



الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

الكلية كلية الدراسات التجارية

القسم قسم التدريب المكتبي و الاختزال

بحث علمي

عنوان البحث

دور القيادة في بناء الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت

مدرس مساعد / احمد السيد احمد عبدالله

استاذ / صابر اسماعيل مصطفى الكندري

استاذ مساعد / حامد على حامد الرشيدى

سنة 2013

الملخص باللغة العربية :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تمتع القيادات في القطاع الحكومي بدولة الكويت بمهارات وسمات الشخصية القيادية ، ورصد الانماط القيادية السائدة به ، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى بيان العلاقة بين امتلاك القيادات لمهارات وسمات الشخصية القيادية وبين النمط القيادي السائد بالقطاع الحكومي بدولة الكويت ، وبيان العلاقة بين نمط الشخصية القيادية وقدرتها على بناء الالتزام التنظيمي، ومدى التباين في درجة تأثير كل من (مهارات الشخصية القيادية ، النمط القيادي) على قدرة القيادة في بناء الالتزام التنظيمي للمرؤوسين بالقطاع الحكومي ، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج منها :

1. القيادات العاملة في القطاع الحكومي بدولة الكويت لديها مهارات وسمات الشخصية القيادية " ، وإن الأنماط القيادية السائدة هي (النمط التوجيهي ، والنمط الإقناعي ، والنمط المشارك ، والنمط التفويضي) ، وأن هناك تباين في مستوى درجة ممارسة كل نمط قيادي منهم .
2. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين محاور مقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية والأنماط القيادية بأنواعها المختلفة ،
3. القيادات العاملة في القطاع الحكومي لديها القدرة على بناء الالتزام التنظيمي ، وأن هناك تباين في مستوى درجة قدراتهم ، كما تبين وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين كل مهارات وسمات الشخصية القيادية والأنماط القيادية وبين قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي ، أن علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية وقدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي أكثر قوة من علاقة الارتباط بين مهارات وسمات الشخصية القيادية و قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي ، كما تبين وجود تباين في درجة تأثيرها .

Abstract:

The study intends to identify the extent to which leaders in the public sector of the State of Kuwait have skills and qualities of leading character, and to monitor patterns of leadership prevailing. It aims also to show the relationship between possession of skills and attributes of the leading character by leaders and leadership patterns prevailing in the public sector in the State of Kuwait, and identify the relationship between the style of leading character and its ability to build organizational commitment, and the extent of variation in the degree of influence of the skills and leading style of the leading character on the ability of the leadership in establishing organizational commitment of subordinates in the public sector. The findings of study are as follows:

1. Leaders working in the public sector in the State of Kuwait have skills and attributes of the leading character. The leadership patterns prevalent are directive, persuasive, collaborative, and discretionary. There is variation in the degree of exercising each leading style.
2. There is positive strong correlation with statistical significance between the axis of measurement for skills and qualities of leading character and various types of leading patterns.
3. Leaders working in the public sector have ability to build organizational commitment, and there is variation in the degree of their abilities. It is found that there is positive and strong correlation with statistical significance between all skills and attributes of the leading character and leader patterns, on one hand, and ability of leadership to build organizational commitment. The correlation between leadership styles and leadership ability to build organizational commitment is stronger than the correlation between the skills and qualities of the leading character and ability of the leadership to build organizational commitment. It has been established that there is variation in their degree of impact.

Contents

5	1. المقدمة
6	2. الإطار النظري (الدراسات السابقة)
.....	3. المنهجية و المواد المعدات
27	
31.....	•التصميم - العينات -الأجهزة - الإجراءات
36.....	•أخلاقيات أو اعتبارات البحث
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	4. النتائج والمناقشة
52	5. الاستنتاج
54	6. الخطط المستقبلية
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	•القيود والتحديات
55	7. شكر و عرفان
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	8. المراجع والمصادر
55	9. الملاحق

1. المقدمة

إننا نشهد تحولاً جوهرياً في فلسفة الفكر الإداري والتطورات شديدة التغير في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، والتجارة الإلكترونية ، والعولمة ساهم في خلق بيئة عمل جديدة دفعت منظمات الأعمال على إحداث تغييرات جوهريّة في استراتيجياتها وسياساتها بما يتواءم مع تلك التغيرات ، وإن القيادة في بيئة العمل الجديدة ترى أن كفاءة العمل وتطوره مرتبطان بالعاملين الذين يفترض أن يؤديوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد أن تتاح لهم الفرصة الكاملة لذلك (السكارنه ، 2010) ، وباعتبار أن القادة في تلك المنظمات يقع على عاتقهم مسؤولية تحقيق أهداف المنظمة بما يتمتعون به من مهارات وقدرات تؤهلهم لأداء هذا الدور ، إلا أن الأهداف المستهدفة لا تتحقق من ارادة القيادات فقط بل تتحقق من إرادة ومشاركة مرؤوسيهـم.

تعد القيادة من اهم العناصر المؤثرة في السلوك الإنساني ، بما تمثله من قدرة على التأثير في سلوك وأفعال واتجاهات الآخرين ، ولإيجاد الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المنظمة في إطار الظروف البيئية المحيطة بهم ، وهي أيضاً المنوط بها إدراك الرؤية المستقبلية لتوجيه مرؤوسيهـم وخلق روح الإبداع لديهم ، لذا تمثل القيادة الإدارية أهمية كبيرة للموارد البشرية في منظمات الأعمال على اختلاف طبيعتها ، لذلك تناولت العديد من الأبحاث والدراسات دور القيادة في التأثير على بيئة العمل والمرؤوسين ، إضافة إلي التأثير على مستويات أداءهم ، وبالتالي لا يمكن تجاهل دور القيادة في بناء الالتزام التنظيمي .

القيادة ترتبط بالقدرة على إنجاز الأشياء من خلال الآخرين ، فإن كثير من الأهداف لا يستطيع القادة تحقيقها دون مساعدة الآخرين ، وعندما يمتلك القائد القدرات والخبرة والمعرفة وسمات الشخصية القيادية فإن أداءه سيكون أفضل في التأثير على الآخرين لأداء المطلوب منهم ، وأن القادة المتميزون يسعون إلى استقطاب الآخرين الذين يرغبون في مساعدتهم على تحقيق النجاح ، لذا فإن الأمر أسهل ليصبح الفرد قائداً جيداً من خلال الآخرين عندما يرغبون في اتباع القائد ومساعدته على تحقيق أهدافه انطلاقاً من اعتقادهم بأنه سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية أيضاً (Cohen, 2012) ، بينما القادة الغير واثقون في قدراتهم يعتقدون أن كل شيء يدور حولهم ويرغبون في بقاء الوضع الراهن على ما هو عليه ، فإنهم يخشون تفوق أحد مرؤوسيهم باعتباره تهديد لمكانتهم (Maxwell, 2009) . ويعتبر (السلمي ، 2001) أن القيادة محدد هام للسلوك التنظيمي، وهو يتبنى معنى الريادة في مفاهيم القيادة الحديثة ، أي تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدرة والحفز الإيجابي، وينهى عن الضغط والإجبار والتخويف والوعيد الذي يمارسه بعض المسؤولين رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم.

ما هي القيادة ؟ للإجابة على هذا التساؤل تناول العديد من الكتاب والباحثين تعريفات متعددة للقيادة من خلال وجهات نظر مختلفة، فقد عرفها (الطويل ، 2001) بأنها دالة تفاعل الموقف ومتطلباته والاتباع وتوقعاتهم والقائد وخصاله ، وعرفها (Yogendra & others. 2004) بأنها فن التأثير على سلوك الآخرين لكي يعملوا برغبة وحماس من أجل تحقيق الأهداف ، فيما عرفها (Steven , 2005) بأنها " القدرة على التأثير والتحفيز، وتمكين الآخرين من المساهمة في فاعلية ونجاح المنظمة " ، وعرفها (كشمولة ، 2007) بأنها مجموعة من المهارات والخبرات التي يتميز بها القائد والتي تجعله قادراً على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتطوير أداءهم ومساعدتهم على التخلص من العقبات التي تصادفهم في علاقاتهم وأعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، وأيضاً عرفها (Cohen, 2012) بأنها فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أي مهمة أو هدف أو مشروع ، ومن خلال تلك التعريفات التي تناولت القيادة تبين أن للقيادة ثلاث عناصر رئيسية وهي " وجود مجموعة من الأفراد ينتمون لتنظيم معين ، وقائد من أفراد تلك المجموعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم ، وأهداف مشتركة تسعى المجموعة لتحقيقها " (النمر و آخرون ، 2006 ، كنعان ، 2009) ، كما تبين أن محور القيادة يتضمن مهارات وخبرات يجب أن يمتلكها القائد تمكنه من التأثير في الآخرين وتمكين الافراد من الارتقاء بمستوى فاعلية المنظمة .

وأشار (Maxwell, 2009) إلى أن القادة اللذين ليس لديهم خبرة قيادية يميلون إلى المبالغة في أهمية المناصب القيادية ، إلا أن كثير منهم لا يملك قوة التأثير التي تمكنهم من قيادة مرؤوسيهم نحو تحقيق الأهداف الموضوعية ، فالمنصب القيادي يتيح الفرصة لتطبيق فنون القيادة ، كما يطلب من المرؤوسين الانتظار لفترة من الزمن للحكم على درجة تأثير القادة ، فالقادة الأكفاء يستطيعون زيادة درجة تأثيرهم بمرور الوقت وكسب ثقة مرؤوسيهم مما يفوق حدود سلطاتهم الوظيفية عكس القادة السيئون فانهم يفقدوا درجة تأثيرهم حتى أقل من حدد سلطاتهم

إن تفهم المرشحون للقيادة آليات اكتساب التأثير باستخدام المستويات الخمسة للقيادة يدركون ان المنصب القيادي يقع في المستوى الأول وذو دور صغير في القيادة الحقيقية ، ويستطيع القائد الانتقال إلى المستوى الثاني من خلال بناء علاقات إيجابية مع مرؤوسيه ويفقد احتياجاتهم لذا سوف يبدأون في الوثوق به مما يعني إعطائه الإذن في قيادتهم ، وينتقل القائد إلى المستوى الثالث عندما ينجح في قيادة المرؤوسين إلى تحقيق الأهداف واقتتران سياسته بتحقيق النتائج إيجابية ، وللوصول إلى المستوى الرابع فعليه إدراك أهمية تطوير وتنمية قدرات المرؤوسين وإعدادهم لشغل مناصب وظيفية أعلى ، أما المستوى الخامس وهو أعلى مستويات القيادة فإن القائد يبلغه من خلال تقدير المرؤوسين له بفضل نجاحه بجداره في قيادتهم خلال المستويات الأربعة السابقة ، لذا تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد في التأثير تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير ومن أهم تلك الوسائل : قوة التأثير القائمة على **الإثابة ، والإكراه ، والأسس المرجعية ، وخبرة القائد ، والشرعية والرشد** (كنعان ، 2009) ، فيما أشار (Covey, 2012) إلى ثلاثون أسلوباً للتأثير على الآخرين وقد ادرجها في ثلاث أنواع أساسية وهي : **" التأثير بالقدوة ، والتأثير بإقامة علاقات بناءه ، والتأثير بالنصح والتعلم "** ، ومن أهم تلك الأساليب ما يلي :

1. التحلي بالصبر مع الآخرين ، والتفرقة بين الشخص و أدائه ، والحفاظ على الوعود ، مع التركيز على دائرة التأثير، وفهم دوافع الآخرين ومشاركتهم في مشكلاتهم وحاجاتهم ، والايمان بأن لديهم طاقات كامنة أفضل.
2. العمل على تقديم استجابة متفهمة مع الآخرين يساهم في اكتساب المزيد من الفهم والوضوح لمشاعرهم ومشاكلهم ، وزيادة في الاعتمادية المتبادلة وبناء الثقة الحقيقية في العلاقات ، وأن يدرك الآخرين اهتمامك الحقيقي والصادق بهم.
3. محاولة الاستفادة من اوقات الاختلافات في التعلم وخاصةً عندما يشعر الآخرون بالأمان والاحترام والتقدير ، وضرورة التواجد في أوقات الازمات والتحدث دون انفعال ، والاستماع لآراء الآخرين ، وأن يغلب العقل والمنطق عند اتخاذ القرارات .

4. اشراك الآخرين مع التفويض الكفاء الذي يتطلب أن يكون الطرفان على فهم واضح لما هو متوقع أداءه مع تقديم الدعم المطلوب للمفوض إليه للقيام بما كلف به ، حيث يشعر المفوضين بثقة القائد بخبراتهم وقدراتهم مما ينعكس بصورة ايجابية على أداءهم.

وأشار كذلك إلى أربعة وسائل يلجأ إليها القادة لإحداث التأثير المباشر في المرؤوسين وهما: " الأمر ، الإقناع ، التفاوض ، الارتباط " وسوف نستعرضها بشكل موجز .

أسلوب " الأمر " فقد يلجأ القائد إليه في حالتين الأولى : عندما لا يوجد متسع من الوقت لاستخدام الأساليب الاخرى ، والثانية : عندما يشعر القائد أن هذا الإجراء ذو منفعة المنظمة وأن الأفراد ليس لديهم الرغبة في تنفيذ المطلوب منهم ، إلا أن اتباع ذلك الاسلوب في كثير من الاحيان له أضرار وخيمة على جميع الأطراف ، ومن تلك الأضرار أن يصبح هذا الأسلوب روتينياً مما يفقد القائد الرغبة في التفكير في حاجات ورغبات مرؤوسيه ، مما يساعد على عدم اكثرات المرؤوسين عند وقوع الأخطاء جراء تنفيذ تلك الأوامر ، الأمر الذي يسبب أضرار بالمنظمة ، وأسلوب " الإقناع " يلجأ القائد إليه عندما يقود مجموعة من الأفراد لديهم نفس سلطات القائد إي في نفس المستوى التنظيمي أو عندما لا تملك معاقبة تلك المجموعة من الأفراد ، لذا على القائد أن يكون منطقياً في طرح فكرته ويستند إلى المبررات القوية التي يقنع بها الآخرين ، كما يلجأ القائد إلى اسلوب " التفاوض " والذي يعد أحد الأساليب المهمة للتأثير على الآخرين عندما يرغب القائد في التشاور مع الآخرين للوصول إلى تسوية مقبولة ذات نتائج مثمرة لكافة الأطراف ، وكذلك يعد أسلوب " الارتباط " أيضاً من اساليب التأثير القوية ويلجأ إليه القائد عندما يريد أن يتبنى الآخرين أهدافه التي يريد تحقيقها باعتبارها أهدافهم ويلتزمون بتحقيقها ، ويمتاز ذلك الأسلوب بإمكانية دمج مع اساليب التأثير الأخرى ، ويعتمد الارتباط على مشاركة في المعلومات ، وتمكين الأفراد ، وتبني أفكارهم .

إن إمام القادة بأساليب التأثير المباشر يعد من الضروريات التي يجب أن يدركها القادة حيث أن استخدام تلك الاساليب لا بد أن يختلف باختلاف المواقف والأفراد المطلوب التأثير عليهم ، قد يكون استخدام أحد الأساليب ناجحاً ويؤدي لأفضل النتائج في ظروف معينة ، وعند اختلاف تلك الظروف لا يعد هذا الاسلوب مناسباً ويؤدي إلى الفشل ، لذا من الضروري أن يختار القادة الأسلوب الذي يتفق مع طبيعة الأفراد والمواقف المحيطة ببيئة العمل ، إي أن تعدد وتباين وسائل التأثير التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه قد عكس اختلافاً في أساليب القيادة وانماطها وكشف عن أن الفهم الصحيح للقيادة الفعالة يعتمد على مدى إدراك المدير لأفضل الوسائل التي يمكن أن يستخدمها في التأثير في مرؤوسيه وضبط سلوكهم وتوجيههم للاتجاه المرغوب (كنعان ، 2009) .

وقد اشار (Owen, 2013) إلى إن عالم الانصياع إلى الأوامر الصادرة عن القادة لم يعد ذات جدوى في تحقيق أهداف المنظمة ، فقد افسح ذلك العالم الطريق لعالم الالتزام ، فليس بإمكان القادة أن تأمر الناس بالالتزام بل يجب العمل على بناء وارساء قواعده على مدار الوقت ، وقد اشار إلى أن الإقناع هو فن تحفيز الأفراد على القيام بعمل ما لمرة واحدة ، حيث يعد ذلك نجاحاً قصير المدى ويعمل على تدمير فرص التأثير طويل المدى ، أما التأثير فهو تحفيز الأفراد على مواصلة القيام بأداء عمل ما وعلى مواصلة تقديم الدعم ، لذلك لا يسعى القادة المؤثرون إلى تحقيق النجاح مرة واحدة بل يرغبون في بناء التزام دائم يبنى على الثقة والاحترام ، حيث يعد الوصول إلى ذلك استثمار ضخماً للوقت والجهد والمهارات ولكنه استثماراً يوفر ارباحاً طائلة على المدى البعيد .

وقد اوضح أن بناء عملية الالتزام تستند إلى خمسة عناصر وهي : البحث عن وسيلة جذب للأفراد المستهدفين، جعل الالتزام ذو اتجاهين ، بناء المجموعة (الانتماء ، المعنى ، التقدير) ، القدرة على التحكم ، الالتزام العام والتحدي الخاص ، وتعتمد عملية التأثير على بناء الثقة بين القادة والمرؤوسين وتعد الثقة هي القوة الخفية التي تقف وراء يد التأثير الخفية ، ويتأثر بناء الثقة بأربعة متغيرات وهي " توافق القيم بين الطرفين ، المصادقية ، درجة المخاطرة ، مدى اتساع الفجوة بين الطرفين فيما يتعلق بتوافق القيم والمصادقية ، وقد عبر عنها Owen بالمعادلة التالية : الثقة = توافق القيم × المصادقية / درجة المخاطرة × مقدار الفجوة ، مما يعني أن زيادة درجة الثقة تعتمد على زيادة درجة توافق القيم والمصادقية بين القائد ومرؤوسيه وقلت درجة المخاطرة والفجوة .

إذن من هم القادة التي يتبعهم الآخرون ؟ للإجابة على هذا التساؤل أوضح (Maxwell, 2009) أن الآخرون يتبعون القادة الذين يعرفونهم ويهتمون بتلبية احتياجاتهم دون استغلال لتحقيق مكاسب شخصية للقادة ، كما يتبع الآخرون القادة ذو الشخصية القوية المتمسكة بمبادئها وقيمها والقادرة على إدارة الأمور وخاصةً وقت الازمات ، والذين يكون لهم الاحترام والتقدير والاعجاب والملتزمين .

خصائص وسمات الشخصية القيادية

إن كيان الشخصية هو جوهر كيان القائد ويتمثل هدف الكيان في تحويل وفتح إمكانات وطاقات كامنة تشتمل على خصائص كيان الشخصية ، وأن العمل وفق طبيعة الإنسان تساعد على إظهار قدراته الكامنة وتزيد من قدرته على تغيير الطرف المحيطة به بما يساعد على تحقيق الأهداف (Ferguson,2006) ، لذا تناول العديد من الكتاب والباحثين الخصائص والسمات الواجب توافرها في الشخصية القيادية من جوانب مختلفة انطلاقاً من الدراسات التي تناولت سلوكيات القادة .

وقد تناول بعض أنصار نظرية السمات أمثال (R. Stogdill ; C. Goode ; J. Taylor Tyagi ; C. Brown & T. Cohn ; E, Dale ; H. Tone) السمات الشخصية اللازمة للقيادة ، وقد أسفرت تلك الدراسات عن عدة نتائج تشير إلى تعدد تلك السمات لدرجة صعوبة توافرها في شخص معين ، وأن مدى توافرها مرهون بالمقومات المختلفة للمجتمع وقواعد السلوك التي تحكمه والاتجاهات السائدة فيه والتطورات التي يمر بها، وأن تلك السمات تختلف باختلاف المستويات القيادية (كنعان ، 2009) .

واستناداً لتلك الآراء تناول أيضاً العديد من الكتاب والباحثين خصائص شخصية القائد أمثال (العديلي ، 1993 و درويش وتكلا ، 1995 و الرشودي ، 1422 هـ و السلمي ، 1424 هـ و كنعان ، 2009 و العلاق ، 2010) ومن استقراء آراء الكتاب والباحثين يمكن تحديد خصائص وسمات الشخصية القيادية فيما يلي : **المهارات الشخصية (الذاتية) ، المهارات الإنسانية ، المهارات المهنية والفنية ، المهارات الإدراكية (الفكرية)** وسوف نستعرض تلك الخصائص كما يلي :

1. المهارات الشخصية (الذاتية) : يقصد بها مجموعة السمات الشخصية التي تميز القائد الناجح وتتضمن ما يلي :

1.1 السمات الجسمانية : نظراً لما يبذله القائد من مجهود متواصل بالإضافة إلى المواقف الصعبة والازمات المطلوب مواجهتها ، وأيضاً المطالبة بمتابعة التطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة فإن ذلك يتطلب توافر قدرة جسمانية وعصبية تمكن القائد من أداء دوره بفاعلية (انظر دراسة كل من : كنعان ، 2009 والسكارنة ، 2010) .

2.1 القدرات العقلية : وهي مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية للفرد وتختلف تلك القدرات باختلاف البيئات والمجتمعات ، ويعد الذكاء من أهم القدرات العقلية لذا أشار R. Stogdill إلى أن الذكاء يعد السمة الثانية التي تؤثر على نجاح القائد ، وتوجد سمتان مميزتان للذكاء هما : القدرة على التصور ، والتمتع بروح الدعابة والمرح (انظر دراسة كل من : درويش وتكلا ، 1995 والسكارنة ، 2010)

3.1 المبادأة والابتكار : يجب أن يمتلك القائد روح الرغبة في المبادأة حيث تساعده على تنمية أفكاره وروسيه واتخاذ القرارات الصائبة دون تردد وزيادة قدرته على التنفيذ ، وتتضمن روح المبادأة والابتكار ثلاث سمات هي : الشجاعة والقدرة على الحسم ، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها ، كما يجب أن يمتلك القائد القدرة الإبداعية التي تساعده على ابتكار الأفكار والحلول الجديدة (انظر دراسة :السكارنة ، 2010) .

4.1 ضبط النفس : هي قدرة القائد على التكيف مع الظروف والمواقف المختلف دون انفعالات والتي تؤثر على قدرته على التصرف والثبات في مواجهة الآخرين وعدم الخضوع للضغوط ، مما يتطلب أن يكون لديه سمة الاتزان العاطفي او الانفعالي (انظر دراسة كل من : كنعان ، 2009 والسكارنة ، 2010) .

2. المهارات المهنية والفنية: ويقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم طبقاً لمؤهلاته العلمية والكفاءة في استخدام تلك المعرفة في إنجاز المهام الوظيفية بما يساعده على تحقيق أهداف المنظمة ، ويمكن تنمية تلك المهارات من خلال الدراسة والخبرة العملية والاتحاق بالدورات التدريبية ، ومن السمات المرتبطة بها ما يلي :

- 1.2 مهارة القدرة على تحمل المسؤولية : ويقصد بها شعور القائد بعدم الرضا عند عدم تحقيقه للأهداف المنوط بها ، ومن اهم السمات المرتبطة بها ثقته في قدراته حيث تظهر تلك الثقة من خلال السعي وراء الأفكار الجديدة ، والقدرة على التنفيذ ، وتقبل النقد ، القدرة على اتخاذ القرارات ، مقاومة الضغوط والاعتماد على النفس، وتعد الثقة في النفس وثقة الآخرين من مقومات فاعلية القيادة (انظر كل من : كنعان ، 2009 وعقيل ، 1425).
- 2.2 القدرة على الفهم العميق : وتعني أن يكون القائد ملماً بالمعارف الإنسانية ، وأن يكون واسع الاطلاع ، وله رؤية ثاقبة للأمر تمكنه من تحديد أبعادها والتعامل مع مفرداتها.
- 3.2 الحزم : ويقصد بها أن يكون القائد حازماً عند إصدار اوامره مع ضرورة التوازن بين الحزم ومراعاة شعور الآخرين ، لذا يجب أن تتوفر لديه القدرة على تقييم جوانب المشكلة واختيار أفضل الحلول واتخاذ القرارات الصائبة .
- 4.2 الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه : إن إيمان القائد بالهدف تؤدي إلى زيادة قدرته على إقناع المرؤوسين بضرورة تحقيق الهدف ، لذا يجب أن يكون الهدف واقعياً قابلاً للتحقيق حتى يمكن تحفيز المرؤوسين على تحقيقه وبذل المزيد من الجهد للوصول إليه (انظر كل من : كنعان ، 2009 والرشودي ، 1422 هـ والظاهر ، 2010).
3. المهارات الإنسانية: تعني قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، ومن السمات التي ترتبط بها الاستقامة وتكامل الشخصية وهي تعني توافر الانسجام والالتزان في السلوك ، والامانة والاخلاص والخلق الطيب، ومن الدلائل التي تشير إلى المهارات الإنسانية للقائد : قدرته على التعامل مع الآخرين وبناء علاقات طيبة (انظر كل من : التويجري ، 1427 هـ وكنعان ، 2009 والسكارنة ، 2010) ، بناء فرق العمل (انظر كل من : العقيل ، 1425 هـ والسكارنة ، 2010) إدراك اتجاهات وميول مرؤوسيه وتفهم مشاعرهم وثقته بهم ، تقبل الاقتراحات ، واثاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن أفكارهم وإبداعاتهم .
4. المهارات الفكرية (الإدراكية): وهي تلك المتعلقة بمدى كفاءة القائد في ابتكار الأفكار وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم بكل أجزائه وإدراكه لأثر التغيرات التي قد تحدث نتيجة التغير في أحد اجزائه ، وقدرته على فهم العلاقات داخل التنظيم وبين التنظيم والبيئة الخارجية ، لذا تتضمن المهارات الفكرية نوعين من المهارات : **المهارة السياسية**: وتعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه ومهارته في تبصر الصالح العام ، **والمهارة الإدارية** : تعني قدرة القائد على فهم عملة وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم ، وما يكفل تحقيق متطلبات مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم ، ومن الدلائل التي تشير إلى توافر تلك المهارة لدى القائد : قدرته على التخطيط ، وتوزيع العمل ، وضع معدلات للأداء تتسم بالموضوعية والعدالة ، تنمية قدرات المرؤوسين ، توجيه الأفراد نحو تحملهم مسؤولية أعباء مهامهم الوظيفية في ضوء السلطة المفوضة لهم (انظر كل من : كنعان ، 2009 والسكارنة ، 2010 والعلاق ، 2010).

أنماط القيادة

أسفرت جهود علماء الإدارة والنفس والاجتماع عن وضع معايير لاختيار القادة الأكفاء في مجموعتين أساسيتين، إحداهما شخصية ترتبط بالسمات الشخصية للقائد وثانيتهما موضوعية مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين، وقد بلورت هذه الجهود في نظريات أطلق عليها "نظريات القيادة المصنفة في ثلاث مجموعات رئيسة هي: نظرية السمات، والنظريات السلوكية، والنظريات الموقفية، وقد بدأت دراسة الأنماط القيادة كامتداد لروح حركة العلاقات الإنسانية وما ترتب عليها من إبراز أهمية الجانب القيادي والدور الذي يلعبه القائد في تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد تطورت الانماط القيادية تبعاً لزيادة فهم أبعاد السلوك القيادي، لذا تنوعت المعايير التي تناولت تصنيف انماط القيادة، وسوف نستعرض بإيجاز لبعض من تلك التصنيفات الواردة في الفكر الإداري كما يلي :

نمط القيادة الأوتوقراطية (التسلطية أو التحكمية) : يعتمد على تركيز كل السلطات والصلاحيات في شخص القائد، لذلك فهو يتبع أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، فيصدر الأوامر والتعليمات لمرؤوسيه وينتظر منهم الطاعة الكاملة وتنفيذ أوامره دون مناقشة، فالقائد من هذا الطراز يبدو انتقادياً ولا يشرك مرؤوسيه ولا يفوض صلاحياته ويفرد باتخاذ القرارات، ومن يخالفه الرأي يعتبر ذلك تحدياً لسلطاته، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه، كما يركز على انجاز العمل المطلوب بهدف تحسين مركزه الوظيفي، ويعتقد أن السلطة مجرد أداة ضغط على مرؤوسيه لتحقيق أهداف العمل، ويعمل دائماً على اخماد صراعات وخلافات العمل دون اتخاذ خطوات لحلها (Reddin,1990)

نمط القيادة الديمقراطية : يعتمد على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة ويحرص القائد على تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل مما يساهم في شعور المرؤوسين بقدر كبير من الالتزام تجاه مهامهم الوظيفية وتحمل المسؤولية، وبث روح التعاون بين المرؤوسين، ورفع الروح المعنوية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما يحرص على اشباع حاجات ورغبات المرؤوسين (النمر وآخرون، 1426 هـ)، ويشعر الأفراد بأهمية مساهمتهم الإيجابية ويختارون رفقاء العمل، والأعمال التي يرغبون فيها طبقاً لقدراتهم وميولهم ويكونوا أكثر ترابطاً، وروحهم المعنوية مرتفعة (السكارنه، 2010) .

نمط القيادة الحرة : يعتمد القائد على منح حرية أكبر للمرؤوسين وتفويض واسع لسلطاته واتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، ويعد هذا النمط أسلوب أفضل في قيادة الأفراد الذين يتحلون بقدرات ابداعية ابتكارية ويتجاوزون مع جو الحرية (السكارنه، 2010)، وعلى الرغم من ذلك فإن مستوى الرضا والأداء الوظيفي في ادنى مستوياته مقارنةً

مع الأنماط القيادية الأخرى ، وقد يكون التساهل كبيراً لدرجة يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة (جلد ، 2009) .

نموذج الحالات القيادية لهرسي وبلانشارد:

يعد المدخل الموقفي أحد المداخل القيادية الأكثر شيوعاً وقد طورها هرسي وبلانشارد استناداً لنظرية الإدارة الثلاثية الأبعاد ل Reddin ، ويتطلب جوهر القيادة الموقفية من القائد التوافق والملائمة بين أسلوبه القيادي وكفاءة مرؤوسيه ومدى التزامهم ، لذا يستند نموذج الحالات القيادية وفقاً لرؤية هرسي وبلانشارد إلى مستوى نضج الأفراد العاملين بالمنظمة وبالتالي فإن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة نضج الأفراد ، وطبقاً لهذا الارتباط تم تقسيم نضج الافراد إلى أربع مراحل هي :

مرحلة الانضمام المبكر : وهي مرحلة التحاق الموظف الجديد بالمنظمة ويعتمد فيها على التوجيهات المتعلقة بإنجاز مهامه الوظيفية ، فسلوك القائد في هذه المرحلة يعتبر سلوكاً توجيهياً.

مرحلة العضوية المبدئية : يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية إلا أنه مازال قليل الثقة بقدراته ممن يطلب سلوكاً قيادياً يقوم على الإقناع والاهتمام بالمرؤوسين وشرح المهام لهم وتنمية العلاقات معهم .

مرحلة العضوية التامة : يستطيع الموظف القيام بالمهام الوظيفية المطلوبة منه دون توجيه من القائد وفي هذه المرحلة يحتاج الموظف إلى الدعم والتأييد والمشاركة وليس التوجيه والسلوك الذي يجب أن يتبعه القائد هو السلوك المشارك .
مرحلة النضج العالي : ينخفض دور القائد في هذه المرحلة إلى أقصى درجاته ، حيث أن الموظف يكون أكثر ثقة بنفسه وقدراته والسلوك الذي يجب أن يتبعه القائد هو السلوك التفويضي ، ويكون اهتمامه بالمهمة والعلاقات مع العاملين منخفضاً.

تعد نظرية المسار والهدف إحدى نظريات القيادة وقد ظهرت بعد النظرية الموقفية ونتيجة للعديد من الأبحاث

والدراسات بجامعة أوهايو التي أقيمت في أواخر الأربعينيات و أوائل الخمسينيات ، وقد طورها (House, 1971) ، ثم طورها (Mitchell & House, 1974) ، و (Griffin & Rel Evans, 1980) ، والقائد طبقاً لمفهوم تلك النظرية يستطيع أن يؤثر في مسار سلوكيات مرؤوسيه من خلال أساليب قيادية مختلفة ولكن يجب عليه أن يختار النمط القيادي الذي يكون أكثر ملائمة للموقف وتوقعات مرؤوسيه ، وانماط القيادة وفق هذه النظرية هي : (قيادة توجيهية ، قيادة مساعدة ، قيادة مشتركة ، قيادة موجهة لتحقيق إنجاز) ، ويتوقف اختيار النمط القيادي على عنصرين (جلد ، 2009) :

الأول خصائص المرؤوسين : إي أن المرؤوسين سيتقبلون سلوك القائد إن أدركوا بأنه مصدر لإشباع حاجاتهم ورضاءهم ، فإذا كان المرؤوسين في حاجة إلى أن يشعروا بقدر كبير من الاحترام والتقدير فإن نمط سلوك القائد المساند سيكون مناسباً ، وأما إذا كانوا في حاجة إلى قدر من الاستقلالية وتحقيق الذات فإن نمط سلوك القائد الإجرائي سيكون مناسباً لتحفيزه .

و الثاني: هيكل العمل وبيئته : فعندما تكون الأهداف الوظيفية واضحة المعالم وتتسم طبيعة العمل بالروتينية فيجب أن يكون إتباع نمط القيادة المساند ، ولكن عندما تكون بيئة العمل والأهداف الوظيفية مركبة وغامضة إلى حد ما فيجب أن يتدخل القائد لتوجيه وإرشاد ومساعدة مرؤوسيه على التكيف ويكون ملائماً إتباع نمط القيادة الإجرائي .

بناء الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي من المفاهيم والظواهر السلوكية التي سلطت عليها الأضواء ونالت اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الكتاب والباحثين ، نتيجة لأهمية الدور الذي يلعبه في نجاح المنظمة وديمومة استمرارها (Stallworth, 2003) ، ومن التعريفات التي تناولت الالتزام التنظيمي تعريف (Vandenberg & Lance, 1992 ; Lee, 2003) الذي يشير فيه إلى مدى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المنظمة ومعتقداتها وأهدافها وإلى بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على الانتماء لها ، وأشار (Varona, 2002) إلى ارتباط الالتزام التنظيمي بمفهوم العائد والتكلفة ، فالعلاقة طبقاً لهذه المفاهيم يجب أن تكون علاقة قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم (عبد الباقي ، 2005).

لذلك يعد الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية الفرد والمنظمة ، حيث يساعد على استقرار العمل وتنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم ، إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته، واقتناعه بأهدافها الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والالتزام لتحقيق ذلك (العوفي ، 2005) ، وهو ما يشير إلى مدى أهمية الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها (الدعيج والباقي ، 2008).

ومن التصورات الأولى التي وضعت لمفهوم الالتزام والتي عرفت حينها بنظرية الرهان الجانبي " Site – bet " ل (Becker) والتي نظر فيها إلى الالتزام باعتباره مفهوم بنائي تراكمي ناتج عن إدراك الفرد لتراكم الاستثمارات في المنظمة ، ثم اتبعه التصور الثاني ل (Porter) في عام 1974 والذي ينظر إلى الالتزام بأنه تعبيرات تعكس الارتباط

الوجداني بالمنظمة اي أن الفرد الملتزم التزام وجداني يتوحد مع المنظمة ويندمج فيها ، وفي بداية الثمانينات قدم Wiener تصور آخر عن الالتزام التنظيمي " نظرية معيارية الالتزام " عرض فيه الالتزام بأنه يعكس شعور الموظفين بالواجب نحو المنظمة والالتزام بالبقاء والاستمرار فيها وهذا الشعور ناتج عن اندماج الضغوط المعيارية " المعايير الأخلاقية والأدبية الفردية " التي اثرت على الفرد سواء قبل أو بعد دخول المنظمة ، وفي بداية 1984 قدم كل من Meyer, Allen تصورهم للالتزام التنظيمي على إنه يتكون من بعدين رئيسيين هما الالتزام الوجداني والبقائي وتم وضع مقياسين مختلفين لقياس كل منهما واثبتت الدراسات وجود خلل وتباعد بين المفهومين وبين المقياسيين .

لذا قدم (Meyer, Allen, Smith, 1993) في اول التسعينات من القرن الماضي نموذج ثلاثي الابعاد في الالتزام التنظيمي حيث اضاف بعداً ثالثاً للبعدين السابقين وهو الالتزام المعياري بناء على كتابات Wiener ، ويشير إلى أنهم في تقييمهم لنموذج الابعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي توصلوا إلى وجود ثلاث اتجاهات فكرية متباعدة يمكن التعرف عليها في تعريفات الالتزام التنظيمي هي : **الاتجاه الأول** : ينظر إلى الالتزام التنظيمي كارتباط وجداني ، في حين ينظر **الاتجاه الثاني** إلى الالتزام كإدراك الفرد للتكلفة التي يتحملها إذا ما قرر ترك المنظمة إلى منظمة أخرى ، فيما ينظر إلى **الاتجاه الثالث** باعتباره كشعور بالواجب في البقاء بالمنظمة وقد اطلق الباحثان على تلك المفاهيم السابقة المسميات التالية : **الالتزام الوجداني ، الالتزام البقائي ، الالتزام المعياري** ، وقد تعدد الدراسات التي تناولت الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي منها على سبيل المثال دراسة كل من Hackett, Bycio, Housdor, 1994 ; Jong-wook, price, Mueller, 1996 ; Cohen , 1997 ، وبناء على ما سبق تناوله تبين تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي ومكوناته تبعاً لتعدد فئات الأفراد والتكتلات داخل المنظمة واختلاف قيمهم وأهدافهم (درويش ، 2008) ، إن تحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة يحتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين ، وعلى الرغم من تعدد وتنوع مفاهيم الانتماء التنظيمي وقد أفتق الباحثون على أن مفاهيم الانتماء يمكن أن تندرج تحت ثلاث مداخل وهي : مدخل التبادل ، المدخل النفسي ، المدخل المشترك

مدخل تنمية الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم عن الكيفية التي يمكن من خلالها بناء الالتزام التنظيمي للمرؤوسين ، فقد أشارت بعض الدراسات " دراسة روبرت مارش و ماناري " إلى أن تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي يتكون من عدة محددات تتمثل في : السياسات الداخلية التي تتبناها المنظمة في تعاملها مع العاملين ، وضوح الأهداف ، العمل على تبني سياسة لمشاركة العاملين ، تنمية وتطوير مهارات العاملين ، تحسين المناخ التنظيمي ، ، تبني نظام

تميز للحوافز ، بناء ثقافة المنظمة ، النمط القيادي (العوفي ، 2005) ، فيما أشار (Dessler, 2003) إلى أن بناء الالتزام التنظيمي يتم من خلال بعض الممارسات تتضمن ست مجالات هي : وضع أسس للقيم الأساسية للأفراد ، ضمان المعاملة الإنسانية والعادلة ، إيجاد نظام لقيم استخدام واختيار الأفراد ، شعور الأفراد بالأمان الوظيفي ، وضع نظام للحوافز والمكافآت ، مساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات .

كما أشار (Mcshane & Glinow, 2007) إلى أنه يمكن بناء الالتزام التنظيمي بالاعتماد على خمس مجالات منها : العدالة التنظيمية والدعم ، توافق القيم المشتركة بين المنظمة والعاملين ، الثقة ، الرؤية التنظيمية بماضي وحاضر ومستقبل المنظمة ، تنمية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ، وهناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام التنظيمي مع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال :

الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين ومنحهم قدر اكبر في المشاركة ، و العمل على إيجاد التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين بها ، واستقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة ، وقد أثرت بعض المتغيرات التنظيمية مثل " نظام المكافآت، البيئة التنظيمية ، الاحتياجات الوظيفية ، علاقات العمل ، الثقة التنظيمية ، العدالة التنظيمية ، وبعض المتغيرات الديمغرافية " في الالتزام التنظيمي انظر كل من : (الطجم ، 1996 ، Deloria, 2001 ; تقي ، ٢٠٠٢ ؛ ريان ، 2004) ؛ فليح ، 2010 ؛ أبو الروس و حنونه ؛ 2011 ؛ الجميلي ، 2012 ؛ العبيدي ، 2012) . ومن خلال استعراض عدد من الدراسات وآراء الكتاب والباحثين سوف تعتمد الدراسة الحالية على أربعة مجالات يستطيع القادة من خلالها بناء الالتزام التنظيمي للمؤسسات وهي: **العمل على توضيح الأهداف التنظيمية وقيم المنظمة ، والعمل على رفع كفاءة وقدرة الموظف على تحقيق النجاح ، واعطاء الموظف درجة أكبر من النفوذ والتأثير ، واتباع سياسة مناسبة لتقدير الموظف (الحوافز) .**

الدراسات السابقة

الالتزام التنظيمي أحد الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة نظراً لارتباطه بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة ، ويمكن رصده من خلال أداءهم لمهامهم الوظيفية ، وانتماءهم للمنظمة التي يعملون بها ، وباعتبار أن الالتزام التنظيمي يهتم ببناء اتجاهات الأفراد كونه وسيلة لتعزيز انتماء الأفراد لمنظمتهم ، لذلك تناولت العديد من الدراسات موضوع الالتزام التنظيمي من خلال أبعاد تنظيمية متعددة ، ويمكن تحديدها في محورين أساسيين كما يلي :

المحور الأول : القيادة والالتزام التنظيمي : تناولت بعض الدراسات النمط القيادي السائد في منظمات الأعمال ومنها :

دراسة (الحراشة ، 2005) هدفت إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية المستخدمة من قبل مديري الإدارات في الأجهزة الحكومية في محافظة جرش ، ومن خلال تطبيق نموذج Hersey & Blanchard ، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الانماط القيادية السائدة (التوجيهي ، المشارك ، الإقناعي ، التفويضي) ، وأن النمط الغالب لدى المديرين هو النمط المشارك ويليه نمط الإقناعي ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين وإدراك نوابهم للأنماط القيادية الشائعة لدى القيادات الإدارية في محافظة جرش ، كما تبين كذلك عدم وجود علاقة ارتباطية بين تصور مديري الإدارات في الأجهزة الحكومية في محافظة جرش للأنماط القيادية وبين السلوك السياسي التنظيمي.

وهدف دراسة (مساعدة ، 2011) إلى التحقق من فاعلية القيادة في كليات جامعة الزرقاء ، من خلال ممارسة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية للأنماط القيادية الملائمة للمواقف ، ومعرفة الأنماط القيادية ومدى اختلافها تبعاً لطبيعة كلياتهم ، ومعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للمنصب الوظيفي في ممارسة الأنماط القيادية ، وقد أسفرت الدراسة عن بعض النتائج منها :

1. أن شاغلي الوظائف القيادية من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام يتعدون عن استخدام نمط قيادي قائم على إصدار التوجيهات والأوامر الإدارية.
2. تبين أن نمط القيادة السائد هو النمط الإقناعي ، وهو نمط يناسب تماما الحالات التي يكون فيها مستوى نضج العاملين متوسطاً ، وأن نسبة جيدة من القادة يتبعون أسلوب القيادي المفوض الذي يناسب مع مستوى النضج العالي لدى العاملين
3. توجد فاعلية إيجابية منخفضة للأسلوب القيادي الذي يتبعه القياديون مع الحالات التي يكون فيها مرؤوسيه من ذوي النضج المتدني ، كما توجد فاعلية سلبية مع الحالات التي يكون فيها مرؤوسيه ذوي مستوى نضج متوسط ، فيما توجد فاعلية إيجابية عندما يكون مرؤوسيه من ذوي النضج الجيد.

وقد سعت دراسة (Taleghani, et, al, 2010) إلى بيان العلاقة بين الثقافات وأنماط القيادة في البلدان المختلفة ، كما تناقش خصائص أنظمة القيادة الموجهة نحو العمل في عدد من المناطق المختلفة كالصين واليابان ، والولايات المتحدة ، وأوروبا ، والبلدان العربية ، وتناقش أيضاً مفهوم القيادة بين الثقافات ، وإجراء تحليل مقارنة على أنماط القيادة المختلفة ، وقد اشارت الدراسة إلى أن القيادة هي في الواقع عملية تأثير على المرؤوسين حيث تختلف خصائص القيادة باختلاف الوقت والوضع ، كما تختلف باختلاف ثقافات البلدان ، وقادة المنظمات الدولية ينبغي لهم الحصول على ما يكفي من

المعرفة المرتبطة بالخصائص الثقافية لتلك البلدان، كما يجب على القيادات معرفة تلك الاختلافات أثناء تنفيذ مهامهم القيادية.

وفي ذات السياق أشارت دراسة (Pal & kapur, 2011) إلى أن نجاح المنظمات الهندية يرجع إلى نمط القيادة الفريد الذي تنتهجه تلك المنظمات، واستناداً إلى دراسة اتجاهات القيادة الحالية والبيانات الأولية هدفت تلك الدراسة إلى استكشاف الصفات القيادية والانماط التي تمكن المنظمات من التوجه السريع نحو النمو والتمكين والتحفيز والرضا لمروسيهم، وقد تبين أنه على الرغم من أن قيادة التوجيه قد مورست في الماضي إلا أن التغيرات البيئية المتسارعة قد أحدثت تحولاً في الاتجاه نحو انماط قيادية أخرى، كما وجدت أن القيادة القائمة على الكفاءة، والقيادة التشاركية والقيادة المبتكرة والتمكين، وأنماط القيادة ذات التقنية العالية ساهمت في سرعة اتجاه المنظمات الهندية نحو طريق النمو والازدهار.

وهدف دراسة (عربيات، 2012) إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد على الترتيب: الديمقراطي والتقليدي، والتسلطي والتساهلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، كما أظهرت النتائج إن ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتبين أيضاً وجود أثر لنمطي القيادة: الديمقراطي والتسلطي على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة: (التقليدية والتسلطية) على أداء العاملين.

وقد تناولت عدة دراسات أثر دور القيادة وانماطها في الالتزام التنظيمي ومن تلك الدراسات: دراسة (T. F. Wu et al, 2006) التي هدفت إلى تحليل العلاقة بين أساليب قيادة المدراء وبين الالتزام التنظيمي بالفنادق السياحية العالمية بتايوان، وقد اعتمدت تلك الدراسة على كل من نظريات أنماط القيادة في نموذج كل من Hersey & Blanchard، والالتزام التنظيمي ل Porter, Steers, Mowday & Boulian serve كأساس لتلك الدراسة، ويمكن تصنيف أساليب القيادة إلى الأنماط الأربعة التالية: الإقناعي، التوجيهي، المشارك، التفويضي (التمكين)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن: النمط القيادي (التفويضي) هو النمط القيادي السائد، يليه النمط القيادي (المشارك)، فيما وجد أن النمط القيادي (التوجيهي) جاء في المرتبة الأخيرة، كما وجد تباين في آراء الموظفين تجاه مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لفئتهم العمرية، ومواقع الفنادق والأكثر خبرة، وأسلوب القيادة، كما تبين أن كل من نمط القائد الإقناعي، والمشارك، والتفاوضي من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على الالتزام التنظيمي للعاملين لديها، فيما وجد أن نمط القائد التوجيهي هو أقل تأثيراً في بناء الالتزام التنظيمي.

فيما سعت دراسة (أبوندا ، 2007) إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة ، والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات ، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة ، وتمثلت أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة : أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي : الإخباري (التوجيهي) والافتقاعي (الاستشاري) ، المشارك والتفاوضي ، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة وبدرجات متوسطة ، وأن النمط المشارك هي الأكثر شيوعاً ، كما وجد فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب ، وتوجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية ، كما وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، وإن تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية.

وتناول (كريدي ، 2010) أثر الانماط القيادية (الديمقراطي ، الاوتوقراطي ، الحر في الالتزام التنظيمي المتمثل ب (المعياري ، العاطفي ، المستمر) ، وقد توصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الاوتوقراطي والالتزام العاطفي ، فيما تبين عدم وجود علاقة وتأثير بين كل من النمط الديمقراطي و الحر وبين الالتزام العاطفي ، وكذلك عدم وجود علاقة وتأثير بين الانماط القيادية وكل من الالتزام المعياري والمستمر .

واستهدفت دراسة (Woodcock, 2010) بيان العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ، كما استهدفت ايضاً معرفة دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، ووجود تأثير مهم للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

كما هدفت دراسة (العطوي والشيباني ، 2010) إلى الكشف عن مستوى الدعم القيادي المدرك من قبل العاملين في المنظمة ، والتعرف على مدى توافر الثقة القيادية ، والكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ، واختبار ملائمة نموذج قياس البحث والمتضمن ثلاث محاور هي : الدعم القيادي، والثقة القيادية التنظيمي والالتزام التنظيمي ، واختبار علاقة تأثير كل من الدعم والثقة القيادية في الالتزام التنظيمي ، وظهرت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى غير مرضي تجاه توافر ممارسات الدعم القيادي المدرك ، كما تبين وجود مستوى معتدل لا يمثل بالحقيقة الطموح المرغوب تجاه ثقة المرؤوسين بالمدراء والمشرفين عليهم في العمل ، فيما اشارت نتائج إلى جود تقبل معتدل لدى العاملين اتجاه ممارستهم

وشعورهم بالالتزام اتجاه المنظمة التي يعملون ، كما تبين ان الدعم والثقة القيادية تساهم بمقدار 37 % في بناء التزام التنظيمي للعاملين فقط .

وتناولت دراسة (Paglis & Green, 2002) بيان كفاءة ودافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي التنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد : إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة والتغلب على المشكلات ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث وتوجيه التغيير وقد وجد أيضا تفاعلا بين كسب تأييد الآخرين وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات ، ووجدت أيضا علاقة ارتباطية دالة بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات، والقدرات وطبيعة العمل.

وفي ذات السياق أيضاً هدفت دراسة (الأغا ، 2010) إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي ، وتحديد علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي ، وكانت نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

1. إن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، البيروقراطي، القيادي الحر على الترتيب ، كما تبين وجود دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم ، كما وجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين قدرة القيادة الإدارية وعملية نجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

2. وجود علاقة موجبة بين نمط القيادة الديمقراطية، والحرية وعملية نجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، فيما وجود علاقة سلبية مع القيادات الإدارية البيروقراطية.

3. وجود علاقة موجبة بين قدرة القيادة الإدارية والنمط الديمقراطي، ووجود علاقة سلبية مع كل من النمط البيروقراطية، والنمط الحر.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين تجاه دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير والتنظيمي الإيجابي يعزى لبعض المتغيرات (النوع ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، الدرجة الوظيفية) ، كما وجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمسمى الوظيفي.

فيما استهدفت دراسة (عباس ، 2012) معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية ، الديمقراطية ، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها، ، وقد أظهرت نتائج الدراسة إنه كلما كان النمط القيادي ديموقراطياً زاد تأثيره الإيجابي على مستوى مقاومة صنع القرار في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية ، مما يشير إلى أن النمط الديمقراطي المعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة في صنع القرار، والتفويض السليم، والاتصال الجيد يؤدي إلى تقبل العاملين للقرار، وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة ، أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبياً ، وتوصي الدراسة :بتعزيز النمط الديمقراطي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلوك النمطين الأوتوقراطي والمتساهل ، مع تفعيل مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار والاهتمام بوجهات نظر المرؤوسين.

المحور الثاني : محددات الالتزام التنظيمي

وقد تناولت بعد الدراسات أثر بعض المتغيرات التنظيمية في الالتزام التنظيمي كدراسة كل من : دراسة (الطجم ، 1996) التي هدفت إلى معرفة أبعاد الالتزام التنظيمي وفعاليتيه من خلال دراسة العلاقة بين توقعات الموظف في الأجهزة الإدارية السعودية من مؤسسته، وما تقدمه له تلك المؤسسة في الواقع ، وأثر ذلك على مستوى التزامه التنظيمي، والعلاقة بين العوامل التنظيمية في تلك الأجهزة ودرجة الالتزام التنظيمي، والعلاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية ، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج منها : وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين مختلف العوامل التنظيمية (نظام المكافآت، البيئة التنظيمية، الاحتياجات الوظيفية، علاقات العمل) وبين متغيرات الالتزام التنظيمي (الولاء، الاندماج الذاتي، الارتباط) ، كما تبين وجود علاقة سلبية بين المؤهل التعليمي ومستوى الالتزام التنظيمي، بمعنى أن الالتزام التنظيمي يقل كلما ارتفع المستوى التعليمي.

وقد تناولت دراسة (Deloria, 2001) مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ومدى اختلافه تبعاً لطبيعة التعاقد من الموظف ، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي وطبيعة التعاقد مع الموظف، فالموظف الحكومي الرسمي يوجد لديه مستوى التزام تنظيمي أعلى من الموظف المتعاقد معه مؤقتاً ويعزى ذلك إلى الاستقرار الوظيفي للموظف الحكومي الرسمي، ووضوح مهام عمله واستقرارها ، كما وجد تأثير إيجابي لطبيعة نمط القيادة لرؤساء العمل على مستوى الالتزام التنظيمي للموظف الرسمي، بينما لا يوجد تأثير على الموظف المتعاقد ، كما وجد تأثير إيجابي لطبيعة التعليم الاجتماعي والالتزام التنظيمي للموظفين ، كما وجد تأثير لمتغير النوع على مستوى الالتزام التنظيمي في كلتا المجموعتين، ووجد تأثير للمؤهل العلمي، والخبرة في العمل على مستوى الالتزام التنظيمي خاص بالموظفين الرسميين بينما لا يوجد هذا التأثير على الموظف المتعاقد.

وفي ذات السياق هدفت دراسة (تقي ، ٢٠٠٢) إلى التعرف على أهم المحددات التي تمنع الالتزام التنظيمي الفاعل، والتعرف على طبيعة ضغط العمل لدى الفئة المستهدفة وتحديد فيما إذا ما كانت الضغوط تختلف لدى الأفراد باختلاف المتغيرات ، وكانت ابرز نتائجها كالتالي: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وكلاً من نوع المهنة، المؤهل العلمي، العمر، وعدد سنوات الخدمة ، وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وضغط العمل.

وهدف دراسة (ريان ، 2004) إلى التعرف على كيفية إدراك المدير لمدى التزام مرؤوسيه تنظيمياً من خلال التعرف على محددات هذا الالتزام ، ثم تحديد العلاقة بين هذا الإدراك وتلك العوائد التنظيمية المرغوبة من قبل المرؤوس والتي يوفرها له الرئيس المباشر مقابل التزامه تنظيمياً، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى إن أداء المرؤوس وسلوك المواطنة التنظيمية والمؤهل الدراسي من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي الوجداني ، وإن سلوك المواطنة التنظيمية وعامل السن من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي المستمر ، كما وجد علاقة ارتباط موجبة بين حصول المرؤوس على بعض العوائد (المكافأة والترقية والمشاركة وغيرها) والالتزام الوجداني تجاه المنظمة ، كما وجد علاقة ارتباط سالبة بين هذه العوائد والالتزام المستمر .

وتناولت دراسة (فليح ، 2010) تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، ولقد تم معالجة مشكلة بحثية مفادها : إن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي ، سيجعل العاملين بلا قيمة و يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها ، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلة المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين ، وبزملاء العمل، وبإدارة المنظمة) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها ، كما كشفت النتائج عن علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، وعن وجود علاقة ارتباط معنوي بينة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، كما وجد اثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على حده في الالتزام التنظيمي ، ويستدل من جميع النتائج السابقة أن الثقة التنظيمية بأبعادها تمتلك القدرة على التنبؤ والالتزام التنظيمي من حيث العلاقة والأثر

ودراسة (أبو الروس و حنونه ، 2011) هدفت إلى التعرف على مستوى إيمان العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تجاه مؤسساتهم وذلك من خلال قياس العلاقة بين مستوى الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، وتحديد مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية على مستوى إيمانهم بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل ، بالإضافة إلى تقديم مقترحات خاصة للارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية ، وقد أظهرت الدراسة أن العاملين قد أظهروا بشكل عام مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي ، كذلك وجود علاقة إيجابية بين متغير الاستمرار بالعمل بالجامعة كمتغير تابع والإيمان بالمؤسسة كمتغير مستقل ، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر ، مستوى التعليم ، نوع الوظيفة ، مدة الخدمة ، الفئة الوظيفية ، المركز الوظيفي) ، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس ، ومكان العمل) .

وتناولت دراسة (الجميلي ، 2012) تحديد مستوى درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وتحديد المتغيرات التي تؤثر فيه ، كما تناولت تأثير بعض المتغيرات الشخصية في الالتزام التنظيمي ، وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى وجود توجه إيجابي للعاملين نحو الالتزام التنظيمي ، كما وجد علاقات ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري العمر والالتزام التنظيمي ، ووجد علاقة موجبة ضعيفة إلى حد ما بين كل من متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وبين الالتزام التنظيمي ، كما تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري النوع والحالة الاجتماعية وبين الالتزام التنظيمي ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر) في الالتزام التنظيمي ، فيما وجد عدم تأثير لمتغيري النوع والحالة الاجتماعية في الالتزام التنظيمي .

وهدفت دراسة (العبيدي ، 2012) إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، الإجراءات ، المعاملات) وأبعاد الالتزام التنظيمي (الولاء ، المسؤولية ، الرغبة في العمل والاستمرار فيه ، الإيمان بالمنظمة) ، ومدى الترابط والتأثير المعنوي بين أبعاد كل منهما، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين متغيري العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، وإلى قوة علاقة الارتباط بين عدالة التعامل والإيمان بالمنظمة ، كما وجد تأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية ومجتمعها وأبعاد الالتزام التنظيمي ومجتمعها .

التعليق على الدراسات السابقة

باستعراض الدراسات السابقة تبين إنها اتفقت على أهمية دور القيادة وانماطها في الالتزام التنظيمي ، وأهمية تأثير بعض المتغيرات التنظيمية في الالتزام التنظيمي ، فمن الدراسات التي تناولت النمط القيادي السائد في منظمات الأعمال كدراسة كل من : (الحراشة ، 2005 ، مساعدة ، 2011 ، Taleghani, et, al, 2010 ، Pal & kapur, 2011 ، عربيات ، 2012) ، وقد أسفرت تلك الدراسات عن عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يلي :

1. عدم وجود علاقة ارتباطية بين تصور المدراء للأنماط القيادية وبين السلوك السياسي التنظيمي.
2. يختلف النمط القيادي (الإقناعي ، المفوض) ودرجة فاعليته تبعاً لمستوى النضج المهني للعاملين
3. القيادة هي عملية تأثير على المرؤوسين حيث تختلف خصائص القيادة باختلاف الوقت والوضع ، كما تختلف باختلاف ثقافات البلدان .
4. أن نجاح المنظمات يرجع إلى أنماط القيادة الفريدة التي تنتهجها تلك المنظمات ، وأن القيادة القائمة على الكفاءة ، والقيادة التشاركية والقيادة المبتكرة والقيادة بالتمكين ، وأنماط القيادة ذات التقنية العالية ساهمت في سرعة اتجاه المنظمات نحو طريق النمو والازدهار.

فيما تناولت عدة دراسات أثر دور القيادة وانماطها في الالتزام التنظيمي كدراسة كل من : (T. F. Wu et al, 2006 ، أبوندا ، 2007 ، Woodcock, 2010 ، كريدي ، 2010 ، العطوي والشيباني ، 2010 ، الأغا ، 2010 ، عباس ، 2012) وقد أسفرت تلك الدراسات على عدة نتائج منها :

1. أن نمط القيادي (الإقناعي ، والمشارك ، والتفاوضي) من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على الالتزام التنظيمي ، وأن النمط (التوجيهي) هو أقل تأثيراً في بناء الالتزام التنظيمي.
2. توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، كما توجد علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، وإن تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية.
3. وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وأن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير مهم على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ، ويؤثر كل من الدعم القيادي، والثقة القيادية التنظيمية في الالتزام التنظيمي
4. يؤثر كل من النمط القيادي " الديمقراطي ، التراسلي) على مستوى أداء العاملين ، وعدم وجود أثر للنمط القيادي (التقليدي والسلطوية) على أداء العاملين.

5. توجد علاقة موجبة بين نمط القيادة الديمقراطية، والحرية وعملية نجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، فيما توجد علاقة سلبية مع القيادات الإدارية البيروقراطية ، كما توجد علاقة موجبة بين قدرة القيادة الإدارية والنمط الديمقراطي، ووجود علاقة سلبية مع كل من النمط البيروقراطي، والنمط الحر.

6. إن النمط القيادي الديمقراطي المعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة في صنع القرار، والتفويض السليم، والاتصال الجيد يؤدي إلى تقبل العاملين للقرارات ، ويزداد تأثيره الإيجابي على مستوى مقاومة صنع القرار .

وقد أشارت دراسة (Paglis & Green, 2002) إلى وجود علاقة ارتباطيه بين قدرة القادة على (إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة والتغلب على المشكلات) وبعض صفات الشخصية القيادية مثل احترام وتقدير الذات، والقدرات وطبيعة العمل.

وقد تناولت بعد الدراسات في المحور الثاني أثر بعض المتغيرات التنظيمية في الالتزام التنظيمي كدراسة كل من : " الطجم ، 1996 " و" Deloria, 2001 " و" نقي ، ٢٠٠٢ " و" ريان ، 2004 " و" فليح ، 2010 " و" أبو الروس وحنونه ، 2011 " و" الجميلي ، 2012 " و" العبيدي ، 2012 " ، وقد أسفرت تلك الدراسات عن عدة نتائج يمكن إيجازها في النقاط التالية :

1. وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية (نظام المكافآت، البيئة التنظيمية، الاحتياجات الوظيفية، علاقات العمل) وبين متغيرات الالتزام التنظيمي (الولاء، الاندماج الذاتي، الارتباط).
2. وجود علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي وكلاً من نوع المهنة، المؤهل العلمي، العمر، وعدد سنوات الخدمة ، وجود علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي وضغط العمل.
3. إن أداء المرؤوس وسلوك المواطنة التنظيمية والمؤهل الدراسي من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي الوجداني ، وإن سلوك المواطنة التنظيمية وعامل السن من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي المستمر
4. توجد علاقة ارتباط موجبة بين حصول المرؤوس على بعض العوائد (المكافأة والترقية والمشاركة وغيرها) والالتزام الوجداني تجاه المنظمة ، كما وجد علاقة ارتباط سالبة بين هذه العوائد والالتزام المستمر.
5. وجود علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما وجد اثر معنوي للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي
6. وجود علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، كما وجود تأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة وابعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الحصول على الكثير من المعلومات التي ساهمت في بناء أداة الدراسة ، وأن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في موقع التطبيق (الحد المكاني) ، وتختلف كذلك من حيث الموضوع (الحد الموضوعي) حيث تسعى الدراسة الحالية إلى رصد مدى امتلاك القيادات التنظيمية في القطاع الحكومي بدولة الكويت لمهارات وسمات الشخصية القيادية من وجهة نظر العاملين به ، وبيان طبيعة العلاقة وأثرها بين توافر مهارات الشخصية القيادية والنمط القيادي السائد ، وأيضاً تسعى الدراسة إلى رصد آراء عينة الدراسة تجاه مدى قدرة القيادات التنظيمية على بناء الالتزام التنظيمي مما يشكل اختلافاً جوهرياً عما سعت إليه بعض الدراسات السابقة لرصد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ، وبيان طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد والقدرة على بناء الالتزام التنظيمي .

فروض الدراسة

1. تباين متوسطات مستوى مهارات وسمات الشخصية القيادية " المهارات المعرفية (الفكرية أو الإدراكية) ، المهارات الشخصية (الإنسانية) ، المهارات المهنية و الفنية ، السمات الشخصية " لدى قيادات القطاع الحكومي بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد العينة.
2. تباين متوسطات نمط الشخصية القيادية السائدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت (التوجيهي ، الإقناعي ، المشارك ، التفويضي) من وجهة نظر عينة الدراسة.
3. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين امتلاك القيادات التنظيمية في القطاع الحكومي لمهارات وسمات الشخصية القيادية والنمط القيادي السائد.
4. تباين متوسطات قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي للمرؤوسين (توضيح الأهداف والقيم ، كفاءة وقدرة الموظف ، درجة النفوذ والتأثير ، تقدير الموظف) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
5. يوجد تباين في آراء أفراد عينة الدراسة تجاه قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي للمرؤوسين يعزى للمتغيرات (النوع ، الجنسية ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ، الدرجة الوظيفية)
6. يوجد تباين في آراء عينة الدراسة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه كل من (مهارات الشخصية القيادية ، النمط القيادي ، القدرة على بناء الالتزام التنظيمي للمرؤوسين) تبعاً لجهة العمل الحكومية .
7. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين كل من (امتلاك مهارات الشخصية القيادية ، النمط القيادي) وقدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي للمرؤوسين.

8. تباين درجة تأثير كل من عناصر (مهارات الشخصية القيادية ، النمط القيادي) على قدرة القيادة في بناء الالتزام التنظيمي للمرؤوسين بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.

2. المنهجية و المواد المعدات

منهجية الدراسة

3. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، لأنه المنهج المناسب لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها دون تدخل من الباحثون في مجرياتها ويستطيع الباحثون أن يتفاعلوا معها بالوصف والتحليل ، كما أن المنهج الوصفي يتعدى وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات عنها ، بل يساعد الباحث للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع الذي ندرسه، بالإضافة إلى أن هذا المنهج من أكثر المناهج المستخدمة في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية (عدس وآخرون ، ٢٠٠٥) .

مجتمع الدراسة

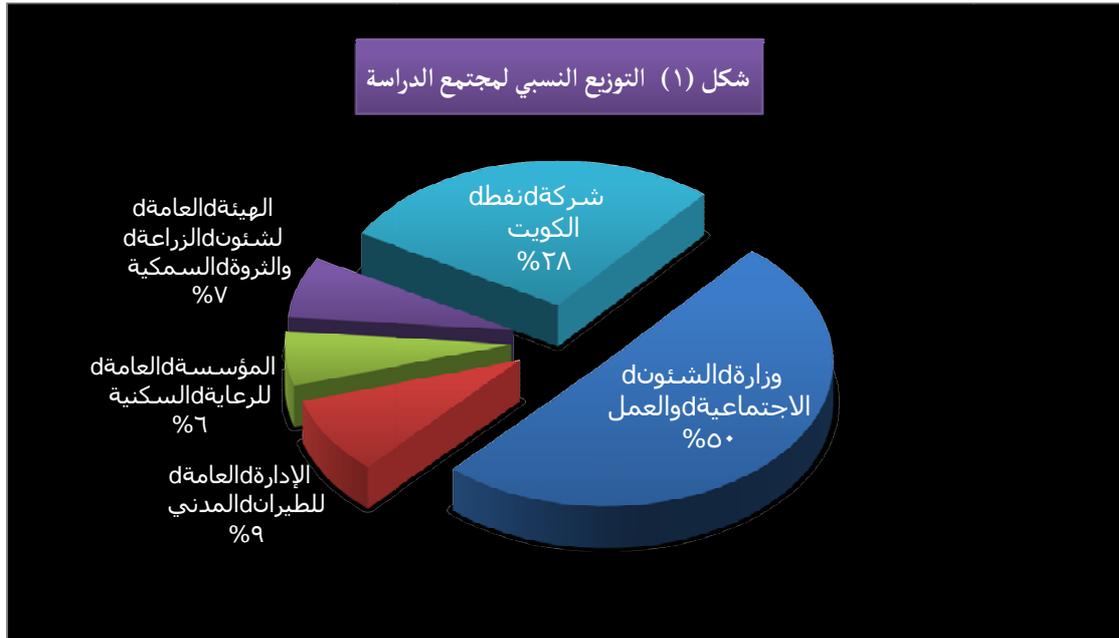
القطاع الحكومي بدولة الكويت يتكون من " الوزارات والإدارات الحكومية ، والهيئات والمؤسسات الحكومية ، الشركات الحكومية (المملوكة لها ملكية كاملة) تم اختيار 5 جهات حكومية بطريقة عشوائية وهي : وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل (تمثل الوزارات) ، الإدارة العامة للطيران المدني (ممثلة للإدارات الحكومية) ، المؤسسة العامة للرعاية السكنية (للهيئات ذات الميزانيات المستقلة) ، فيما تمثل الهيئة العامة لشؤون الزراعة والثروة السمكية (الهيئات ذات الميزانيات الملحقة) ، شركة نفط الكويت (الشركات المملوكة للدولة) ، يشير جدول (1) إلى أن مجتمع الدراسة يبلغ 26401 مفردة ، وإن عدد الكويتيين في تلك الجهات يبلغ 22583 مفردة بنسبة تبلغ 85.5% من حجم مجتمع الدراسة ، فيما بلغ عدد العاملين الغير كويتيين 3818 مفردة بنسبة مئوية تبلغ 14.5% .

جدول (1) التوزيع العددي والنسبي لعدد العاملين طبقاً لمتغير النوع والجنسية وجهة العمل في 2012/6/30*							
الاجمالي	غير كويتي			كويتي			أسم الجهة
	مجموع	أنثى	ذكر	مجموع	أنثى	ذكر	
13360	1007	453	554	12353	7323	5030	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
2292	74	4	70	2218	493	1725	الإدارة العامة للطيران المدني
1596	525	7	518	1071	449	622	المؤسسة العامة للرعاية السكنية

1795	335	47	288	1460	417	1043	الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية
7358	1877	420	1457	5481	886	4595	شركة نفط الكويت
26401	3818	931	2887	22583	9568	13015	الإجمالي

4

المصدر : الإدارة المركزية للإحصاء (إحصائية العاملين بالقطاع الحكومي حسب الجنسية والنوع وجهة العمل



مصادر جمع بيانات الدراسة

تم الاعتماد على مصدرين في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة :

المصدر الأول : البيانات الأولية : تقوم على توجيه أداة الدراسة لعينة من العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت بغرض استطلاع آرائهم في موضوع الدراسة

المصدر الثاني : البيانات الثانوية : بالاطلاع على بعض الكتب والأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة في محاولة للتعرف على مفهوم القيادة ومدلولاتها ، وأنماط الشخصية القيادية وسماتها المميزة ، وبيان دور القيادة في بناء الالتزام التنظيمي .

أداة الدراسة : حدد الباحثون البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها ميدانياً وقام بتصميم أداة للدراسة من أربعة أجزاء كما يلي :

الجزء الأول : يتناول البيانات الشخصية للمبحوثين ويتضمن المتغيرات التالية (الجهة الحكومية ، النوع ، الجنسية ، المستوى الوظيفي ، الفئة العمرية ، المؤهل التعليمية ، الدرجة الوظيفية ، سنوات الخبرة) .

الجزء الثاني : يتناول مقياس المهارات والسمات الشخصية الواجب توافرها في الشخصية القيادية ، وقد تكون المقياس من 18 فقرة موزعة كما يلي : المهارات المعرفية (الفكرية) " الفقرة 1 : 4 " ، المهارات الإنسانية " الفقرة 5 : 8 " ، المهارات المهنية الفنية " الفقرة 9 : 12 " ، السمات الشخصية (الذاتية) " الفقرة 13 : 18 " .

الجزء الثالث : مقياس يتناول طبيعة النمط القيادي الإداري السائد في القطاع الحكومي بدولة الكويت طبقاً لنموذج الأنماط الأربعة ل (Hersey & Blanchard 1984) مع إجراء بعض التعديلات التي تتناسب مع الدراسة ومحاورها المختلفة ، وقد تكون المقياس من 20 فقرة ، موزعة كما يلي : النمط التوجيهي (الإخباري) " الفقرة 1 : 5 " ، النمط الإقناعي " الفقرة 6 : 10 " ، النمط المشارك " الفقرة 11 : 15 " ، النمط التفويضي " الفقرة 16 : 20 " .

الجزء الرابع : مقياس يتناول مدى قدرة القيادات على بناء الالتزام التنظيمي للمرؤوسين ، وقد تكون المقياس من 16 فقرة موزعة كما يلي : القدرة على توضيح الأهداف والقيم " الفقرة 1 : 4 " ، كفاءة وقدرة الموظف على تحقيق النجاح " الفقرة 5 : 8 " ، درجة النفوذ والتأثير التي يتمتع بها الموظف " الفقرة 9 : 12 " ، تقدير الموظف " الفقرة 13 : 16 " .

حجم عينة الدراسة

اعتمد الباحثون على اتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية في تحديد حجم العينة من العاملين بالقطاع الحكومي بدولة الكويت موضع الدراسة وذلك من خلال المعادلة التالية : (العتوم ، 2006 ، و الصياد ، 1989)

حيث :

$$T = \text{الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة } 95\% = 1.96\%$$

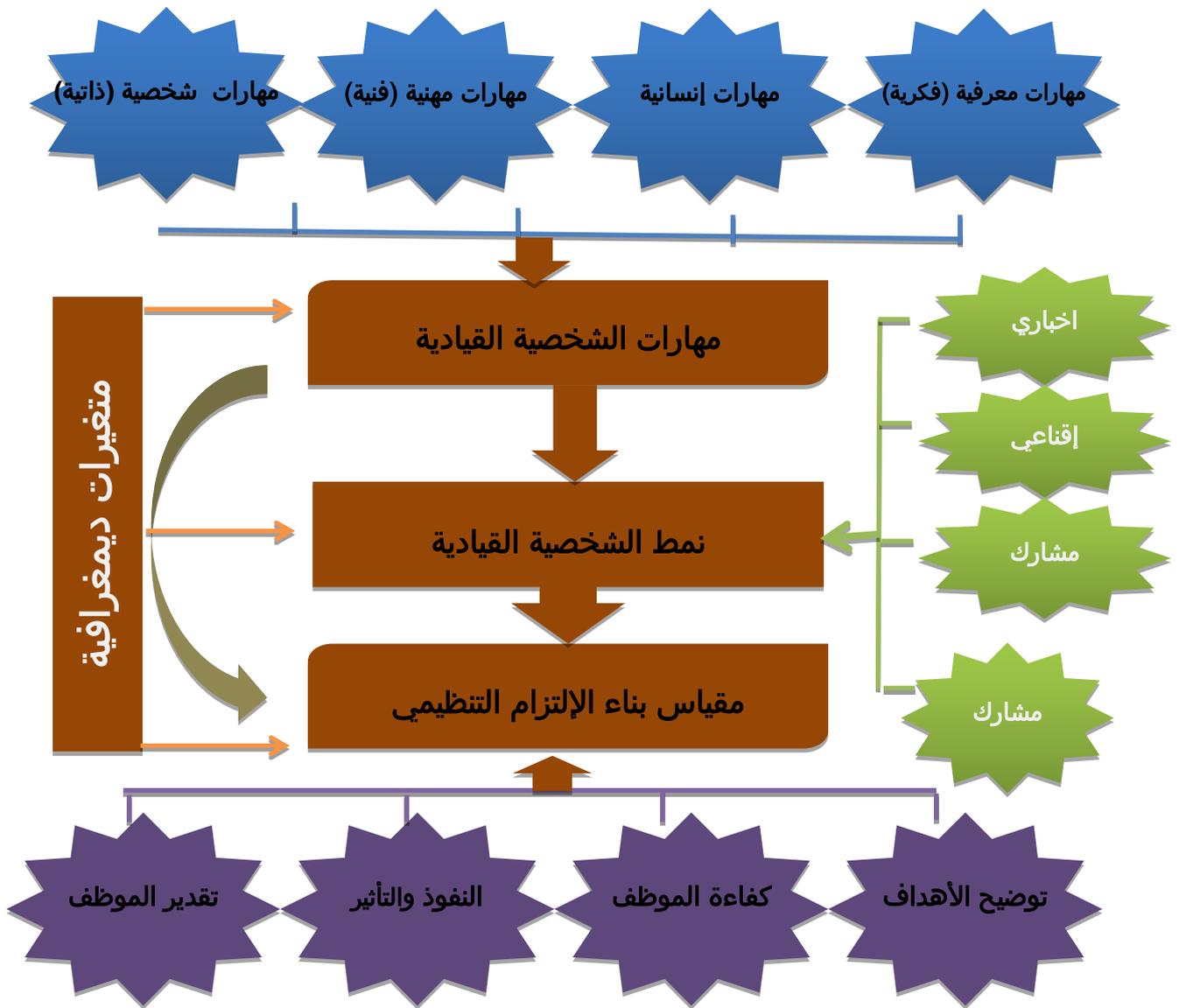
$$F = \text{نسبة النجاح في التوزيع ، من الطبيعي أن تكون نسبة النجاح والفشل = متساويان}$$

$$Q = \text{نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي } 5\%$$

$$N = \text{حجم المجتمع ، وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة :}$$

قام الباحثون باختيار مفردات العينة من كل جهة حكومية بطريقة عشوائية وبما يتناسب مع عدد العاملين بكل جهة ، ولتعكس كافة الآراء بما يخدم موضوع الدراسة ، وقد تم توزيع عدد أكبر من الاستبانات (450) لضمان الحصول على حجم العينة المطلوب ، استجاب منهم (395) مشارك ، وبعد استبعاد الاستبانات غير المستوفاة (35) بلغ عدد مفردات العينة (360) مشاركاً ، وهو يعادل (95 %) من حجم العينة المطلوبة بما يسمح بالخروج بنتائج لها قيمة .

متغيرات الدراسة : يمكن توضيح متغيرات الدراسة في الشكل التوضيحي التالي :



شكل (2) توضيحي لمتغيرات الدراسة (من إعداد الباحث)

• التصميم - العينات - الأجهزة - الإجراءات

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

نظراً لطبيعة البيانات المطلوب الحصول عليها من المستقضي منهم استخدام الباحثون الإحصاء الوصفي بهدف وصف خصائص عينة الدراسة ، والوسط الحسابي ، الانحراف المعياري لتحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة ، ولترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها ، واختبار (T) لاختبار اختلاف الرأي حول العناصر المكونة للمقاييس المختلفة (تم حساب اختبار (T) عند القيمة (3) لمعرفة ما إذا كان متوسط الاجابة على الفقرات في كل مقياس قد تجاوزت مستوى الموافقة إلى حد ما ، معامل ارتباط الخطي بيرسون (Pearson Correlation) ، واختبار (F) لاختبار اختلاف الرأي حول العناصر المكونة للمقاييس المختلفة باختلاف كل من متغير الفئة العمرية ، المؤهلات العلمية ، سنوات الخبرة ، القطاع التنظيمي ، الانحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة .

اختبارات الثبات

تم التحقق أولاً من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الفرعية الممثلة لها كما يشير جدول (2) ، وحساب معامل ثبات ألفا (Alpha Cronback) للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة فقد بلغت معاملات ثبات ألفا 0.917 ، 0.906 ، 0.920 ، 0.942 على الترتيب لمحاور مقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية السائدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت (المهارات المعرفية (الفكرية) ، المهارات الإنسانية ، المهارات المهنية (الفنية) ، السمات الشخصية (الذاتية) ، في حين بلغت معاملات ثبات ألفا 0.700 ، 0.930 ، 0.949 ، 0.928 ، على الترتيب لمحاور مقياس الأنماط القيادية السائدة (النمط التوجيهي (الإخباري) ، النمط الإقناعي ، النمط المشارك ، النمط التفويضي ، مما يدل على اتساق أداة الدراسة (جدول 3) ، فيما في حين بلغت معاملات ثبات ألفا 0.935 ، 0.949 ، 0.948 ، 0.944 ، على الترتيب لمحاور مقياس قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي في المجالات التالية : القدرة على توضيح الأهداف والقيم ، كفاءة وقدرة الموظف على تحقيق النجاح ، درجة النفوذ والتأثير التي يتمتع بها الموظف ، تقدير الموظف (الحوافز) ، مما يدل على اتساق أداة الدراسة (جدول 4) ، بالإضافة لحساب معامل ثبات القسمة النصفية لبنود

المقياس (54) بنداً حيث بلغ معامل الثبات 0.895. 0 قبل تصحيح الطول وبعده بمعادلة سبيرمان - براون 0.944. ، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس أيضاً

جدول (2) معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين البنود والدرجات الفرعية التي تنتمي إليها لمقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية السائدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت

معامل ألفا	المقياس
0.917	المهارات الفكرية (الإدراكية)
0.906	المهارات الإنسانية
0.920	المهارات المهنية و الفنية
0.942	المهارات الشخصية (الذاتية)
0.700	النمط القيادي التوجيهي (الاخباري)
0.930	النمط القيادي الإقناعي
0.949	النمط القيادي المشارك
0.928	النمط القيادي التفويضي
0.935	توضيح الأهداف والقيم التنظيمية
0.949	تنمية وتطوير كفاءة الموظف
0.948	منح الموظف النفوذ والتأثير
0.944	تقدير الموظف (الحوافز)

** جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01 .

قياس الصدق

للتحقق من صدق أداة الدراسة اعتمد الباحثون على الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم في مدى ملائمتها بشكل عام وصلاحيّة فقراتها لقياس ، وفي ضوء اقتراحات المحكمين تم إجراء التعديلات المطلوبة لتكون ملائمة لتحقيق فروض الدراسة (حمود و اللوزي ، 2008) . وللتعرف على دلالة صدق الأداة (صدق المحتوى) تم حساب معاملات الارتباط البسيطة بين فقرات أداة الدراسة و التقييم العام لمدى تحقق الهدف، والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.706 : 0.928 (جدول 5) . وتشير قيم معاملات الارتباط الخطية إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية مما يدل على صدق أداة الدراسة كما يوضحه جدول (6) ، ومما سبق يتبين أن أداة الدراسة تحقق لها الصدق الظاهري ، وصدق المحتوى ، مما يجعلها صالحة لقياس مفاهيم الدراسة

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب
قطاع التعليم التطبيقي والبحوث
إدارة البحوث

جدول (5) معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين المقاييس الفرعية والتقييم العام على مستوى المقاييس الفرعية

بنود المقياس	معاملات الارتباط بين البنود والتقييم العام
المهارات الفكرية (الإدراكية)	0.838 **
المهارات الإنسانية	0.894 **
المهارات المهنية (الفنية)	0.910 **
المهارات الشخصية (الذاتية)	0.918 **
النمط القيادي التوجيهي (الاخباري)	0.706 **
النمط القيادي الإقناعي	0.898 **
النمط القيادي المشارك	0.923 **
النمط القيادي التفويضي	0.855 **
توضيح الأهداف والقيم التنظيمية	0.905 **
تنمية وتطوير كفاءة الموظف	0.928 **
منح الموظف النفوذ والتأثير	0.906 **
تقدير الموظف (الحوافز)	0.889 **

** جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01

جدول (6) : معاملات الارتباط الخطية بين المقاييس الفرعية لمدى قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي

م	بنود المقياس	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	المهارات الفكرية (الإدراكية)		0.82 **	0.81 **	0.83 **	0.58 **	0.70 **	0.64 **	0.63 **	0.74 **	0.72 **	0.67 **	0.65 **
2	المهارات الإنسانية			0.88 **	0.90 **	0.60 **	0.77 **	0.80 **	0.68 **	0.76 **	0.77 **	0.75 **	0.31 **
3	المهارات المهنية (الفنية)				0.89 **	0.63 **	0.76 **	0.79 **	0.70 **	0.81 **	0.82 **	0.78 **	0.75 **
4	المهارات الشخصية (الذاتية)					0.83 **	0.79 **	0.82 **	0.73 **	0.80 **	0.80 **	0.78 **	0.75 **
5	النمط القيادي التوجيهي						0.65 **	0.63 **	0.57 **	0.61 **	0.62 **	0.55 **	0.54 **
6	النمط القيادي الإقناعي							0.88 **	0.58 **	0.77 **	0.83 **	0.78 **	0.78 **
7	النمط القيادي المشارك								0.80 **	0.81 **	0.83 **	0.81 **	0.82 **
8	النمط القيادي التفويضي									0.74 **	0.79 **	0.79 **	0.76 **
9	توضيح الأهداف والقيم التنظيمية										0.87 **	0.84 **	0.81 **
10	تنمية وتطوير كفاءة الموظف											0.90 **	0.62 **
11	منح الموظف النفوذ والتأثير												0.89 **
12	تقدير الموظف (الحوافز)												-

** جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01

خصائص عينة الدراسة : تتمثل خصائص عينة الدراسة في ضوء الدراسة الميدانية كما يلي :

1. أن تمثيل عينة الدراسة في كل جهة حكومية جاء متوافقاً مع حجم مجتمع الدراسة إلى حد بعيد، وتشير العينة أن العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل يشكلون النسبة الأكبر من حجم العينة بنسبة مئوية بلغت 58.05 % (جدول 7).

جدول (7) التوزيع العددي والنسبي للعينة طبقاً لمتغير قطاع جهة العمل		
النسبة المئوية	العدد	جهة العمل
58.05	209	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
9.2	33	الإدارة العامة للطيران المدني
10	36	الهيئة العامة للزراعة والثروة السمكية (ذات ميزانيات مستقلة)
9.7	35	المؤسسة العامة للرعاية السمكية (ذات ميزانيات تابعة)
13.05	47	شركة نفط الكويت (شركات مملوكة للحكومة)
100	360	مجموع

2. بلغ عدد مفردات العينة من الذكور 127 مفردة بنسبة مئوية قدرها 35.3 % ، فيما بلغت مفردات العينة من الإناث 233 مفردة بنسبة قدرها 64.7 % مما يشير إلى أن ثلثي حجم العينة تقريباً من الإناث ، ويشير أيضاً الجدول إلى أن حجم العينة من الكويتيين بلغ 297 مفردة بنسبة مئوية قدرها 82.5 % ، وأن حجم غير الكويتيين بلغ 63 مفردة بنسبة مئوية قدرها 17.5 % ، إي أن الكويتيين يشكلون النسبة الأكبر من حجم العينة وهو ما يتفق مع الواقع الفعلي لمجتمع الدراسة (جدول 8).

جدول (8) التوزيع العددي والنسبي للعينة طبقاً لمتغير النوع والجنسية												
الجنسية						النوع						المتغير
المجموع		غير كويتي		كويتي		المجموع		اناث		ذكور		
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
100	360	17.5	63	82.5	297	100	360	64.7	233	35.2	127	

3. يشير تحليل عينة الدراسة إلى أن حجم الموظفين بلغ 296 مفردة بنسبة مئوية قدرها 82.2 % من حجم العينة ، فيما بلغ عدد رؤساء الأقسام 53 مفردة بنسبة مئوية قدرها 14 % ، وتشير العينة أن العمالة الوطنية تستحوذ على النسبة الأكبر من حجم العينة وهي الفئة الأكثر استهدافاً لإجراء تلك الدراسة (جدول 9).

جدول (9) التوزيع العددي والنسبي للعينة طبقاً لمتغير المستوى الوظيفي		
النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
3.1	11	مدير إدارة
14.7	53	رئيس قسم
82.2	296	موظف
100	360	مجموع

4. يشير جدول (10) إلى أن أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى 39 سنة ويشكلون 39.2 % من حجم العينة ، في حين يشير الجدول إلى أن العاملين الذين بلغت أعمارهم أقل من 29 سنة يشكلون 30.8 % ، مما يشير إلى أن تلك الفئتين العمرتين يشكلون النسبة الأكبر من حجم العينة 70 %.

جدول (10) التوزيع العددي والنسبي للعينة طبقاً لمتغير الفئة العمرية		
النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
30.8	111	أقل من 29 سنة
39.2	141	من 30 سنة إلى أقل من 39 سنة
22.5	81	من 40 سنة إلى أقل من 49 سنة
7.5	27	من 50 سنة وأكثر
100	360	مجموع

5. بلغ عدد أفراد العينة الحاصلين دبلوم الهيئة العامة للتعليم التطبيقي (سنتين بعد الثانوية العامة) بلغ 137 مفردة بنسبة 38.1 % ، فيما بلغ عدد الحاصلون على شهادة الثانوية العامة أو أقل 134 مفردة بنسبة 37.2 % ، و الحاصلون على الشهادة الجامعية يشكلون ربع حجم العينة تقريباً (23.1 %) جدول (11) .

جدول (11) التوزيع العددي والنسبي للعينة طبقاً لمتغير المؤهل التعليمي		
النسبة المئوية	العدد	المؤهل التعليمي
37.2	134	الثانوية العامة وأقل
38.1	137	شهادة الدبلوم (الهيئة)
23.1	83	شهادة جامعية
1.7	6	دراسات عليا
100	360	مجموع

6. بلغ شاغلي الدرجة الوظيفية الرابعة اعلى نسبة مشاركة بلغت ربع حجم العينة تقريباً (88 مفردة) ، فيما بلغ شاغلي الدرجة الوظيفية الخامسة 74 مفردة بنسبة قدرها 20.6 % ، ثم شاغلي الدرجة الوظيفية الثالثة ، والأولى ، والثانية على الترتيب (16.1 % ، 15.8 % ، 15.6 %) ، إي أن 45 % من حجم العينة يشغلون الدرجة الوظيفية الرابعة والخامسة وهم الحاصلون غالباً على شهادة دبلوم الهيئة العامة للتعليم التطبيقي (جدول 12).

جدول (12) التوزيع العددي والنسبي للعينة طبقاً لمتغير الدرجة الوظيفية		
النسبة المئوية	العدد	الدرجة الوظيفية
15.8	57	الأولى
15.6	56	الثانية
16.1	58	الثالثة
24.4	88	الرابعة
20.6	74	الخامسة
7.5	27	السادسة
100	360	مجموع

7. أن حجم العينة التي لديها خبرة وظيفية أقل من 5 سنوات يشكلون (30.3 %) من حجم العينة ، ويليه من لديهم خبرة وظيفية أكثر من 15 سنة (27.5 %) ، ثم من لديهم خبرة وظيفية تتراوح بين " 5 سنوات إلى أقل من 10 " بنسبة قدرها 24.4 % ، في حين يشير الجدول إلى أن العاملين الذين لديهم خبرة وظيفية من 10 سنوات إلى أقل من 15 يشكلون 17.8 % من حجم العينة ، مما يشير إلى أن 70 % من حجم العينة لديهم خبرات وظيفية وأن ما يعبرون عنه من آراء سوف تكون معبره تعبيراً صادقا عن الواقع الفعلي لموضوع الدراسة (جدول 13) .

جدول (13) التوزيع العددي والنسبي للعينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة		
النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
30.3	109	أقل من 5 سنوات
24.3	88	من 5 سنوات إلى أقل من 10
17.8	64	من 10 سنوات إلى أقل من 15
27.5	99	من 15 سنة وأكثر
100	360	مجموع

التحليل الإحصائي لفقرات مقاييس الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (T) ومستوى الدلالة الاحصائية لفقرات مقاييس الدراسة ، ويعتبر آراء العينة إيجابية تجاه الفقرة إذا كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة أكبر من قيمتها المجدولة عند مستوى معنوية (0.05) ، ويعتبر آراءهم سلبية إذا كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة أقل من قيمتها المجدولة عند مستوى معنوية (0.05) ، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي في تقدير إجابات فقرات مقاييس الدراسة ، فتزاوت القياسات

بين علامة واحدة بحيث تعني عدم الموافقة نهائياً ، وبين خمس علامات، بحيث تعني الموافقة بشدة ، وبالتالي كان المتوسط الحسابي لأوزان الفقرة هو ثلاث علامات (5 + 4 + 3 + 2 + 1) ÷ 5 .

أولاً: مقياس سمات وخصائص الشخصية القيادية

وباستعراض النتائج الواردة في جدول رقم (14) لآراء أفراد العينة تجاه مدى امتلاك قيادات القطاع الحكومي بدولة الكويت لمهارات وسمات الشخصية القيادية نجد أن آراءهم تبلورت بصورة ايجابية نحو امتلاكهم لمهارات وسمات الشخصية القيادية حيث بلغ معدل المتوسط العام للمقاييس الفرعية الاربعة (3.85) ويوزن نسبي قدره (77 %) ، بانحراف معياري (0.97) ، وأن جميع المقاييس الفرعية دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من ($\alpha = 0.01$) ، وأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (16.8) ، وهي أكبر من قيمتها المجدولة ، مما يعني أن القيادات في القطاع الحكومي لديهم مهارات وسمات الشخصية القيادية ، وأن هناك تباين في مستوى المهارات والسمات فقد جاءت المهارات المعرفية في المرتبة الأولى ، والسمات الشخصية في المرتبة الثانية ، فيما جاءت كل من المهارات الإنسانية والمهنية والفنية في المرتبة الثالثة (جدول 14) ، مما يشير إلى صحة الفرضية الأولى التي تنص على : " تباين متوسطات مستوى مهارات وسمات الشخصية القيادية " المهارات المعرفية (الفكرية أو الإدراكية) ، المهارات الشخصية (الإنسانية) ، المهارات المهنية والفنية ، السمات الشخصية " لدى قيادات القطاع الحكومي بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد العينة"

جدول (14) متوسطات فقرات مقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية (ن = 360)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية
1	0 **	17.4	0.97	3.89	المهارات المعرفية (الفكرية أو الإدراكية)
3	0 **	15.7	0.99	3.82	المهارات الشخصية (الإنسانية)
3	0 **	12.5	0.99	3.82	المهارات العلمية (الفنية والمهنية)
2	0 **	16.8	0.97	3.86	السمات الشخصية (الذاتية)
	0 **	16.5	0.98	3.85	معدل متوسط مقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية

** جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى 0.01

ثانياً: مقياس انماط الشخصية القيادية

وباستعراض نتائج الواردة في جدول (15) لآراء أفراد العينة تجاه الانماط القيادية التي يمارسها القادة في القطاع الحكومي بدولة الكويت ، نجد أن آراءهم تبلورت في ممارسة القادة للأساليب القيادية الأربعة السابق ذكرها وبدرجات

مقاوتة ومتباينة ، حيث بلغ معدل المتوسط العام للمقاييس الفرعية الاربعة (3.71) وبوزن نسبي قدره (74.2 %) ، بانحراف معياري (0.84) ، وأن جميع المقاييس الفرعية دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من ($\alpha = 0.01$) ، وأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (16.1) ، وهي أكبر من قيمتها المجدولة ، مما يعني أن الانماط القيادية الأربعة سائدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت ، وأن هناك تباين في مستوى درجة ممارسة كل نمط قيادي منهم ، فقد جاء النمط القيادي (المشارك) في المرتبة الأولى ، والنمط القيادي (التفويضي) في المرتبة الثانية ، فيما النمط القيادي (الإقناعي) في المرتبة الثالثة ، فيما جاء النمط القيادي (التوجيهي) في المرتبة الاخيرة (جدول 15) مما يشير إلى صحة الفرضية الثانية التي تنص على : " تباين متوسطات الانماط القيادية السائدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت (التوجيهي ، الإقناعي ، المشارك ، التفويضي) من وجهة نظر عينة الدراسة .

جدول (15) متوسطات فقرات مقياس انماط الشخصية القيادية (ن = 360)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس انماط الشخصية القيادية	
4	0 **	15.5	0.75	3.61	النمط القيادي التوجيهي	1
3	0 **	14.1	0.96	3.72	النمط القيادي الإقناعي	2
1	0 **	14.60	1.00	3.77	النمط القيادي المشارك	3
2	0 **	13.7	1.01	3.73	النمط القيادي التفويضي	4
	0 **	16.1	0.84	3.71	معدل متوسط مقياس الانماط القيادية	

** جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى 0.01

ثالثاً : قياس العلاقة بين مهارات وسمات الشخصية القيادية والانماط القيادية

وبإجراء اختبار معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) لتحديد العلاقة بين مقاييس مهارات وسمات الشخصية القيادية ومقاييس الانماط القيادية عند مستوى معنوية قدرها ($P. value < .05$) ، كشفت النتائج الواردة بجدول (16) عن وجود علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($P. value < .01$) بين كل من المقياس الفرعية لمهارات وسمات الشخصية القيادية والانماط القيادية بأنواعها المختلفة ، كما بينت أن علاقات الارتباط بين كل من : امتلاك القائد لكل من المهارات المعرفية ، والمهارات الشخصية (الإنسانية) ، والمهارات المهنية والفنية ، والسمات الشخصية وبين النمط القيادي المشارك من أقوى علاقات الارتباط حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.691 : 0.780 ، يليها علاقات الارتباط مع النمط القيادي الإقناعي من حيث قوة الارتباط التي تراوحت بين 0.660 : 0.743 ، ثم علاقات الارتباط مع النمط القيادي التفويضي ، وفي المرتبة الأخيرة علاقات الارتباط مع النمط القيادي التوجيهي ، ويشير ذلك إلى أن امتلاك القيادات لمهارات الشخصية القيادية سوف يساهم في انتهاج انماط قيادية قائمة على سلوكيات

إيجابية في بيئة العمل وتعزز من مشاركة وتمكين العاملين وخلق الثقة بين القيادات ومروسيهم ، وبناء على ما سبق يتبين تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على " توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية = 0.05) بين امتلاك القيادات التنظيمية في القطاع الحكومي لمهارات وسمات الشخصية القيادية والنمط القيادي السائد

."

جدول (16) معاملات الارتباط للعلاقة بين مقاييس لمهارات وسمات الشخصية القيادية ومقاييس الانماط القيادية					
النمط التفويضي	النمط المشارك	النمط الإقناعي	النمط التوجيهي	بيان	
0.601 **	0.691 **	0.660 **	0.570 **	معامل الارتباط	المهارات المعرفية
0 **	0 **	0 **	0 **	مستوى المعنوية	
موجبة ودالة احصائياً				نوع العلاقة	
0.626 **	0.745 **	0.704 **	0.561 **	معامل الارتباط	المهارات الانسانية
0 **	0 **	0 **	0 **	مستوى المعنوية	
موجبة ودالة احصائياً				نوع العلاقة	
0.652 **	0.754 **	0.723 **	0.604 **	معامل الارتباط	المهارات الفنية والمهنية
0 **	0 **	0 **	0 **	مستوى المعنوية	
موجبة ودالة احصائياً				نوع العلاقة	
0.693 **	0.780 **	0.743 **	0.604 **	معامل الارتباط	السمات الشخصية
0 **	0 **	0 **	0 **	مستوى المعنوية	
موجبة ودالة احصائياً				نوع العلاقة	

مراجعة: مقياس قدرة القيادات على بناء الالتزام التنظيمي

1. يشير تحليل آراء أفراد العينة ل فقرات المقياس الفرعي لمدى قدرة قيادات القطاع الحكومي بدولة الكويت على بناء الالتزام التنظيمي (القدرة على توضيح الأهداف والقيم) إلى إيجابية آراءهم تجاه فقرات المقياس ، وأنها دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من ($\alpha = 0.01$) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78 : 3.85) ، بمعنى أن أفراد

العينة ترى أن القيادات لديها القدرة على توضيح أهداف المنظمة وقيمها ، حيث جاء ترتيب آراء أفراد العينة لفقرات المقياس على الترتيب التالي : حرص القيادة على تحديد أهداف العمل (الفقرة 4) ، وتوضيح الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (الفقرة 1) ، فيما جاء في المرتبة الثالثة كل من الفقرة (2 ، 3) والتي تشير كل منهما إلى قدرة القيادة على وضع أهداف تتناسب مع بيئة العمل ، وبناء علاقات ايجابية مع المرؤوسين قائمة على قيم العمل ، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات المقياس (3.80) بانحراف معياري (1.00) ، وأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (15.30) وهي أكبر من قيمتها المجدولة .

جدول (17) تحليل فقرات مقياس القدرة على توضيح الأهداف والقيم (ن = 360)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القدرة على توضيح الأهداف والقيم
2	0 **	13.50	1.12	3.79	1 يوضح الرئيس لمرؤوسيه الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
3	0 **	13.50	1.10	3.78	2 يضع الرئيس الأهداف التي تتناسب مع بيئة العمل .
3	0 **	13.70	1.08	3.78	3 يركز الرئيس في علاقته بمرؤوسيه على قيم العمل الإيجابية
1	0 **	15.30	1.05	3.85	4 يحرص الرئيس على تحديد أهداف فرق العمل
	0 **	15.30	1.00	3.80	متوسط معدل فقرات المقياس

** جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى 0.01

2. من خلال النتائج الموضحة في الجدول التالي (18) يتضح أن آراء أفراد العينة تجاه فقرات المقياس الفرعي لقدرة القيادة على (تنمية كفاءة وقدرة المرؤوسين الوظيفية) ايجابية ، وأن جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى دلالة احصائية أقل من ($\alpha = 0.01$) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62 : 3.80) ، مما يعني أن أفراد العينة ترى أن القيادة لديها القدرة على تنمية وتطوير كفاءتهم وقدراتهم الوظيفية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات المقياس (3.72) ، بانحراف معياري (1.00) ، وأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (13.50) ، وهي أكبر من قيمتها المجدولة ، ويمكن ترتيب فقرات المقياس وفق آراء العينة كما يلي : يعمل القادة على زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم

وقدراتهم على تنفيذ مهامهم (الفقرة 6 ، وسط حسابي ، 3.80) ، وتنمية شعورهم بالقدرة والرغبة في النجاح (الفقرة 5 ، وسط حسابي ، 3.78) ، ويضع القادة على رأس أولوياته تنمية معارفهم وقدراتهم (الفقرة 7 ، وسط حسابي ، 3.67) ، مع استخدام التدريب المباشر لتحديد احتياجاتهم المهنية (الفقرة 8 ، وسط حسابي ، 3.62) في المرتبة الأخيرة.

جدول (18) تحليل فقرات مقياس قدرة القيادة على بناء (القدرة على تنمية كفاءة وقدرة الموظف)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القدرة على تنمية كفاءة وقدرة الموظف
2	0 **	13.50	1.10	3.78	5 ينمي الرئيس شعور الرؤوسين بالقدرة والرغبة على النجاح
1	0 **	14.40	1.06	3.80	6 يعمل الرئيس على زيادة ثقة الرؤوسين بأنفسهم وقدرتهم على
3	0 **	11.40	1.12	3.67	7 يضع الرئيس تنمية معارف ومهارات وقدرات الرؤوسين على
4	0 **	10.40	1.14	3.62	8 يستخدم الرئيس اسلوب التدريب المباشر لتحديد احتياجات
	0 **	13.50	1.00	3.72	متوسط معدل فقرات المقياس

** جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى 0.01

3. يشير تحليل آراء أفراد العينة لفقرات المقياس الفرعي لمدى قدرة قيادات القطاع الحكومي بدولة الكويت على بناء الالتزام التنظيمي (النفوذ والتأثير) إلى إيجابية آراءهم تجاه فقرات المقياس ، وأنها دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من ($\alpha = 0.01$) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64 : 3.76) ، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات المقياس (3.70) وبانحراف معياري (1.04) ، وأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (12.80) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولة ، بمعنى أن أفراد العينة ترى أن القادة لديهم القدرة على منح الرؤوسين النفوذ والتأثير وذلك من خلال السلوكيات التالية : منح الرؤوسين فرصة اختيار الافكار الجديدة القابلة للتطبيق (الفقرة 10 ، وسط حسابي ، 3.76) ، وتشجيعهم على تقديم وطرح الافكار الجديدة (الفقرة 9 ، وسط حسابي ، 3.75) ، ومنحهم فرصة المشاركة في عمليات التخطيط (الفقرة 11 ، وسط حسابي ، 3.65) ، مع السماح لهم بالتعامل مع المشكلات واتخاذ قرارات حلها (الفقرة 12 ، وسط حسابي ، 3.64) .

جدول (19) تحليل فقرات مقياس قدرة القيادات على بناء الالتزام التنظيمي (القدرة على بناء النفوذ والتأثير)

(ن = 360)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القدرة على بناء النفوذ والتأثير
2	0 **	13.00	1.10	3.75	9 يشجع الرئيس الرؤوسين على تقديم وطرح ومناقشة الأفكار جديدة
1	0 **	13.40	1.09	3.76	10 يمنح الرئيس الرؤوسين فرصة اختيار الافكار الجديدة القابلة

3	0 **	10.80	1.13	3.65	يمنح الرئيس المرؤوسين فرصة المشاركة في عمليات التخطيط المتنوعة	11
4	0 **	10.60	1.15	3.64	يسمح الرئيس للمرؤوسين بالتعامل مع المشكلات واتخاذ قرارات	12
	0 **	12.80	1.04	3.70	متوسط معدل فقرات المقياس	

** جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى 0.01

4. من خلال استعراض النتائج الواردة في الجدول رقم (20) تبين أن آراء أفراد العينة تجاه فقرات المقياس الفرعي لقدرة القيادة على (تقدير الموظف) ايجابية ، وأن جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى دلالة احصائية أقل من $\alpha = 0.01$) ، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.65 : 3.74) ، مما يعني أن أفراد العينة ترى أن القيادة قادرة على منحهم التقدير الوظيفي المناسب لما يبذلونه من جهد في أداء مهامهم الوظيفية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات المقياس (3.73) ، بانحراف معياري (1.09) ، وأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (12.60) ، وهي أكبر من قيمتها المجدولة ، ويمكن ترتيب فقرات المقياس وفق آراء العينة كما يلي : جاءت الفقرتان (14 ، 15) في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.74) حيث يحرص القادة على مشاركتهم في متاعبهم والاستجابة لهم ، وإعلان تقديره ودعمه للمتميزين منهم ، وجاءت الفقرة (13) في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (3.69) ، في المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (16) بوسط حسابي قدره (3.65) ، حيث يحرص القادة أيضاً على زيارتهم في مكاتبهم للتعبير لهم عن تقديره لهم

جدول (20) تحليل فقرات مقياس (القدرة على تقدير الموظف) (ن = 360)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القدرة على تقدير الموظف (الحوافز)	
3	0 **	10.80	1.21	3.69	يعمل الرئيس على منح الحوافز للمرؤوسين تعبيراً عن تقديره	13
1	0 **	12.20	1.15	3.74	يعبر الرئيس عن مشاركته في متاعب المرؤوسين والاستجابة لها	14
1	0 **	11.80	1.19	3.74	يحرص الرئيس على إعلان تقديره ودعمه للمرؤوسين المميزين	15
4	0 **	10.60	1.18	3.65	يحرص الرئيس على زيارة مرؤوسيه في مكاتبهم للتعبير عن تقديره	16
	0 **	12.60	1.09	3.73	متوسط معدل فقرات المقياس	

** جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى 0.01

5. وباستعراض نتائج الواردة في تحليل المقاييس الفرعية لآراء أفراد العينة تجاه قدرة القيادات في القطاع الحكومي بدولة الكويت على بناء الالتزام التنظيمي نجد أن آراءهم تبلورت نحو قدرة القيادات على بناء التزامهم التنظيمي وبدرجات متفاوتة ومتباينة ، حيث بلغ معدل المتوسط العام للمقاييس الفرعية الاربعة (3.74) وبوزن نسبي قدره (74.8 %) ، بانحراف معياري (0.98) ، وأن جميع المقاييس الفرعية دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من $\alpha = 0.01$) ، وأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (14.3) ، وهي أكبر من قيمتها المجدولة ، مما يعني أن القيادات

في القطاع الحكومي بدولة الكويت معنية ومهتمة ببناء الالتزام التنظيمي لمؤسساتهم ، وأن هناك تباين في مستوى درجة قدراتهم تجاه محاور المقياس ، فقد جاءت القدرة على توضيح الأهداف والقيم في المرتبة الأولى ، والقدرة على منح الموظف التقدير في المرتبة الثانية ، فيما جاءت القدرة على تنمية كفاءة وقدرة الموظف في المرتبة الثالثة ، في المرتبة الاخيرة جاءت قدرتهم على منح مرؤوسيهـم النفوذ والتأثير كما هو موضحاً في (جدول 21) مما يشير إلى صحة الفرضية الرابعة التي تنص على " تباين متوسطات قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي للمؤسسات (توضيح الأهداف والقيم ، كفاءة وقدرة الموظف ، درجة النفوذ والتأثير ، تقدير الموظف) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " .

جدول (21) تحليل فقرات المقاييس الفرعية لقدرة القيادات على بناء الالتزام التنظيمي (ن = 360)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس	
1	0 **	15.30	1.00	3.80	القدرة على توضيح الأهداف والقيم	1
3	0 **	13.50	1.00	3.72	القدرة على تنمية كفاءة وقدرة الموظف	2
4	0 **	12.80	1.04	3.70	القدرة على بناء النفوذ والتأثير	3
2	0 **	12.60	1.09	3.73	القدرة على تقدير الموظف (المحافظ)	4
	0 **	14.30	0.98	3.74	متوسط معدل المقاييس الفرعية	

** جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى 0.01

خامساً : مدى تباين آراء أفراد العينة تجاه قدرة القيادات على بناء الالتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف المتغيرات

الديمغرافية

1 . تشير النتائج الواردة في جدول (22) لاختبار (T) لعينتين مستقلتين لبيان مدى الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة تبعاً لكل من متغير النوع والجنسية إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 0.600 ، 0.442 على الترتيب

وهما أقل من القيمة المجدولة ، وأن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من ($\alpha = 05$) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات آراء أفراد العينة تجاه قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي تبعاً لكل من متغير النوع ، الجنسية .

جدول (22) نتائج اختبار (T) لعيتين مستقلتين لمقياس بناء الالتزام التنظيمي طبقاً لمتغير النوع ، الجنسية

المقياس	مصدر التباين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
النوع	ذكور	127	3.73	1.03	0.600	0.952
	اناث	233	3.74	0.95		
الجنسية	كويتي	297	3.75	1.00	0.442	0.659
	غير كويتي	63	3.69	0.88		

2 . تشير النتائج الواردة في جدول (23) لاختبار لتحليل التباين الاحادي لبيان مدى الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة تبعاً لكل من متغير الفئة العمرية ، المؤهل الدراسي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ، الدرجة الوظيفية ، تبين أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (1.106 ، 917 ، 0.433 ، 0.461 ، 0.761) على الترتيب وهما أقل من القيمة (F) المجدولة لكل منهما ، وأن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من ($\alpha = 05$) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات آراء أفراد العينة تجاه قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي تبعاً لكل من متغير الفئة العمرية ، المؤهل الدراسي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ، الدرجة الوظيفية.

جدول (23) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمقياس قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي طبقاً

لكل من متغير (العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ، الدرجة الوظيفية)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الفئة العمرية	بين المجموعات	3.177	3	1.059	1.106	0.347
	داخل المجموعات	340.680	356	0.957		
	المجموع	344.037	359			
المؤهل الدراسي	بين المجموعات	2.637	3	0.879	0.917	0.433
	داخل المجموعات	341.339	356	0.959		
	المجموع	344.037	359			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.250	3	0.417	0.433	0.730
	داخل المجموعات	342.786	356	0.963		
	المجموع	344.037	359			

0.631	0.461	0.443	2	0.887	بين المجموعات	المستوى الوظيفي
		0.961	357	343.150	داخل المجموعات	
			359	344.037	المجموع	
0.579	0.761	0.732	5	3.658	بين المجموعات	الدرجة الوظيفية
		0.962	354	340.379	داخل المجموعات	
			359	344.037	المجموع	

ومن خلال استعراض نتائج التحليل السابق تبين عدم وجود تباين في آراء أفراد العينة تجاه قدرة القيادات على بناء الالتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف المتغيرات الديمغرافية (النوع ، الجنسية ، الفئة العمرية ، المؤهل الدراسي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ، الدرجة الوظيفية) ، مما يشير إلى عدم تحقق الفرضية الخامسة وتحقيق الفرض العكسي كما يلي : " لا يوجد تباين في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة تجاه قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي للمرؤوسين يعزى للمتغيرات (النوع ، الجنسية ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ، الدرجة الوظيفية)

سادساً : مدى تباين آراء أفراد العينة تجاه كل من " مهارات وسمات الشخصية القيادية ، الانماط القيادية ، وقدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي " تبعاً لاختلاف جهة العمل

تم إجراء اختبار تحليل التباين الاحادي لبيان مدى الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة لكل من مقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية ، ومقياس الانماط القيادية ، ومقياس قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير جهة العمل الحكومية ، وقد أسفرت نتائج الاختبار على أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (1282 ، 0.585 ، 1.082) على الترتيب وهما أقل من القيمة (F) المجدولة لكل منهما ، وأن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من ($\alpha = 05$) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات آراء أفراد العينة تجاه تلك المقاييس تبعاً لمتغير جهة العمل الحكومية ، إي أن آراء أفراد عينة الدراسة متوافقة تجاه كل من مهارات وسمات الشخصية القيادية ، والانماط القيادية ، وقدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي بغض النظر عن جهة العمل الحكومية التي ينتمون إليها جدول (24) ، مما يعني عدم تحقيق الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة وتحقيق الفرض العكسي الذي ينص على " لا يوجد تباين في آراء عينة

الدراسة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه كل من (مهارات الشخصية القيادية ، النمط القيادي ، القدرة على بناء الالتزام التنظيمي للمرؤوسين) تبعاً لجهة العمل الحكومية "

جدول (24) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل من مقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية ، ومقياس الانماط القيادية ، ومقياس قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي طبقاً لمتغير جهة العمل الحكومية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مهارات وسمات الشخصية القيادية	بين المجموعات	4.432	4	1.108	1.282	0.277
	داخل المجموعات	306.805	355	0.864		
	المجموع	311.238	359			
انماط الشخصية القيادية	بين المجموعات	1.650	4	0.412	0.585	0.674
	داخل المجموعات	250.230	355	0.705		
	المجموع	251.880	359			
قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	4.145	4	1.036	1.082	0.365
	داخل المجموعات	339.891	355	0.957		
	المجموع	344.307	359			

سابعاً : قياس العلاقة بين كل من املاك مهارات وسمات الشخصية القيادية ، الانماط القيادية وبين قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي

استخدم اختبار معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) لتحديد العلاقة بين كل مقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية ومقياس الانماط القيادية وبين مقياس قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية قدرها (P. value < .05) ، كشفت النتائج الواردة بجدول (25) عن وجود علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (P. value < .01) بين كل من المقاييس الفرعية لمهارات وسمات الشخصية القيادية والمقاييس الفرعية للأنماط

القيادية وبين عناصر مقياس قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي ، كما اظهرت النتائج الواردة في جدول (26) أن علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية وعناصر قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي مجتمعة اكثر قوة (معامل ارتباط قدره 0.837) من علاقة الارتباط بين مهارات وسمات الشخصية القيادية و قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي مجتمعة (معامل ارتباط قدره 0.804) .

جدول (25) معاملات الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين كل من مقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية ومقياس الانماط القيادية ومقياس قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي					
بيان	توضيح الأهداف والقيم	كفاءة الموظف	التفؤذ والتأثير	تقدير الموظف	
مهارات ومهارات الشخصية القيادية	معامل الارتباط	0.824	0.789	0.765	
	مستوى المعنوية	0	0	0	
	نوع العلاقة	طردية قوية			
الانماط القيادية	معامل الارتباط	0.860	0.831	0.825	
	مستوى المعنوية	0	0	0	
	نوع العلاقة	طردية قوية			

جدول (26) معاملات الارتباط للعلاقة بين كل من مقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية ومقياس الانماط القيادية ومقياس قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي	
بيان	مقياس قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي
معامل الارتباط	0.804
مستوى المعنوية	0
نوع العلاقة	طردية قوية
معامل الارتباط	0.837
مستوى المعنوية	0
نوع العلاقة	طردية قوية

جدول (27) اختبار تحليل التباين لتأثير لكل من عناصر مقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية وعناصر مقياس الأنماط القيادية وبين قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي					
النموذج (Model)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة اختبار (F)	مستوى الدلالة (p-VALUE)
Regression	287.039	2	35.924	222.596	0 **
Residuals	56.636	357	0.161		
Total	344.037	359			

** الاختبار له دالة احصائية عند مستوى معنوية (P. value < .05)

يوضح الجدول السابق رقم (27) والخاص بتحليل التباين من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (222.596) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وبدرجتي حرية (2,357) ، وبالتالي توجد علاقة انحدار بين المتغير التابع (مقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية ومقياس الانماط القيادية) وبين المتغير المستقل (مقياس قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي)

واستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمقياس قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي كمتغير تابع ، وكل من العناصر المكونة لمقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية والعناصر المكونة للأنماط القيادية كمتغيرات مستقلة باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد .

حيث : Y (المتغير التابع ، مقياس قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي) ، والمتغيرات المستقلة : X₁ (المهارات المعرفية) ، X₂ (المهارات الإنسانية) ، X₃ (المهارات المهنية والفنية) X₄ (السمات الشخصية) ، X₅ (النمط التوجيهي) ، X₆ (النمط الإقناعي) ، X₇ (النمط المشارك) ، X₈ (النمط التفويضي) .

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6 + b_7 X_7 + b_8 X_8 + e$$

ويلاحظ أن معاملات الانحدار الدالة إحصائياً هي : X₃ (المهارات المهنية والفنية) ، X₆ (النمط الإقناعي) ، X₇ (النمط المشارك) ، X₈ (النمط التفويضي) عند مستوى معنوية (P-value < 0.05) ، أي أنه يوجد تأثير لامتلاك القيادات للمهارات المهنية والفنية ، والأخذ بكل من النمط القيادي (الإقناعي والمشارك والتفاوضي) على قدرة القيادة في بناء الالتزام التنظيمي تبعاً لآراء أفراد العينة ، وأن كل من المهارات المعرفية والإنسانية والسمات الشخصية والنمط القيادي التوجيهي ليس لهم تأثير (جدول 36) .

$$Y = 0.129 + 0.300 X_3 + 0.179 X_6 + 0.234 X_7 + 0.206 X_8$$

وقد تم إجراء اختبار معامل التباين التضخمي (VIF) لبيان فرضية عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات ، وتبين أن قيم (VIF) لكل متغير من المتغيرات أقل من (10) وهي في الحد المسموح به وبالتالي عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات (Bereson. & Levine, 1999) ، ولتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً بين المتغيرات المستقلة تبين أن المتغيرات التي ساهمت في إغناء نتائج الدراسة وفقاً لنتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد أن المهارات المهنية والفنية أكثر تأثير على قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار (0.300) ، ثم تلتها من حيث قوة التأثير كل من النمط القيادي (المشارك ، التفويضي ، النمط الإقناعي) حيث بلغ معامل الانحدار على الترتيب (0.234 ، 0.206 ، 0.179) (جدول 28) .

جدول (28) : يبين معاملات الانحدار للمتغيرات الأكثر تأثيراً

معامل التباين (VIF) التضخمي	معنوية الاختبار (p-VALUE)	اختبار T	معامل الانحدار (B)	نموذج (Model)
			0.129	الثابت (b ₀)
3.739	0.895	0178.	0.008-	المهارات المعرفية (X ₁)
6.603	0.953	0.059	0.300	المهارات الإنسانية (X ₂)
6.061	0 **	5.860	0.300	المهارات المهنية والفنية (X ₃)
7.847	0.253	1.450	0.070	السمات الشخصية (X ₄)
1.886	0.665	0.427	0.016	النمط التوجيهي (X ₅)
5.234	0 **	3.547	0.179	النمط الإقناعي (X ₆)
6.534	0 **	4.324	0.234	النمط المشارك (X ₇)
3.514	0 **	5.246	0.206	النمط التفويضي (X ₈)

*العلاقة دالة عند مستوى معنوية 1%

واشارت إحصائية درين واتن (Durbin-Watson Statistics) إلى أن معامل التحديد المعدل = (1.707) مما يعطي ثقة في معادلة الانحدار وذلك لعدم وجود ارتباط بين بواقي معادلة الانحدار (e) ، كما بلغ معامل التحديد (R) لعلاقة الانحدار (0.832) إي أن (83.2%) من اختلاف آراء أفراد العينة في قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي يمكن أن يعزى إلى الاختلاف في مستوى المهارات المهنية والفنية و طبيعة كل من النمط القيادي (المشارك ، التفويضي ، الإقناعي) ، وأن نحو (16.8%) فقط من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي ، وأنها قد تعود إلى متغيرات أخرى أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة ، ومن خلال استعراض نتائج التحليل السابق يتبين تحقيق الفرضية الثامنة التي تنص على " تباين درجة تأثير كل من عناصر (مهارات الشخصية القيادية ، النمط القيادي) على قدرة القيادة في بناء الالتزام التنظيمي للمرؤوسين بالقطاع الحكومي بدولة الكويت " .

جدول(29) معامل التحديد و معامل درين واتسن لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لتأثير لكل مهارات وسمات الشخصية القيادية والانماط القيادية وبين قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي		
معامل التحديد (R-Square)	معامل التحديد المعدل (R-Square Adjusted)	معامل درين واتسن (Durbin Watson)
0.835	0.832	1.707

• أخلاقيات أو اعتبارات البحث

إلتزم الباحثون الأمانة العلمية في طرح البيانات والمعلومات التي تم التوصل إليها مع بيان مصادر الحصول عليها وفق الأسس الموضوعية في هذا الشأن ، كما إلتزم الباحثون بالدقة والحيطه والحذر والموضوعية في تحليل بيانات الدراسة الميدانية واستخلاص نتائجها .

5. مناقشة نتائج الدراسة

1. القيادات العاملة في القطاع الحكومي بدولة الكويت لديهم مهارات وسمات الشخصية القيادية " المهارات المعرفية (الفكرية أو الإدراكية) ، المهارات الشخصية (الإنسانية) ، المهارات المهنية والفنية ، السمات الشخصية " ، وأن هناك تباين في مستوى تلك المهارات والسمات، فقد جاءت المهارات المعرفية في المرتبة الأولى ، والسمات الشخصية في المرتبة الثانية ، فيما جاءت كل من المهارات الإنسانية والمهنية والفنية في المرتبة الثالثة ، ويمكن تفسير ذلك بأن دولة الكويت تولي اهتمام كبير بتنمية مواردها البشرية العاملة في كافة قطاعاتها من خلال عقد البرامج التدريبية سواء داخل الدولة أو خارجها مع تخصيص الدعم اللازم لذلك ، مما يساهم في اكتساب القدرات والمهارات التي تؤهلهم لأداء دورهم الوظيفي.

2. إن الأنماط القيادية السائدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت هي الأنماط القيادية الأربعة في نموذج Hersey & Blanchard والمتمثلة في (النمط التوجيهي ، والنمط الإقناعي ، والنمط المشارك ، والنمط التفويضي) ، وقد توافقت تلك النتيجة مع دراسة كل من (الحراشنة ، 2005 ، مساعدة ، 2011 ، Taleghani, et, al, 2010 ، Pal & kapur, 2011 ، عربيات ، 2012) التي اشارت أن الانماط القيادية الأربعة سائدة في بيئات العمل المختلفة.

3. تباين مستوى درجة ممارسة كل نمط قيادي ، فقد جاء النمط القيادي (المشارك) في المرتبة الأولى ، والنمط القيادي (التفويضي) في المرتبة الثانية ، فيما النمط القيادي (الإقناعي) في المرتبة الثالثة ، فيما جاء النمط القيادي (التوجيهي) في المرتبة الاخيرة (جدول 23) ، وأن النمط الأكثر استخداماً هو النمط (المشارك) ، وقد توافقت تلك النتيجة مع دراسة كل من (T. F. Wu et al, 2006 ، أبوندا ، 2007 ، Woodcock, 2010 ، كريدي ، 2010 ، العطوي والشيباني ، 2010 ، الأغا ، 2010 ، عباس ، 2012) مع اختلاف درجة ممارسة كل نمط قيادي ، إي أن القيادات لديها الوعي والقدرة على ممارسة النمط القيادي الذي يتفق مع كل من الموقف ودرجة خبرة المرؤوسين .

4. كشفت النتائج الواردة بجدول (24) عن وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($P. value < .01$) بين محاور مقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية والانماط القيادية بأنواعها المختلفة ، وأن علاقات الارتباط بين كل من : امتلاك القائد لكل من المهارات المعرفية ، والمهارات الشخصية (الإنسانية) ، والمهارات المهنية والفنية ، والسمات الشخصية وبين النمط القيادي المشارك من أقوى علاقات الارتباط ، يليها من حيث قوة الارتباط علاقات الارتباط مع النمط القيادي الإقناعي ، ثم علاقات الارتباط مع النمط القيادي التفويضي ، وفي المرتبة الأخيرة علاقات الارتباط مع النمط القيادي التوجيهي ، ويشير ذلك إلى أن امتلاك القيادات لمهارات الشخصية القيادية سوف يساهم في انتهاج انماط قيادية قائمة على سلوكيات ايجابية في بيئة العمل وتعزز من مشاركة وتمكين العاملين وخلق الثقة بين القيادات ومرؤوسيهـم .

5. القيادات العاملة في القطاع الحكومي بدولة الكويت لديهم القدرة على بناء الالتزام التنظيمي للمرووسين (توضيح الأهداف والقيم ، كفاءة وقدرة الموظف ، درجة النفوذ والتأثير ، تقدير الموظف) ، وأن هناك تباين في مستوى درجة قدراتهم تجاه محاور المقياس ، فقد جاءت القدرة على توضيح الأهداف والقيم في المرتبة الأولى ، والقدرة على منح الموظف التقدير في المرتبة الثانية ، فيما جاءت القدرة على تنمية كفاءة وقدرة الموظف في المرتبة الثالثة ، في المرتبة الاخيرة جاءت قدرتهم على منح مرؤوسيهـم النفوذ والتأثير ، وأن جميع محاور المقياس دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من ($\alpha = 0.01$) كما هو موضحاً في (جدول 29) .

6. وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة على آراءهم تجاه قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي ، لقد أثبتت الدراسة عدم وجود تباين في آراءهم يعزي للمتغيرات (النوع ، الجنسية ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ، الدرجة الوظيفية) ، كما أثبتت الدراسة كذلك عدم وجود تباين في آراءهم تجاه كل من (مهارات الشخصية القيادية ، النمط القيادي ، القدرة على بناء الالتزام التنظيمي للمرووسين) تبعاً لجهة العمل الحكومية التي ينتمون إليها، إي أن آراءهم لا تتأثر بتلك المتغيرات .

7. قد أثبتت الدراسة وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($P. value < .01$) بين كل من محاور مقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية واساليب الأنماط القيادية وبين محاور مقياس قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي ، أن علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية وعناصر قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي مجتمعة اكثر قوة (معامل ارتباط قدره 0.837) من علاقة الارتباط بين مهارات وسمات الشخصية القيادية و قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي مجتمعة (معامل ارتباط قدره

0.804 (جدول (33,34) ، أي أنه يوجد تأثير لامتناهات القيادات للمهارات المهنية والفنية ، والأخذ بكل من النمط القيادي (الإقناعي والمشارك والتفاوضي) على قدرة القيادة في بناء الالتزام التنظيمي تبعاً لآراء أفراد العينة ، وأن كل من المهارات المعرفية والإنسانية والسمات الشخصية والنمط القيادي التوجيهي ليس لهم تأثير (جدول 36) ، وقد أسفرت دراسة (F. Wu et al, 2006) أن نمط القيادي (الإقناعي ، والمشارك ، والتفاوضي) من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على الالتزام التنظيمي ، وأن نمط القيادي (التوجيهي) هو أقل تأثيراً في بناء الالتزام التنظيمي .

8. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن محور المهارات المهنية والفنية أكثر تأثيراً على قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار (0.300) ، ثم تلتها من حيث قوة التأثير كل من النمط القيادي (المشارك ، التفويضي ، النمط الإقناعي) حيث بلغ معامل الانحدار على الترتيب (0.234 ، 0.206 ، 0.179) (جدول (37) ، كما أثبتت نتائج الدراسة وجود تباين في درجة تأثير كل من عناصر (مهارات الشخصية القيادية ، النمط القيادي) على قدرة القيادة في بناء الالتزام التنظيمي للمرؤوسين بالقطاع الحكومي بدولة الكويت .

6. الاستنتاج

1. تمتلك القيادات العاملة في القطاع الحكومي بدولة الكويت مهارات وسمات الشخصية القيادية ، وأن هناك تباين في مستوى تلك المهارات والسمات ، كما إن الأنماط القيادية السائدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت هي (النمط التوجيهي ، والنمط الإقناعي ، والنمط المشارك ، والنمط التفويضي) ، وأن هناك تباين في مستوى درجة ممارسة كل نمط قيادي .

2. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين مهارات وسمات الشخصية القيادية والأنماط القيادية بأنواعها المختلفة ،

3. القيادات العاملة في القطاع الحكومي بدولة الكويت لديهم القدرة على بناء الالتزام التنظيمي للمرؤوسين (توضيح الأهداف والقيم ، كفاءة وقدرة الموظف ، درجة النفوذ والتأثير ، تقدير الموظف) ، وأن هناك تباين في مستوى درجة قدراتهم على بناء الالتزام التنظيمي ، وأن المتغيرات (النوع ، الجنسية ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ، الدرجة الوظيفية ، جهة العمل) لا تؤثر في تباين آراءهم .

4. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين كل من محاور مقياس مهارات وسمات الشخصية القيادية واساليب الأنماط القيادية وبين محاور مقياس قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي ، أن علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية وعناصر قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي مجتمعة أكثر قوة من علاقة الارتباط بين مهارات وسمات الشخصية القيادية و قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي .
5. أن محور المهارات المهنية والفنية أكثر تأثير على قدرة القيادة على بناء الالتزام التنظيمي ، وأن هناك تباين في درجة تأثير كل من عناصر (مهارات الشخصية القيادية ، النمط القيادي) على قدرة القيادة في بناء الالتزام التنظيمي للمرؤوسين بالقطاع الحكومي بدولة الكويت

7. الخطط المستقبلية: يقترح الباحثون إجراء الدراسات التالية والتي من شأنها التوصل إلى بعض النتائج التي تساهم في

تعزيز الالتزام التنظيمي :

1. دراسة تأثير كل من الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.
2. دراسة العلاقة بين نظم المعلومات ومستوى الالتزام التنظيمي.
3. دراسة العلاقة بين معايير الالتزام التنظيمي ومحددات الرضا الوظيفي.

8. شكر وعرفان

شكراً للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب لدعم البحث رقم : BS – 13 - 08 .

9. الكتب والدوريات العربية والاجنبية

1. السكارنه ، بلال خلف (2010) ، القيادة الإدارية الفاعلة ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ص 88.
2. Stall worth, H.L., (2003), Mentoring Organizational Commitment and Intentions to Leave public Accounting, Managerial Auditing Journal, Vol. 18, No.5, pp 504
3. عبد الباقي ، صلاح الدين ، 2005 ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، الدار الجامعية.
4. الحراحشة ، محمد أحمد (2005) ، أنماط القيادة الإدارية : فعاليتها وعلاقتها بالسلوك السياسي التنظيمي ، دراسة ميدانية على مديري الإدارات الحكومية في محافظة جرش ، مجلة المنارة للبحوث والدراسات ، الأردن ، مجلد 11 ، عدد 4 ، ص 511 : 560 .

5. مساعدة ، ماجد عبد المهدي (2011) ، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثاني ، ص 1 : 17 .
6. Taleghani, Gholamreza , Salmani Davood & Taatian, Ali (2010), Survey of leadership styles in different cultures , Iranian Journal of Management Studies (IJMS) , Vol 3. No.3 , pp. 91: 111
7. Pal , Saibal K. & kapur, Vijay (2011) , Exploring Unique Corporate Leadership Styles in India , Opinion-Volume 1, No. 1, pp. 75:87.
8. عربيات ، بشير (2012) ، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة)،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص736 : 705 .
9. T. F. Wu ,MEI-HUI TSAI, YEH-HSUN FEY , & ROBERT T. Y.WU. (2006), A Study of the Relationship between Manager's Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan's International Tourist Hotels, Asian Journal of Management and Humanity Sciences, Vol. 1, No. 3, pp. 434-452.
10. أبو ندا ، سامية خميس (2007) ، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية ، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ، متاحة على الرابط الإلكتروني <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/74036.pdf>
11. كريدي ، باسم عباس ، (2010) ، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 3 ، ص 22 : 43 .
12. Woodcock, Chelsea (2010) ,Transformational Leadership and Employee Commitment : The moderating role of role of Perceived Organizational support and individual level collectivism/ individualism. DPA dissertation. Northern Illinois University
13. العطوى ، عامر علي حسين والشيباني ، إلهام ناظم (2010) ، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام تنظيمي للعاملين ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد الثامن ، العدد الثالث ، ص : 127 : 144 .
14. Paglis, L., & Green, S. (2003). Leaders vs. Managers: How do 'Change Agents' Differ From Their Peers?. Journal of Contemporary Business Issues, vol. 11, 50-59.

- 15.الأغا ، وفيق حلمي (2010) ، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010 ، المجلد 12 ، العدد 2 ، ص 297 : 346 .
- 16.عباس ، علي (2012) ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير ، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرين العدد الأول ، ص 129 : 157.
- 17.الطجم ، عبد الله عبد الغني (1996) ، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والشخصية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلد 4 ، عدد 1
- 18.Deloria, Julie E: (2001) , "A comparative Study of Employee commitment: Core and Contract Employee In a Federal Agency" , Virginia Polytechnic Institute, USA. ، ، نقلًا عن : أبو الروس ، سامي على وحسونه ، سامي إبراهيم (2011) مرجع سابق ،
19. تقي، عبد العزيز عبد المحسن (2002) " قياس مدي قدرة العوامل الديمغرافية و ضغط العمل في التنبؤ بمستوي الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية " ، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد ٣٠ ، العدد 1 .
20. ريان، عادل ريان محمد (2000) ، " محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه : دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت، مجلد(7) ، عدد (3)
21. فليح ، حكمت محمد (2010) ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد 83 ، ص 166 : 202 .
22. أبو الروس ، سامي على وحسونه ، سامي إبراهيم (2011) ، تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية) سلسلة الدراسات الإنسانية (المجلد التاسع عشر، العدد الأول، ص 1259 : 1310
23. الجميلي ، مخلص شباع علي (2012) ، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني ، الانبار) ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الرابع ، العدد التاسع ، ص 293 : 304 .
- 24.العبيدي ، نماء جواد (2012) ، أثر العدالة التنظيمية وارتباطها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد الثامن ، العدد الثاني ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد .

25. Cohen, William (2012) , The New Art Of The Leader, Arabic Language edition published By JARIR BOOKSTOR

26. Maxwell, J. c. (2009) , The 360o LEDER " Developing Your Influence from Anywhere in the Organization , Arabic Language edition published By JARIR BOOKSTOR

27. السلمي، علي (2001) ، " السلوك التنظيمي "، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر، ط4

28. الطويل ، هاني عبد الرحمن (2001) ، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع .

29. Yodendra and others: (2004). Organizational Behavior. AITP publ. India-N.D.

30. Steven L. Mc Shane: (2005). Organizational Behavior. 3rd ed. Tata McGraw-Hill publ. India-N.D

31. كشمولة ، عمر محمد صبحي (2007) ، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة ، رسالة ماجستير

، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، نقلاً عن : كريدي ، باسم عباس ، (2010) مرجع سابق .

32. Cohen, William (2012) , Reference former

33. النمر، سعود بن محمد وآخرون (1426 هـ) ، الإدارة العامة ، الأسس والوظائف، الرياض ، مطابع الفرزدق التجارية.

34. كنعان ، نواف (2009) ، القيادة الإدارية ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الإصدار الثامن.

35. Maxwell, J. c. (2009) , , Reference former

36. كنعان ، نواف (2009) ، مرجع سابق

37. Covey , Stephen R. (2012) , Principle – Centered Leadership , Arabic Language edition published By JARIR BOOKSTOR

38. كنعان ، نواف (2009) ، مرجع سابق

39. Owen Jo (2013) , How to Influence " The art making things happen , Arabic Language edition published By JARIR BOOKSTOR

40. Maxwell, J. c. (2009) , , Reference former

41. Ferguson , Penny. 2006, The Living Leader , The Infinite Ideas Company Lit

42. كنعان ، نواف (2009) ، مرجع سابق

43. العديلي ، ناصر محمد (1993) ، إدارة السلوك التنظيمي ، الرياض ، مرام للطباعة الالكترونية.

44. درويش ، عبد الكريم ، وليلى، تكلا (1995) ، أصول الإدارة العامة ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب.

45. الرشودي ، محمددين علي إبراهيم (1422هـ) ، المهارات القيادية لدي ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي "دراسة مقارنة بين ضباط مدينة الرياض والدمام" ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
46. السلمي، علي (2001) ، " السلوك التنظيمي" ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر ، ط4
47. كنعان ، نواف (2009) ، مرجع سابق
48. العلق، بشير (٢٠١٠) ، القيادة الإدارية ، الأردن ، دار اليازوري العلمية.
49. السكارنه ، بلال خلف (2010) ، القيادة الإدارية الفاعلة ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ، ص 88.
50. العقيل، عبدالله بن عبد اللطيف(1425 هـ) ، الإدارة القيادية الشاملة ،الرياض .
51. الظاهر، نعيم إبراهيم (٢٠١٠) ، أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة ، الأردن ، عالم الكتب الحديث.
52. التويجري، عبد العزيز إبراهيم (1427 هـ)،تفويض الصلاحيات ودورة في تنمية المهارات القيادية بجمرك الملك خالد بالرياض ، رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- 53.Reddin W.J. (1990) ” Effective Management by Objectives” , McGraw– Hill Book , Englewood cliff .
54. النمر، سعود بن محمد وآخرون (1426 هـ) ،الإدارة العامة ، الأسس والوظائف، الرياض ، مطابع الفرزدق التجارية
55. السكارنه ، بلال خلف (2010) ، القيادة الإدارية الفاعلة ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ، ص 88.
- 56.جلدة ، سامر (2009) ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، الأردن ن عمان ، دار اسامة للنشر والتوزيع .
- 57.House, R. J, (1971) , Apath Goal Theory of Leader, Effectiveness, Administrative Science Quarterly, No. 16.
- 58.Mitchell T. R., & House R. J. (1974) , “ Path-Goal Theory of Leadership “ Journal of Contemporary Business. Autumn,.
- نقلًا عن سلامة ، كايدر - اثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية - دراسة ميدانية - مجلة أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد الأول (1992)
- 59.Criffen, R. W. , Rel Evans, M. G. (1980) , ” leadership and Motivation”, New York, Academy of Management, 1980.
60. .جلدة ، سامر (2009) ، مرجع سابق .
- 61.Stallworth, H.L., (2003), Mentoring Organizational Commitment and Intentions to Leave public Accounting, Managerial Auditing Journal, Vol.18, No.5.

62. Vandenberg , R .J. & Lance , C .E .(1992) , satisfaction and organizational commitment ; Journal of Management N .18 .

63. Lee.B. H., (2003), Empirical Study Organization Commitment: A Multilevel Approach, The Journal of Behavioral and Applied Management, Vol. 4, No. 3.,pp,176-188 .

64. Varona, Federico., (2002), Conceptualization and management of communication Satisfaction and Organizational Commitment in three Guatemalan Organizations, American Communication Journal, Vol. 5, No. 3.,pp:1-17

65. عبد الباقي ، صلاح الدين (2005) ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الاسكندرية ، الدار الجامعية .

66. العوفي ، محمد بن غالب (2005) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات

العليا، جامعة نايف العربية متاحة على الموقع الالكتروني لمكتبة ابداع الالكترونية

[http://www.creativity.ps/library/details.php?id=3841:](http://www.creativity.ps/library/details.php?id=3841)

67. أحمد الدعيح و رندا اليافي (2008) ، الانتماء التنظيمي : غياب مفهوم الانتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل

النسائية في المملكة ، موقع مجلة الاقتصادية الإلكترونية ، العدد 5339

68. Meyer , j ; Allen , N . ; smith , G .(1993) , Commitment to organization and occupation : Extension and test of three–component conceptualization on social behavior . Journal of Applied psychology , 78 (4) .

69. Hackett, R.D., Bycio, P., Hausdorf, P.A. (1994) , Further assessment of Meyer and Alien's (1991) three component model of organizational commitment , Journal of Psychology, (vol. 79) pp. 961 : 973 .

70. Jong-wook, Price, Mueller, (1997) , Assessment of Meyer and Aliens three–component model of organizational commitment in south korea. Journal of applied Psychology, (vol. 82) pp. 15 : 23 .

71. Cohen A. (1996) , On the discriminate validity of the Meyer and Alien Measure of organizational commitment : Educational and psychological measurement (vol. 56) pp. 494 : 503 .

72. درويش ، محمد أحمد (2008) ، نظرية الالتزام التنظيمي ، القاهرة ، عالم الكتب " نشر ، توزيع ، طباعة "

73. العوفي ، محمد بن غالب (2005) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات

العليا، جامعة نايف العربية متاحة على الموقع الالكتروني لمكتبة ابداع الالكترونية

[http://www.creativity.ps/library/details.php?id=3841:](http://www.creativity.ps/library/details.php?id=3841)

74. Dessler, G; (2003); Human Resource Management ; 9th Ed; prentice Hall, New Jersey

75. Mcshane, S. & Glinow, M. (2007), (organizational behavior essinationals) McGraw-hill/ Irwin, N.Y, USA.

76. عدس ، عبدالرحمن وآخرون (٢٠٠٥) ، البحث العلمي مفهومه / ادواته / اساليبيه ، ط ٣ الرياض ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 248 .

77. حمود ، خضير كاظم و اللوزي ، موسى سلامة (2008) ، منهجية البحث العلمي ، إثراء النشر والتوزيع ، عمان ، ص . 172

78. Berenson, M.and Levine, D.(1999), Basis Business statistics, 7th edition, prentice hall, p884

الملاحق : لا توجد