

دور الأساليب القيادية في الالتزام التنظيمي للإداريات في الإدارة العامة بتعليم نجران

إعداد

أ/ نجلاء علي آل سالم

ماجستير، قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة نجران

مشرفة تربوية – إدارة تعليم نجران

أ.د/ محمد عبدالله الحازمي

أستاذ أصول التربية، قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة نجران

مجلة الدراسات التربوية والانسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور

المجلد السابع عشر - العدد الأول (يناير) ، لسنة 2025م

دور الأساليب القيادية في الالتزام التنظيمي للإداريات في الإدارة العامة بتعليم نجران

أ/ نجلاء علي آل سالم¹

أ.د/ محمد عبدالله الحازمي²

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأساليب القيادية في الالتزام التنظيمي للإداريات في الإدارة العامة بتعليم نجران، البالغ عددهن (142) إدارية. واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي الارتباطي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة. وبعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة الالتزام التنظيمي للإداريات في الإدارات النسائية في الإدارة العامة بنجران من وجهة نظر الإداريات جاءت بدرجة كبيرة. وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) بين الدرجة الكلية لمحور الأساليب القيادية وبين جميع محاور الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) والدرجة الكلية للمحور. كما أشارت النتائج إلى فاعلية أسلوبين من الأساليب القيادية في التنبؤ بالدرجة الكلية للالتزام التنظيمي وهما: (قيادة النادي الاجتماعي، القيادة منتصف الطريق)، وهذا يدل على أن هذين الأسلوبين لهما علاقة بالدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة من الإداريات بالإدارة العامة لتعليم نجران، وبينت النتائج أن أسلوب قيادة منتصف الطريق يشكل أكثر الأساليب القيادية المدروسة إسهاماً في التنبؤ بالدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى الإداريات في الإدارة العامة لتعليم نجران، كما أظهرت النتائج أن أسلوب قيادة النادي الاجتماعي يشكل ثاني الأساليب القيادية المدروسة إسهاماً في التنبؤ بالدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي وأبعاده تُعزى لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات منها: التأكيد على الإثراء الوظيفي للإداريات في الإدارات النسائية بالإدارة العامة لتعليم نجران والربط بين المصلحة العامة والخاصة، تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي للإداريات من خلال العدالة التنظيمية وتحسين المناخ التنظيمي داخل الإدارات.

الكلمات المفتاحية: الأساليب القيادية، الالتزام التنظيمي، الإدارة العامة بتعليم نجران.

¹ ماجستير، قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة نجران

مشرقة تربوية - إدارة تعليم نجران

البريد الإلكتروني: najlasalam30@gmail.com

² أستاذ أصول التربية، قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة نجران.

The Role of Leadership Styles in Organizational Commitment with Female Administrative Staff in the General Education Administration of Najran

NAJLA ALI SALEM ALSALEM, Mohammed Abdullah Alhazmi

Department of Educational Leadership, College of Education, Najran University

Email: najlasalam30@gmail.com

Abstract

This study aimed to identify the role of leadership styles in the organizational commitment with (142) female administrative staff in the General Education Administration in Najran. A descriptive correlation methodology was used in this study through designing a questionnaire to collect the required data about the variables of the study. After collecting the data and analysing them statistically through using appropriate statistical techniques, the study revealed that: the degree of the organizational commitment with female administrative staff in the General Education Administration of Najran from their perspectives was *high*; there was a statistically significant positive correlation relationship between at the level (0.01) between the overall degree of the "Leadership Styles" area and all areas of the organizational commitment (i.e., emotional commitment, continual commitment, standard commitment) together with the overall degree of the whole area; both "Social Club Leadership" and "Halfway Leadership" were effective leadership styles in predicting the overall degree of the organizational commitment, i.e., they both affected the overall degree of the organizational commitment with the sample; the "Halfway Leadership" scored the most effective style in predicting the overall degree of the organizational commitment while the "Social Club Leadership" style scored the second most effective one in predicting the overall degree of the organizational commitment; and there were no statistically significant differences between the sample's responses concerning the organizational commitment and its dimensions attributed to the variables of age, years of experience, and scientific qualification. Based on the findings of the study, a set of recommendations were introduced such as emphasizing job enrichment with female administrative staff in the General Education Administration in Najran, connecting between and public and private interests, and reinforcing the organizational commitment with female administrative staff through establishing an organizational justice and improving the organization climate inside administrations.

Keywords: Leadership Techniques, Organizational Commitment, General Education Administration of Najran

مقدمة الدراسة:

كان للقيادة عبر التاريخ حضورها الواضح، فقد كان العالم سقراط عام 400 ق.م أول من تحدث عن سمات القائد، ثم جاء من بعده ميكيافيلي عام 1400م صاحب مبدأ الغاية تبرر الوسيلة، وقد قصد بذلك القائد السياسي. ومع الثورة الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر ظهرت الإدارة التقليدية، ونتيجة لجمودها؛ ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في ثلاثينات القرن العشرين، ثم جاءت المدرسة السلوكية امتداداً طبيعياً لسابقتها. وبعد ذلك تبلورت العديد من النظريات الحديثة في الإدارة في القرن العشرين؛ وهو ما برهن أهمية القيادة؛ حيث تعد من أهم الظواهر الاجتماعية التي تستدعي الدراسة والاهتمام.

فكانت بدايتها في كتابات "روبرت أون" عام 1771م ونظرته كانت لصالح العام للعاملين، ثم جاء "اندرو" في كتابه فلسفة التصنيع عام 1835م، وكذلك آدم سميث في كتابه الثورة الأمم في عام 1776م، مروراً "بفريدريك تايلور" الأب الحقيقي للإدارة العلمية التي ركزت على التنظيم وتسلسل القيادة والسلطة، وصولاً إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على تكوين العلاقات الاجتماعية. ثم بعد ذلك أدى اجتماع هذه النظريات إلى ظهور نظرية X، ونظرية Y، وصولاً إلى نظرية Z. ثم برزت مدرسة الموارد البشرية الحديثة التي جاءت بمفاهيم متنوعة حول القادة والعاملين وطريقة التعامل معهم؛ حيث تنظر للقائد على أنه مسؤول عن توجيه سلوك العاملين نحو أعمالهم، وذلك من خلال رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة دافعيتهم. وركز مفهوم القيادة الإدارية على ممارسة الدور الإنساني، وتحسين العلاقات، وتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة.

فالقائد يقع على عاتقه مسؤولية جسيمة وله دور كبير؛ حيث إنَّ لأساليبه القيادية بالغ الأثر على سلوك العاملين داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم؛ نتيجة للصعوبات والتحديات التي يواجهها الفرد يوماً بعد يوم في ظل التقدم التكنولوجي السريع، والتطور المعرفي الهائل، والصراع القيمي الشديد، وغيرها من هذه التحديات التي تتطلب قيادة رشيدة وحكيمة.

ويعد الموظف الإداري ركناً أساسياً ومهماً في نجاح العملية الإدارية، كما يعتبر التزامه دليلاً على نجاحه وحرصه على عمله، ويعد الالتزام التنظيمي من العناصر الحيوية لكي تبلغ المنظمة غاياتها، كما أنه يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين بها، ويعتبر من الموضوعات التي شغلت فكر الباحثين؛ وذلك لما له من أهمية كبيرة على الفرد والمنظمة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات، خاصة وأن مفهومه العلمي لم يلق اهتماماً كافياً من قبل المتخصصين إلا في نهاية الستينات من القرن العشرين. ونتيجة لذلك؛ برزت الحاجة إلى دراسة السلوك التنظيمي لزيادة درجات الالتزام من قبل العاملين (فلية وعبد المجيد، 2005، ص. 284).

ويشير العكروم (2020) إلى أهمية الالتزام التنظيمي للمنظمة، لا سيما في الوقت الذي لا تستطيع فيه المؤسسات منح المكافآت المناسبة للعاملين، حيث يعد إخلاص العاملين وولائهم لمؤسساتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بديمومتهم فيها، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى دراسة السلوكيات داخل المنظمة؛ بغرض رفع وزيادة درجات ولاء العاملين لقيم وأهداف المنظمة. وقد أثبتت دراسة إمام (2019) أن للالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي تأثيراً معنوياً وإيجابياً.

ومن هنا تأتي أهمية هذا الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور الأساليب القيادية على الالتزام التنظيمي للإداريات في الإدارة العامة بتعليم نجران.

مشكلة الدراسة:

لقد تنوعت الأساليب القيادية المستخدمة من قبل القادة في المؤسسات التعليمية والتربوية، وذلك في ضوء التغيرات المتنوعة التي يشهدها هذا العصر؛ وهو ما أدى إلى مواجهتها للعديد من المشكلات والتحديات، وكانت من أهم هذه المشكلات انخفاض درجة الولاء والانتماء، وعدم الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة؛ الأمر الذي يؤثر في تحقيق المنظمة لأهدافها، "إذ أوضحت الدراسات والأبحاث وجود علاقة عكسية في أن ازدياد درجة الالتزام في المهنة يؤدي إلى انخفاض درجة مجموعة من الجوانب السلبية، والتي على رأسها ظاهرة الغياب والتهرب من القيام بالعمل" (العكروم، 2020، ص. 409).

وقد أثبتت دراسة القحطاني والمعمري (2019) أن الأساليب القيادية تؤثر في كلٍ من: الولاء الوظيفي وأداء الموظفين، بينما كشفت دراسة النويقة (2015) عن الأثر الإيجابي لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي. ومن خلال المعطيات السابقة والخبرة الميدانية للباحثة تبلورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

- ما هو دور الأساليب القيادية في الالتزام التنظيمي للإداريات في الإدارة العامة لتعليم نجران؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما هي الأساليب القيادية المدروسة أكثر إسهامًا في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى العينة من الإداريات بالإدارة العامة لتعليم نجران؟

السؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي للإداريات في الإدارات النسائية في الإدارة العامة بنجران؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الأساليب القيادية من وجهة نظر الإداريات في الإدارة العامة والالتزام التنظيمي لديهن؟

السؤال الرابع: هل يمكن التنبؤ بالالتزام التنظيمي تنبؤًا دالًا إحصائيًا بمعلومية الأساليب القيادية المدروسة (القيادة المتسلطة، القيادة الفقيرة، القيادة منتصف الطريق، قيادة الفريق، قيادة النادي الاجتماعي) لدى عينة الدراسة من الإداريات بالإدارة العامة لتعليم نجران؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة في الالتزام التنظيمي وفقًا للعمر (أقل من 30 عامًا، من 30 - 40 سنة، من 41 - 50 سنة، أكثر من 50 سنة)؟

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة في الالتزام التنظيمي وفقًا لسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة في الالتزام التنظيمي وفقًا للمؤهل العلمي (ثانوي، دبلوم، بكالوريوس).
أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- بيان مستوى الالتزام التنظيمي للإداريات في الإدارات النسائية في الإدارة العامة بنجران.
- التعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الأساليب القيادية من وجهة نظر الإداريات في الإدارة العامة والالتزام التنظيمي لديهن.
- معرفة أي الأساليب القيادية المدروسة أكثر إسهامًا في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى العينة من الإداريات بالإدارة العامة لتعليم نجران.

-الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة في الالتزام التنظيمي التي تعزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

المحور الأول: القيادة وأساليبها

استحوذ تعريف القيادة الإدارية على جزء كبير من أدبيات الإدارة، وقد تتفاوت على حسب المنهج المتبع، فقد عرفها بعض الباحثين على أنَّها مجموعة من السمات، بينما عرفها آخرون على أساس السلطة الرسمية، أمَّا في الدراسات الحديثة فينظر إليها على أساس أنَّها سلوكٌ وتفاعل وتأثير في الآخرين (آل ناجي، 2016).

تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ:

ذكر حلاق (2020) أنَّ القيادة كانت قديمًا تقوم على تمجيد القائد، فكان الموجه لتحركاتهم والمرشد لقرارتهم سواء كان على صواب أم خطأ، فكان المسيطر في كل الأمور، حتى وصلت إلى درجات عالية من الاستخفاف بالأتباع؛ وذلك بدعوتهم لعبادتهم، كما فعل فرعون وغيره.

وجاء أفلاطون صاحب المدينة الفاضلة التي تحوي أولئك الذين يمتلكون المعرفة، وكان يرى أنَّ القائد هو العارف الحكيم الفيلسوف الذي ترتبط لديه الفلسفة بالعقل والعدل، وكانت الفضيلة محورها. لذلك يكون القائد متميزًا عن أتباعه، فيكون قادرًا على إرشادهم إلى كل ما ينفعهم، ويمنعهم عن كل ما يضرهم. وقد اختلفت الشعوب من خلال رؤيتها وفلسفتها للقيادة، فقد صنفوا القادة من الدرجة الأولى، مثل: الصينيين، وكما كان عند اليابانيين الذين كانوا يحرمون النظر إلى الإمبراطور، أمَّا الرومان فقد كان القائد وكيلاً للشعب؛ إيمانًا منهم بالديمقراطية. كما أنَّ الثورة الصناعية قد أحدثت تغييرًا في الرؤية العامة للموارد البشرية بشكل عام وللقيادات بشكل خاص، وتُعَدُّ مرحلة هجينة؛ حيث جمعت بين النظرة القديمة والنظرة الحديثة لمفهوم القائد. ثم جاءت مدرسة الموارد البشرية بمفاهيمها الحديثة حول القادة وطريقة التعامل معهم.

مفهوم القيادة:

يُعدُّ مصطلح القيادة من المصطلحات التي تعددت تعريفاتها واختلفت وجهات النظر حولها، كُلٌّ حسب قناعاته ومنطقاته.

وعرفها العجمي (2013) بأنّها: "القدرة على التأثير في سلوك العاملين، والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة المتفق عليها، في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه" (ص. 173).

النمط القيادي هو: "مجموعة الأساليب والممارسات التي يتبعها المدير حينما يوجّه نشاط مرؤوسيه نحو هدف مشترك" (مصطفى، 2010، ص. 232).

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الأسلوب القيادي بأنّه: السلوك السائد لدى مديري الإدارات الذي يمارسونه في قيادتهم لمرؤوسيههم وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون.

نظريات القيادة:

ظهرت العديد من النظريات التي حاولت أن تفسر ظاهرة القيادة، ومن أهم النظريات: نظرية السمات، ونظريات المدخل الكلاسيكي، والنظرية السلوكية، والنظرية الموقفية.

أولاً- نظرية السمات في القيادة: يُعدّ منهج السمات من أقدم ما قُدِّم من اتجاهات فكرية لتفسير ظاهرة القيادة، ويحتوي هذا المنهج على نظرتين، وهما:

1. نظرية قيادة الرجل العظيم:

ذكر عامر والمصري (2013) أنّها من أوائل النظريات التي تناولت تفسير ظاهرة القيادة، والتي كان من أهم دعائها "فرانسيس جالتون"؛ حيث قدّم كثيراً من البيانات الوراثية والإحصائية التي تؤيد نظريته. كما تقترض هذه النظرية أنّ التغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب وقدرات غير عادية. وقد وُجّه لتلك النظرية بعض النقد؛ لأن القائد الذي ينجح في جماعة معينة يعجز عن النجاح مع غيرها (ص. 22).

2. نظرية السمات:

لقد ذكر آل ناجي (2016) أنّ هذه النظرية تعتمد على أنّ القادة يولدون بصفات معينة، وأنّ القيادة الإدارية تعتمد على مجموعة من السمات والصفات المعينة، والتي إذا توفرت في شخصٍ ما جعلته قادراً على القيام بدور القيادة الناجحة. وقد تأثرت هذه النظرية بما كان رائجا في ذلك الوقت في الغرب بأنّ القادة يولدون ولا يُصنعون. وأجريت العديد من الدراسات للوصول إلى مجموعة من السمات التي تميز القائد، وقد عرفت بالسمات الجوهرية، وهي كالآتي: (الحيوية- الذكاء- الحسم والعزم- النزاهة- الثقة بالنفس- المبادرة- القبول الاجتماعي). كما قسمها العنزي (2013) على: السمات الجسمية، والمعرفية، والاجتماعية، والانفعالية، والشكلية.

وقد تعرضت هذه النظرية للعديد من الانتقادات، كان من أهمها: أنَّ دراسة أحد المتغيرات -مثل السمات- بمعزل عن المتغيرات الأخرى لا يعطي نظرة شاملة للقيادة، كما بينت عدم قدرتها على التنبؤ بفاعلية القادة، وكذلك عدم الإجماع على قائمة محددة من السمات، بالإضافة إلى عدم الاتفاق على تعريفات لها.

ثانياً - نظريات المدخل الكلاسيكي:

تتميز الإدارة التي تتبع هذا المدخل بمركزية السلطة واتخاذ القرار، وتحدد خطوط السلطة، ويحتوي هذا المدخل على ثلاث نظريات، وهي:

1. نظرية الإدارة العلمية:

لقد أشار فلية وعبد المجيد (2005) إلى أنَّ هذه النظرية من أقدم النظريات في مجال الإدارة، وقد ارتبطت بالعالم الأمريكي تايلور. وقامت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية، واستخدام الطريقة العلمية في دراستها. وقد افترضت هذه النظرية أنَّ العاملين في المستويات الدنيا لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون التوجيه الذاتي، ويحتاجون إلى الإشراف والتدريب والرقابة المستمرة. وركزت هذه النظرية على أهمية الحافز المادي، وأهملت العوامل النفسية والجوانب الاجتماعية.

2. نظرية التقسيمات الإدارية:

إنَّ هذه النظرية تمحورت حول التقسيمات الإدارية، وأن الإدارة الناجحة تعتمد على عناصر الإدارة (التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الضبط والسيطرة)، واهتمت بتقسيم العمل والانضباط والسلطة، وتقديم المصلحة العامة للمنظمة على المصالح الفردية. ويرى فويل أنَّ العاملين يحتاجون إلى الرقابة والإشراف الدقيق؛ وذلك لتدني مستوى تحمل المسؤولية والتوجيه الذاتي (آل ناجي، 2016).

3. البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين على يد العالم ماكس فيبر، حيث درس التنظيمات الإدارية، وذلك بواسطة أشكال السلطة المختلفة، وفرَّق بين ثلاثة أنواع تكون عليها السلطة، وهي: السلطة التقليدية، والسلطة المستمدة من سحر شخصية القائد وغموضها، والسلطة القانونية العقلانية. ويرى فيبر أنَّ صنع القرارات وإصدار الأوامر يكون من أعلى الهرم التنظيمي إلى الأسفل؛ حيث يتم تنفيذها، كما يُعدُّ هذا التنظيم الإداري الأكثر جدوى وتحكماً في الإنتاجية.

وقد انتُقدَ هذا الاتجاه بسبب كثرة اللوائح والأنظمة، واهتمامه بالإنتاج على حساب العاملين وحاجاتهم الإنسانية، كما أنَّه يتميز بالجمود والبعد عن التجديد والابتكار (فلية وعبد المجيد، 2005).

ثالثاً- النظرية السلوكية في القيادة:

ذكر آل ناجي (2016) أنَّ هذه النظرية ظهرت في منتصف القرن الماضي عندما لم تستطع نظرية السمات أن تقدم التفسيرات التي توضح أسباب نجاح بعض القادة وفشل آخرين، وتركز هذه النظرية على دراسة سلوك القائد أثناء قيامه بعمله، ومن ثم تركز على السلوك أكثر من تركيزها على سماته وصفاته الشخصية. وتميزت النظرية السلوكية بوجود محورين أساسيين في السلوك القيادي، حيث يركز أحدهما على الإنتاج وهيكله والعمل وتنظيمه، بينما يركز الآخر على العاملين واحتياجاتهم ورفاهيتهم.

رابعاً- نظرية القيادة الموقفية:

ذكر العطية (2003) أنَّ هذه النظرية ظهرت عند فشل الباحثين في الوصول إلى نتائج ثابتة؛ الأمر الذي أدَّى إلى التركيز على التأثيرات الموقفية، وتقتض أن هناك علاقة بين الأسلوب القيادي والفاعلية، فإن الأسلوب الذي يكون مناسباً لظرفٍ ما قد لا يكون مناسباً لظرفٍ آخر. ويُعدُّ من أكثر المداخل نجاحاً؛ لذلك حقق شهرة واسعة. وسوف يتم التطرق إلى بعض النماذج لهذا المدخل، وهي: نموذج فيدلر، ونظرية هيرسي وبلانشادر، ونظرية التبادل بين القائد والتابع، نموذج المسار-الهدف، ونموذج القائد - المشاركة.

1. نموذج فيدلر:

ذكر لهلوب والصريرة (2012) أنَّه في هذا النموذج لا بدَّ من قياس أمرين:
- الأمر الأول: وصف القائد لمرؤوسه الأقل تفضيلاً عنده، فقد يصفه القائد بأنَّه جيد وعندها نقول إنَّ القائد يهتم بالمرؤوسين، وإنَّ وصفه بأنَّه غير جيد، نقول إنَّ القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط.
- الأمر الثاني: الموقف القيادي، ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة الآتية مرتبة حسب أهميتها:
* علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س)، * هيكله المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ)، * قوة القائد: قد يكون قوياً (ق) أو ضعيفاً (ض). وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد في أحد المواقف (ص. 65-66).

2. نظرية المسار والهدف "هاوس وديسلر":

ذكر حلاق (2020) أنَّ هذه النظرية تقوم على أنَّ القائد هو الذي يقوم بشكل فعَّال بدعم الموظفين ومساندتهم للوصول إلى تحقيق الأهداف، وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المنظمة يثير دافعيتهم للأداء. وقد وضع أربعة أنماط تتعلق بالاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، وهي: القيادة الموجهة - القيادة المشاركة - القيادة المهمة بالإنجاز - القيادة الإنسانية.

ويرى هاوس أنَّ نوع القيادة عند القائد قد يتغير عند حضوره برامج تدريبية، وأنَّ القيادة الفاعلة تعتمد على اختيار النمط القيادي الذي لا بد أن يتلاءم مع نوع الموقف أو الظرف.

3. النظرية الموقفية لهرسي وبلانشارد Hersey and Blanchard:

أشار جواد (2000) إلى أنَّ هذه النظرية تقوم على أنَّ فاعلية القيادة تعتمد على درجة النضج عند التابعين، ويقصد بدرجة النضج قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية والاستعداد لتحمل المسؤولية وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم التي يمتلكونها لتأدية المهام. وقد استندت هذه النظرية بشكل رئيسٍ على خصائص التابعين، وأنَّه يجب على القائد أن يقيّم خصائص تابعيه دائماً وأن يختار النمط القيادي المناسب لتلك الخصائص.

4. نظرية مشاركة القائد:

أشار حلاق (2020) إلى أنَّ هذه النظرية تقوم على الربط بين السلوك القيادي ومدى المشاركة بعملية اتخاذ القرار. واقترحت النظرية العديد من الإجراءات التي يجب اتباعها لتحديد مدى المشاركة وطبيعتها في اتخاذ القرار، بما يتناسب مع المواقف المختلفة. وقد بينت هذه النظرية أنَّ فاعلية القرار تقوم على المعلومات المتواجدة عن الموقف سواء للقادة أم التابعين، وقبول التابعين لأسلوب القيادة المتبع، وتوجد ثلاثة أساليب لاتخاذ القرارات: قرار فردي، أو قرار جماعي، أو قرار استشاري.

5. نظرية التبادل بين القائد والتابع:

وذكر العطية (2003) أنَّ الاعتقاد القائل أنَّ بعض الأساليب القيادية ستكون مجدية دائماً، بغض النظر عن طبيعة الموقف لا يكون صحيحاً، وأن القيادة قد لا تكون ضرورية دائماً. وتشير العديد من الدراسات إلى أنَّه في بعض المواقف قد تكون هناك أفعال يمارسها

القادة تكون غير مناسبة؛ حيث إنَّ هناك أشخاصًا، أو عملاً، أو متغيرات منظمية معينة يمكنها أن تحل محل القيادة، وتقلل من أثر القائد في التابعين.

نظريات أبعاد السلوك القيادي:

لقد أوضح شوقي (1992) أنَّه لعدم القدرة على التنبؤ بسلوك القائد، فقد حاول الباحثون دراسة السلوك المتابع من قبل القائد، وهذا السلوك يكون حصيلة عدة عوامل؛ لذلك عكف الباحثون على وصف سلوك القائد وتصنيفه إلى أبعاد، وقد شكل التصور الكامن لمجموعة من الأطر النظرية لفهم القيادة وأطلق عليها نظريات المنحى السلوكي في القيادة. وهناك نوعان من النظريات، هما:

1. نظريات أبعاد السلوك القيادي.

2. نظريات أنماط القيادة.

ثانياً - نظريات أنماط القيادة:

ذكر شوقي (1992) أنَّ هذه النظريات تُعدُّ امتداداً لنظريات أبعاد السلوك القيادي، ولكن تقوم على منطق مختلف نوعاً ما؛ حيث ترى أن تلك الأبعاد تتفاعل فيما بينها وينتج عن ذلك التفاعل مركبات جديدة، وهي أنماط قيادية ذات صفات وخواص تختلف عن الأبعاد التي تتكون منها. وقد تعددت الأطر النظرية التي تصف طبيعة الأنماط القيادية، وكانت هناك محاولات للربط بين تلك الأنماط وبين محكات فعالية القائد، وقد افترضت أنماطاً معينة فعالة لكل المواقف. وكانت أشهر هذه النظريات هي:

-نموذج ردين الثلاثي.

-أنساق لكزت الأربعة في القيادة.

-الشبكة الإدارية لبلاك وموتون.

الشبكة الإدارية لبلاك وموتون:

أشار آل ناجي (2013) إلى أن هذا النموذج قام على ضوء أبحاث لبلاك وموتون، ويعتمد هذا النموذج على بعدين، وهما: "الاهتمام بالإنتاج": حيث تركز القرارات والإجراءات على مقدار الإنتاج، و"الاهتمام بالعاملين": يركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة القائمة على الثقة والاحترام والعمل على رضا العاملين؛ حيث يضع سلوك القائد المهتم بالإنتاج وسلوك القائد المهتم بالعاملين على محورين متعامدين، بحيث يمثل المحور الأفقي تدرجات السلوك القيادي

المهتم بالإنتاج بينما يمثل المحور الرأسي تدرجات السلوك القيادي المهتم بالعاملين. حيث يمثل (1) أقل الدرجات و(9) أعلى الدرجات، وقد بلغ عدد الأنماط 81 نمطاً في الشبكة الإدارية. الأساليب القيادية وفقاً للشبكة الإدارية:

1. القيادة المتراخية (الفقيرة):

"القائد الذي لا يمارس القيادة ويشبه الأسلوب المتسيب (الأبدىقراطي) يهتم قليلاً بالناس والإنتاج" (آل ناجي، 2016، ص 239). وعرفها لهلوب والصرايرة (2012) (Impoverished

Management) بالنمط (1/1) (الإدارة السلبية المتساهلة):

إنَّ هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلاً جداً بالأفراد والإنتاج على حد سواء، ومن ثمَّ فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية، وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية، وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل؛ حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة (ص. 69).

وعرف ماهر (1995) القائد المنسحب (١،١) بأنَّه: القائد التسيبي الذي يترك الأمور تجري دون أن يتدخل فيها، ولا يهتم سواء بالإنتاج أم بالمرؤوسين، ولا يحب أن يتدخل في توجيه العمل، ولا يحب أن يشترك في تفاعلات اجتماعية. إذن فهذا القائد ينسحب من العملية القيادية، ويتنازل عن حقوقه وواجباته، ولا يهتم بمشاعر الناس، ولا يهتمه أداء، وإتمام العمل (ص. 324).

2. القيادة بالمهام:

"يركز هذا النوع على الجانب الإنتاجي في القيادة، بينما يهتم قليلاً بالناس، وأن ما يهم القائد هو الإنتاج بصرف النظر عن الاعتبارات الإنسانية" (آل ناجي، 2016، ص. 240). وعرفها لهلوب والصرايرة (2012) (Social club Management): بالنمط (1/9). الإدارة العلمية (السلطوية):

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج، وتحقيق النتائج العالية حتى لو تم ذلك على حساب العاملين؛ حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة. ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية). ويؤمن القادة الإداريون بوجود

استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل، وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائماً ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه، حتى لو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم (ص. 69).

وعرف ماهر (1995) القائد المساعد (٩، ١) بأنه القائد الذي تنصب اهتماماته على الإنتاج والأداء، وإتمام العمل على الوجه السليم، بينما يعطي اهتماماً قليلاً للعلاقات الإنسانية والاجتماعية ومشاعر الناس. وهذا القائد المساعد مستعد أن يضحي برضا الناس وراحتهم في سبيل إنجاز العمل؛ ولذلك قد تغلب عليه صفات المقاولين المتسلطين (ص. 324).

3. قيادة النادي الاجتماعي:

"هذا النمط عكس القيادة بالمهام التي تركز على الإنتاج، وأكثر ما يهتم القائد هو أن يكون الموظفون سعداء في عملهم؛ حيث يعتقد أنه إذا استطاع أن يسعد الناس فسينجز العمل تلقائياً" (آل ناجي، 2016، ص. 240).

وعرف لهلوب والصرايرة (2012) بالنمط (9/1) الإدارة الاجتماعية: يعكس هذا النمط الإداري اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني، ويتم ذلك أحياناً على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها. وكثيراً ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية، فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين، حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج (ص. 69).

وعرف ماهر (1995) القائد الاجتماعي (٩، ١) بأنّه: القائد الحماسي الذي يعطي لمشاعر الناس والعلاقات الاجتماعية كل اهتمامه، ويعطي أدنى اهتمام لأداء العمل والإنتاج. إن هذا القائد الاجتماعي يسعى إلى تنشيط ورفع دافعية مرؤوسيه ورضاهم عن العمل، وهو يعتقد أن علاقاته الاجتماعية الحسنة هي السبيل للسعادة في العمل، وهو مستعد لأن يضحي بإنجاز العمل في سبيل أن يحصل على ارتياح المرؤوسين ورضاهم (ص. 324).

4. القيادة منتصف الطريق:

وهنا يحاول القائد أن يجد نوعاً من التسوية بين البدائل المتعارضة، فبدلاً من اتخاذ موقف ضد كل بديل منها يقوم القائد هنا بنوع من المحاباة والإرضاء. وهذا النمط متوازن لا يغلب طرفاً على الآخر، وعلى الرغم من الاهتمام المتوازن إلا أنه غير قادر على تحقيق المستوى المرغوب (آل ناجي، 2016، ص. 240).

وعرفها لهلوب والصريرية (2012) بالإدارة المتأرجحة Pendulum Management: (5,5) يمكن تشبيهها ببندول الساعة الذي يستمر في التآرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه، ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (9/1)، وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتعاب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجؤون إلى النمط (1/9) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج. وكثيراً ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق (ص. 70).

ويرى ماهر (1995) أنه يوجّه هذا القائد اهتمامه بكل من: العمل والإنتاج من ناحية والعلاقات الإنسانية ومشاعر المرؤوسين من ناحية أخرى، إلا أن هذا القائد يواجه حرجاً وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين، وذلك إذا واجه مشاكل، وهو مستعد لأن يضحي بوحدة منهما في سبيل الأخرى في بعض الأحيان؛ ولذلك يصدق أحياناً أن نلقبه بالنفعي أو الواسلي وأحياناً العملي (ص. 325).

5. نمط قيادة الفريق:

هذا نمط يعطي اهتماماً أكبر بالإنتاج والعاملين، ويرى أنه لا يوجد تعارض بين الاحتياجات التنظيمية والإنسانية. ويتفق هذا النمط مع نظرية ص (Y)، هذا النمط يؤدي إلى تكوين فريق عمل يعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل بروح الفريق الواحد، وسلوك القائد وفق هذا النمط يهتم بكلا البعدين، ويرى أنه لا يوجد بينهما تعارض، والاتصالات متبادلة، واتخاذ القرار مسؤولية مشتركة بين القائد والعاملين (آل ناجي، 2016، ص. 240).

عرف لهلوب والصريرية (2012) (Team Management) بالنمط (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق): إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً لكل من: بعدي الإنتاج والعاملين، فمثلاً هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة، ومن ثمّ يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها (ص. 70).

وعرف ماهر (1995) القائد المثالي (9,9) بالقول: "وهذا القائد يستطيع أن يحقق التوازن والتكامل بين أقصى استخدام للعلاقات الإنسانية وأعلى تركيز على العمل والإنتاج. ومن خلال

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

تسعى جميع المنظمات في العالم إلى أن يكون لدى العاملين فيها التزامٌ تنظيميٌّ عالٍ، وذلك لما له من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة، فالمنظمة تكتسب حيويتها من الأفراد العاملين بها والذين يكونون على درجة عالية من الالتزام، وبذلك يُعدُّ الالتزام التنظيمي من الموضوعات المهمة التي تهم جميع المنظمات بشكل عام، والمنظمات التربوية بشكل خاص.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

لقد ظهرت العديد من التعريفات للالتزام التنظيمي، ونستعرض بعضًا منها في الآتي:
ورد مفهومُ الالتزام في اللغة من الفعل لزم يلزم الشيء فلا يفارقه، هو الاعتناق والإيمان بالشيء (ابن منظور، 1414هـ).

وذكر فلية وعبد المجيد (2005) أن الالتزام التنظيمي هو: "عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم" (ص. 268).
ويرى العكروم وآخرون (2020) أنَّ "الالتزام الوظيفي حالة شعورية تتمثل في تثبيت العمال بمؤسساتهم والافتتاع المطلق بأهدافها، والذي بدوره يتمثل إيجابيًا في سلوكهم، بحيث يعمل على إنجاح هذه المؤسسة ومنح أقصى جهوده والتزامه للوصول إلى هذا" (ص. 408).

وقد استخدم في بعض الكتاب مصطلح الانتماء التنظيمي للتعبير عن الالتزام التنظيمي كما ذكر حلاق (2020). ويدل مفهوم الانتماء في اللغة على الاندماج، أو الرغبة، أو الانتماء، أو القبول، أو adidas الاستعداد والمحبة. وقد كان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال، وذلك لنظرتهم إلى الإنسان بأنَّه كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين في مجتمع ما، وتربطه علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم بالانتماء للمجتمع الذي يعيش فيه (ص. 75).

كما أشار المغربي (2016) إلى مفهوم الانتماء التنظيمي على أنَّه استمرار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما، ويترتب عليه سلوك الفرد سلوكًا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزءٍ من وقته وجهده من أجل الإسهام في النجاح واستمرار المنظمة، والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية (ص. 228).

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه: ميل الإداريات في الإدارات النسائية إلى بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف الإدارة التي ينتمين لها.
أهمية الالتزام التنظيمي:

لقد ذكر محمد (2018) في دراسته بعض النقاط:

1. يُعَدُّ الالتزام التنظيمي من العناصر الأساسية لتوثيق العلاقة بين المنظمة والعاملين بها، وخاصة في الظروف التي لا تتمكن فيها المنظمات من تقديم الحوافز للعاملين فيها لدفعهم لتحقيق مستويات عالية.
 2. إنَّ درجة التزام العاملين في المنظمة تحدد مدى رضاهم، ويمكن التنبؤ ببقائهم في العمل أو تركهم له.
 3. إنَّ العاملين الذين يكونون على درجة عالية من الالتزام التنظيمي يسهمون في رفع الإنتاجية.
 4. إنَّ درجة الالتزام التنظيمي في المنظمة تحدد معدلات دوران العمل، فكلما زاد الالتزام التنظيمي قلت معدلات الدوران وانخفضت معدلات الغياب.
- ويشير النويقة (2015) إلى أنَّ الاهتمام بهذا المفهوم يرجع إلى أنَّ الالتزام التنظيمي يُعَدُّ مجالاً لجذب القادة وعلماء السلوك الإنساني، على اعتبار أنَّه من السلوكيات المرغوب فيها داخل المنظمة، وكذلك يساعدنا في تفسير كيف يضع الأفراد هدفاً لهم في هذه الحياة إلى حد ما.

وذكر العكروم وآخرون (2020) أنَّ الالتزام الوظيفي يتميز بأهمية بالغة للمنظمة؛ لما له من دورٍ في تحقيق أهدافها وديمومتها، وتتجلى أهميته في أنَّه يمثل العنصر الأهم بين الإدارة والأفراد العاملين في المنظمة، لا سيما في الوقت الذي لا تقدر فيه المؤسسات أن تمنح المكافآت المناسبة لترقية هؤلاء العاملين، للعمل وإنجاز مستويات أكبر من الأداء. وكذلك يُعَدُّ إخلاص الأفراد وولائهم للمؤسسات التي يعملون بها عاملاً أكبر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ لديمومتهم في منظماتهم أو مغادرتهم لها، كما أن التنبؤ بفاعلية المنظمة يعتبر عاملاً مهماً لدى المنظمة (ص. 410).

وقد أشار المغربي (2016) إلى أنَّ الانتماء التنظيمي يُعَدُّ في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع، خصوصاً أنَّ بعض الباحثين ذكروا أنَّ

زيادة تكاليف الشركات وتحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الانتماء. إنَّ إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة؛ كل ذلك يسهم في زيادة شهود الموظف بانتمائه إلى شركته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، إضافة إلى أنها استخدمت السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ودية وصداقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمد بها كلامها (ص. 228).

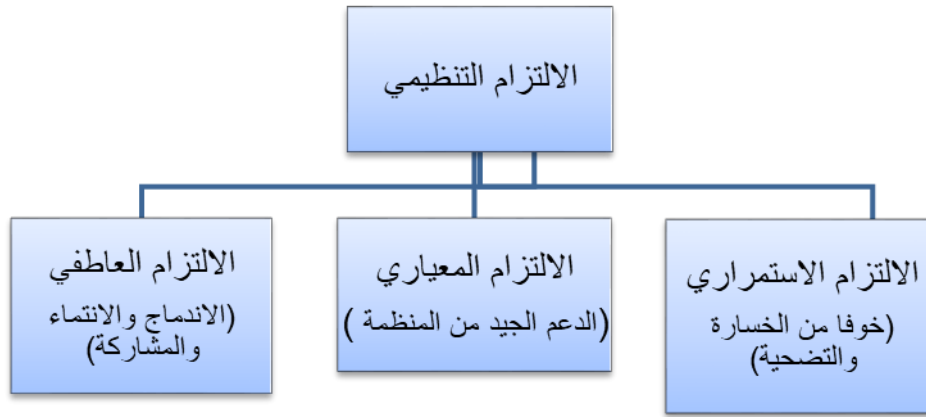
أبعاد الالتزام التنظيمي:

ذكر الحلاق (2020) أنَّه تتوافق العديد من الدراسات على وجود ثلاثة أنواع من الانتماء يمكن أن يشعر بها العامل في المنظمة؛ نتيجة لطبيعة الدعم الذي يقدم له، وعلى الرغم من التباين في مضامين كل نوع من الأنواع، فإنها تعبر بالنهاية عن شعور العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها، وعليه فقد يكون التزامه عاطفياً أو معيارياً أو مستمراً:

1- الانتماء العاطفي: يبنى على أساس الشعور القوي بالانتماء والمشاركة في المنظمة، وسيطور الموظف انتماءه العاطفي لمنظمة ما عندما يتعرف على أهدافها. وعندما تتماثل قيم الموظف مع قيم المنظمة، عندها يكون هناك اندماج نفسي في المنظمة واعتزاز بالانتماء إليها، ومن ثَمَّ فإنَّ الموظفين ذوي الانتماء العاطفي القوي يظلون في أعمالهم؛ لأنهم يريدون ذلك.

2- الانتماء المستمر: وهو عندما يبقى العامل في عمله في أي منظمة لفترات زمنية طويلة فإنه يبني الاستثمارات التي تشمل كلاً من: الجهد الوظيفي، والوقت، والمهارات المكتسبة، والمكافآت التي تمنعه عن البحث عن عمل بديل في منظمة أخرى. وعليه فإن هذا النوع من الانتماء يتطلب من الموظف معرفة حجم الخسائر المرتبطة بتركه للمنظمة الحالية، ومن ثم تتكون هذه الرابطة للموظف مع المنظمة وقراره البقاء فيها للاحتفاظ بالفوائد واستمرارية الحصول عليها، بينما يعتبرون أن هذا النوع من الارتباط يشكل ارتباطاً وفق مبدأ الصفقة، فالموظفون يحسبون استثماراتهم في المنظمة من خلال معرفة ما الذي سوف يكسبونه إذا استمروا فيها بناء على ما قدموه لها، بالإضافة إلى الخوف الناتج عن فقدان هذه الاستثمارات، مما يدفع الأفراد إلى تطوير الانتماء المستمر بسبب الافتقار إلى البدائل.

3-الانتماء المعياري: ويعكس الإحساس بالاستمرارية داخل المنظمة، وكثيراً ما يعزز الدعم الجيد من قبل المنظمة هذا الشعور لمنسوبيها، حيث يسمح لهم بالتفاعل الإيجابي والمشاركة، ليس فقط في كيفية تنفيذ العمل، بل أيضاً في المساهمة في وضع السياسات العامة للتنظيم. فضلاً عن أنَّ الكثير من الباحثين ينظرون من زاوية أخلاقية إلى الانتماء المعياري، حيث يسمونه التزاماً أخلاقياً، يقوم الموظف بتطوير هذا النوع من الانتماء بعد قيام المنظمة بالاستثمار فيه، وخاصة أن إعادة الاستثمارات التي أنفقتها عليهم المنظمة من الصعب إرجاعها، وعلى ذلك فإنَّ العاملين سيظلون في أعمالهم ويكونون ذوي انتماء معياري عالٍ.



شكل (2-3) أبعاد الالتزام التنظيمي

العوامل التي تزيد الالتزام التنظيمي:

أشار حلاق (2020) إلى أنَّ مداخل الانتماء، وهي:

أولاً: مداخل تنمية الانتماء التنظيمي، ويقصد بها مداخل جذب الولاء التنظيمي للعاملين وزيادته، وهذه المداخل يتوجب على أي منظمة اتباعها، ومنها:

1. اتباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة: عند كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا أشبعت تلك الحاجات فإنَّه يتولد لدى الفرد شعور بالرضا والاطمئنان، ومن ثم بالانتماء التنظيمي.

2. وضح الأهداف وتحديد الأدوار: حيث يزيد الانتماء التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أنه كلما كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة يستطيع الفرد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة؛ وذلك لتجنب حالة تضارب أدوار العاملين.
3. إيجاد نظام مناسب للحوافز: يعبر الحافز عن تلك الوسيلة والأسلوب أو الإدارة التي تقدم للفرد -بدرجات متفاوتة- الإشباع المطلوب لحاجاته الناقصة، وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية، وأن توافر أنظمة حوافز مادية ومعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة بشكل عام.
4. زيادة مشاركة العاملين: حيث إن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي المناسب.
5. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: ويقصد بالمناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة التي تتمتع بدرجة من الثبات أو الاستقرار، ويفهمها العاملون ويدركونها، فتعكس على سلوكهم. والأساس أن يعي كل من: الأفراد والمنظمات، أن المناخ التنظيمي يكون لصالح الطرفين. وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات مناخ وبيئة محببة لمعنويات العاملين، ومتسلطة، وتتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية، وهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي.
6. بناء الثقافة التنظيمية: يكون ذلك بإيجاد أهداف مشتركة بين الموظفين، وإشباع حاجاتهم، والتعامل معهم كأنهم أفراد أسرة واحدة. ويسعى القائد إلى رفع أدائهم عن طريق التدريب المناسب في جو يسوده الاحترام.
7. وذكر محمد (2018) أن الإدارة لديها عدد كبير من الخيارات لتنمية الالتزام التنظيمي وبخاصة بالالتزام العاطفي؛ وذلك عند القيام بالآتي:
-الإثراء الوظيفي: ويقصد بالإثراء الوظيفي جعل الفرد أكثر مسؤولية ومنحه مزيداً من الصلاحيات في عمله، وهو ما يعرف بالتوسيع الرأسي، وهذا يعطيه حرية التصرف والمشاركة والتأثير في صنع القرارات؛ الأمر الذي يقوي التزام الفرد نحو المنظمة، (لقد ثبت نجاح هذا المدخل في شركة ford في بداية الثمانينات؛ حيث واجهت الشركة مشكلات كبيرة؛ وذلك بسبب تخفيض الميزانية، وإغلاق أجزاء من المصانع، وفصل بعض العاملين... وغيرها. وقد وضعت الشركة برنامجاً لاحتواء الموظفين وتقوية الالتزام لديهم، وفي عام 1985 أصبح العاملون أكثر ولاء من ذي قبل بشركة ford).

-إيجاد نوع من التوازن بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين: ينبغي أن تصنع المؤسسة شعورًا عند العاملين بأن الأهداف والأرباح التي تحققها تعود بالفائدة عليهم، وهو ما يقوي التزامهم تجاه المنظمة، وذلك بوضع الحوافز وتوزيع نسبة من الأرباح على العاملين.

-جذب واختيار العاملين الجدد الذين تكون قيمهم متوافقة مع قيم المنظمة: قيم الفرد المتوافقة مع قيم المنظمة تزيد من الالتزام التنظيمي، وبخاصة الالتزام العاطفي.

وخلاصة القول (إنه يجب على الإدارة بكل مستوياتها التنظيمية أن تهتم بالالتزام التنظيمي، فهو اتجاه تستطيع الإدارة التأثير فيه وتنميته لدى الموظفين، وذلك باستخدام العديد من الطرق والوسائل التي تزيد من درجته).

استعراض الدراسات السابقة:

عرضت الدراسة بعضًا من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وتم ترتيب الدراسات بشكل تصاعدي من الأقدم إلى الأحداث.

الدراسات العربية:

• دراسة الغامدي (2009):

هدفت الدراسة إلى بيان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة. وقد شملت جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية النهارية البالغ عددهم (١١٢٣) معلمًا. وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع بلغت (٣٢٠) معلمًا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق، والنمط الثاني من حيث السيادة هو القيادة المتأرجحة، ثم القيادة الاجتماعية، ثم القيادة الأبوية، ثم القيادة المتسلطة، ثم القيادة السلبية، وفي الترتيب الأخير جاء نمط القيادة المتقلبة وكان أقل أنماط القيادة سيادة. وأن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة (مرتفع)؛ ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الالتزام التنظيمي وكل من: الأنماط القيادية الآتية: قيادة الفريق، القيادة الاجتماعية، القيادة المتأرجحة، عند مستوى الدلالة (٠,٠٠١). ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين الالتزام التنظيمي وكل من النمطين الآتين: القيادة المتسلطة، القيادة المتقلبة، عند مستوى الدلالة

(٢٠٠١). وأنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية وكل من النمطين القياديين الآتين: القيادة السلبية والقيادة الأبوية.

• دراسة العبد اللطيف (2015):

هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسة مديري المدارس للأنماط الإدارية وفقاً لنموذج جوبا (التنظيمي، الشخصي، التوافقي) من وجهة نظر المعلمين، وتحديد درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بأبعاده (الاتجاه نحو مهنة التعليم، المدرسة، العمل، الزملاء). وقد شملت الدراسة معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم الأحساء للبنين، البالغ عددهم (1707) في (60) مدرسة، وعينة عشوائية من المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية التابعة للإدارة العامة للتعليم بالأحساء (232) معلماً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أنَّ مديري المدارس يستخدمون الأنماط الإدارية الثلاثة بدرجة عالية؛ حيث إن النمط التنظيمي أكثرها ممارسة، ثم التوافقي، ثم النمط الشخصي. وأنَّ النمط الشخصي هو أكثر الأنماط ارتباطاً بالالتزام التنظيمي للمعلمين، بينما النمط التنظيمي أضعفها، والنمط التوافقي يقع في الوسط بين النمطين: التنظيمي والشخصي. كما جاء الالتزام التنظيمي للمعلمين بالأحساء بدرجة عالية.

• دراسة الضمور (2014):

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء البالغ عددهم (8000) معلم ومعلمة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (508) معلمين ومعلمات. وقام الباحث بتطوير استبانة كأداة لدراسته. وقد أظهرت النتائج أنَّ النمط القيادي الأوتوقراطي جاء بالمرتبة الأولى، يليه النمط القيادي الديمقراطي، فالنمط القيادي التراسلي (الحر). كما أظهرت النتائج أنَّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة. وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في النمط الأوتوقراطي لصالح فئة الخبرة 1-5، والنمط الديمقراطي لصالح فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات، بينما لم تظهر فروق في النمط التراسلي. ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

• دراسة النويقة (2015):

هدفت إلى تعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. وذلك من خلال دراسة تطبيقية، شملت الموظفين في مركز الوزارة في عمان. وكانت العينة متمثلة في 240 موظفًا. واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي؛ حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول المتغيرات. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة في الوزارة، والالتزام التنظيمي، وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي.

• دراسة محمد (2018):

هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كلية شط العرب الجامعة، وتحديد أثر النمط القيادي الذي يهتم بمهام العمل، والنمط القيادي الذي يهتم بالفرد في الالتزام التنظيمي بأنواعه العاطفي - الاستمراري - المعياري. وقد شملت الدراسة (83) موظفًا موزعين في الأقسام العلمية، وعينة من 20 عاملاً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى عدة النتائج، وأهما: أن نمط القيادة القائم على الاهتمام بالفرد يزيد في كلٍّ من: الالتزام التنظيمي المعياري، والاستمراري، والاتجاهي أكثر من نمط القيادة القائم على الاهتمام بالمهام. وأن الأنماط القيادية المختلفة داخل بيئة العمل تُعدُّ مؤشرًا مهمًا للعديد من المخرجات التنظيمية، ومن أهمها مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بأنواعه الثلاثة.

• دراسة الحضرمي (2019):

هدفت إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، والكشف عن الفروق بين الاستجابات تبعًا لنوع التعليم وسنوات الخبرة. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية ممثلة بلغت (٣٠٠) معلمة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. وقد تمثلت أدوات الدراسة في استبانة. وتوصلت الباحثة إلى أن النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات هو النمط الديمقراطي بمستوى مرتفع، يليه النمط الأوتوقراطي بمستوى متوسط، يليه النمط التراسلي (الحر) بمستوى منخفض. وكذلك أظهرت النتائج أن درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات بشكل عام قد جاءت ضمن درجة الالتزام العالية. وكذلك ظهرت النتائج

أنَّ هنالك علاقةً طرديةً بين النمط السائد الديمقراطي وبين الالتزام التنظيمي. وأظهرت النتائج -كذلك- وجود علاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والتراسلي، والالتزام التنظيمي.

• دراسة الغضوري (2020):

هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس بدولة الكويت، ومن ثم التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس بدولة الكويت، وعينة مكونة من (383) معلماً من معلمي المدارس الحكومية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. وقد تمثلت أدوات الدراسة في استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أنَّ النمط الديمقراطي جاء بالمرتبة الأولى، وجاء ثانياً المدير التساهلي، وثالثاً جاء النمط الأوتوقراطي. وقد أكدت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس بدولة الكويت في الالتزام التنظيمي للمعلمين، أي بدرجة عالية وقوية.

الدراسات الأجنبية:

• دراسة (2011) Senthamil:

هدفت إلى التحقيق في سلوكيات القيادة الأكثر تفضيلاً بين أنماط القيادة التحويلية والمعاملات وأثره في الالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في شركة بهرات للكهربائيات الهندية (BHEL). من خلال عينة مكونة من (158) من بين كبار المهندسين والمهندسين المتدربين. واستخدمت الدراسة أدوات إحصائية مثل ANOVA،. وخلصت نتائج الدراسة إلى أنَّ هناك تأثيراً كبيراً لأساليب القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي.

• دراسة (2014) Kleine:

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تفاعل أنظمة التحكم في القيادة والإدارة في عملية خلق الالتزام التنظيمي، بناء على نمذجة المعادلة الهيكلية، ودراسة ما إذا كانت العلاقات بين أساليب القيادة في الإدارة العليا تحقق الالتزام التنظيمي، وبوساطة استخدام عناصر رسمية وغير رسمية. وقد شملت عينة من (294) شركة ألمانية. وأكدت النتائج أن عناصر التحكم غير الرسمية مثل الموظفين والضوابط الثقافية، هي قادرة على نقل سلوكيات القيادة الإيجابية، وتؤثر في تنمية الالتزام التنظيمي.

ملخص نتائج الدراسة:

1. أن درجة الالتزام التنظيمي للإداريات في الإدارات النسائية في الإدارة العامة بنجران من وجهة نظر الإداريات جاءت بدرجة كبيرة.
2. أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين البعد الأول من محور الأساليب القيادية وهو (القيادة المتسلطة) وبين جميع أبعاد محاور الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) والدرجة الكلية للمحور.
3. وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك (0.01) بين البعد الثاني من محور الأساليب القيادية وهو (القيادة الفقيرة) وبين جميع محاور الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) والدرجة الكلية للمحور.
4. وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين البعد الثالث من محور الأساليب القيادية وهو (القيادة منتصف الطريق) وبين جميع محاور الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) والدرجة الكلية للمحور.
5. وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين البعد الرابع من محور الأساليب القيادية وهو (قيادة الفريق) وبين جميع محاور الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) والدرجة الكلية للمحور.
6. وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين البعد الخامس من محور الأساليب القيادية وهو (قيادة النادي الاجتماعي) وبين جميع محاور الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) والدرجة الكلية للمحور.
7. وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الدرجة الكلية لمحور الأساليب القيادية وبين جميع محاور الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) والدرجة الكلية للمحور.
8. تشير النتائج إلى فاعلية أسلوبين من الأساليب القيادية في التنبؤ بالدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، وهما: (قيادة النادي الاجتماعي، القيادة منتصف الطريق)، وهذا معناه أن هذين الأسلوبين لهما علاقة بالدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة من الإداريات بالإدارة العامة لتعليم نجران.

9. وتدل النتائج على أن أسلوب قيادة منتصف الطريق يشكل أكثر الأساليب القيادية المدروسة إسهامًا في التنبؤ بالدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى الإداريات في الإدارة العامة لتعليم نجران.
10. تدل النتائج على أن أسلوب قيادة النادي الاجتماعي يشكل ثاني الأساليب القيادية المدروسة إسهامًا في التنبؤ بالدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى الإداريات في الإدارة العامة لتعليم نجران.
11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي وأبعاده تُعزى لمتغير العمر (أقل من 30 عام، من 30 - 40 سنة، من 41 - 50 سنة، أكثر من 50 سنة).
12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي وأبعاده تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 11 سنة).
13. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي وأبعاده تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (ثانوي، دبلوم، بكالوريوس).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة ، توصي الباحثة بالآتي:

1. العمل على تطوير مديري الإدارات في الإدارات النسائية لأنماطهم القيادية الإيجابية والابتعاد عن الأنماط القيادية السلبية التي تنعكس على الالتزام التنظيمي للإداريات في الإدارات النسائية بالإدارة العامة بتعليم نجران.
2. العمل على زيادة وعي الإداريات بأهمية الالتزام التنظيمي؛ وهو ما سيساعد على تحقيق المزيد من الأهداف للمؤسسات التعليمية وذلك من خلال عقد ورش عمل توعوية.
3. العمل على زيادة وعي مديري الإدارات النسائية بالأساليب القيادية الإيجابية التي تزيد من الالتزام التنظيمي للإداريات وذلك من خلال دورات تدريبية وورش عمل.
4. تشجيع جميع العاملين في المؤسسات التعليمية على ضرورة الانتماء لهذه المؤسسات لما في ذلك من أثر كبير في نموها وتقدمها.
5. التأكيد على الإثراء الوظيفي للإداريات في الإدارات النسائية بالإدارة العامة للتعليم نجران والربط بين المصلحة العامة والخاصة.
6. تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي للإداريات من خلال العدالة التنظيمية وتحسين المناخ التنظيمي داخل الإدارات ووضع نظام مناسب للحوافز..
7. الأخذ في الاعتبار عند تعيين الإداريات الجدد أن تكون أهدافهنّ وقيمهنّ متوافقة مع قيم وأهداف الإدارات التعليمية.
8. إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة في إدارات تعليم في المناطق الأخرى أو بيئات أخرى مثل الجامعات أو المدارس.
9. الاستفادة من اداة الدراسة المستخدمة وتطبيقا في دراسات اخرى ومقارنة نتائجها بهذه الدراسة

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- العجمي، محمد. (2013). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. (ط3). دار الميسرة.
- آل ناجي، محمد. (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية (ط7). مطابع الحميضي.
- إمام، محمود. (2019). أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات السياحة فئة أ بالقاهرة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (9)، 277-295.
- <http://search.mandumah.com/Record/956336>
- البدرى، طارق. (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للنشر والتوزيع
- جابر، عبد الحميد جابر؛ وكاظم، أحمد خيرى. (1986). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار النهضة العربية.
- جواد، شوقي. (2000). إدارة الأعمال منظور كلي. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حلاق، بطرس (2020). القيادة الإدارية. منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- حلاق، بطرس. (2020). السلوك التنظيمي. منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- حميدي، جابر. (2014). أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بالتطبيق على وزارة التربية العراقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)، 397-369.
- <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/660609>
- السيد، فؤاد بهي. (2006). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري. دار الفكر العربي.
- شوقي، طريف. (1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- عامر، طارق؛ والمصري، ايهاب. (2013). القيادة التربوية ومهارات الاتصال. دار العلوم للنشر والتوزيع.

العبد اللطيف، عبد الحميد. (2015). الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً، مجلة العلوم التربوية، (3)، 382-

<http://search.mandumah.com/Record/690202.317>

عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد. (2007). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر.

عسيري، أحمد. (2014). الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق للنشر والتوزيع. العكروم، سامي؛ وابن مهاد، ريزال؛ وابن لويس، اسمولياي. (2020). أثر القيم الإسلامية على الالتزام الوظيفي في الجامعات الليبية. مجلة القلم، (21)، 399-428.

<http://search.mandumah.com/Record/1103767>

عليان، ربحي؛ وغنيم، عثمان. (2013). أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق (ط 5). دار صفاء للنشر والتوزيع.

غالي، محمد. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية (غزة)،

<http://search.mandumah.com/Record/696379>

الغامدي، سعد؛ والدوسري، محمد. (2009). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية،

الغضوري، حنان. (2020). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية الكويتية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(28)، 317-382.

<http://search.mandumah.com/Record/1101744>

فليه، فاروق؛ وعبد المجيد، السيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار الميسرة.

القحطاني سعيد؛ والمعمري، ياسر. (2019). تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير. *مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية*, 6(1), 189-215.

لهلوب، ناريمان؛ والصرايرة، ماجدة. (2012). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*. دار الخليج للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد. (1995). *السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات*. (ط5). مركز التنمية الإدارية. محمد، عبدالله. (2018). تأثير الأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي. *مجلة دراسات إدارية*، جامعة البصرة، 10(21)، 234-259.
<http://search.mandumah.com/Record/967651>

المغربي، محمد. (2016). *السلوك التنظيمي*. دار الجنان للتوزيع والنشر. ابن منظور، محمد بن مكرم. (1414هـ). *لسان العرب*. دار صادر. النويقة، عطا الله. (2015). أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن. *دراسات العلوم الإدارية*، 42(1)، 45-64.
<http://search.mandumah.com/Record/670063>

الهواري، سيد. (1996). 5 أنواع من المديرين مستخلصات مركزة في 40 شبكة إدارية. (ط3). مكتبة عين شمس والمكتبات للتوزيع بمصر والعالم العربي.

المراجع الأجنبية:

Christian Kleine, Barbara E. Weißenberger. (2014). Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice, *Journal of Management Control*, 24(3).

Senthamil, A. Raja and Palanichamy, P. (2011). Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment, *The Journal of Commerce*, 3(4)

