

دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي، والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموضه، وبعض المتغيرات الديمغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية

* إيمان جودة و ** رندة اليافى

* أستاذة مساعدة، كلية العلوم الإدارية، ** أستاذة مساعدة، كلية العلوم الإدارية،

الرياض، جامعة الملك سعود

(قدم للنشر في ١٢/٨/١٤٢٥ هـ؛ وقبل للنشر في ١٠/٢/١٤٢٦ هـ)

ملخص البحث. يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ثلاثة متغيرات أساسية هي: الأسلوب القيادي للقائد، وفق نظرية فيدلر، والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموضه. لقد تم توزيع (١١٠) استبانة على المديرين العاملين في إحدى شركات التطوير والتنمية في جمهورية مصر العربية. ودلت النتائج على وجود علاقة بين أسلوب القائد والتزامه التنظيمي، وبين أسلوب القائد وشعوره بصراع الدور وغموضه، وكانت العلاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي للقائد وصراع الدور وغموض الدور. كذلك وجدت فروق معنوية بين كل من العمر والحالة الاجتماعية، والمركز الوظيفي من جهة، وأسلوب القائد من جهة أخرى؛ كذلك وجدت فروق ذات دلالة معنوية بين العمر والتزام القائد التنظيمي؛ وبين العمر، والخبرة، والتحصيل العلمي، والجنس وشعور القائد بصراع الدور وغموضه. وأشارت البيانات إلى أن النسبة الأكبر من القادة المشاركين في هذا البحث قد تبنا أسلوب الدعم.

مقدمة

يتساءل المرء عن أهم الخصائص والأسباب التي تجعل عدداً قليلاً من الناس في عداد القادة، بينما لا يرتقي الجمع الغفير إلى هذا المستوى. لقد توغل الباحثون في موضوع القيادة كل التوغل، كماً ونوعاً، بغية تعريف القائد الناجح دون سواه؛ فارتأى عدد من الاتجاهات أن اهتمام القائد بمشاعر العاملين وحاجاتهم يؤثر تأثيراً بالغاً في مستوى تحفيزهم وأدائهم. ولكن هذا لا يعني أبداً أن يتجاهل القائد أسلوب التوجيه، أو أن يعزف عن ممارسة وظيفة إرشاد أتباعه، فالمدبر القائد يؤدي دوراً أساسياً في إصدار الأوامر، والتأكد من أن أتباعه ينفذون المهام الموكلة إليهم، ويعمل في الوقت نفسه على رفع روحهم المعنوية، كما يشجعهم على العمل الجماعي؛ لذلك كان المتوقع من القائد أن يقوم بعمله باعتباره إدارياً، وأن يحافظ في الوقت نفسه على علاقات تعاون وتفاهم متبادل مع أتباعه [الأزهري، ١٩٩٢م؛ تركي، ١٩٨٩م؛ كنعان، ١٩٨٠م].

كما أصبح موضوع الالتزام التنظيمي موضوعاً هاماً يثير اهتمام العديد من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات الموظفين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية مما ينعكس بدوره على أداء الشركة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من زبائن، وموردين، ومنافسين، وحكومات... الخ. لذلك حاول بعض المديرين تغيير القواعد، والإجراءات، والسلوكيات ليجعلوها أكثر مرونة مما يعزز التزام موظفيهم تجاه مؤسساتهم، والربط بينها وبين أهدافهم الشخصية [سويلز ٢٠٠٢م Swailes].

ومن الأمور المهمة التي شغلت المهتمين في العلوم السلوكية في الآونة الأخيرة دراسة غموض الدور وصراع الدور؛ ففي المنظمات التقليدية نجد أن تسلسل السلطة، ووحدة الأمر، تحد من حدة صراع الدور وغموضه، فالأدوار محددة مسبقاً، والاتصال

بين المستويات الإدارية المختلفة غالباً ما يكون باتجاه واحد من الأعلى إلى الأدنى. كل ذلك يجعل الموظفين أكثر رضا، وتحقيقاً لأهداف المنظمة أكثر من الحالة التي لا تحدد فيها الأدوار المتوقعة من الموظفين. وأوضحت الدراسات السابقة لريزو وآخرون ١٩٧٠م [Rizzo, et.al، والفضلي ١٩٩٩م] أن توضيح المهام والمسؤوليات، قبل الشروع بها، تسهم في تحمل المديرين أو الموظفين مسؤولياتهم الوظيفية، ومعرفة حجم السلطات التي يتمتعون بها، وما هو متوقع منهم، وكيف سيتم تقييمهم، حتى لا يترددوا في اتخاذ قرارات هامة معتمدين على التجربة والخطأ، مما ينعكس بدوره على وضوح أدوارهم.

إن القاسم المشترك بين هذه الموضوعات المطروحة أعلاه سعيها إلى وضع تفسير منطقي يساعد القادة في الوصول إلى النتائج المبتغاة، والرفع من روح موظفيهم المعنوية، وحماسهم، ودافعيتهم، وولائهم لتحقيق أهدافهم الشخصية، والعمل على بلوغ رسالة المنظمة التي يعملون بها بما لا يتعارض مع أدوارهم المختلفة التي يقومون بها.

مشكلة البحث

يهتم الباحثون بطبيعة السلوك الذي يختاره القائد لما لذلك من تأثير في نجاح المنظمة وديمومتها وبقائها؛ فالقائد يؤثر في الآخرين، ويعطيهم القوة، ويرسخ إيمانهم برؤيته للمنشأة التي يديرها، وللإستراتيجية التي يضعها سعياً إلى التفوق والتميز عن المنظمات الأخرى. وستحاول هذه الدراسة توضيح علاقة النمطين القياديين الذين ذكرهما فيدلر في نظريته القيادة الموقفية (بما في ذلك عناصر الموقف الذي يواجهه القائد) بالالتزام التنظيمي، وصراع الدور، وغموضه؛ وتحري علاقة كل من هذين المتغيرين الآخرين بالالتزام التنظيمي، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- من بين نمطي القيادة (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الاهتمام بإنجاز العمل) ما هو النمط السائد في المنظمة قيد الدراسة؟
- ٢- ما هي خصائص الموقف الحالي من حيث: العلاقة السائدة بين القائد وموظفيه، نوعية المركز الذي يواجهه القائد، وماهية العمل الذي يتعامل فيه القائد مع الآخرين؟
- ٣- ما علاقة نمطي القيادة بكل من صراع الدور وغموض الدور؟
- ٤- ما علاقة صراع الدور وغموض الدور بالالتزام التنظيمي؟
- ٥- هل ينوع القائد في أسلوبه القيادي بما يتماشى مع جنسه؟ وهل يعتمد كافة القادة على أسلوب قيادي واحد بغض النظر عن مستوى التحصيل العلمي الذي توصلوا إليه؟ وما هو أثر خبرة القائد وعمره في تبنيه لأسلوب قيادي معين دون الآخر؟ وما علاقة كل ذلك بزيادة أو التخفيف من حدة صراع الأدوار وغموضها؟ وما علاقة هذه المتغيرات بالالتزام التنظيمي لدى العاملين؟

أهمية البحث

تستمد الدراسة الحالية أهميتها مما اكتسبه موضوع القيادة من أهمية باعتباره من الموضوعات التي أقبل الباحثون عليها إقبالاً كبيراً، ولما كان القادة يمثلون قلب الإدارة، فإن الربط بين الأسلوب القيادي لهؤلاء القادة وبين الالتزام التنظيمي من جهة، وصراع الدور وغموض الدور من جهة أخرى، يسهم في استكمال ما ورد في الدراسات السابقة. وتقدم هذه الدراسة للقارئ العربي، فضلاً عما سبق، صورة عما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة، وما أضافه هذا البحث في مضمار القيادة؛ إذ يمكن القول: إن هذه الدراسة تمثل مدخلاً جديراً بالاهتمام للمنظمات التي تود تحقيق التوافق بين أسلوب

القائد الأمثل، وبين الالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموض الدور التي يمكن لما ينتج عنها أن يؤثر بدوره في أداء العاملين وإنتاجيتهم، خصوصاً أن التعامل والتفاعل معهم عملية مستمرة دون انقطاع. ناهيك عن أن هذه الدراسة هي من أولى الدراسات العربية التي تهتم بهذا الجانب من دراسة العلاقة بين أسلوب القائد، والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموض الدور، ومثل تلك الدراسات طالما كانت متوفرة في الدراسات الأجنبية التي تختلف قيمها، وتقاليدها، وثقافتها عن مجتمعاتنا العربي.

تعريف متغيرات الدراسة

السلوك الموجه للمرؤوسين: عندما يكمل القائد الممارسات التنظيمية الرسمية ويوضح مهام العمل للموظفين، ويعرف لهم متطلبات الدور لكل منهم مما يجعلهم أكثر استغراقاً وتركيزاً على العمل [مسلم، ١٩٩٩ : ٦٨٣].

السلوك الداعم للمرؤوسين: قدرة القائد على دعم مرؤوسيه لتحقيق الأهداف، وإثابتهم، ومكافأتهم، عند تحقيق نتائج الإنجاز المطلوب [مسلم، ١٩٩٩ : ٦٨٢].

صراع الدور: هي العملية الناجمة عن تعارض التوقعات التي يشعر بها الأفراد عندما يضطرون لممارسة مجموعة متضاربة من المهام في الوقت نفسه لتحقيق الدور المطلوب [الفضلي، ١٩٩٩ : ١٣٦].

غموض الدور: هو انخفاض درجة استيعاب الفرد للتوقعات السلوكية المرتبطة بممارسة الدور المطلوب منه إضافة إلى نقص في القدرة على التنبؤ بالنتائج المترتبة على سلوك الدور [الفضلي، ١٩٩٩ : ١٣٦].

الالتزام التنظيمي: هو نزعة الفرد للاندماج والارتباط في منظمة ما، مُعبّراً عنها بالرغبة في البقاء، والاستعداد لبذل الجهد المطلوب، وقبول أهداف المنظمة والإيمان بقيمتها، لبورتر وآخرون، ٦٠٤: ١٩٧٤ م [Porter et.al].

فروض الدراسة

بما أن الهدف من هذا البحث يتمثل في قياس العلاقة بين نمطي القيادة التنظيمية (وفق نظرية فيدلر: الدعم، والتوجيه) وبين صراع الدور وغموض الدور، والالتزام التنظيمي وعلاقة كل ذلك ببعض المتغيرات الشخصية؛ وللتمكن من اختبار هذه المتغيرات تمت صياغة الفروض التالية:

الفرضية الأولى: هناك علاقة معنوية إيجابية بين أسلوب القائد والالتزام التنظيمي.

الفرضية الثانية: هناك علاقة معنوية إيجابية بين أسلوب القائد وصراع الدور وغموض الدور.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة معنوية سلبية بين صراع الدور وغموض الدور وبين الالتزام التنظيمي.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة معنوية بين كل من النمطين القيايين وصراع الدور وغموض الدور، والالتزام التنظيمي من جهة، وبعض المتغيرات الشخصية (الحالة الاجتماعية، والعمر، والخبرة في مزاولة العمل، والتحصيل العلمي، والجنس) من جهة أخرى.

قيود الدراسة

إن أهم القيود التي واجهتها هذه الدراسة تكمن في المنهجية. فعلى الرغم من أن العينة المستخدمة في هذا البحث سُحِبَتْ عشوائياً إلا أن المشاركين لا يمثلون المجتمع ككل،

وقد يكون الاختلاف عائداً إلى المستوى الثقافي، والمكانة أو الرتبة الاجتماعية، ومدى ولاء المديرين للمنظمة ... وتجدر الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من تأكيد سرية الإجابات فإن بعض المشاركين ما برحوا يشعرون بعدم الاطمئنان. أضف إلى ذلك أنه من المحتمل أن يكون أفراد العينة قد عدلوا في إجاباتهم لتتماشى مع معايير المنظمة، خصوصاً عندما تكون القيم والأعراف التنظيمية قوية.

الدراسات السابقة

اهتم العديد من رجال الفكر الذين ينتمون إلى حقول مختلفة من المعرفة كالإدارة، وعلم النفس، والسلوك التنظيمي، وغيرهم بموضوع القيادة ونظرياتها لكونها ظاهرة تهتم في أحد جوانبها بمشاعر القائد وأفكاره، وسلوكياته، وعلاقته وتأثيره في الآخرين. ذكر روبنز Robbins 2005 أن الباحثين الأوائل تناولوا "نظرية الرجل العظيم" Great-Man Theory، فذكر أن القادة، حسب هذه النظرية، يولدون ولا يصنعون، ويتمتعون بسيطرة غير عادية على الآخرين، وعبقرية، ومواهب مميزة تجعلهم عظماء. لكن هذه النظرية فشلت، وأعقبتها نظرية السمات التي حاول الباحثون فيها إيجاد سمات مشتركة يتميز فيها القائد ممن سواه. ولكن هذه النظرية باءت بالفشل أيضاً لتعدد السمات واختلافها، فضلاً عن عدم اتفاق الباحثين على سمات مشتركة بين القادة في المواقف كلها. وذكر باس (Bass, 1990) أن هذه النظرية تجاهلت أثر التواصل بين القائد وأفراد مجموعته. وتم بناء على ما سبق، التوصل إلى نتيجة مفادها أن فرضية السمات قد وصلت إلى طريق مسدود لافتقارها إلى معايير واحدة، ناهيك عن تناقض نتائج أبحاث الباحثين فيها. ثم جاءت النظرية السلوكية التي ركزت على السلوك الفعلي للقائد، وصار الاعتقاد السائد أن القائد الفعال هو الذي يستخدم أسلوباً معيناً في قيادة الأفراد والمجموعات من أجل

تنفيذ الأهداف، وزيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية لدى الأتباع. وركزت هذه النظرية، عكس سابقتها، على فعالية السلوك القيادي (سيزلاجي ووالاس، ١٩٨٧ Szilagyi & Wallace). ولكن هذه النظرية كانت قاصرة إذ لم تأخذ بعين الاعتبار أثر الموقف على القائد. لذلك جاءت النظرية الموقفية (ومن هنا نظرية فيدلر) لتبين أثر الفروق الفردية، وجماعات العمل، وسياسات المنظمة وإجراءاتها على تشخيص القائد للموقف وعلى استخدامه لأسلوب قيادي معين يتماشى مع ذلك الظروف الذي هو فيه.

نظرية فيدلر في القيادة

تعتبر نظرية فيدلر من أولى المحاولات الجادة التي أدخلت الموقف بوصفه متغيراً؛ فيرى فيدلر أن السلوك القيادي الفعال يعتمد بدرجة عالية على تفاعله وتوافقته مع الظروف المحيطة به التي تساعد القائد على التأثير في مرؤوسيه. وتنطلق هذه النظرية من أن القائد يعتمد على بعدين: أولهما، سلوك التوجه ويقصد به اندفاع القائد نحو أداء العمل في الوقت المحدد، وأنه يسيطر على ظروف العمل، وإذا لم يتحقق له ذلك فإنه يلجأ إلى العقاب كوسيلة لضبط سلوكيات الآخرين، كما أنه يحقق الاحترام الذاتي من خلال إنهاءه للمهام الموكلة إليه في الوقت المطلوب. أما البعد الثاني، فهو النزعة نحو دعم الآخرين: ويهتم هذا النوع من القادة بتطوير العلاقات الشخصية الطيبة مع المرؤوسين، والتقليل من حدة التوتر الذي قد يشعر به هؤلاء من جراء ضغط العمل، ولو كان ذلك على حساب إنهاء العمل في الوقت المحدد (Fiedler, 1987).

ذكر فيدلر أنه يمكن أن يتغير الموقف ليتماشى مع أسلوب القائد وذلك من خلال

التأثير بالمتغيرات التالية :

- ١- **العلاقة بين القائد والمرؤوس:** وهي الدرجة التي يثق بها المرؤوسين برئيسهم ويحترمونه ويتبعون تعليماته، وتوصف هذه العلاقة بأنها جيدة إذا كان المرؤوسون على استعداد لاتباع أوامر القائد، وتنفيذ الأهداف التي وضعها لهم.
 - ٢- **هيكلية المهام:** وهي الدرجة التي تحدد فيها المهام تُعرف بشكل واضح ومحدد وتتراوح ما بين مهام روتينية وأخرى معقدة (مركبة).
 - ٣- **قوة المركز:** وهي الدرجة التي يتمتع بها القائد بالقوة والنفوذ، ويستطيع أن يؤثر في الآخرين في الاتجاه المطلوب نظراً للمكانة التي يعتليها القائد من تعيين أو طرد، أو مكافأة أو عقاب. ومن خلال هذه المتغيرات الثلاثة توصل فيدلر إلى ثمانية مواقف قد تتباين فيها قدرة الرئيس على التأثير. فعلى سبيل المثال، إذا كانت علاقة القائد بمرؤوسيه تتصف بأنها جيدة، وكان القائد يتمتع بقوة مركز مرتفع، وهيكلية المهام محددة بوضوح فإن هذا القائد في وضع جيد ويتحكم في الظروف المحيطة. أما إذا كانت علاقة القائد بمرؤوسيه سيئة، وتمتع بقوة مركز ضعيفة، وهيكلية مهام غامضة، فإن القائد في موقف سيئ ولا يتحكم كثيراً في الظروف المحيطة. وبالتالي فإن السلوك القيادي الأمثل في الحالات الجيدة أو الحالات المعاكسة (السيئة) هو التركيز على التوجيه. أما في الحالات الوسط فإن الأسلوب القيادي الأمثل يركز على إقامة علاقات جيدة مع المرؤوسين.
- وتوصل فيدلر إلى نتيجة مفادها: أن الأسلوب القيادي يبقى ثابتاً ولا يتغير مع تغير الظروف والمواقف. وفي حال عدم تناسب الأسلوب القيادي مع الموقف فإنه إما أن يتغير الموقف أو الظروف لتتماشى مع أسلوب القائد من خلال تغيير أحد المتغيرات الثلاثة (تحسين العلاقة مع المرؤوسين، إعادة هيكلية المهام، إعطاء القائد نفوذاً أكبر) أو أن يتغير القائد. وطالما أن أسلوب القائد (الداعم، أو الموجه) يبقى ثابتاً، فيكون الحل الأمثل أن ينتقل القائد إلى حالة تناسب أسلوبه أكثر.

علاقة النمط القيادي بالالتزام التنظيمي

ذكر مسلم (١٩٩٩م) أن أصحاب الولاء المرتفع في المنظمات هم أكثر عطاءً واعتماداً على الآخرين ويميلون إلى التغطية على سلوكيات رؤوسهم السلبية، وإلى إقامة علاقات طيبة معهم مما يرفع من مكانتهم في نظر رؤوسهم. وتوصل الباحث إلى أن الأنماط القيادية تكمن إما في التركيز على العمل و/أو الأفراد. ويتمثل السلوك الداعم للمرؤوسين في دعم القائد لموظفيه، والاعتراف بإنجازاتهم مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم ورضاهم عن العمل. وتوقع مسلم (١٩٩٩م) أن هناك علاقة طردية بين السلوك الداعم للمرؤوسين وفعالية القائد الإداري. أما السلوك الموجه فيعتمد على توضيح المهام والأدوار. وافترض الباحث وجود علاقة طردية بين تفاعل السلوك الموجه للقائد مع صعوبة الموقف وفعالية القائد الإداري. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين دافع الولاء والسلوك الداعم للمرؤوسين وصعوبة الموقف. وبرر ذلك أن البيئة المصرية (قيد الدراسة) تعتمد على إقامة علاقات ود وصداقة بين المدير وموظفيه. إن القائد الذي يركز على السلوك الموجه هو أقل رضاً من نظيره الذي يهتم بدعم موظفيه، إضافة إلى أن الرضى المنخفض الذي يظهر لدى القادة سببه ضعف سيطرتهم على بعض المواقف مما أدى إلى انخفاض التزامهم نحو مؤسساتهم، لويل وكيمل ١٩٩٥م [Weil & Kimball].

علاقة النمط القيادي بصراع الدور وغموض الدور

وجد تركي (١٩٨٩م) أن هناك نوعين من الأنماط القيادية، الأول: يندفع نحو الواجب وإنجازه، والثاني: يندفع نحو إقامة علاقات مع الآخرين. وأضاف أن هناك متغيرات تنظيمية تؤثر على القادة؛ مثل وضوح الدور وغموضه. أما وضوح الدور فيعني أن واجبات القائد وحدود سلطاته ومسؤولياته واضحة مما يسهل تقييم أداء العاملين

لأعمالهم. أما غموض الدور فيؤدي إلى زيادة القلق والتوتر والخوف والعداوة إضافة إلى انخفاض الرضا والإنتاج والثقة بالنفس. وبينت النتائج أن المدير الذي يمارس دوراً أوبياً يعتقد أن الإرشاد والتوجيه هو في مصلحة موظفيه. أما القائد الذي يهتم بالآخرين فهو يعنى عناية أساسية بتخفيض مستوى التوتر والقلق خصوصاً عندما تكون المهام معقدة وصعبة.

وذكر عالي وآخرون (١٩٩٦ م Ali,et.al) أنه ينبغي على المديرين عندما يرغبون في رفع مستوى رضا موظفيهم أن يهتموا بأسلوبهم القيادي وسلوكياتهم للتخفيض من مستوى صراع الدور عوضاً عن التركيز فقط على توضيح الأدوار.

علاقة النمط القيادي ببعض المتغيرات الديموغرافية

ذكر إياجلي (١٩٨٧ م Eagly) أنه من المفيد النظر إلى الاختلافات السلوكية بين الجنسين من خلال تحديد بُعْدَيْن يُمثِّلُ الأول التعبير العاطفي، والاهتمام بالآخرين، والقدرة على التعاون معهم، والرغبة في مشاركتهم الآلامهم، وتقديم يد العون والمساعدة، وإظهار التعاطف، والإحساس بمشاعرهم؛ ومن الواضح أن النساء هن أكثر تحلياً بهذه الصفات من الرجال. أما البُعد الثاني فهو الذي يتصف بوضع الأهداف، والرغبة في السيطرة، والطموح، والاستقلالية، والاعتماد على النفس، وحسم الأمور مباشرة، ويبدو طبعاً أن هذه الصفات تخص الرجال. وأجرى روزنر (Rosner, 1990) بحثاً على بعض النساء اللواتي تقلدن وظائف قيادية في دول مختلفة، وتطرت الدراسة إلى الأساليب القيادية، والمنظمات، ومواضيع تتعلق بعلاقة الأسرة بالعمل، بالإضافة إلى الصفات الشخصية للمرأة والرجل. فتبين أن النساء يتمتعن بسلوكيات تحض على المشاركة والتحفيز، وتعزيز قيمة الذات وقيمة الآخرين؛ بينما وصف القادة الرجال

أداءهم بأنه سلسلة من العلاقات مع أتباعهم، يتم من خلالها تقديم مكافأة مقابل كل خدمة يقوم بها الموظف، ويكون العقاب من نصيب صاحب الأداء المنخفض. وافترض جيبسون (Gibson, 1995) أن جنس القائد يؤثر في تبنيه سلوكاً معيناً دون آخر، وأن النساء يتبنون سلوك الدعم أكثر من الرجال الذين يفضلون سلوك التوجيه وأثبتت النتائج أن الجنس يؤثر في درجة الاهتمام التي يضعها القائد لاختيار سلوك قيادي معين، ولكن ذلك لا يعني تجاهل البعد الآخر. وذكر الأغبري (١٩٩٨م) أنه لدى دراسة السلوك القيادي عند (٢٦) مدير ومديرة و(١٠) مدرسين تبين أن المديرين والمديرات من النساء والرجال يعتقدون أن أسلوبهم القيادي ناجح، بينما دلت درجات المدرسين على عكس ذلك، ومن المفارقة ما أظهرته الدراسة من أن النمط القيادي لدى المديرين ركز على "الاهتمام بالناس ومشكلاتهم"، بينما كان النمط القيادي لدى المديرات يركز على "الاهتمام بالعمل والجوانب التنظيمية". وأخيراً، أشار جولسون وآخرون (Jolson, et al., 1997) في دراسة أجروها على (٤٠) شركة راقبوا خلالها (١٤٧) مدير بيع، و(٥٢٨) رجلاً وسيدة مبيعات (٣٩٤ رجلاً، و ١٣٤ سيدة). فوجدوا أنه عندما تكون مديرة المبيعات أنثى والبائع رجلاً، فإن سلوكها يكون مرتفعاً في الاهتمام بالآخرين ومنخفضاً في التركيز على المهام، وذلك لأن الموظف يظهر نوعاً من العدوانية في حال استخدمت رئيسته التوجيه المرتفع، كما أنه يفضل أن يقدم أسلوبها القيادي الرعاية والراحة والتفاعل مثلما تقدمه الزوجة أو الأم أو الأخت في المنزل. أما عندما يكون الرجل مديراً والبائع أنثى فإن سلوكه يتسم بارتفاع في توجيه موظفيه مع غياب النزعة الإنسانية.

ورأت الحياط (١٩٩٥م) أن هناك علاقة بين المستوى التعليمي الذي وصلت إليه النساء وبين اتجاههن نحو العمل وعلاقتهم بالآخرين. مع العلم بأنه هناك نسبة لا بأس بها من النساء يرفضن تسلم مناصب قيادية تحسباً للمسؤولية.

أما في مجال العمر فقد وجد كل من بوسنر (Posner, 1997) وباول (Powell, 1993) أن القادة من الرجال يكونون في الغالب كباراً في السن، وذلك لأسبقيتهم في استلام المناصب القيادية؛ لذلك وجد بوسنر أن العمر المرتبط بالإنتاجية يختلف من مهنة إلى أخرى، ومن عمل لآخر؛ ومن هنا كان القول إن ذروة إنتاجية الإنسان عندما يبلغ سنًا معينة هي واحدة في كافة الوظائف مقولة مغلوطة، وإنه لا بد من التمييز بين الميادين المختلفة، وحتى بين النشاطات المتعددة داخل الميدان الواحد. إن ذروة العطاء على سبيل المثال لدى أي لاعب رياضي عندما يكون يافعاً، في حين أنه من غير المطلوب أن يكون المدرب كذلك. ومع ذلك فإن معظم الناس ينضجون مع تقدم العمر؛ فيعد القادة أكثر فاعلية لأن لديهم قاعدة من المعارف مع أشخاص آخرين يتحالفون معهم ويساعدونهم؛ هذه الشبكة أو القاعدة من المعارف هي ضرورية لبناء علاقات ود وصداقة تخدم المصلحة العامة. ورأى باول (1٩٩٣م) أن الرجال عموماً أكثر خبرة من النساء في الوظائف القيادية، وقد يعود ذلك إلى كون الرجال الأسبق في ذلك الميدان. وأكد ديما، (Dimma, 1989) أن القادة ينمون، وتتوسع مهاراتهم وقدراتهم مع ازدياد الخبرة والممارسة؛ لأن الخبرة تأتي من الاستفادة من الأحكام والقرارات السيئة، ويكون التعلم أسرع عندما تكون الدروس صعبة. أما بوسنر (1٩٩٧م) فرأى أن الخبرة هي من أهم المدخلات التي يقدمها القائد مهما كان أسلوبه القيادي، وأن المعارف والخبرات تتكون لدى الإنسان من خلال العيش والعمل مقابل الدراسة أو القراءة، فالخبرة تنمو مع تقدم العمر. والخبرة ما هي إلا عبارة عن مجموع ما حصله الإنسان، قد تكون منخفضة عند الفرد في أول حياته العملية. وإنه من الصعوبة بمكان أن يتعلم المرء كيفية التعامل مع الآخرين من خلال التبحر في كتب القيادة، فضلاً عن أن قيادة مجموعة ما قيادة فعّالة تتطلب من القائد أن يعرف أفراد هذه المجموعة معرفة جيدة، وهذا يتطلب وقتاً. ناهيك

عن القول إن القادة يعتمدون على خبراتهم السابقة والتجارب التي مروا بها في حكمهم على الأمور.

وتبين من دراسة أجراها بودساكوف، وآخرون (Podsakoff, et al., 1983) أن أصحاب الخبرة العالية من القادة لديهم القدرة على الإقناع، والتركيز على أداء المهام، وتوجيه الموظفين؛ وهذا ما قلل بدوره من غموض الدور لدى المرؤوسين. أما عندما استخدم القادة من قبلي الخبرة سلوك النزعة الإنسانية فإن غموض الدور ازداد لدى المرؤوسين. وأوضح بونز وفيدلر (1976م) Bons & Fiedler أن خبرة القائد تؤثر في أدائه وفي سلوكياته التي يمكن أن يخفيها عن موظفيه الأمر الذي لا يقبله القائد من موظفيه. كما تتأثر السلوكيات الخاصة بتنفيذ المهام تأثراً قوياً بالبيئة التنظيمية المحيطة بالقائد. كما بينت نتائج دراستهما أن القادة ومرؤوسيهن قد أعطوا قيمة عالية للعلاقة بين القائد وموظفيه. أجرى البستان (1999م) دراسة على عينة من المدرسين والمديرين في دولة الكويت فتبين له أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين القياديين تختلف باختلاف المناطق التعليمية حيث يُعين القياديون الجدد في المناطق النائية الأمر الذي يزيد من أوتوقراطيتهم، وأوضحت النتائج أنه كلما زادت خبرة المدير كان أفضل عطاءً. هذا وقد لوحظت فروق جوهرية في سلوكيات المديرين في قيادتهم للمجموعات من حيث الاقتراب من مرؤوسيهن والعمل معهم كفريق والمساواة بينهم ومشاركتهم في وضع الأهداف.

الالتزام التنظيمي

أجريت العديد من الدراسات حول الالتزام التنظيمي فبعضها ميز بين أنواع مختلفة للالتزام؛ مثل دراسة مايرر وألن [Meyer and Allen, 1984] اللذين بحثا في الالتزام المستمر وعرفاه على أنه (استثمار الفرق بين ما يقدمه الموظف من جهد، ووقت،

ومهارة، في عمله... الخ، وما يحصل عليه من أجر، وتعبويضات، ومكانة... الخ) فتكون نتيجته إما إيجابية من خلال بقاء الموظف داخل المنظمة؛ أو سلبية ينجم عنها تركه لعمله. أما الالتزام العاطفي فهو الارتباط، والاندماج، والتأثر الذي ينتج عنه ولاء الموظف للمنظمة من خلال بقاءه فيها لكونها تلك المنظمة، وليس بهدف تحقيق أي غرض آخر. وهناك، إضافة لما سبق، عوامل عدة تؤثر في الالتزام بنوعيه مثل العمر، والمدة الزمنية التي يقضيها الموظف في عمله. وعندما أجريت دراسة على علاقة الالتزام العاطفي بالأداء على عينة من الموظفين الذين يعملون في قطاع الخدمات تبين أن تلك العلاقة كانت موجبة، إمامير وآخرون، ١٩٨٩م. Meyer et.al. وذكر الباحثون أن قيمة الالتزام تجاه المنظمة يعتمد على طبيعته لأن درجة الارتباط تقلل من ترك الموظفين لأعمالهم. وعلى العكس من ذلك، عندما يرتبط الالتزام بتكلفة ترك العمل فإن ذلك أثراً سلبياً على الأداء. هذه الدراسة أتبعها ألن وماير (١٩٩٠م) بدراسة أخرى فأضافا لما سبق الالتزام المعياري الذي يشير إلى شعور العاملين بالالتزام ليقوا في المنظمة. وذكر الباحثان أن الموظفين الذين يرتفع لديهم الالتزام العاطفي يعملون أطول من غيرهم لأن ذلك نابع من الذات، فهم راغبون في العمل. أما الموظفون الذين يرتفع لديهم الالتزام المستمر فأولئك يعملون لأنهم بحاجة إلى العمل. وأخيراً، فإن الموظفين من ذوي الالتزام المعياري يشعرون أنه يتوجب عليهم العمل. وذكر الباحثان أن بعض العاملين قد يمرون بأكثر من مرحلة من مراحل الالتزام ولكن المجموع الصافي للالتزام الشخص المنظم يعكس حالته النفسية. وصنف الباحثان مكونات الالتزام العاطفي إلى أربعة مجموعات هي: الصفات الشخصية، ومواصفات العمل، والخبرة، وهيكلية الأعمال. أما مكونات الالتزام المستمر فهي: مقدار و/أو عدد الاستثمارات التي يقوم بها الأفراد. وفي نهاية المطاف فإن الالتزام المعياري يتكون من خبرة الفرد المكتسبة من بيئته العائلية، والاجتماعية، ومن ثم

التنظيمية. وفحص ماير وسكورمان ١٩٩٢م Mayer and Schoorman أثر الالتزام على المشاركة والأداء؛ فتبين لهما أن ترك العمل يرتبط بالالتزام المستمر بينما كانت العلاقة قوية بين الغياب عن العمل وقيمة الالتزام وعزا الباحثان ذلك إلى السياسات التنظيمية القاسية التي تتبعها الشركة بحق الموظفين نتيجة تكرار الغياب بدون إذن.

وفي ذات السياق، وجد فاريل وروسبيلت ١٩٨١م Farrell and Rusbult أن التزام الموظف تجاه منظمته هو محصلة عوامل عدة منها: المكافآت، ونوعية العمل، واستثمار الموظف لجهده ووقته. فزيادة المكافآت تعزز من التزام الموظف لأنه يشعر بالأمان. بينما أحدثت المتغيرات التالية: الكفاءة، وصراع الدور، وغموض الدور، والتعليم، وهيكلية المهام، والاهتمام بالعاملين، والعمر، بالغ الأثر في الالتزام التنظيمي لموريس وشيرمان، ١٩٨١م Morris and Sherman. وفي دراسة أخرى أجريت على العاملين في القطاع العام تبين أن الالتزام التنظيمي يتأثر بدعم المنظمة للموظف، وبإدراكه للبيئة التنظيمية المريحة التي تؤثر عليه نفسياً. كما يلعب التحفيز، وأهمية العمل دوراً مهماً في الحفاظ على التزام الموظف تجاه منظمته [بالفور وويكشلسر، ١٩٩١م Balfour and Wechsler]. أما كيم (١٩٩٩ Kim) فأجرى دراسته على العاملين في قطاع السيارات في كوريا الجنوبية وتبين له أن الرضا الوظيفي، والمسؤولية، والتوزيع العادل للمكافآت، وفرص الترقية، وتحقيق التوقعات، كان لها آثار إيجابية على الالتزام التنظيمي لدى الموظف. وذكر الباحث أن العاملين الراضين عن أعمالهم الذين يقبلون بشرعية السلطة، ويتلقون الدعم من رؤسائهم، ويتمتعون بالاستقلالية في القيام بأعمالهم، هم الأكثر التزاماً، وأقل بحثاً عن أعمال أخرى وتغييراً لمهنتهم من غيرهم.

وأكدت الدراسة التي أجراها ألن ومايير ١٩٩٠م أن حالة القلق لدى الموظف الجديد تضعف مع مرور الوقت ليزداد التزامه التنظيمي، واقترحا أن تستخدم المنظمات

الألقاب الوظيفية لتزيد أو تقلل من حدة الالتزام. أما دراسة جونستون وآخرون [١٩٨٧م Johnston et.al] فبينت وجود فروق جوهرية في مستوى الالتزام التنظيمي بين الباقين والتاركن لعملم داخل المنظمة في بداية عملهم، ومن المفارقة، أن الالتزام لا يتغير مع مرور الوقت لدى كلا المجموعتين.

إن العلاقة قوية بين الأسلوب القيادي المسمى بـ "تحدي الإجراءات" الذي ورد في دراسة ماكنيز - سميث ١٩٩٦م McNeese-Smith. وبين الالتزام التنظيمي، عندما سحبت عينة على عدد من العاملين في قطاع الصحة، ويعود ذلك إلى قدرة الأفراد على التعامل مع التغيير، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحديد المعايير الدقيقة؛ كل ذلك يسهم في رأي الباحثة في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظف.

ومن الدراسات التي أجريت في الوطن العربي في موضوع الالتزام التنظيمي دراسة العمري (١٩٩٩م) التي أجراها على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود. وأشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي. وعزا الباحث ذلك إلى أن القيادة الديمقراطية تناسب البيئة الجامعية، وتدعم الإبداع، والنقاش، وتعزز، بالتالي، من الالتزام. ومن عوامل الالتزام التنظيمي: الاختيار، والتعيين، والترشيح لدرجة أعلى، والتدريب، والاستئذان في الخروج من العمل، وتفويض القرارات، والترشيح لمنصب أعلى. كما أن مفهوم إدراك الالتزام لدى المديرين يعتمد على المؤهلات الوظيفية، وخبرة الموظف، وهذا مرتبط بدوره بتفويض الصلاحيات، وبالسماح للموظف بالاستئذان من العمل لآل خليفة والربيعان، ٢٠٠٠م؛ الحريش وآخرون ٢٠٠٠م].

غموض الدور وصراع الدور

وجد كيم (١٩٩٩م) أن غموض الدور وصراع الدور مثل عدم تجانس متطلبات العمل وعدم وضوحه تؤثر على أداء الفرد وعلى استجابته مما يعزز شعوره بضغط العمل وبالتالي يدفعه إلى البحث عن وظيفة أخرى خارج المنظمة وهذا بدوره يخفض من التزامه التنظيمي. وذكر وليمز ويودسكوف (١٩٩٢م Williams and Podsakoff) أنه من غير المناسب أن نصف غموض الدور بأنه ظاهرة جماعية، بل لا بد من مراعاة الفروق الفردية داخل المجموعة الواحدة في إدراك غموض الدور الذي غالباً ما ينظر إليه بأشكال مختلفة. كما أن أسلوب العقاب الذي ينتهجه القائد مع مرؤوسيه يرتبط إيجاباً ويعزز من غموض الدور. وذكر مايكلز وآخرون (١٩٨٨م Michaels et.al) من أن وجود سياسات وإجراءات واضحة تقلل من غموض الدور وصراع الدور، وأن العلاقة عكسية بين المتغيرين الأخيرين وبين الالتزام التنظيمي.

بينت نتائج الدراسة التي قام بها العبد القادر والمير (١٩٩٦م) وجود علاقة إيجابية بين صراع الدور وغموض الدور، كذلك وجدت علاقة إيجابية بين صراع الدور ومدة الخدمة في الشركة، أما العلاقة السلبية فكانت بين الرضا الوظيفي وصراع الدور وغموض الدور للعاملين في مجال الحاسب.

كما افترض (جونز ١٩٨٦م Jones) أن العلاقة عكسية بين استراتيجيات التطبيع الاجتماعي داخل المنظمة وبين صراع الدور، وغموض الدور، والنية في ترك العمل لدى الموظف الجديد. هذه العلاقة تنعكس لتصبح موجبة عندما يرتبط التطبيع بالالتزام والرضا التنظيمي. وأكدت النتائج صحة هذا الفرض لأن العضو الجديد يحاول أن يوضح دوره ويقلل من حالة عدم التأكد التي يواجهها بطريقة مبتكرة، وبالتالي، سيؤثر ذلك في

مستوى الرضا والالتزام لديه. كما تلعب المنظمة دوراً بارزاً في مساعدة ذلك الشخص على الاندماج بحضارتها، والقيام بدوره على أكمل وجه.

المنهج

مجتمع الدراسة وعينتها

تم سحب عينة عشوائية لعدد من المديرين الذين ينتمون إلى مستويات إدارية مختلفة وهي: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة من الذكور والإناث، ويمارسون عملية الإشراف على موظف واحد على الأقل في إحدى منظمات القطاع العام العاملة في مجال التطوير والتنمية في جمهورية مصر العربية. تم توزيع (١١٠) استبانات، بلغت نسبة الاستجابة (٥٦,٣٦%) بعد حذف الاستبانات ذات الإجابات الناقصة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة وهي:

- ١- أسلوب التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة.
- ٢- معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لحساب ثبات الدراسة.
- ٣- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ٤- اختباري بيرسون R وكأداة لقياس العلاقة بين السلوك القيادي، وصراع الدور وغموض الدور، والالتزام التنظيمي، وبعض الخصائص الديموغرافية.
- ٥- استخدم الاختبار التائي (T-Test) لبيان الفروق بين المتوسطات.
- ٦- كما استخدم تحليل التباين (One Way ANOVA) للدلالة على وجود فروق إحصائية بين المتوسطات.

المقياس

كان المقياس الأول في هذه الدراسة ما يسمى بـ: "الزميل الأقل تفضيلاً" "Least Preferred Coworker (LPC) الذي طوره فيدلر؛ يحتوي على عشرين صفة متعارضة يطلب من القائد المحيب أن يفكر بزميل له لم يتفق معه سابقاً أو أنه مازال يعمل معه حالياً، ويقيمه بالنسبة إلى كل صفة مدرجة في ذلك الاستبيان تتدرج من (١ إلى ٨ درجات). فإذا كانت معظم الصفات إيجابية (أي محصلة الدرجات كانت مرتفعة)، فإن القائد ذو نزعة إنسانية يميل إلى إقامة علاقات جيدة مع الآخرين، ويستخدم أسلوب الدعم؛ أما إذا كانت درجات القائد منخفضة فإنه يستخدم التوجيه، ويفكر بإنجاز ما هو مطلوب منه بنجاح، حتى لو كان ذلك على حساب إقامة علاقات إنسانية مع الآخرين، يتمتع هذا النوع من القادة بقدرة عالية في الإنجاز، وضبط الآخرين، وتقدير الذات، من خلال القيام بعملهم بالوقت المحدد. وغالباً ما تكون مجموع الدرجات تتراوح ما بين ١٨-١٤٤ نقطة، ثيودوري ١٩٨١م، (Theodory)؛ وجوردون، ١٩٨٧م (Gordon)؛ وتركي (١٩٨٩م).

وتم استخدام مقياس ماودي وآخرين ١٩٧٩م Mowday et.al لقياس الالتزام التنظيمي. قام هؤلاء الباحثون بدراسة مستفيضة حول مصداقية المقياس، فاشتملت العينة على (٢٥٦٣) موظفاً من قطاعات مختلفة، وأجروا العديد من التحاليل الإحصائية منها الاختبار وإعادة الاختبار، Internal consistency reliability, Predictive validity, convergent validity وغيرها وتبين لهم أن ألفا كانت مرتفعة تتراوح قيمتها ما بين (٠.٨٢) إلى (٠.٩٣) مع متوسط يبلغ (٠.٩)، وعند إجراء التحليل الإحصائي الذي يربط بين بنود الاستبانة الخمسة عشر تبين أن هذه الفقرات متجانسة في فحواها وتقيس الالتزام التنظيمي

بلغت $R = 0.6$ وتألف المقياس من خمسة نقاط على نمط مقياس ليكرت Likert تراوحت من غير موافق كلياً إلى موافق كلياً.

ولقياس صراع الدور وغموض الدور فقد استخدم مقياس طوره ريزو وآخرون ١٩٧٠م Rizzo et. al. الواسع الانتشار حوالي (٨٥٪) من الباحثين سبق أن استخدموه في دراساتهم، حيث بلغت درجة الثبات ٠.٨٢ لصراع الدور، و ٠.٨٧ لغموض الدور. وقد استخدم أيضاً هذه الأداة العبد القادر والمير (١٩٩٦م) فبين لهما أن معدل ثبات صراع الدور وغموض الدور يعادل ٠.٨٠، و ٠.٧٨ على التوالي. وبينت دراسة الفضلي (١٩٩٩) أن معامل الثبات بلغ ٠.٨٢ لغموض الدور، و ٠.٧٧ لصراع الدور.

كما تضمنت قائمة الاستبانة عدداً من الصفات الديموغرافية: العمر (تسع فئات)، الجنس، الحالة الاجتماعية (أربع فئات)، سنوات الخدمة في العمل الحالي (خمس فئات)، المستوى العلمي (ثمانية فئات)، والمركز الوظيفي (أربع فئات). وقد كونت الصفات الديموغرافية الجزء الأول من قائمة الاستقصاء.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا، وكانت قيمتها تساوي (٠.٨٧) وهي نتيجة جيدة، مما يدل على أن الاستبانة تتصف بالاتساق الداخلي، وهذا يعزز بالفعل استخدامها في الدراسة.

التحليل الوصفي لعينة الدراسة

يلاحظ من الجدول رقم (١) أن أفراد العينة تراوحت أعمارهم ما بين (٢١) سنة إلى أكثر من (٦٠) سنة، وكان غالبية المديرين في الفئة التي تتراوح ما بين (٤٦-٥٠) سنة إذ شكلوا (١٩,٣٦٪) من إجمالي أفراد العينة، في حين تساوت الفئات (٣١-٣٥) و(٣٦-٤٠) في عدد المديرين إذ بلغت النسبة (٩,٦٨٪) لكل منهما. كذلك تساوت الفئات

العمرية التي تتراوح ما بين (٢٦ - ٣٠)، و(٤١ - ٤٥)، و(٥١ - ٥٥)، و(٥٦ - ٦٠) في أعداد المشاركين في هذه الدراسة.

الجدول رقم (١). أعمار أفراد العينة.

النسبة المئوية	العدد	فترة العمر (سنة)
٪٦,٤٥	٤	٢١ - ٢٥
٪١٢,٩٠	٨	٢٦ - ٣٠
٪٩,٦٨	٦	٣١ - ٣٥
٪٩,٦٨	٦	٣٦ - ٤٠
٪١٢,٩٠	٨	٤١ - ٤٥
٪١٩,٣٦	١٢	٤٦ - ٥٠
٪١٢,٩٠	٨	٥١ - ٥٥
٪١٢,٩٠	٨	٥٦ - ٦٠
٪٣,٢٣	٢	٦٠ وما فوق
٪ ١٠٠	٦٢	المجموع

يتبين من الجدول رقم (٢) تفوق عدد الذكور على عدد الإناث إذ بلغت نسبتهم (٪٧٤,٢٠)، بينما وصلت نسبة الإناث إلى (٪٢٥,٨٠).

جدول رقم (٢). جنس أفراد العينة

النسبة المئوية	العدد	الجنس
٪٧٤,٢٠	٤٦	ذكر
٪٢٥,٨٠	١٦	أنثى
٪ ١٠٠	٦٢	المجموع

فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية تبين من الجدول رقم (٣) أن الغالبية العظمى كانت من فئة المتزوجين إذ بلغ عددهم (٤٠) متزوجاً، أما العزاب فبلغ عددهم (٢٢) فقط، ولم يبلغ عن وجود أي أرمل أو مطلق.

جدول رقم (٣). الحالة الاجتماعية أفراد العينة.

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
متزوج	٤٠	٪٦٤,٥٢
أعزب	٢٢	٪٣٥,٤٨
المجموع	٦٢	٪ ١٠٠

يوضح الجدول رقم (٤) أن (٢٠) شخصاً أمضوا (١-٥) سنة إلى خمس سنوات في عملهم، جاء بعدهم في الترتيب الفئة التي خدمت أكثر من عشرين عاماً (٢٩,٠٣٪). في حين أمضى (٤) أشخاص عدد سنوات خدمة تراوحت ما بين (١٦-٢٠) سنة.

جدول رقم (٤): مدة خدمة أفراد العينة في عملهم

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
٥-١	٢٠	٪٣٢,٢٦
١٠-٦	١٢	٪١٩,٣٦
١٥-١١	٨	٪١٢,٩٠
٢٠- ١٦	٤	٪٦,٤٥
٢١ وما فوق	١٨	٪٢٩,٠٣
المجموع	٦٢	٪ ١٠٠

أما فيما يتعلق بالمركز الوظيفي لأفراد العينة فيوضح الجدول رقم (٥)، أن النسبة العظمى التي بلغت (٤٥,١٦٪) كانت لفئة المديرين، تليهم فئة رؤساء الأقسام (٣٥,٤٨٪) في حين لم تتجاوز نسبة المشرفون (١٩,٣٦٪).

جدول رقم (٥). المسميات الوظيفية.

النسبة المئوية	العدد	المركز الوظيفي
٣٥,٤٨٪	٢٢	رئيس قسم
١٩,٣٦٪	١٢	مشرف
٤٥,١٦٪	٢٨	مدير
١٠٠٪	٦٢	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (٦) أن المستوى التعليمي لغالبية أفراد العينة مرتفع إذ يحمل (٦٧,٧٤٪) الشهادة الجامعية (البكالوريوس)، في حين شكل عدد المديرين الذين يحملون الشهادة الثانوية (٦,٤٥٪) فقط. ومن الملاحظ أن عدد المديرين الذين يحملون شهادة الماجستير بلغ (١٢) بنسبة (١٩,٣٦٪)؛ ولم يكن هناك أي مدير يحمل الشهادة الإعدادية وما دون.

جدول رقم (٦). المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
٦,٤٥٪	٤	ثانوي
٦٧,٧٤٪	٤٢	جامعي
٦,٤٥٪	٤	دبلوم
١٩,٣٦٪	١٢	ماجستير
١٠٠٪	٦٢	المجموع

عرض نتائج الدراسة

سوف يتم عرض النتائج ومناقشتها بناء على نتائج المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة للفرضيات موضع البحث، ثم الخلوص إلى التوصيات.

نتائج اختبار بيرسون R

دلت النتائج على وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أسلوب القائد، والالتزام التنظيمي إذ بلغت قيمة R (٠,٢٧٦) عند مستوى دلالة يعادل (٠,٠٣٣). أما عن العلاقة بين أسلوب القائد وكل من صراع الدور وغموض الدور فكان الارتباط قوياً وسلبياً إذ بلغت قيمة R (-٠,٢٢٦)، وكانت قيمتها سلبية تعادل (-٠,٢٥٩) للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموض الدور؛ كما يشير إلى ذلك الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧). نتائج اختبار بيرسون R الذي يوضح العلاقة بين: أسلوب القائد، والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموضه.

صراع الدور وغموض الدور		الالتزام		
Sig	R	Sig	R	
٠,٠٧٧	٠,٢٢٦-	٠,٠٣٣	٠,٢٧٦	أسلوب القائد
٠,٠٤٥	٠,٢٥٩-			الالتزام

أما الجدول رقم (٨) فيظهر قوة العلاقة بين كل من: أسلوب القائد، والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموض الدور وبعض الخصائص الديموغرافية. دلت النتائج على وجود ارتباط قوي بين العمر (كا^٢=١٥,٤٧٥)، والحالة الاجتماعية (كا^٢=٧,٧٥١)، والمركز الوظيفي (كا^٢=٩,١٤٦) وبين أسلوب القائد. كذلك وجد ارتباط قوي بين كل

من: الجنس (كا^٢=٧,١٥٩)، والحالة الاجتماعية (كا^٢=٦,٠٠٠)، والمركز الوظيفي (كا^٢=٥٨,١٣١)، والالتزام التنظيمي من جهة؛ وبين كل من: العمر (كا^٢=٥٢,٦٠٢)، والخبرة (كا^٢=١٥,٠٦٥)، والمركز الوظيفي (كا^٢=٧,٨٧٠)، وصراع الدور وغموض الدور من جهة ثانية. هذا ولم توجد علاقات ذات دلالة معنوية بين كل من: الجنس، والخبرة، والتعليم، والأسلوب القيادي.

المجدول رقم (٨). نتائج اختبار كا^٢ الذي يوضح العلاقة بين: أسلوب القائد، والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموض الدور، وبعض الخصائص الديموغرافية

صراع الدور وغموض الدور			الالتزام			أسلوب القائد			الخصائص الديموغرافية
Sig	Df	كا ^٢	Sig	Df	كا ^٢	Sig	Df	كا ^٢	
٠,٠٠٠	١٦	٥٢,٦٠٢	٠,١٣٣	١٦	٢٢,٣١٥	٠,٠٥	٨	١٥,٤٧٥	العمر
٠,٥٩٨	٢	١,٠٢٨	٠,٠٢٨	٢	٧,١٥٩	٠,٤٧١	١	٠,٥٢٠	الجنس
٠,١٤٣	٢	٣,٨٨٩	٠,٠٥٠	٢	٦,٠٠٠	٠,٠٠٥	١	٧,٧٥١	حالة اجتماعية
٠,٠٥٨	٨	١٥,٠٦٥	٠,١٥٧	٨	١١,٨٨٣	٠,٦١٦	٤	٢,٦٦٢	الخبرة
٠,٣٠٧	٦	٧,١٤٧	٠,٨٢٧	٦	٢,٨٥٧	٠,٤٧٤	٣	٢,٥١٠	التعليم
٠,٠٩٦	٤	٧,٨٧٠	٠,٠٠٦	٣٤	٥٨,١٣١	٠,٠١٠	٢	٩,١٤٦	الوظيفة

تشير البيانات التي أجريت لتحليل التباين بين متغيرات الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين العمر وكل من الأسلوب القيادي (ف=٢,٢٠٤)، والالتزام التنظيمي (ف=٢,٩٧٣)، وصراع الدور وغموض الدور (ف=٤,٣٥٨). أما بالنسبة إلى الحالة الاجتماعية فوجدت فروق ذات دلالة معنوية بين الحالة الاجتماعية والأسلوب القيادي

(ف=٨,٥٧٣) فقط عند مستوى معنوية $P<0.01$. كذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وغموض الدور والخبرة (ف=٣,٣١٦)، والتعليم (ف=٣,٧٨٣). أما المركز الوظيفي والأسلوب القيادي فكانت الفروق بينهما جوهرياً إذ بلغت قيمة (ف=٥,١٠٥)، كما يشير إلى ذلك الجدول رقم (٩).

الجدول رقم (٩). نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) لمتوسط المتغيرات الديموغرافية والأسلوب القيادي، والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموض الدور .

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	مجموع المربعات		درجات الحرية		المتغيرات	اليان
		داخلى المجموعات	بين المجموعات	داخلى المجموعات	بين المجموعات		
٠,٠٤٢	٢,٢٠٤	١٠,١٦٧	٣,٣٨٢	٥٣	٨	الأسلوب القيادي	العمر
٠,٠٠٨	٢,٩٧٣	١٥,٧١٣	٧,٠٥٢	٥٣	٨	الالتزام التنظيمي	
٠,٠٠٠	٤,٣٥٨	٤,٠٢١	٢,٦٤٥	٥٣	٨	صراع وغموض الدور	
٠,٠٠٥	٨,٥٧٣	١١,٨٥٥	١,٦٩٤	٦٠	١	الأسلوب القيادي	الحالة
٠,٢٣٥	١,٤٤١	٢٢,٢٣٠	٠,٥٣٤	٦٠	١	الالتزام التنظيمي	الاجتماعية
٠,٤٩٨	٠,٤٦٤	٦,٦١٥	٠,٠٥١	٦٠	١	صراع وغموض الدور	
٠,٦٣٧	٠,٦٣٩	١٢,٩٦٧	٠,٥٨٢	٥٧	٤	الأسلوب القيادي	الخبرة
٠,١٦٩	١,٦٧٢	٢٠,٣٧٤	٢,٣٩٠	٥٧	٤	الالتزام التنظيمي	
٠,٠١٦	٣,٣١٦	٥,٤٠٧	١,٢٥٨	٥٧	٤	صراع وغموض الدور	
٠,٤٩٠	٠,٨١٦	١٣,٠٠٠	٠,٥٤٨	٥٨	٣	الأسلوب القيادي	التعليم
٠,٦٧٤	٠,٥١٤	٢٢,١٧٥	٠,٥٩٠	٥٨	٣	الالتزام التنظيمي	
٠,٠١٥	٣,٧٨٣	٥,٥٧٥	١,٠٩١	٥٨	٣	صراع وغموض الدور	
٠,٠٠٩	٥,١٠٥	١١,٥٥٠	١,٩٩٩	٥٩	٢	الأسلوب القيادي	العمل
٠,٩٠٠	٠,١٠٥	٢٢,٦٨٣	٠,٠٨٠	٥٩	٢	الالتزام التنظيمي	
٠,٥١٣	٠,٦٧٤	٥,٥١٧	٠,١٤٩	٥٩	٢	صراع وغموض الدور	

ويشير الجدول رقم (١٠) إلى قياس الفروق بين المتوسطات بين الذكور والإناث ومتغيرات الدراسة. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يخص الأسلوب القيادي، والالتزام التنظيمي، على الرغم من وجود فروق جوهرية فيما يخص الجنس وصراع الدور وغموض الدور (ف=٢,٧٨٧).

الجدول رقم (١٠). قياس الفروق بين المتوسطات بين الذكور والإناث وكل من الأسلوب القيادي، الالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموض الدور .

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	إناث (ن=١٦)		ذكور (ن=٤٦)		المتغيرات	البيان
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
٠.٤٧٩	٠.٧١٢	٠.٤٤٧٢	١.٧٥٠٠	٠.٤٨١٥	١.٦٥٢٢	الأسلوب	الجنس
٠.٧٥٣	٠.٣١٦	٠.٩٠٠٢	٣.٩١٦٧	٠.٤٢١٦	٤.٣٨٥٥	القيادي	
٠.٠٠٧	٢.٧٨٧	٠.١٧٥٣	٣.٥٣٠٢	٠.٣٧١٠	٣.٥٦٠٧	الالتزام التنظيمي صراع وغموض الدور	

الاختبار التائي

أظهرت نتائج الاختبار التائي المبينة في الجدول رقم (١١) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات بين الالتزام التنظيمي، وأسلوب القائد (ت=٣٢,٩٣٨) من جهة، وبين الالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموض الدور (ت=٧,٨٦٠) من جهة أخرى؛ كذلك وجدت فروق جوهرية بين الأخيرة والأسلوب القيادي حيث بلغت قيمة التاء (٢٣,٨٧٢).

الجدول رقم (١١). نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات أسلوب القائد، والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموض الدور.

صراع الدور وغموض الدور			أسلوب القائد		
Sig	Df	ت	Sig	Df	ت
٠.٠٠٠	٦١	٧.٨٦٠	٠.٠٠٠	٦١	٣٢.٩٣٨
			٠.٠٠٠	٦١	٢٣.٨٧٢

مناقشة النتائج

يهدف هذا البحث، كما ذكرنا سابقاً، إلى التعرف عن مدى تباين القادة في تبنيهم لأسلوب قيادي معين، وعلاقة ذلك بالالتزام التنظيمي، والشعور بصراع الدور وغموض الدور، إضافة إلى تناول أثر بعض المتغيرات الديموغرافية في تلك العلاقات. تنص الفرضية الأولى على أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين أسلوب القائد والتزامه التنظيمي. وهذا ما أشارت إليه البيانات فالعلاقة قوية بين الأسلوب القيادي المستخدم ودرجة التزام الموظف تجاه منظمته. يميل القادة في هذه المؤسسة إلى استخدام درجة عالية من السلوك الداعم مع موظفيهم (ملحق ١)، وهذا بالطبع له دور كبير في تعزيز الولاء للمنظمة. ففي دراسة أجراها ثيودوري وحديبي ١٩٨٢ م Theodory & Hadbai على إحدى المدارس الابتدائية في لبنان تبين أن القادة يستخدمون أسلوب الدعم والعلاقات الإنسانية عوضاً عن التركيز على التوجيه، وإعطاء الأوامر، وهذا له وقع إيجابي على الرضا، والالتزام التنظيمي لأفراد العينة قيد الدراسة. ومن الواضح أن فلسفة الإدارة العليا في هذه المنظمة قيد الدراسة تولي اهتماماً خاصاً لحل مشاكل العاملين فيها، وتوازن بين مشاكل العمل ومشاكل الموظفين، مما يدفع القادة إلى تبني ذلك الأسلوب ليمتاشي مع النمط الإداري السائد في المستويات الإدارية العليا. و كل ذلك يؤدي بدوره

إلى ارتفاع في الولاء التنظيمي، ويقلل من نسب دوران العمل، أو حتى التفكير في البحث عن وظيفة أخرى أو حتى تغيير المسار الوظيفي أو المهني. ويمكن تبرير ذلك في المكانة الاجتماعية التي حصل عليها هؤلاء القادة، ورضاهم عنها، وتوفر الرغبة في الاستمرار في العمل، هذه النتيجة تؤكد ما ورد في دراسة كلاً من [الصانغ وحسين (١٩٩٤م)]، وبورتر وآخرون، ١٩٧٤م [Porter et.al]. إن الشعور بالالتزام تجاه المنظمة مرتبط بوجود قيم مشتركة، ورغبة في البقاء في العمل، والقدرة على بذل الجهد المطلوب. كما أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأسلوب القيادي قوية وذلك لأن لكل فرد توقعاته حول العمل والمنظمة، فعندما تتضارب هذه التوقعات فإن الموظف يترك عمله، ولا يمكن تجاهل أثر المكافآت، والبرامج التدريبية، ومتطلبات الدور، في التأثير على تلك العلاقة.

وتنص الفرضية الثانية على وجود علاقة معنوية إيجابية بين أسلوب القائد وصراع الدور وغموض الدور. دلت النتائج على قوة العلاقة بين هذين المتغيرين وإن كانت قيمتها، على عكس المتوقع، سالبة؛ ويمكن القول هنا: إن القائد الذي يركز على الأداء والقيام بالعمل، أي يستخدم الأسلوب التوجيهي، تكون حاجات تقدير الذات لديه غالباً عالية، هذه الحاجات، في معظم الأحيان، يكون تأثير الغير فيها ضعيفاً وقد يؤدي ذلك إلى ظهور الصراعات والخلافات في الأدوار المناطة بالمديرين. وعلى النقيض من ذلك يكون القائد الذي يوجه اهتماماً أعلى نحو الآخرين، أي يستخدم أسلوب الدعم، مهتماً بإشباع حاجاته الاجتماعية، وإقامة علاقات طيبة مع الموظفين. وقد يكون ذلك عائداً إلى أهمية العلاقات الإنسانية في تلك المنظمة، وإلى دور المجتمع العربي في تشجيع أواصر الصداقة، والمحبة، والمودة بين الأفراد مع التركيز على العامل الإنساني في التعامل مع الآخرين. وينسجم هذا تماماً مع ما انتهى إليه [هول وآخرون (١٩٩٨م)] من أن السلوك القيادي الفعال هو الذي يكون مرتفعاً في الدعم، وإن كان ذلك لم يقلل من شعور

المديرين بصراع الدور وغموضه. وبعبارة أخرى إن النسبة الأكبر من أفراد العينة في هذه الدراسة يميلون إلى تبني الأسلوب الداعم، ومع ذلك يشعرون بظهور صراع الدور وغموض الدور (٦٧,٧٪). يمكن عزو ذلك إلى قلة الاتساق في التعليمات المعطاة للآخرين، وظهور بعض الاتجاهات السلبية، وهذا ما يتوافق مع الدراسة التي قام بها لتركبي ١٩٨٩م، وجونز ١٩٩٦م. ومن الواضح بمكان أن هؤلاء القادة، ومن وجهة نظرهم، يعتقدون أنهم يتبنون الأسلوب الذي يتماشى مع الموقف، ومع طبيعة العلاقة التي تربطهم بمؤوسيتهم، ويستخدمون سياسة الاتصال الدائم، ويعملون على تسهيل حالة التأقلم مع طبيعة العمل، خصوصاً للموظفين الجدد لمساعدتهم في الاستمرار بالعمل، إلا أن المحيطين بهم عموماً من موظفين ورؤساء، يرسلون لهم رسائل معاكسة عن طبيعة العمل، وما هو متوقع منهم مما يشعرهم بحالة صراع الدور وغموضه.

ودلت النتائج على وجود علاقة سلبية بين صراع الدور وغموض الدور من جهة وبين الالتزام التنظيمي من جهة ثانية، كما كان متوقعاً في الفرضية الثالثة. لقد أكدت العديد من الأبحاث التي أجريت في هذا المضمار لريزو وآخرون ١٩٧٠م، واللعجمي ١٩٩٩م، والفضلي ١٩٩٩م، أن الأفراد يشعرون بالالتزام أقل تجاه منظماتهم عندما يعانون من صراع الدور وغموضه. ولهذا السبب نجد أن نسبة دوران العمل تزداد في صفوف أولئك الأشخاص، مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة وإنتاجيتها، وعلى علاقة المديرين بمن حولهم، وعلى شعورهم المتناقض تجاه المنظمة، لذلك يبدؤون في البحث عن وظائف جديدة في منظمات أخرى. ويزيد هذا بالطبع بدوره في التكاليف الكلية للشركة، ويضعف من قدرتها على المنافسة الفعالة في السوق، وفي تحقيق أهدافها، ورسالتها التي وجدت أصلاً من أجلها، وهذا ما ورد في دراسة لنونيس وآخرين ١٩٩٦م [Nonis, et.al]، وهي دراسة أجريت على رجال البيع لمعرفة تأثير صراع الدور وغموضه

على أداء العمل، وترك الموظفين له، ورضاهم على رؤسائهم. من الواضح أن الالتزام التنظيمي يعبر عن اتجاهات الفرد، وسلوكياته، واستعداداته وجهوده التي يضعها في عمله في المنظمة، إضافة إلى رغبته في البقاء فيها. كما أنه بُعد من أبعاد الفعالية التنظيمية التي تسهم في رفع كفاءة أداء العمل، والتخفيض من صراع الدور وغموضه، ونظراً للارتباط السلبي بين صراع الدور وغموضه والالتزام التنظيمي فقد اعتبره لوك ٢٠٠٤م Loke أفضل مقياس لرغبة الفرد في البقاء في المنظمة من الرضا الوظيفي.

وأخيراً عندما درست علاقة كل من النمطين القياديين وصراع الدور وغموض الدور، والالتزام التنظيمي، ببعض المتغيرات الشخصية (الحالة الاجتماعية، والعمر، والخبرة في مزاولة العمل، والتحصيل العلمي، والجنس) تباينت النتائج. فقد وجدت فروق معنوية بين متغير العمر من جهة وكل من الأسلوب القيادي، وصراع الدور وغموض الدور من جهة ثانية. إن النسبة الأكبر الممثلة لأفراد العينة تراوحت ما بين (٤٦ - ٥٠) سنة، فمع تقدم العمر يصبح بعض المديرين أكثر تفهماً للقواعد، والإجراءات، والسياسات التنظيمية المحيطة بهم فيتبنون أسلوباً قيادياً معيناً يعتقدون أنه يتناسب مع الموقف المحيط؛ في حين أن صغار السن من المديرين يكونون أكثر صرامة، وأقل مرونة في تغيير أسلوبهم القيادي نظراً لمحدودية شبكة اتصالاتهم، و لانخفاض معرفتهم بكيفية التعامل مع الأمور المعقدة [جونز ١٩٨٦م]، [الكندري ١٩٩٢م].

أما عن سبب وجود فروق معنوية بين العمر وصراع الدور وغموض الدور فقد يعزى ذلك إلى أن الشخص الذي يفهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ويفهم أهدافها، ويعمل على تحقيقها يحتاج إلى وقت أكثر من غيره من الأشخاص. فبينت الدراسة التي قام بها [كيوكانن وآخرون ٢٠٠٣م Kuokkanen et.al] أن الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن ٤٥ سنة أكثر رغبة في تغيير وظائفهم، وأقل التزاماً تجاه منظماتهم، وأقل رضا من

الذي يتقدمون عليهم في العمر. إن الاختلاف في الأعمار، والشعور بصراع الدور وغموض الدور يمكن إدراكه لدى صغار السن أكثر من كبار السن لأن الآخرين أصبحوا أكثر معرفة وإلماماً بالمهام والمسؤوليات المناطة بهم.

وقد وجدت الدراسة من جهة أخرى فروقاً ذات دلالة معنوية بين الحالة الاجتماعية، والمركز الوظيفي، والأسلوب القيادي. إن نسبة المتزوجين كانت أعلى من غير المتزوجين، كذلك كان عدد المديرين المشاركين أعلى من عدد رؤساء الأقسام، والمشرفين المشاركين. وبما أن الأسلوب القيادي الغالب في هذه المنظمة كان للأسلوب الداعم لسلوكيات الموظفين فإن المديرين المتزوجين يريدون أن يوطدوا وأواصر الصداقة مع موظفيهم على أساس أنها امتداد لعلاقاتهم الاجتماعية، ولرغبتهم في الحفاظ على معنويات مرؤوسيهـم مرتفعة [هول وآخرون ١٩٩٨ م. Hall, et. al.].

كما وجدت فروق ذات دلالة معنوية بين الخبرة، والمركز الوظيفي وبين صراع الدور وغموض الدور. من الواضح أن قلبي الخبرة يشعرون بصراع الدور وغموضه ولا يثقون بقدراتهم وإمكانياتهم في أداء العمل أكثر من غيرهم من أصحاب الخبرة الذين ألموا بكيفية التعامل مع ضغوط العمل ومتطلباته. كذلك فإن هؤلاء الآخرين لم يصلوا إلى مراكز وظيفية عالية ليكونوا مثل أصحاب المراكز الوظيفية العالية من المديرين الذين قل لديهم الشعور بالتوتر والغموض عبر السنين [بولز ٢٠٠٣ م. Boles].

هذا وقد دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة معنوية بين كل من: الجنس، والحالة الاجتماعية، والمركز الوظيفي، والالتزام التنظيمي. إن وجود فارق بين ولاء الرجل والمرأة تجاه المؤسسة التي يعملان فيها، ومدى التزامهما قد يعود إلى المعاملة التي يعامل بها كل منهما، ودرجة المرونة المتبعة معهما، كذلك تلعب فيزيولوجية المرأة وسيكولوجيتها دوراً أساسياً في وجود ذلك الفرق [الفضلي ١٩٩٩ م.]. أما عن وجود فروق

بين المتزوجين والعزاب من جهة والالتزام التنظيمي من جهة ثانية فيعود إلى أن المتزوج بحاجة إلى الاستمرار في وظيفته أكثر من العازب، وبالتالي عليه أن يظهر التزاماً أكبر تجاه مؤسسته لأن الفرص الوظيفية المتاحة أمامه محدودة، إضافة إلى أن مجتمعنا العربي يفرض على (الرجل) المتزوج أعباء الحياة الزوجية التي تلزمه بالاستمرار في تحمل مسؤولياته الأسرية فهو صاحب الدخل الأساسي في الأسرة. وتؤكد النتائج مع ما ورد أعلاه أن أصحاب المراكز الوظيفية العليا هم أكثر التزاماً وأقل شعوراً بضغط العمل من غيرهم نظراً لما حصلوا عليه من مكافآت ومنزلة وظيفية تشعب العديد من حاجات التقدير لديهم.

الخلاصة، وآفاق البحث المستقبلية

دلت نتائج هذا البحث على أن هناك علاقة بين أسلوب القائد والتزامه التنظيمي، وشعوره بصراع الدور وغموضه، كذلك وجدت فروق معنوية بين كل من العمر والحالة الاجتماعية، والمركز الوظيفي، وأسلوب القائد؛ وبين العمر والتزام القائد التنظيمي؛ وبين العمر، والخبرة، والتحصيل العلمي، والجنس وشعور القائد بصراع الدور وغموضه. وأشارت البيانات إلى النسبة الأكبر من القادة المشاركين في هذا البحث قد تبنا أسلوب الدعم.

يمكن للدراسات المستقبلية، بناءً على ما تم ذكره، إضافة عدد من المتغيرات مثل: شخصية القائد، وما يتميز به من خصائص وقدرات؛ كالذكاء، والقدرة على التأثير في الآخرين، وكذلك دوافعه، ورغباته، وحاجاته التي تؤثر في أدائه وفي قدرته على الإبداع والابتكار. كذلك يمكن التعرف على خصائص الموظفين، ومعرفة آرائهم وحكمهم على سلوك القائد. ومن الممكن أيضاً تحديد أهم العوامل التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بتبني القائد سلوكاً معيناً مثل مصادر القوة التي يتحلى بها القائد، وكفاءة القائد التي يمكن

تنميتها عن طريق التدريب، ودوره في اتخاذ القرارات الفعالة. ولا يمكن التغاضي عن طبيعة المهام والأعمال التي يزاولها القائد، ومدى تلاؤمها مع معارفه، ومهاراته التي ينبغي أن تسهم في جعل سلوكه أكثر فاعلية، ومرونة. وبناء عليه، على الشركات أن توضح سياساتها لتزيد من مستوى الالتزام التنظيمي. فبعضها قد يلجأ إلى الترفيع السريع، وإخضاع العاملين إلى برامج تدريبية كثيرة... الخ. بالطبع فإن ذلك سيجعل من الصعب على العامل أن يترك عمله. ولكن على المنظمات أن تلاحظ أن ذلك الأمر لن يزيد من مساهمات أو من درجة تحفيز العامل للقيام بعمله أكثر من الحدود الدنيا لمتطلبات العمل. لذلك من الصعب بمكان أن تؤثر الشركات في الالتزام العاطفي بقدر ما بإمكانها أن تؤثر بسهولة في الالتزام المستمر. وبناء عليه، فإن الموظفين الذين يقدرون العمل في منظماتهم في قرارة أنفسهم هم الأكثر ولاء. وتجدر الإشارة إلى أن المتغيرات المكونة للالتزام التنظيمي ليست على قدر متساو من الأهمية لذلك على المنظمات أن تتعامل مع هذه المتغيرات كل حسب أهميته، كما أن استخدامها يجب أن يختلف من مستوى إداري معين لآخر.

ملحق ١
الأسلوب القيادي

النسبة المئوية	التكرار	السلوك
٪٣٢,٣	٢٠	السلوك الموجه (٠ - ٥٨)
٪٦٧,٧	٤٢	السلوك الداعم (٥٩ - ١٤٤)
٪١٠٠	٦٢	المجموع

المراجع

- [١] آل خليفة، فاطمة حسن؛ الربيعان، عصام سعد (٢٠٠٠م) "قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مج (٧م) ع(١م)، يناير ص ٢٩-٥٤.
- [٢] الأزهري، محي الدين (١٩٩٢م) "القيادة والمديرون"، *تجارة الرياض*، ع (٣٦٢م)، ص ٨٦-٨٧.
- [٣] الأغبري، عبد الصمد (١٩٩٨م) "أنماط القيادة السائدة من وجهة نظر عينة من مديري وكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية"، *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، ع (٨٨)، السنة (٢٣م)، شتاء، ص ١٠١-١٣٠.
- [٤] البستان، أحمد (١٩٩٩م) "التباين في السلوك القيادي للمستويات المختلفة في الإدارة المدرسية بدولة الكويت: دراسة ميدانية"، *المجلة العربية للعلوم الإنسانية*، ع ٦٧، ص ٣٤-٧٣.
- [٥] تركي، مصطفى أحمد (١٩٨٩م) "الخصائص النفسية للقيادة الإدارية بالكويت"، *المجلة العربية للإدارة*، السنة الثالثة عشرة، ع الأول، شتاء، ص ٥-٢٣.
- [٦] الحريش، جاسر سليمان؛ الصمعاني، عبد الرحمن صالح؛ عاشوري، محمود علي؛ المقبل، بدر سليمان (٢٠٠٠م) "الولاء الوظيفي عند خريجي الكليات التقنية: رضا القطاع الخاص" *التدريب والتقنية*، ع ٥، ص ٤٦-٥٥.
- [٧] خياط، نسرين (١٩٩٥م) *خصائص مجتمع القيادات النسائية العاملة في القطاع العام*. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.
- [٨] الصائغ، محمد حسين؛ حسين، محمود عطا محمود (١٩٩٤م) "أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية ولاء المعلم في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات"، *مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية*، مج ٦، ع ٢، ص ٢٨٣-٣١٢.
- [٩] العبد القادر، عبد الله؛ وعبد الرحيم المير (١٩٩٦م) "اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية للمهنيين في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية". *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مج ٣، ع ٢، مايو، ص ٣١٧-٣٣٨.
- [١٠] العجمي، راشد شبيب (١٩٩٩م) "الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت"، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز*، مج ١٣، ع ١، ص ٤٩ - ٧٠.

- [١١] العمري، عبيد عبد الله (١٩٩٨م) "محددات الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي" مركز البحوث، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [١٢] الكندري، أحمد مبارك (١٩٩٢م) علم النفس الاجتماعي والحياة المعاصرة. مكتبة الفلاح، الكويت.
- [١٣] كنعان، نواف (١٩٨٠م) أهمية القيادة. الفصل، ع ٤١، السنة الرابعة، أيلول-تشرين الأول، ص ٦٤-٦٦.
- [١٤] الفضلي، فضل صباح (١٩٩٩م) العلاقة التنظيمية بين وضوح الأهداف وغموض الدور وصراعه وضغط العمل في القطاع العام بدولة الكويت. مجلة جامعة الملك سعود، مج ١١، العلوم الإدارية (٢م)، ص ١٣٥-١٧٠.
- [١٥] مسلم، علي عبد الهادي (١٩٩٩م) المحددات الدافعية والسلوكية لفعالية القيادات الإدارية العليا في شركات قطاع الأعمال العام المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العملية. ع ١، مج ٣٦، مارس، الجزء الثاني، ص ٦٦٩-٧١٥.
- [١٦] Ali, J.; Kantak, D.M., Futrell, C.M., and Johnston, M.W. (1996). Leader Behavior, Work Attitudes And Turnover for Salespeople. *Journal of Personal Selling And Sales Management*. Vol. XVI, No. 2, Spring, pp 13-23.
- [١٧] Allen, N.J.; and Meyer, J.P. (1990). The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63, pp 1-18.
- [١٨] Balfour, D.L.; and Wechsler, B. (1991). Commitment, Performance, And Productivity in Public Organizations. *Public Productivity and Management Review*. Vol. XIV, No. 4, Summer, pp. 355-367.
- [١٩] Bass, B. M. (1990). *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership*. The Free Press:New York.
- [٢٠] Boles, J.S.; Wood, J.A.; and Johnson, J. (2003). Interrelationship of Role Conflict, Role Ambiguity, And Work-Family Conflict With Different Facets of Job Satisfaction And The Moderating Effects of Gender. *Journal of Personal Selling And Sales Management*. Vol. 23, No. 2, pp 99-114.

- Bons, P.M.; and Fiedler, F.E. (1976). Changes in Organizational Leadership And The Behavior of Relationship And Task Motivated Leaders. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21, pp 453-473. [٢١]
- Dimma, W. A. (1989). On leadership. *Business Quarterly*. Vol. 53, No. 3, Winter, pp. 17-20. [٢٢]
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretations*. Hillsdale: New Jersey: Erlbaum. [٢٣]
- Farrell, D., and Rusbult, C. (1981). Exchange Variables As Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, And Turnover. *Journal of Social Psychology*. December, Vol. 138, No. 6, pp. 787-789. [٢٤]
- Fiedler, F.E, and Garcia, J.E. (1987). *New Approaches To Effective Leadership*. New York, John Wiley. [٢٥]
- Gordon, J. R. (1987). *A Diagnostic Approach To Organizational Behavior*. Allyn and Bacon, Inc. MA, USA. [٢٦]
- Gibson, C. B. (1995). An Investigation of Gender Differences in Leadership Across Four Countries. *Journal of International Business Studies*. Vol. 26, No. 2, Second Quarter, pp. 255-279. [٢٧]
- Hall, R. J.; Workman, J. W.; and Marchiora, C. A. (1998). Sex, Task, and Behavioral Flexibility Effects on Leadership Perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 74, No. 1, April, pp. 1-32. [٢٨]
- Johns, H. E. (1986). Effect of Selected Biographical Factors on Faculty Perceptions of Law School Deans' Leader Behavior. *Higher Education*. Vol. 15, No. 5, pp. 497-506. [٢٩]
- Johnston, M.W.; Varadarajan, P.R.; Futrell, C.M.; and Sager, J. (1987). The Relationship Between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among New Salespeople. *Journal of Personal Selling And Sales Management*. Vol. VII, November, pp 29-38. [٣٠]
- Jolson, M. A.; Dubinsky, A. J.; Comer, L. B.; and Yammarino, F. J. (1997). Follow The Leader. *Marketing Management*. Winter, pp. 38-48. [٣١]

- Jones, G.R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, And Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*. Vol. 29, No. 2, pp. 262-279. [٣٢]
- Jones, E.; Kantak, D.M.; Futrell, C.M.; and Johnston, M.W. (1996). Leader Behavior, Work Attitudes, And Turnover of Salespeople. *Journal of Personal Selling And Sales Management*. Vol. XVI, No. 2, pp 13-23. [٣٣]
- Kim, S, W. (1999). Behavioral Commitment Among The Automobile Workers in South Korea. *Management Review*. Winter, Vol. 9, No. 4, pp. 419-433. [٣٤]
- Kuokkanen, L.; Leino-Kilpi, H.; and Katajisto, J. (2003). Nurse Empowerment, Job Related Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Nurse Care Quartely*. Vol. 18, No. 3, pp. 184-192. [٣٥]
- Loke, J.C. (2004). Leadership Behavior: Effects on Job Satisfaction, Productivity And Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*. Vol. 9, No. 4. pp 1-19. [٣٦]
- Mayer, R.C.; and Schoorman. (1992). Predicting Participation And Production Outcomes Through A Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*. Vol. 35, No. 3, pp. 671-684. [٣٧]
- McNeese-Smith, D. (1996). Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, And Organizational Commitment. *Hospital and Health Services Administration*. Vol. 41, No. 2, pp. 160-175. [٣٨]
- Meyer, J. P.; and Allen, N.J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" Of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 69, No. 3, pp 372-378. [٣٩]
- Meyer, J.P.; Paunonen, S.V.; Gellatly, I.R.; Goffin, R.D.; and Jackson, D.N. (1989). Organizational Commitment And Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74, No. 1, pp 152-156. [٤٠]
- Michaels, R.E.; Cron, W.L.; Dubinsky, A.J.; and Joachimsthaler, E.A. (1988). Influence of Formalization on The Organizational Commitment And Work Alienation of Salespeople And Industrial Buyers. *Journal of Marketing Research*. November, pp. 376-383. [٤١]

- Morris, J. H; and Sherman, J.D. (1981). Generalization of An Organizational Commitment Model. *Academy of Management*. Vol. 24, No. 3, pp. 512-526. [٤٧]
- Mowday, R. T.; Steers, R.M.; and Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 4, pp 224-247. [٤٣]
- Nonis, S.A.; Sager, J.K.; and Kumar, K. (1996). Salespeople's Use of Upward Influence Tactics in Coping With Role Stress. *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol. 24, No. 1, pp 44-56. [٤٤]
- Podsakoff, P. M; Todor, W. D.; and Schuler, R. S. (1983). Leaders Expertise as a Behavior. *Journal of Management* . Vol. 9, pp. 173-185. [٤٥]
- Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T.; and Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59, No. 5, pp. 603-609. [٤٦]
- Posner, R. A. (1997). What Gets Better With Age? *Across The Board*. Vol. 34, No. 3, March, pp. 39-43. [٤٧]
- Powell, G. N. (1993). *Women And Men in Management*. Second edition. SAGE Publications, Inc.: California. [٤٨]
- Rizzo, J.R., House, R.J.; and Lirtzman, S.I. (1970). Role Conflict And Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Sciences Quarterly*. Vol. 15, No. 2, June, pp 150-163. [٤٩]
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall International, Inc. New Jersey [٥٠]
- Rosner, J. B. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*. November- December, pp. 119-125. [٥١]
- Swales, S. (2002). Organizational Commitment. *International Journal of Management Review*. Vol. 4, No. 2, pp 155-178. [٥٢]

- Szilagyi, A. D.; and Wallace, M. J. (1987). *Organizational Behavior and Performance*. Scott, Foresman and company: Illinois: Glenview. [٥٣]
- Theodory, G.C. (1981). The Effect of The Least Preferred Co-Worker Measure on School Outcomes in Lebanon's Educational System. *Journal of Psychology*. Vol. 108, pp. 3-6. [٥٤]
- Theodory, G.C.; and Hadbai, M. (1982). Retesting Fiedler's Contingency Theory. *Journal of Psychology*. Vol. 111, pp 15-18. [٥٥]
- Weil, P.A.; and Kimball, P.A (1995). A Model of Voluntary Turnover Among Hospital CEO's. *Hospital & Health Services Administration*. Vol. 40, No. 3 pp. 362-385. [٥٦]
- Williams, M.L.; and Podsakoff, P.M. (1992). Effects of Group-Level and Individual Level Variation In Leader Behavior on Subordinate Attitudes And Performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 65, No. 3, pp 115-131. [٥٧]

The Relationship between Style of Leadership, Organizational Commitment, Role Conflict and Role Ambiguity and Some Demographical Variables in One of the Egyptian Public Organizations

Iman Gouda* and Randa Alyafi**

Assistant Professor, Asstant Professor***

(Received 12/8/1425H. ; accepted for publication 10/2/1426H.)

Abstract. The purpose of this study is to investigate the relationship between style of leadership, organizational commitment, role conflict and role ambiguity in one of the Egyptian public organizations. The sample of this study consists of 62 leaders. The analysis of the data showed:

- (1) There were positive significant relationships between leaders' style and organizational commitment.
- (2) There were positive significant relationships between leaders' style and role conflict and role ambiguity.
- (3) There were negative significant relationships between leaders' organizational commitment and role conflict and role ambiguity.
- (4) There were significant differences between age, social status, job level, and leaders' style.
- (5) There were significant differences between age and leaders' organizational commitment.
- (6) There were significant differences between age, experience, educational level, gender and leaders' role conflict and role ambiguity.

