابقة ثم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي صممت لهذا الغرض ومن ثم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الأدوات الإحصائية المناسبة لذلك.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في امانة محافظة الطائف والذين يخضعون لنظام الخدمة المدنية والموارد البشرية والذين يشغلون المراتب من الأولى الى الخامسة عشر والبالغ عددهم (١١٠٠) مفردة، وقد تم اخذ عينة عشوائية طبقية حجمها (٢٨٥) مفردة وذلك استنادا للجدول الذي قدمه (Sekaran,U,&Bougie,R,2010)، وتم تحديد حجم كل طبقة بحسب النسبة التي تمثلها من المجتمع الكلي للدراسة وذلك وفقا للجدول التالي (جدول رقم ١):

جدول رقم (١) مجتمع وعينة الدراسة

عدد افراد العينة بحسب النسبة	النسبة من المجتمع الكلي	المجتمع الكلي	المستوى الإداري
٢٠	%٧	٧٥	الإدارة العليا المراتب (١١-١٥)
١٠٨	%٣٨	٤٢٠	الإدارة الوسطى المراتب (٦-١٠)
١٥٧	%٥٥	٦٠٥	الإدارة التنفيذية المراتب (١-٥)
٢٨٥	%١٠٠	١١٠٠	المجموع

وقد قام الباحث بإرسال استبانة إلكترونية لعينة الدراسة والبالغ عددهم (٢٨٥) مفردة، وكان العائد منها (٢٥٠) استبعد منها (٥) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وبالتالي فان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٤٥) استبانة والتي تمثل ما نسبته ٨٦ % من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها، والجدول التالي يبين خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (٢) خصائص عينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	فئات المتغير	العدد	النسبة
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٦٥	٢٦,٥%
	من ٣٠ : > ٤٠ سنة	٨٥	٣٥%
	من ٤٠ : > ٥٠ سنة	٥٥	٢٢,٤%
	من ٥٠ سنة فأكثر	٤٠	١٦,١%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤٠	١٦,١%
	من ٥ : > ١٠ سنة	٣٥	١٤,٣%
	من ١٠ : > ٢٠ سنة	٨٠	٣٢,٧%
	أكثر من ٢٠ سنة	٩٠	٣٦,٩%
المستوى الإداري	الإدارة العليا	١٥	٦,١%
	الإدارة الوسطى	٩٥	٣٨,٨%
	الإدارة التنفيذية	١٣٥	٥٥,١%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	٢٥	١٠,٢%
	دبلوم	٨٠	٣٢,٧%
	بكالوريوس	١٣٠	٥٣,١%
	دراسات عليا	١٠	٤%
الإجمالي		٢٤٥	١٠٠%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لقائمة الاستقصاء، القسم الأول.

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة يتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي:

١- أن (٢٦,٥%) من عينة الدراسة يعتبرون في العقد الثاني من العمر حيث تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة وهي المرحلة العمرية الطبيعية للطالب بعد التخرج والالتحاق بالعمل، بينما يمثل الذين تتراوح أعمارهم بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة (٣٥%) من عينة الدراسة، في حين يمثل الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة (٢٢,٤%)، بينما تبلغ نسبة الذي تزيد أعمارهم عن ٥٠ عام (١٦,١%).

٢- أن (١٦,١%) من عينة الدراسة تقل خبرتهم عن ٥ سنوات، في حين أن (١٤,٣%) تتراوح خبرتهم بين ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، بينما الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات وتقل عن ٢٠ سنة تبلغ (٣٢,٧%)، في حين أن العاملين الذين تزيد خبرتهم عن ٢٠ سنة يمثلون (٣٦,٩%) من عينة الدراسة.

٣- أن (٦,١%) من مفردات عينة الدراسة يعملون بالمستوى الإداري الأعلى، في حين أن (٣٨,٨%) من أفراد العينة يعملون بمستوى الإدارة الوسطى، أما الذين الأفراد العاملين في مستوى الإدارة التنفيذية فتبلغ نسبتهم (٥٥,١%)، وهذا يعتبر التوزيع الطبيعي حيث يقل عدد الأفراد كلما ارتفع المستوى الإداري.

٤- أن (١٠,٢%) من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل ثانوي فأقل، في حين أن (٣٢,٧%) يحملون مؤهل دبلوم بعد الثانوي، أما الذين يحملون درجة البكالوريوس فتتمثل نسبتهم (٥٣,١%) وهم الفئة

الأعلى وهذه النسبة تعتبر طبيعية بالنظر الى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد المجتمع السعودي في السنوات الأخيرة حيث يلاحظ ارتفاع اعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات وازدياد عدد الجامعات السعودية، اما الافراد الحاصلين على درجة الماجستير او الدكتوراه فتمثل نسبتهم (١٠%) من عينة الدراسة.

يخلص الباحث مما سبق ان عينة الدراسة تمثل كافة الفئات المحددة، حيث ان نسبة كبيرة من مفردات العينة تتراوح اعمارهم من ٣٠ سنة الي أقل من ٤٠ سنة، وأن غالبيتهم ممن تتوافر فيهم الخبرة من ٢٠ سنة فأكثر، كما ان أغلبية مفردات العينة يعملون بمستوى الإدارة التنفيذية، بالإضافة الى ان اغلبية مفردات عينة الدراسة يحملون مؤهل بكالوريوس وبناء على ذلك تعتبر خصائص عينة الدراسة منطقية وتتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم فهي ممثلة لمجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

تم اعداد استبانة لقياس أنماط القيادة والالتزام التنظيمي لدى موظفي امانة محافظة الطائف وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بهذا المجال وقد تم تقسيم الاستبانة الى ثلاثة اقسام وذلك كالآتي:

القسم الأول: يتكون من المتغيرات الديموغرافية والتي تشمل: العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - المستوى الإداري.

القسم الثاني: يتضمن متغير أنماط القيادة ويتألف من ثلاثة أجزاء كل جزء يتكون من ٨ عبارات حيث يقيس الجزء الأول (٨-١) النمط الاوتوقراطي والجزء الثاني (٩-١٦) يقيس النمط الديمقراطي والجزء الثالث (١٧-٢٢) يقيس النمط الحر وقد تم صياغة العبارات بالاستعانة بمقياس (LBDQ) للقيادة والدراسات السابقة في موضوع القيادة.

القسم الثالث: يتضمن متغير الالتزام التنظيمي ويتألف من ثلاثة أجزاء كل جزء يتكون من ٦ عبارات حيث يقيس الجزء الأول (١-٦) الالتزام العاطفي والجزء الثاني (٧-١٢) يقيس الالتزام الاستمراري والجزء الثالث (١٣-١٨) يقيس الالتزام المعياري وقد تم استخدام مقياس (OCQ) الذي قام بتطويره (Allen, N J 1996).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert scale) الخماسي المتدرج (غير موافق بشدة - موافق بشدة) للإجابة على عبارات الاستبانة.

صدق وثبات الاستبانة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين للتأكد من صدق الاستبانة ووضوح عباراتها وأنها تقيس ما اعدت لقياسه وقد تم التأكد من درجة ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، لاختبار ثبات المقياس (Reliability Analysis) والذي من خلاله يتم تحديد الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل استخدام أدوات قياس متعددة الأسئلة، وتم استخراج قيمة (معامل ألفا) كأحد أكثر الطرق استخداماً في تقييم الثبات.

أما فيما يتعلق باختبارات الصدق (Validity Analysis) والذي يقيس مدى ملائمة المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة فتم حسابه باستخراج الجذر التربيعي لقيمة (معامل ألفا) والتي يتحدد بناء عليها مدى صلاحية المقياس، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	اختبار الثبات (قيمة ألفا)	اختبار الصدق
١	النمط الاوتوقراطي	٠,٨٦	٠,٩٣
٢	النمط الديموقراطي	٠,٨٢	٠,٩١
٣	النمط الحر	٠,٦٩	٠,٨٣
أنماط القيادة بصفة إجمالية		٠,٧٩	٠,٨٩
٤	الالتزام العاطفي	٠,٨١	٠,٩٠
٥	الالتزام الاستمراري	٠,٧٦	٠,٨٧
٦	الالتزام المعياري	٠,٨٣	٠,٩١
ابعاد الالتزام التنظيمي بصفة إجمالية		٠,٨٠	٠,٨٩

المصدر: التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول (٣)، أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة كانت مقبولة، حيث سجلت اقل قيمة لها (٠,٦٩). وبالنسبة لمعاملات الصدق، فقد سجلت معاملات صدق مرتفعة أيضاً لجميع المتغيرات، ومن ثم يمكن القول وجود درجة ملائمة من الاتساق الداخلي (Internal Consistency) بين العبارات المستخدمة في قياس جميع المتغيرات، وبالتالي صلاحية قائمة الاستقصاء (أداة الدراسة) منطقياً وإحصائياً، وذلك لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS VERSION 23) لتبويب وجدولة البيانات وتحليلها عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك وفقاً للآتي:

- ١- مقياس كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات المقياس، والوسط الحسابي (Means)، والانحراف المعياري (Standard Deviation) كأساليب إحصائية وصفية.
- ٢- استخدام أسلوب تحليل الارتباط (Linear Correlation) لاختبار درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، مستخدماً في ذلك معامل الارتباط (سبيرمان) البسيط: (Simple Linear Correlation Coefficient).
- ٣- استخدام معامل التحديد (Coefficient of Determination)، وذلك لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ودرجة التأثير في المتغير التابع.

٤- استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (*Simple Linear Regression*)، وذلك لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وتحليل التباين (*Anova*) لاختبار معنوية نماذج الانحدار المتمثلة في العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

التحليل الاحصائي ومعالجة البيانات

سيتم في هذا الجزء من الدراسة عرض المؤشرات الناتجة من التحليل الاحصائي للبيانات والتي من خلالها يتم الإجابة على تساؤلات الدراسة واختيار فرضياتها وذلك كما يلي:

أولاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة

سيتم في هذا الجزء عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ومن ثم عرض لمعاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة والتي من خلالها يمكن التعرف على النمط القيادي السائد المتبع من قبل القيادات الإدارية في امانة محافظة الطائف وكذلك نوع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأمانة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
١	٠,٨٦	٤,٢٣	النمط الاوتوقراطي
٢	٠,٨٢	٤,١٥	النمط الديموقراطي
٣	٠,٧٩	٣,٨٦	النمط الحر
	٠,٨٢	٤,٠٨	اجمالي أنماط القيادة
٢	٠,٧٤	٤,١١	الالتزام العاطفي
٣	٠,٨٦	٣,٧١	الالتزام الاستمراري
١	٠,٧٤	٤,١٢	الالتزام المعياري
	٠,٧٨	٣,٩٨	اجمالي ابعاد الالتزام التنظيمي

المصدر: التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من خلال الجدول رقم (٤) يمكن ملاحظة ان المتوسط الحسابي لاستجابات افراد عينة الدراسة يشير الى ان النمط القيادي الاوتوقراطي يأتي في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٤,٢٣) ثم يليه النمط القيادي الديموقراطي بمتوسط حسابي (٤,١٥) وأخيرا النمط القيادي الحر بمتوسط حسابي (٣,٨٦) وهذا يعني ان النمط الاوتوقراطي هو الأكثر استخداما من قبل القيادات الإدارية في امانة محافظ الطائف ثم يليه النمط الديموقراطي في المرتبة الثانية ثم يليه النمط الحر في المرتبة الثالثة.

اما فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي يمكن ملاحظة ان الالتزام المعياري يأتي في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات افراد عينة الدراسة لهذا البعد (٤,١٢) ثم يأتي بعد ذلك الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (٤,١١) ثم يليه الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي (٣,٧١)، كما يلاحظ ان الالتزام التنظيمي لأفراد عينة الدراسة يعتبر مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث بلغ (٣,٩٨).

كما يلاحظ ان جميع قيم الانحراف المعياري لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي تقل عن الواحد الصحيح وهذا يدل على وجود درجة عالية من التوافق في اتجاهات وآراء مفردات عينة الدراسة حول أنماط القيادة وابعاد الالتزام التنظيمي في امانة محافظ الطائف.

جدول رقم (٥) معاملات الارتباط الخطي البسيط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
١- النمط الاوتوقراطي	١							
٢- النمط الديموقراطي	*٠,٦٥٤	١						
٣- النمط الحر	*٠,٦١٨	**٠,٧١٤	١					
٤- اجمالي الأنماط	**٠,٥٧٦	*٠,٥٤٣	*٠,٦٩١	١				
٥- الالتزام العاطفي	*٠,٦٢٦-	**٠,٧٦٤	**٠,٦٨٨	*٠,٧٠٨	١			
٦- الالتزام الاستمراري	*٠,٧٠٣-	**٠,٧٤١	**٠,٦٩٨	*٠,٦٩٧	**٠,٧٣١	١		
٧- الالتزام المعياري	*٠,٥٨٧-	*٠,٧٧٣	*٠,٦٨٣	**٠,٧٣٢	*٠,٦٧٥	**٠,٧١٣	١	
٨- اجمالي الالتزام	*٠,٦٧١-	**٠,٧٨٦	**٠,٧١٢	*٠,٦٨٢	**٠,٤٥٢	**٠,٥٤٢	*٠,٤٨٩	١
الوسط الحسابي	٢,٢٣	٤,١٤	٣,٨٦	٣,٤١	٤,١١	٣,٧١	٤,١٢	٣,٩٨
الانحراف المعياري	٠,٨٦	٠,٨٢	٠,٧٩	٠,٨٢	٠,٧٤	٠,٨٦	٠,٧٤	٠,٧٨

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss* * معنوية عند ٠,٠٥

** معنوية عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معاملات الارتباط بين الأنماط القيادية المتمثلة في: النمط الاوتوقراطي، والنمط الديموقراطي، والنمط الحر، وبين ابعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية بأمانة محافظة الطائف محل الدراسة مرتفعة نسبيا حيث كانت (-٠,٦٧١، ٠,٧٨٦، ٠,٧١٢) على الترتيب وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط جوهريه بينهم، عند مستوى معنوية (٠,٠٥، ٠,٠١).

ويتضح من معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وجود ارتباط معنوي بين المتغير المستقل (أنماط القيادة) والمتمثلة في: النمط الاوتوقراطي، والنمط الديموقراطي، والنمط الحر، وبين المتغير التابع (ابعاد الالتزام التنظيمي) بصفة اجمالية بأمانة محافظة الطائف محل الدراسة، لذلك ومن اجل تحديد درجة تأثير

أبعاد المتغير المستقل (النمط القيادي) على أبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) سيتم استخدام نموذج الانحدار البسيط (Simple Linear Regression).

ثانياً: اختبار فروض الدراسة

سيتم في هذا الجزء اختبار مدي صحة الفرض الرئيس للدراسة والذي ينص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادات الإدارية والمتمثلة في: النمط الاوتوقراطي، والنمط الديموقراطي، والنمط الحر على أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري بصفة اجمالية للموظفين العاملين في امانة محافظة الطائف محل الدراسة.

ولاختبار هذا الفرض تم تقسيمه الى ثلاثة فروض فرعية لاختبار أثر كل نمط قيادي على حده على أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية للعاملين بأمانة محافظة الطائف، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) وذلك كالآتي:

١- اختبار الفرض الفرعي الأول:

يهدف هذا الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الى اختبار أثر النمط الاوتوقراطي، كمتغير مستقل على الالتزام التنظيمي، بأبعاده والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري بأمانة محافظة الطائف، كمتغير تابع، وينص هذا الفرض على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الاوتوقراطي على أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري بصفة اجمالية للموظفين العاملين في امانة محافظة الطائف محل الدراسة.

جدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الاوتوقراطي على

أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية

المتغير المفسر	Beta	B	R	R ²	Adj. R ²	T. Value	F	Sig. F
النمط الاوتوقراطي	٠,٦٧١-	٠,٥٤٦	٠,٦٧١	٠,٤٥	٠,٤٣	٦,٩٣٦	٤٨,٦٧	٠,٠٠٠*

* معنوية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٥) ان هناك علاقة ارتباط جوهرية سالبة بين النمط الاوتوقراطي، وبين أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية بأمانه الطائف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين النمط الاوتوقراطي كمتغير مستقل وبين أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية كمتغير تابع (-٠,٦٧١).

كما يشير معامل التحديد المعدل (Adj. R²) الي أن النمط الاوتوقراطي يفسر بنسبة ٤٣% من التباين في أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية بأمانة الطائف محل الدراسة.

ويشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) الى معنوية النماذج ككل عند مستوى معنوية اقل من (٠,٠٠١).

٢- اختبار الفرض الفرعي الثاني:

يهدف هذا الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الى اختبار أثر النمط الديمقراطي، كمتغير مستقل على الالتزام التنظيمي، بأبعاده والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري بأمانة الطائف محل الدراسة، كمتغير تابع، وينص هذا الفرض على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على ابعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري بصفة اجمالية للموظفين العاملين في امانة محافظة الطائف محل الدراسة.

جدول رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الديمقراطي على

أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية

المتغير المفسر	Beta	B	R	R ²	Adj.R ²	T. Value	F	Sig. F
النمط الديمقراطي	٠,٧٨٦	٠,٧٥٦	٠,٧٨٦	٠,٦١٨	٠,٦١٥	٥,٩٣٢	٤٣,٤١	*٠,٠٠٠

*

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

معنوية عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٧) ان هناك علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين النمط الديمقراطي، وبين أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية بأمانة الطائف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين النمط الديمقراطي كمتغير مستقل وبين أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية كمتغير تابع ٠,٧٨٦.

كما يشير معامل التحديد المعدل (Adj. R²) الي أن النمط الديمقراطي يفسر بنسبة ٦١,٥% من التباين في أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية بأمانة الطائف محل الدراسة.

ويشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) الى معنوية النماذج ككل عند مستوى معنوية اقل من (٠,٠٠١).

٣- اختبار الفرض الفرعي الثالث:

يهدف هذا الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الى اختبار أثر النمط الحر، كمتغير مستقل على الالتزام التنظيمي، بأبعاده والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري بأمانة الطائف محل الدراسة، كمتغير تابع، وينص هذا الفرض على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على ابعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري بصفة اجمالية للموظفين العاملين في امانة محافظة الطائف محل الدراسة.

جدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الحر على

أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية

المتغير المفسر	Beta	B	R	R ²	Adj.R ²	T. Value	F	Sig. F
النمط الحر	٠,٧١٢	٠,٦٧٨	٠,٧١٢	٠,٥٠٧	٠,٥٠٥	٦,٧٤٥	٤٧,٤١	*٠,٠٠٠

*

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

معنوية عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٨) ان هناك علاقة الارتباط جوهرية موجبة بين النمط الحر وبين أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية بأمانة الطائف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين النمط الحر كمتغير مستقل وبين أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية كمتغير تابع ٠,٧١٢.

كما يشير معامل التحديد المعدل (Adj. R²) الي أن النمط الحر يفسر بنسبة ٥٠,٥%، من التباين في أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية بأمانة الطائف محل الدراسة.

ويشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) الى معنوية النماذج ككل عند مستوى معنوية اقل من (٠,٠٠١).

٤- اختبار الفرض الرئيسي بصفة اجمالية:

يهدف هذا الفرض الرئيسي الى اختبار اثر أنماط القيادة والمتمثلة في: النمط الاوتوقراطي، والنمط الديموقراطي، والنمط الحر، كمتغير مستقل علي الالتزام التنظيمي، بأبعاده والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري بأمانة الطائف محل الدراسة، كمتغير تابع، وينص هذا الفرض على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادات الإدارية والمتمثلة في: النمط الاوتوقراطي، والنمط الديموقراطي، والنمط الحر علي أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري بصفة اجمالية للموظفين العاملين في امانة محافظة الطائف محل الدراسة.

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر أنماط القيادة بصفة اجمالية على

أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية

المتغير المفسر	Beta	B	R	R ²	Adj.R ²	T. Value	F	Sig. F
أنماط القيادة بصفة اجمالية	٠,٦٨٢	٠,٦٤٥	٠,٦٨٢	٠,٤٦٥	٠,٤٤٥	٦,٥٤٦	٤٥,٤١	*٠,٠٠٠

* معنوية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٩)، ان هناك علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين انماط القيادة بصفة اجمالية وبين أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية بأمانة الطائف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين انماط القيادة كمتغير مستقل وبين أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية كمتغير تابع ($0,682$) ويشير معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2$) الى أن أنماط القيادة تفسر بنسبة ($44,5\%$) من التباين في أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة اجمالية بأمانة الطائف محل الدراسة. ويشير معامل جوهرية النموذج ($Sig.$) (F) الى معنوية النماذج ككل عند مستوى معنوية اقل من ($0,001$).

لذلك ومن خلال العرض يمكن الحكم بقبول صحة الفرض الرئيسي وبفروضة الفرعية الثلاثة، والذي ينص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادات الإدارية والمتمثلة في: النمط الاوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر على أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري بصفة اجمالية للموظفين العاملين في امانة محافظة الطائف محل الدراسة.

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

من خلال المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

١. أظهرت نتائج الدراسة ان النمط القيادي السائد في امانة محافظة الطائف هو النمط الاوتوقراطي بمتوسط حسابي ($4,23$) يليه النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي ($4,15$) ثم النمط الحر بمتوسط حسابي ($3,86$) ويمكن تفسير هذه النتيجة باعتبار ان هناك عدة عوامل او مواقف تتطلب استخدام أسلوب او نمط قيادي معين ومنها مقدار التأهيل العلمي والكفاءة والقدرة على أداء المهام من قبل المرؤوسين ولذلك يسود النمط الحر في المنظمات التي يحمل المرؤوسين فيها مؤهلات عالية ويتميزون بقدر عال من الكفاءة والقدرة على أداء المهام وتحمل المسؤولية كالمؤسسات الأكاديمية او مراكز البحوث حيث يقتصر دور القائد فيها على التنسيق والدعم والمساندة وتقديم التسهيلات وإزالة المعوقات التي تعترض طريق العاملين في أداء أعمالهم، اما في المنظمات العامة التي تنخفض فيها المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات العالية فتتراوح الأنماط القيادية فيها بين النمط الاوتوقراطي والنمط الديمقراطي.

٢. أظهرت نتائج الدراسة ان الالتزام المعياري يأتي في المرتبة الأولى لدى العاملين في امانة محافظة الطائف وبمتوسط حسابي ($4,12$) ثم يليه الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي ($4,11$) ثم الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي ($3,71$)، ويعزو الباحث سيادة الالتزام المعياري والعاطفي الى الثقافة التنظيمية السائدة والتي تنبع من القيم الإسلامية السائدة في المجتمع، اما بالنسبة للالتزام الاستمراري فيعود انخفاضه الى الاستقرار في القوى العاملة وانخفاض معدل دوران العمل بسبب ارتفاع مستوى الأمان الوظيفي في المنظمات العامة وبالتالي عدم التفكير في ترك المنظمة والانتقال الى أخرى.

٣. وجود أثر سلبي للنمط القيادي الاوتوقراطي على الالتزام التنظيمي للعاملين بأمانة محافظة الطائف، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كريدي (2010) والتي أظهرت وجود أثر للنمط الاوتوقراطي على الالتزام العاطفي في حين تختلف مع النتيجة التي توصل اليوسف وبخاخشة (2017) والتي أظهرت

ان النمط الديمقراطي هو المؤثر الوحيد على الالتزام التنظيمي بينما لا يوجد أثر للنمط الاوتوقراطي والنمط الحر، وكذلك دراسة الشنطي (٢٠١٦) والتي أظهرت عدم وجود علاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي.

٤. وجود أثر إيجابي للنمط القيادي الديمقراطي على الالتزام التنظيمي للعاملين في امانة محافظة الطائف، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة يوسف وبخاشة (٢٠١٧) والتي أظهرت ان النمط الديمقراطي يؤثر على الالتزام التنظيمي، بينما تختلف مع دراسة كريدي (٢٠١٠) والتي أظهرت وجود أثر للنمط الاوتوقراطي على الالتزام العاطفي بينما لا يوجد أثر للأنماط الأخرى.
٥. وجود أثر إيجابي للنمط القيادي الحر على الالتزام التنظيمي للعاملين في امانة محافظة الطائف، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (النويقة ٢٠١٥، الحضرمي ٢٠١٩، العضوري ٢٠٢٠، عويس ٢٠٢١)، في حين تختلف مع دراسة كلا من (كريدي ٢٠١٠، يوسف وبخاشة ٢٠١٧).
٦. يمكن ان يعزى الاختلاف في النتائج الى مجموعة من المتغيرات والتي من الممكن ان تلعب دورا وسيطا بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي كالعوامل الديموغرافية او الثقافة التنظيمية حيث أجريت الدراسات وتم تطبيقها في عدة بلدان وعلى قطاعات متنوعة.

التوصيات:

١. العمل على رفع مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق الأهداف التي تسعى الأمانة لتحقيقها في خدمة المجتمع وغرس القيم التي تدعم ذلك من خلال تنمية الجانب المعرفي بإقامة ورش العمل وإلحاق العاملين بالبرامج التدريبية التي تحقق هذا الهدف بالإضافة الى تعزيز ذلك من خلال الحوافز المادية والمعنوية.
٢. العمل على رفع مستوى الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية القيادة وأثر الأسلوب القيادي على الالتزام التنظيمي للعاملين والذي ينعكس على أدائهم وذلك من خلال الاجتماعات والمناقشات والحاقهم بالبرامج التدريبية التي تنمي مهاراتهم القيادية.
٣. العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تشجيع الرؤساء على تبني النمط الديمقراطي في التعامل مع مرؤوسيهم والذي يتيح للموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرار والسماح لهم بإبداء آرائهم ومقترحاتهم والتي يمكن ان تساهم في ايجاد الحلول لبعض المشكلات كونهم أقرب للواقع والممارسة بالإضافة الى ان ذلك يساهم في رفع روحهم المعنوية وكذلك يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم والذي ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم ونتاجيتهم في العمل.
٤. قياس مستوى الالتزام التنظيمي دوريا لدى العاملين والتعرف على أنواع الالتزام لديهم والتي تعكس الرابطة التي تنشأ بين العاملين والمنظمة وتدعيم ذلك بما يساهم في المحافظة على الكفاءات المتميزة ورفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين مستوى أدائها.
٥. القيام بعمل استقصاء دوري من اجل التعرف على الأنماط القيادية المتبعة من قبل الرؤساء او المشرفين وتعزيز الأنماط التي تساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.
٦. مراعاة مدى توافر الخصائص والسلوكيات والسمات القيادية التي تعزز الالتزام التنظيمي اثناء ترشيح واختيار وتعيين القيادات الإدارية الجديدة وذلك من اجل المحافظة على الموارد البشرية وزيادة كفاءتها ونتاجيتها.

توصيات لبحوث مستقبلية

١. أظهرت دراسات سابقة ان الرضا الوظيفي يعمل كوسيط بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي (الشنطي ٢٠١٦، نعساني والخولي ٢٠١٦) بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي ولذلك هناك حاجة لدراسة المتغيرات التي يمكن ان تعمل كوسيط بين الأنماط الثلاث (الاولتوقراطي - الديموقراطي - الحر) والالتزام التنظيمي مثل: الرضا الوظيفي - الولاء التنظيمي - الثقافة التنظيمية.
٢. يلاحظ اختلاف في نتائج الدراسات السابقة والتي تم تطبيقها على عدة قطاعات وفي عدة بلدان قد تختلف في ثقافتها، وحيث تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في امانة محافظة الطائف وهي منظمة حكومية وخدمية، لذلك يوصى بتطبيق هذه الدراسة بنفس متغيراتها وفروضها العلمية على قطاعات أخرى كالشركات الصناعية او الخدمية في نفس المنطقة واجراء المقارنة بين النتائج من اجل محاولة تفسير أسباب الاختلافات في النتائج التي تم التوصل اليها.
٣. اجراء المزيد من الدراسات للتعرف على أثر الأنماط القيادية على متغيرات أخرى مثل: الرضا التنظيمي - الولاء التنظيمي - الرضا الوظيفي - الابداع الإداري.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- حسن، عبد الله كاظم (٢٠٠٩)، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية / جامعة القادسية، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*: جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، العدد ١٤: ١٥١-١٦٤.
- الحضرمي، نوف خلف محمد (٢٠١٩)، النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، *مجلة التربية*: جامعة الازهر - كلية التربية، المجلد ١، العدد ١٨٣: ٣١٤-٣٧٤.
- الخرشوم، محمد (٢٠١١)، تأثير مناخ الخدمة المدنية في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد (٢٧)، العدد ٣: ١٦٩-١٩٩.
- درويش، عبد الكريم وعوض الله، احمد (١٩٦٩)، القيادة الإدارية: مفهومها - مقوماتها - اساليبها، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، *مؤتمر القادة الإداريين: الدورة الثالثة عشر*.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن (٢٠١٧)، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، *مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، المجلد ٢، العدد ٧: ٨٥-١٠٤.
- الشوابكة، زياد علي والشلبي، فراس سليمان والحوادة، رياض عبد الله (٢٠١٨)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ٣٨، العدد ٤: ١٤٥-١٦٥.

- الطجم، عبد الله (١٩٩٦م)، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد (٤)، العدد ١: ١٠٣-١٢٥.
- عبد الفتاح، نبيل (١٩٩٢)، تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان: دراسة ميدانية، *مجلة الإداري* السنة ١٤، العدد ٤٨، ٤٩.
- عطية، غادة عادل (٢٠١٨)، القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ٣٨، العدد ٤: ٢١-٤٣.
- عويس، بثينة الياس (٢٠٢١)، الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك العاملين من وجهة نظرهم، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، المجلد ٢٩، العدد ١: ١٥٧-١٨٠.
- الغضوري، حنان محمد (٢٠٢٠)، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية الكويتية، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث: مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد ٤، العدد ٢٨: ١-٢٠.
- كريدي، باسم عباس (٢٠١٠)، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد ١٢، العدد ٣: ٢٢-٤٣.
- كنعان، نواف (٢٠٠٩)، *القيادة الإدارية*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، (الأردن: عمان، الطبعة الأولى: الإصدار الثامن).
- نعساني، عبد المحسن عبد السلام، الخولي، جمال بدير (٢٠١٦)، نموذج مقترح للعوامل المؤثر في الالتزام التنظيمي العاطفي بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ٣٦، العدد ١: ١٠٧-١٢٣.
- النويقة، عطا الله بشير عبود (٢٠١٥)، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن، *مجلة العلوم الإدارية*، المجلد ٤٢، العدد ١، ٤٥-٦٤.
- يوسف، راضية وبخاشة، يوسف (٢٠١٨)، أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهيمية مسعود" ببوشقوف، *مجلة التنمية الاقتصادية*: المجلد ٣، العدد ٥: ٢-١٨.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. Harper & Row Publishers, New York.

- Bakiev, E. (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 166–180.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. (9th Edition). Sage publications.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603–609.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6), 55– 65.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Yıldırım, İ. (2015). The correlation between organizational commitment and occupational burnout among the physical education teachers: The mediating role of self-efficacy. *International Journal of Progressive Education*, 11(3), 119–130.