

تأثير أنماط القيادة على التزام العاملين في صناعة التجزئة

داليا صلاح الجهني

رقم الجامعي: 2021205033

مشروع تخرج

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الاول – 2024

الفهرس

5	المقدمة:	1.1
6	مشكلة البحث:	1.2
7	أهمية البحث:	1.3
8	أهداف البحث:	1.4
8	الهدف العام:	1.4.1
8	الأهداف المحددة:	1.4.2
8	أسئلة البحث:	1.5
8	نموذج وفرضيات البحث:	1.6
9	أهمية الدراسة:	1.7
10	الخاتمة:	1.8
10	الفصل الثاني: الإطار النظري	2
10	مقدمة:	2.0
10	مراجعة الأدبيات:	2.1
10	المتغير التابع: التزام الموظف:	2.1.1
13	المتغيرات المستقلة الأولى: أسلوب القيادة الديمقراطية/التشاركية:	2.1.2
17	المتغيرات المستقلة الثانية: أسلوب القيادة الاستبدادي/الأوتوقراطي:	2.1.3
18	القيادة المستقلة الثالثة: أسلوب عدم التدخل/القيادة التفويضية:	2.1.4
20	مراجعة النموذج النظري ذي الصلة:	2.2
20	النموذج 1:	2.2.1
21	النموذج 2:	2.2.2
22	النموذج 3:	2.2.3
23	الإطار النظري/المفاهيمي المقترح:	2.3
23	أنماط القيادة:	2.3.1
23	التزام الموظف:	2.3.2
25	أثر القيادة الديمقراطية/التشاركية على التزام العاملين:	2.3.3
26	تأثير القيادة الاستبدادية / الاستبدادية على التزام الموظف:	2.3.4
28	تأثير سياسة عدم التدخل/القيادة التفويضية على التزام الموظفين:	2.3.5
29	تطوير الفرضيات:	2.4
29	العلاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطية والالتزام العاطفي:	2.4.1
29	العلاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطية والالتزام المعياري:	2.4.2

30-----	العلاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطية والالتزام بالاستمرارية	2.4.3
30-----	العلاقة بين أسلوب القيادة الاستبدادية والالتزام العاطفي	2.4.4
30-----	العلاقة بين أسلوب القيادة الاستبدادية والالتزام المعياري	2.4.5
31-----	العلاقة بين أسلوب القيادة الاستبدادية والالتزام بالاستمرارية	2.4.6
31-----	العلاقة بين أسلوب القيادة الحر والالتزام العاطفي	2.4.7
31-----	العلاقة بين أسلوب القيادة الحر والالتزام المعياري	2.4.8
32-----	تأثير أسلوب القيادة الحر على الالتزام المستمر	2.4.9
32-----	الاستنتاج	2.5
33-----	الفصل الثالث: منهجية البحث	3
33-----	مقدمة:	3.0
33-----	تصميم البحث:	3.1
33-----	طرق جمع البيانات:	3.2
34-----	البيانات الأولية:	3.2.1
34-----	البيانات الثانوية:	3.2.2
34-----	تصميم العينات:	3.3
34-----	السكان المستهدفون:	3.3.1
35-----	إطار أخذ العينات وموقع أخذ العينات:	3.3.2
35-----	عناصر أخذ العينات:	3.3.3
35-----	تقنيات أخذ العينات:	3.3.4
36-----	حجم العينة:	3.3.5
36-----	أداة البحث:	3.4
37-----	تصميم الاستبيان:	3.4.1
38-----	مصادر الأسئلة في الاستبيانات:	3.4.2
38-----	الاختبار التجريبي:	3.4.3
39-----	العمل الميداني البحثي	3.5
40-----	يبني القياس	3.6
41-----	مقياس ليكرت	3.6.1
41-----	المقياس الاسمي:	3.6.2
42-----	المقياس الترتيبي:	3.6.3
42-----	الاستنتاج:	3.7
42-----	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	4
42-----	مقدمة	4.0

42	معالجة البيانات	4.1
43	فحص البيانات وتحريرها	4.1.1
43	ترميز البيانات	4.1.2
45	إدخال البيانات	4.1.3
45	إعادة التحقق من الموثوقية	4.2
45	التحليل الوصفي	4.3
46	الملف الديموغرافي للمستجيب	4.3.1
49	قياس الميول المركزية للمنشآت	4.3.2
50	التحليل الاستدلالي	4.4
50	تحليل ارتباط بيرسون	4.4.1
55	الاستنتاج	4.5
56	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	5
56	مقدمة	5.0
56	ملخص التحليل الإحصائي	5.1
56	التحليل الوصفي	5.1.1
56	مناقشات النتائج الرئيسية	5.2
56	العلاقة بين أنماط القيادة والتزام الموظف	5.2.1
57	أثر أسلوب القيادة الديمقراطية على التزام الموظفين	5.2.2
58	تأثير أسلوب القيادة الاستبدادية على التزام الموظف	5.2.3
59	تأثير أسلوب القيادة الحر على التزام الموظفين	5.2.4
60	المناقشات حول التزام الموظفين في صناعة البيع بالتجزئة	5.2.5
61	الآثار المترتبة على الدراسة	5.3
62	حدود الدراسة	5.4
63	توصيات للبحث المستقبلي	5.5
63	الاستنتاج	5.6
65	قائمة المراجع:	6

الفصل الأول: المقدمة

1.1 المقدمة:

سوف يستكشف هذا البحث تأثير أنماط القيادة، والتي تشمل القيادة الاستبدادية، والقيادة الديمقراطية، وقيادة عدم التدخل؛ على التزام الموظفين في الصناعة. سيتم دراسة العلاقة بين المتغيرات التابعة (الالتزام التنظيمي مثل الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر) والمتغيرات المستقلة (أسلوب القيادة الاستبدادية، أسلوب القيادة الديمقراطية، وأسلوب قيادة عدم التدخل للمشرفين) من أجل الإجابة على الأسئلة التالية: تساؤلات البحث وتحقيق أهداف هذا البحث. ويتناول هذا الفصل خلفية البحث وأهداف البحث وأسئلته وفرضيات البحث وبيان المشكلات التي دفعت إلى إجراء هذا البحث. كما سيتم عرض أهمية الدراسة وتخطيط فصول هذا البحث.

الغرض الرئيسي من هذا البحث هو التعرف على تأثير الأنماط القيادية للقيادة والتزام الموظفين تجاه المنظمة في قطاع التجزئة. يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم التي طالما تناولها الكثير من الباحثين والدارسين. إن الأهمية القصوى للالتزام العاملين لدى جميع المنظمات قد أدت بالفعل إلى تنفيذ العديد من الأبحاث في مجال الإدارة حول التزام العاملين وقضايا أخرى مثل الرضا الوظيفي ومعدل دوران الموظفين. لقد أثبت الباحثون العلميون بالفعل أن الموظفين الذين يتمتعون بقدر أكبر من الالتزام التنظيمي هم أكثر ولاء وإنتاجية ومسؤولية. علاوة على ذلك، يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الموثوقة والمستدامة لغياب الموظفين ودورائهم وإنتاجيتهم وكفاءتهم ورضاهم الوظيفي.

أبدى العديد من الباحثين اهتمامهم الشديد بدراسة القيادة كموضوع مما أدى إلى إنشاء نظريات القيادة المختلفة. يعتمد نجاح المنظمة على التزام الموظفين وتركيزهم على تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة. العامل الرئيسي الآخر لنجاح المنظمة هو أساليب القيادة للمدير. وهي قدرة المدير على التأثير على مروضيه من خلال جعلهم أكثر رضا والتزاماً وفي المقابل زيادة الإنتاجية. وأنه يمكن استخدام السلوك القيادي لإحداث تأثير كبير على الموظفين من أجل تحسين الالتزام التنظيمي. في السنوات القليلة الماضية، حدث تغيير ترمز في طرق تعريف القيادة ومواقفها، والانتقال من نهج أكثر استبدادية إلى نهج أكثر تشاركية.

في عالم الاقتصاد العالمي، أصبح الناس أكثر بلاغة وتعليماً؛ فهي تتطلب بيئة من المشاركة والمزيد من المشاركة في القرارات. هناك أنماط مختلفة من القيادة تتراوح بين القيادة الاستبدادية، والكاريزمية، والتشاركية، والظرفية، والبيروقراطية، والديمقراطية، وعدم التدخل، والمعاملات، والتحويلية. يجب على كل قائد أن يعرف الأساليب المختلفة للمواقف المختلفة وأن يكون على دراية بوقت عرض أسلوب معين. لا يتناسب أي من الأساليب المذكورة سابقاً مع كل موقف، فقد يبدو القائد فعالاً ومتقناً للغاية في موقف واحد ولكنه قد لا يكون فعالاً في الموقف الآخر.

لقد أثارت مسألة ارتفاع معدل دوران الموظفين اهتمام كل من الممارسين والأكاديميين. من منظور إدارة الموارد البشرية، يشير معدل الدوران المرتفع إلى تأثير سلبي على المنظمة بسبب العواقب المالية. عندما يغادر الموظفون المنظمة، يجب تنفيذ سلسلة من عمليات التوظيف والاختيار والتدريب للحصول على موظفين جدد. من المحتمل أن يكلف استبدال العامل بدوام كامل في القطاع الخاص حوالي 25% من تكلفة العمل التعويض السنوي للموظفين. بخلاف ذلك، قد يؤثر دوران الموظفين أيضًا على إنتاجية الشركة وأدائها، خاصة عندما يتعلق الأمر بمنصب حاسم في المنظمة. ويعزز معدل الدوران المرتفع أيضًا الشعور بالانقطاع في مكان العمل، مما يثير قلق المديرين والموظفين. الشركات التي لا تستطيع خفض معدل دوران موظفيها ستفقد قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

على غرار الصناعات الأخرى، تواجه صناعة البيع بالتجزئة دائمًا معدل دوران مرتفع للموظفين. وفقًا لتحليل أجراه الاتحاد الوطني للبيع بالتجزئة، هناك حوالي ربع عمال التجزئة، أي ما يمثل 24.6%، تركوا وظائفهم طوعًا في عام 2010. ومع ذلك، كان الموظفون في صناعة التجزئة أقل عرضة لترك وظائفهم منذ حدوث الركود في عام 2008. وعلاوة على ذلك، أفاد تجار التجزئة عن معدل دوران متوسط للعاملين في المتاجر بدوام جزئي، والذي بلغ 67%، وهو ما أظهر زيادة بنسبة 33% مقارنة بعام 2011. ويذكر واحد من كل خمسة من تجار التجزئة أنه شهد المزيد من معدل دوران العمالة في الجزء الأول من عام 2012. فإن معدل دوران الموظفين المرتفع هو سيف ذو حدين. وعلى الرغم من أن ذلك نذير بتحسين الاقتصاد، إلا أن هناك تحديًا كبيرًا أمام تجار التجزئة الذين سيحتاجون إلى إنفاق المزيد من الوقت والموارد لتوظيف العمال والاحتفاظ بهم.

يعتبر الموظفون الأصول الأكثر فعالية في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. يميل الموظفون إلى تعزيز إنتاجية المنظمة وربحيته من خلال استخدام رأس المال التنظيمي بكفاءة وفعالية. ومن أجل الاستفادة بشكل مفيد من هذه الأصول، يعتبر أسلوب القيادة هو العامل الأكثر أهمية لزيادة التزام الموظفين.

من غير المرجح أن تترك القوى العاملة الملتزمة المنظمة، وهي مهمة للمنظمات لتحقيق أهدافها المرجوة. علاوة على ذلك، يجب بالتأكيد أن يزيد التزام الموظفين وأدائهم وإنتاجيتهم إذا تم التعامل معهم بأسلوب قيادي جيد.

تسلط هذه الدراسة الضوء على تأثير أنماط القيادة المختلفة على التزام الموظفين في قطاع التجزئة. والغرض الأساسي من تسليط الضوء على مثل هذه العلاقة هو جعل الطرق الجديدة مفتوحة للمدير للنظر في كيفية خلق أساليب قيادتهم قوية على مواقف الموظفين تجاه وظائفهم من خلال خلق تأثير متقلب على الالتزام التنظيمي. ومع ذلك، هناك أبحاث أو دراسات استقصائية محدودة حول أساليب القيادة والتزام الموظفين في صناعة البيع بالتجزئة والتي سيتم استكشافها بشكل أكبر في هذا البحث.

في عالم اليوم التنافسي، ما لم يكن الموظف ملتزمًا بالمنظمة الأهداف ويعمل كموظف فعال، وإلا لا يمكن لأي منظمة أداء في مستويات الذروة. الموظفون الذين يأتون للعمل بأمانة كل يوم ويفعلون ذلك ولم يعد عملهم بشكل مستقل جيدًا بما فيه الكفاية. هي أحد التحديات التي تواجهها الشركات الحديثة وهو الحفاظ على التزام الموظفين في بيئة العمل الحالي.

كما هو الحال مع الصناعات الأخرى، تواجه صناعة البيع بالتجزئة أيضًا معدل دوران مرتفع من المشاكل في كل من موظفي الإدارة والمبيعات والتي عادة ما تكون ناجمة عن انخفاض الالتزام التنظيمي للموظفين. وفي هذا السياق، تحتاج شركات البيع بالتجزئة التزام الموظفين بمتابعة فرص النمو أو زيادة الإنتاجية. قد يؤثر نقص الموظفين على عمليات وربحية شركات البيع بالتجزئة.

ولذلك، فإن مشكلة دوران الموظفين في صناعة البيع بالتجزئة تحتاج إلى اهتمام من الأكاديميين والممارسين على حد سواء. لذا فإن الأهمية الأساسية لهذا البحث تكمن في زيادة الوعي والمعرفة حول تأثير أنماط القيادة المختلفة التي قد تؤثر على الموظف الالتزام في قطاع التجزئة.

مؤشرات الالتزام التنظيمي هي المرتبطة بمشاعر الارتباط تجاه أهداف وقيم المنظمة، دور الفرد فيما يتعلق بهذا، والانخراط في المنظمة في حد ذاته بدلاً من القيم النفعية البحتة. بالفهم الالتزام، سيكون الممارسون في وضع أفضل للتنبؤ بتأثير ممارسة أو سياسة معينة في المنظمة. سيعزز الالتزام مفهوم الذات المستقر وبالتالي سيكون السلوك والأداء أكثر توقعًا وثباتًا. فإنه كلما زاد التزام الموظفين، كلما تم تصوير سلوكيات الدور مثل الإبداع والابتكار. هذا غالبًا ما تحافظ على استمرارية المنظمة التنافسية. يظهر الموظفون الملتزمون أعلى الرغبة في البقاء في وظائفهم. لقد أثبتت الأبحاث باستمرار أيد أن الالتزام التنظيمي العالي كان مرتبطًا بشكل إيجابي مع انخفاض السلوكيات الفردية مثل انخفاض النية في البحث عن وظائف جديدة التغيب.

في هذا السياق، فإن التأكيد على الالتزام التنظيمي للموظفين يمكن أن يساعد في شركة التجزئة لخفض معدل دورانها، الأمر الذي يؤدي بشكل غير مباشر إلى ارتفاع الأرباح الشركة.

علاوة على ذلك، ستكون هذه الدراسة مفيدة لصناعة البيع بالتجزئة في فهم القيادة الأساليب التي قد تؤثر على التزام الموظف وفريق الإدارة يؤكد على أساليب قيادتهم من أجل الوصول إلى أهداف الشركة و زيادة فعالية الموظفين. سيكون أيضًا بمثابة إرشادات مستقبلية للباحثون آخرون في موضوع التزام العاملين.

أهداف البحث تتناول الغرض من التحقيق. توفر أهداف البحث هدفًا محددًا وملموماً وقابلًا للتحقيق في إجراء البحث. وللإجابة على تساؤلات البحث بشكل مناسب تم صياغة أهداف البحث على النحو التالي:

1.4.1 الهدف العام:

استناداً إلى الأبحاث السابقة التي أجراها باحثون آخرون، فقد حددوا بعض أنماط القيادة التي قد تؤثر على التزام الموظف. وفي هذا السياق يعتبر أسلوب القيادة متغيراً مستقلاً بينما التزام العاملين هو المتغير التابع في هذا البحث.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير أنماط القيادة على التزام العاملين في صناعة التجزئة. بمعنى آخر، تهدف الأهداف المحددة لهذا البحث إلى معرفة تأثير أنماط القيادة هذه على التزام الموظفين في صناعة البيع بالتجزئة. استخراج أسباب التزام الموظف من الأبحاث السابقة هي القيادة الاستبدادية، والقيادة الديمقراطية، وأساليب القيادة التي تعتمد على مبدأ عدم التدخل.

1.4.2 الأهداف المحددة:

1. لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
2. لمعرفة أثر الأنماط القيادية على الالتزام العاطفي لدى العاملين.
3. لمعرفة أثر الأنماط القيادية على الالتزام المعياري لدى العاملين.
4. لمعرفة أثر الأنماط القيادية على التزام العاملين بالاستمرارية.

1.5 أسئلة البحث:

1. كيف يؤثر أسلوب القيادة على الالتزام التنظيمي في صناعة البيع بالتجزئة؟
2. كيف تؤثر أنماط القيادة على الالتزام العاطفي للموظفين في صناعة البيع بالتجزئة؟
3. كيف تؤثر أنماط القيادة على الالتزام المعياري للموظفين في صناعة البيع بالتجزئة؟
4. كيف تؤثر أنماط القيادة على التزام الموظف بالاستمرارية في صناعة البيع بالتجزئة؟

1.6 نموذج وفرضيات البحث:

1. توجد علاقة بين أنماط القيادة الديمقراطية والالتزام العاطفي لدى العاملين.
2. توجد علاقة بين أنماط القيادة الديمقراطية والالتزام المعياري لدى العاملين.
3. توجد علاقة بين أنماط القيادة الديمقراطية والتزام العاملين بالاستمرارية.
4. توجد علاقة بين أنماط القيادة الاستبدادية والالتزام العاطفي لدى العاملين.
5. توجد علاقة بين أنماط القيادة الاستبدادية والالتزام المعياري للموظفين.
6. توجد علاقة بين أنماط القيادة الاستبدادية والتزام الموظف بالاستمرارية.

7. توجد علاقة بين أنماط القيادة الحرّة والالتزام العاطفي لدى الموظف.

8. توجد علاقة بين أنماط القيادة الحرّة والالتزام المعياري للموظف.

9. توجد علاقة بين أنماط القيادة الحرّة والتزام الموظف بالاستمرارية.

1.7 أهمية الدراسة

في عالم اليوم التنافسي، ما لم يكن الموظف ملتزمًا بأهداف المنظمة ويعمل كموظف فعال، وإلا فلن تتمكن أي منظمة من الأداء بمستويات الذروة. الموظفون الذين يأتون للعمل بأمانة كل يوم ويقومون بعملهم بشكل مستقل لم يعودوا جيدين بما فيه الكفاية. أحد التحديات التي تواجهها الشركات الحديثة هو الحفاظ على التزام الموظفين في بيئة الأعمال الحالية.

كما هو الحال مع الصناعات الأخرى، تواجه صناعة البيع بالتجزئة أيضًا مشكلات تتعلق بمعدل دوران مرتفع في كل من موظفي الإدارة والمبيعات، والتي تنتج عادةً عن انخفاض الالتزام التنظيمي للموظفين. وفي هذا السياق، تحتاج شركات البيع بالتجزئة إلى التزام الموظفين بمتابعة فرص النمو أو زيادة الإنتاجية. قد يؤثر نقص الموظفين على عمليات وربحية شركات البيع بالتجزئة. ولذلك، فإن مشكلة دوران الموظفين في صناعة البيع بالتجزئة تحتاج إلى اهتمام من الأكاديميين والممارسين على حد سواء.

لذا فإن الأهمية الرئيسية لهذا البحث هي زيادة الوعي والمعرفة حول تأثير أنماط القيادة المختلفة التي قد تؤثر على التزام الموظف في صناعة البيع بالتجزئة. وترتبط مؤشرات الالتزام التنظيمي بمشاعر الارتباط تجاه أهداف وقيم المنظمة، ودور الفرد فيما يتعلق بذلك، والانخراط في المنظمة من أجل ذاتها وليس من أجل القيم النفعية البحتة (Cook & Wall, 1980). ومن خلال فهم الالتزام، سيكون الممارسون في وضع أفضل للتنبؤ بتأثير ممارسة أو سياسة معينة على المنظمة (Meyer & Allen, 1997). في المنظمة، سيعزز الالتزام مفهومًا ذاتيًا مستقرًا وبالتالي سلوكًا وأداءً أكثر توقعًا وثباتًا (هاندي، 1976). ويؤكد ماثيو وزاجاك (1990) أنه كلما زاد التزام الموظفين، زاد الدور

يتم تصوير سلوكيات مثل الإبداع والابتكار. وهذا هو ما يحافظ على استمرارية المنظمة التنافسية. يظهر الموظفون الملتزمون رغبة أعلى في البقاء في وظائفهم (Meyer & Allen, 1997). لقد دعمت الأبحاث باستمرار أن الالتزام التنظيمي العالي كان مرتبطًا بشكل إيجابي بالسلوكيات الفردية مثل انخفاض الرغبة في البحث عن وظائف جديدة وتقليل التغيب عن العمل (Meyer & Allen, 1997; Bergmann, Lester, Meuse & Grahn, 2000). وفي هذا السياق، فإن التأكيد على الالتزام التنظيمي للموظفين يمكن أن يساعد شركة البيع بالتجزئة على تقليل معدل دورانها، مما يؤدي بشكل غير مباشر إلى زيادة أرباح الشركة.

علاوة على ذلك، ستكون هذه الدراسة مفيدة لصناعة التجزئة في فهم أنماط القيادة التي قد تؤثر على التزام الموظفين ويمكن لفريق الإدارة التأكيد على أساليب قيادتهم من أجل الوصول إلى أهداف الشركة وزيادة فعالية الموظفين. وسيكون أيضًا بمثابة مبادئ توجيهية مستقبلية للباحثين الآخرين حول موضوع التزام الموظفين.

الفصل الأول: خطة البحث ونظرة عامة عليه. وقد أوضح هذا الفصل لمحة عامة عن العمليات الهامة التي سيتم تنفيذها لإنجاز هذا البحث. علاوة على ذلك، فإن أهداف البحث والفرضيات والأسئلة التي تم تقديمها في هذا الفصل ستكون بمثابة اتجاه البحث، مما يسمح للباحث بالرجوع إليها أثناء الانتقال إلى مرحلة أخرى من هذا البحث. ومن أجل الحصول على فهم أفضل، سيقدم الفصل الثاني مراجعة للأدبيات ذات الصلة بهذه الدراسة.

2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.0 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة الأدبيات التي قام بها العديد من الباحثين حول تأثير أساليب القيادة على التزام الموظفين في صناعة البيع بالتجزئة. سيتم استخدام الأبحاث التي أجراها باحثون آخرون كمرجع وبيانات ثانوية لهذا البحث. ويناظر الفصل الثاني المتغيرات المستقلة والتابعة ويستعرض أيضًا النماذج والإطار النظري ذي الصلة. تم تطوير الفرضية لتحديد وشرح العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

2.1 مراجعة الأدبيات:

وفقًا لدراكر (1993)، يعتمد النجاح التنظيمي على جودة وأداء المديرين. إن المؤسسة التي لا تتمتع بقيادة غير قادرة على تحويل موارد المدخلات إلى ميزات التنافسية الخاصة. أحد أسباب دراسة أسلوب القيادة هو أن القيادة الفعالة يمكن أن تكون مفتاح النجاح للعديد من المنظمات ويمكن أن تساعد الأبحاث في تحديد المهارات الأساسية التي يحتاجها القادة في عالم اليوم.

وفي الوقت نفسه، وبسبب التأثير الملحوظ الذي يمكن أن يحدثه العامل الملتزم، أصبحت مسألة التزام الموظف بمثابة بناء مثير للاهتمام مع المنافسة المتزايدة. وقد وجد ديل وفوكس (2008) وجود صلة إيجابية بين أسلوب القيادة والتزام الموظفين.

2.1.1 المتغير التابع: التزام الموظف:

يتم تعريف التزام الموظف على أنه حالة نفسية تربط الفرد بالمدير والمهنة والمنظمة. (Meyer & Allen, 1997) اقترح ماير وهيرسكوفيتش (2001) أن الالتزام يربط الفرد بمسار عمل ذي صلة بواحد أو أكثر من الأهداف. وقد ساهمت أبحاثهم بشكل مهم في تحديد التزام الموظفين في شكل ثلاث أسس هي العاطفية والمعيارية والاستمرارية. تعكس هذه الأنواع الثلاثة من الالتزام الروابط العاطفية والالتزام المتصور والتكاليف الغارقة المدركة فيما يتعلق بالهدف، على التوالي (Allen & Meyer, 1991). هناك فكرتان معروفتان حول الالتزام في الدراسات البحثية. تم تطوير وجهة النظر الأولى من قبل بورتر، وستيرز، وموداي، وبوليان (1974) والتي أوضحت الالتزام على أنه مشاركة الفرد وقوة تحديد الهوية في منظمة معينة. الرأي الثاني: أن الفرد يركز استثماراته المبكرة على العمل، فإذا توقف العمل خسر استثماراته. يركز هذا الرأي على وجهة

نظر بيكر المتعلقة بالرهانات الجانبية ويتعامل مع الالتزام باعتباره الميل إلى الحفاظ على العضوية في المنظمة

(Allen & Meyer, 1990; Oliver, 1990).

يُنظر إلى التزام الموظف على أنه الرغبة القوية في الحفاظ على نفسه داخل المنظمة، واستعداد الموظفين لممارسة إيمان قوي وقبول بأهداف المنظمة وقيمها وبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة. (Hunt & Morgan, 1994) وفقا لموداي (1979)، فإن التزام الموظف هو هيكل متعدد الأبعاد وهو القوة النسبية لتحديد هوية الموظف ومشاركته في منظمة معينة. أفاد موداي أيضاً أن التزام الموظف يتميز بثلاثة عوامل على الأقل: الأول هو الرغبة القوية في الحفاظ على العضوية داخل نفس المنظمة؛ والثاني هو الإيمان القوي به

وقبول أهداف المنظمة وقيمها؛ أما العامل الثالث فهو الرغبة في بذل جهد كبير نيابة عن المنظمة (Savery & Syme, 1996) واتفق تقريره مع وجهة نظر هانت ومورجان.

ويرتبط التزام الموظف بالخصائص الفردية مثل العمر والأقدمية والتعليم مع العوامل المشروطة مثل الخصائص التنظيمية والمناخ والرضا الوظيفي (مورو، 1983). ووفقا لماير (2002)، يلعب الرضا الوظيفي دوراً رئيسياً في تحديد التزام الموظفين. هناك فرق بين التزام الموظف والرضا الوظيفي؛ يمكن اعتبار التزام الموظف بمثابة استجابات الموظف العاطفية تجاه مؤسسته حيث أن الرضا الوظيفي هو استجابات الموظف تجاه أي وظيفة. يعتبر هذان المتغيران مرتبطين بشكل كبير. لذلك، من الممكن أن يكون الموظف غير راضٍ عن الوظيفة التي يشغلها في المنظمة بينما تكون لديه مشاعر إيجابية تجاه قيم المنظمة وأهدافها. عندما يتم تحليل معظم الدراسات، فإن العلاقة الهامة بين التزام الموظفين والخصائص الديموغرافية والرضا الوظيفي تلفت الانتباه. (Kacmar, 1999)

وأشار موريس وشيرمان (1981) إلى أن التزام الموظف يعد مؤشراً فعالاً في التنبؤ بأداء الموظف في مكان العمل ونية دورانه. كما وجد ماير وبانونين وجيلاتي وجوفين وجاكسون (1989) أن التزام الموظف كان مؤشراً مناسباً لأداء العمل. وبالتالي، من الضروري أن يولي المدبرون والقادة اهتماماً كبيراً بالتزام الموظف. يدرك معظم العلماء أن التزام الموظف هو الولاء للمنظمة (برايس ومولر، 1986). ويعرف التزام الموظف بأنه عقد عقلي يربط أداء الموظف لواجبه مع هويته ونسبته إلى المنظمة (والاس، 1995). التزام الموظف قادر على تسهيل التعاون الطوعي داخل المنظمة. عندما شعر الموظفون

وعندما يتم معاملتهم باحترام، فإنهم يظهرون مستويات أعلى من الالتزام (سامرز، 1997).

اقترح ماير وألين (1991) إطاراً تم تصميمه لقياس ثلاثة أنواع مختلفة من التزام الموظفين.

2.1.1.1 الالتزام العاطفي:

يعد الالتزام العاطفي أحد أشكال التزام الموظفين، والذي يعتبر الأكثر فائدة في تعزيز الفعالية التنظيمية. في الواقع، من بين هذه المكونات الثلاثة، وجد أن الالتزام العاطفي هو المؤشر الأكثر ثباتاً وأقوى للنتائج التنظيمية الإيجابية؛ ويرتبط الالتزام العاطفي

لقد تم التعامل مع الالتزام العاطفي للموظفين وارتباطهم العاطفي بمنظمتهم كمحدد مهم للتفاني والولاء. يتمتع الموظفون ذوو الالتزام العاطفي العالي بشعور بالانتماء والتماثل مما يزيد من مشاركتهم في أنشطة المنظمة، واستعدادهم لمتابعة أهداف المنظمة ورغبتهم في البقاء مع المنظمة. (Meyer & Allen, 1991) علاوة على ذلك، وجدت الدراسات علاقات بين الالتزام العاطفي والتغيب والأداء ودوران الموظفين. (Mathieu & Zajac, 1990) فيما يتعلق بسوابق الالتزام العاطفي، اقترح ماير وألين أن تجارب العمل مثل المكافآت التنظيمية ودعم المشرف والعدالة الإجرائية قد أظهرت علاقات أقوى مع الالتزام العاطفي.

قد تساعد نظرية الدعم التنظيمي التي اقترحها أيزنبرغ وهنتغتون (1995) في تفسير الالتزام العاطفي للموظفين تجاه مؤسساتهم. يفترض هذا النهج أن الموظفين يشكلون معتقدات عامة حول مدى تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتماماتهم بشأن رفاهيتهم من أجل تلبية الاحتياجات الاجتماعية العاطفية وتقييم مدى استعداد المنظمة لمكافأة الجهود المتزايدة. قد يكون الدافع وراء الدعم التنظيمي المتصور هو ميل الموظفين إلى إسناد خصائص إنسانية إلى المنظمة (Eisenberger, 1986). على أساس المعاملة بالمثل، فإن الدعم التنظيمي المتصور من شأنه أن يخلق التزامًا محسوسًا بالعناية برفاهية المنظمة ومساعدة المنظمة على تحقيق قيمها وأهدافها. يلعب الالتزام المحسوس دورًا في التوسط في جزء من علاقة الدعم التنظيمي المتصور مع الالتزام والأداء العاطفي. (Lynch & Rhoades, 2001) كما أن الدعم التنظيمي المتصور من شأنه أن يزيد أيضًا من الالتزام العاطفي من خلال تلبية احتياجات الموظف من التقدير والاستحسان والانتماء، مما يؤدي إلى دمج العضوية التنظيمية وحالة الدور في الهوية الاجتماعية.

يؤكد هذا الشكل من الالتزام على هوية الفرد ومشاركته في المنظمة (بورتز، ستيرز، وبوليان، 1974). يُظهر الموظفون ذوو الالتزام العاطفي العالي الارتباط العاطفي والتعرف والمشاركة في مكان العمل. الموظفون الذين يتمتعون بالالتزام عاطفي قوي يبقون مع المنظمة لأنه ينبغي عليهم ذلك. وهذا من شأنه أن يفسر سبب كون هؤلاء الموظفين أقل عرضة للانخراط في سلوك الانسحاب وأكثر عرضة لقبول التغيير (Meyer & Allen, 1997).

إن العمليات المؤدية إلى تنمية الالتزام الوجداني مأخوذة من مبادئ التبادل عند معتز (1988). تقدم المنظمة عادة مكافآت أو عقوبات على المساهمات التي يقدمها موظفوها أو يفشلون في تقديمها تحت تصرفها في المقابل، ويلتزم الموظفون أنفسهم للمنظمة مقابل المكافآت التي حصلوا عليها أو تجنب العقوبات.

2.1.1.2 الالتزام بالاستمرارية:

ويتعلق الالتزام بالاستمرارية بتقييم الموظف لمقارنة تكاليف مغادرة المنظمة وتكاليف البقاء. الموظفون الذين أدركوا أن تكاليف مغادرة المنظمة أكبر من تكاليف البقاء سيقون داخل المنظمة لأنهم بحاجة إلى ذلك. أي شيء يزيد من تكلفة ترك المنظمة يؤدي إلى تطوير الالتزام بالاستمرارية. (Meyer & Allen, 1991) وقد عرّف بيكر (1960) الالتزام بالاستمرارية بأنه

اتجاه للانخراط في خطوط متسقة من النشاط بناءً على تقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بإيقاف النشاط. إذا انتقل الموظف إلى وظيفة جديدة، عليه قضاء قدر من الوقت لاكتساب الاستثمار الذاتي مرة أخرى. الاستثمار الذاتي هو مقدار الموارد القيمة مثل الجهد والطاقة والوقت الذي يقضيه الموظف في المنظمة من أجل رفاهيته. (Allen & Meyer, 1990) إذا افتقر الموظف إلى قابلية نقل المهارات والمعرفة الوظيفية، فإن تكاليف ترك المنظمة ستزداد أيضاً، لأنه يصعب على الموظف العثور على وظائف بديلة تتناسب معه (بيكر، 1960). وقد يؤدي أيضاً إلى تعطيل العلاقات الاجتماعية التي بناها الموظفون في المنظمة السابقة

زيادة التكلفة النفسية لتكوين صداقات جديدة وتعلم كيفية الانسجام مع زملاء العمل الجدد إذا انتقل الموظفون إلى منظمة أخرى (بيكر، 1964). وبالتالي، يتلخص أنه إذا كانت الوظيفة البديلة المتاحة في البيئة أقل، فسيظهر الموظفون التزاماً مستمراً أكبر تجاه صاحب العمل الحالي.

وينطوي الالتزام المستمر على التقييم العملي الذي يجريه الموظف لتكاليف وفوائد البقاء في منظمة معينة (Meyer & Allen, 1988). وكما ساهم ألين وماير (1990)، فإن الموظفين الذين يتمتعون بالالتزام قوي بالاستمرار يبقون لأنهم بحاجة إلى ذلك.

2.1.2 المتغيرات المستقلة الأولى: أسلوب القيادة الديمقراطية/التشاركية:

وقد تم تصنيف القيادة من حيث السمات الفردية، والسلوك، وأنماط التفاعل، وعلاقات الأدوار، والتأثير على الآخرين، وشغل منصب إداري، وتصور الآخرين فيما يتعلق بشرعية التأثير (Yukl)، 2006. (يعرف ستوغديل (1974) السلوك القيادي بأنه الذي يستخدمه القادة للتأثير على مجموعة من الناس نحو تحقيق الأهداف. القيادة هي تفاعل بين اثنين أو أكثر من أعضاء المجموعة والذي غالباً ما ينطوي على هيكلية أو إعادة هيكلية للموقف وتصورات وتوقعات الأعضاء (باس، 1990) وتهتم بثلاثة أشياء؛ القادة والأتباع وتفاعلاتهم (دانسيرو، يامارينو، وماركهام، 1995). أساليب القيادة التي ندرسها في هذه الدراسة هي الاستبدادية والديمقراطية وعدم التدخل. وكانت هناك حاجة إلى أساليب مختلفة لمواقف مختلفة، وكان على كل قائد أن يعرف متى يطبق نهجاً معيناً. لا يوجد أسلوب قيادة واحد مثالي أو الأفضل لكل موقف، منذ أ

قد يتمتع القائد بالمعرفة والمهارات اللازمة للتصرف بفعالية في موقف ما، لكنه قد لا يظهر بنفس الفعالية في موقف مختلف.

القيادة الديمقراطية، والمعروفة أيضاً بالقيادة التشاركية، يتم إجراؤها حيث يقوم أعضاء المجموعة بدور أكثر تشاركية في عملية صنع القرار. إن القيادة الديمقراطية قادرة على التأثير على الناس بطريقة متسقة وتؤدي إلى المبادئ والعمليات الديمقراطية الأساسية، مثل تقرير المصير والشمولية والمشاركة والتفكير الجاد (فيشكين، 1991). ويشير ستارات (2001) إلى أن القائد الديمقراطي يعمل كوحدة تحكم مركزية للفريق عندما يتشاور مع فريقه أثناء اتخاذ أي قرار. يسهل القائد الديمقراطي الفريق لبدء أي مهمة ويمنحهم الحرية في تحقيق المهمة بإرادتهم الحرة من خلال التفاهم المتبادل. يتم دائماً تسهيل مشاركة الأعضاء من قبل قائد ديمقراطي جيد وسيكون مسؤولاً في النهاية عن جميع النتائج. وبقدر ما يتمتعون بقدر من السلطة أو القوة، يجب على القادة الديمقراطيين أن يكونوا مسؤولين عن القرارات التي يتخذها الأعضاء كأفراد والأدوار التي يلعبونها في العروض التوضيحية. (Starhawk, 1986; White & Lippitt, 1960)

كما أن موقعهم في شبكة علاقات القوة يجعل هؤلاء القادة مسؤولين عن جعل خطوط السلطة واتخاذ القرار واضحة ومرئية. ويجب عليهم أن يحافظوا على أجنداتهم ودوافعهم شفافة وليست مخفية. (Starhawk & Graebner, 1986) أخيراً، يجب على القادة الديمقراطيين أن يحاولوا منع تطور التسلسل الهرمي الذي يوجد فيه امتيازات خاصة وفوارق في المكانة. (Krech, Crutchfield, & Ballancey, 1962) ويتعين عليهم أن يسألوا أنفسهم في كثير من الأحيان ما إذا كان التفاوت القائم في السلطة ضرورياً، وينبغي لهم أن يكونوا مترددين للغاية في زيادة تركيز السلطة.

حدد أندرسون (1959) القائد الديمقراطي بأنه الشخص الذي يرغب في تقاسم سلطة اتخاذ القرار مع الأعضاء الآخرين. ولذلك ديمقراطية

ترتبط القيادة بارتفاع الروح المعنوية في معظم المواقف. ورفض أن ترتبط القيادة الديمقراطية بانخفاض الإنتاجية وارتفاع الروح المعنوية، بينما ترتبط القيادة الاستبدادية بالإنتاجية العالية وانخفاض الروح المعنوية. ويدعم هذا البيان هاكمان وجونسون. (1996)

وترتبط القيادة الديمقراطية بزيادة إنتاجية الأتباع ورضاهم ومشاركتهم والتزامهم (هاكمان وجونسون، 1996). ويكون رضا التابعين وانتخابات القيادة أكبر في ظل القيادة الديمقراطية (باس، 1990). وعلى الرغم من أن أوجه القصور الكبيرة في القيادة الديمقراطية تستغرق وقتاً طويلاً وطويلة، إلا أن المشاركة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز إنتاجية القيادة (دينهاردت، 2003). وبالتالي، فإن الخصائص الأساسية للقيادة الديمقراطية تشير إلى أنه على الرغم من أن القائد يمتلك الكلمة الأخيرة في القرارات، إلا أنه يتم تشجيع أعضاء المجموعة على تبادل الأفكار والآراء. وهذا سيجعل أعضاء المجموعة يشعرون بمزيد من الترابط في العملية ويؤدي في النهاية إلى تشجيع الإبداع. جوهر القيادة الديمقراطية هو المشاركة (باس، 1990)؛ والمثال الأعلى للقيادة الديمقراطية هو المشاركة المفيدة والودية والمشجعة (Luthar، 1996). (ويشجع القائد على مستوى المشاركة المصنف في القيادة الاستبدادية، والقيادة التشاركية، والقيادة ذات المشاركة العالية (ويلسون، جورج، وبلينز، وبايهام، 1994). يذكر كيمرز (1984) أيضاً أن القيادة الديمقراطية تسلط الضوء على المشاركة الجماعية.

من ناحية أخرى، تحدث كوتمارسكي (1995) عن تميز القائد الديمقراطي باعتباره محفزاً، مقدماً للعواقب المنطقية، فائزاً بالتعاون، مشجعاً، يسمح بتقرير المصير، موجهاً، مستمعاً جيداً، محترماً ومتمركزاً حول الموقف. عرّف وايت وليبيت (1960) القيادة الديمقراطية بأنها تسليط الضوء على المشاركة الجماعية والمناقشة

وتشجيع القرارات الجماعية. في حين أن المشاركة هي الخصائص الأساسية للقانون الديمقراطي، فإن الأسلوب من أعلى إلى أسفل والسيطرة التوجيهية مع التركيز الشديد على السيطرة والقيادة هي الخصائص الأساسية للقيادة الاستبدادية (Luthar، 1996). (إن المشاركة والسيطرة هما أفضل الشروط لتبسيط القيادة الديمقراطية والاستبدادية. يتحكم القائد الاستبدادي في أنشطة المجموعة بإحكام عند اتخاذ القرارات ويحدد جميع السياسات والتقنيات وخطوات النشاط. إلى جانب قيادة مهام العمل الخاصة ورفاق العمل لكل عضو، يميل القائد الاستبدادي إلى أن يكون شخصياً عند مدح وانتقاد عمل العضو ولكنه يظل أيضاً بعيداً عن المشاركة النشطة في المجموعة. في المقابل، يميل القائد الديمقراطي إلى أن يكون عضواً منتظماً في المجموعة من

حيث الروح دون القيام بالكثير من العمل (وايت وليبيت، 1960). في حين أن السمة الرئيسية للزعيم الاستبدادي هي إصدار الأوامر والأمر، فإن النشاط الرئيسي للزعيم الديمقراطي هو إعطاء المعلومات. ومن الناحية العملية، فإن الاختلافات بين أدوار القادة الاستبداديين والديمقراطيين ليست كبيرة.

إن سياقات وخصائص ودوافع ونتائج القيادة الديمقراطية في الحركات الديمقراطية مترابطة مع بعضها البعض. يرغب القادة والأتباع في المزيد من الديمقراطية بسبب السياقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية (مينير، 2001). إن الرغبة في الديمقراطية تسعى إلى تحقيق نتائج معينة تشمل الإصلاحات الديمقراطية، والانتخابات المباشرة، والتحرر السياسي. وتعزز هذه النتائج حقوق الإنسان والسعي لتحقيق السعادة في مجتمع ديمقراطي.

تسعى الأوضاع غير الديمقراطية والحكومات غير الديمقراطية إلى المطالبة بالحركات الديمقراطية. تخلق الأوضاع غير الديمقراطية سياقات سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية للحركات الديمقراطية التي تسعى إلى الحصول على خصائص حاسمة للقيادة الديمقراطية. في الحركات الديمقراطية

ومن خصائص القيادة الديمقراطية التضحية والمشاركة والرؤية والشجاعة والرمزية. تعتبر هذه الخصائص حاسمة لأنها تساعد على تحقيق الديمقراطية وتلعب دورًا مهمًا في السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي للقيادة الديمقراطية في الحركات الديمقراطية. الرؤية هي السمة الأكثر شيوعًا للقيادة (Northhouse, 1997; Yukl, 2002) وتتطلب القيادة الديمقراطية رؤية للقيم الديمقراطية وحقوق الإنسان والمساواة والحرية والرفاهية في ظل الأوضاع الاقتصادية غير الديمقراطية وغير المتطورة. يتم تعزيز الرؤية وتقويتها بالشجاعة والمشاركة. ولا يمكن تحقيق هذه الرؤية في غياب الشجاعة والمشاركة والتفاعل بين القادة الديمقراطيين وأتباعهم. لا يبني القادة الديمقراطيون الرؤية فحسب، بل يغرسونها أيضًا في قلوب أتباعهم.

التفاعلات بين القادة والأتباع تقتضيها خصائص القيادة الديمقراطية. أولاً، يجب أن يكون أتباع الديمقراطية على استعداد لتحمل المسؤولية عن رفاهية أتباعهم كمكمل للوظيفة الأولى للقيادة الديمقراطية (وايت وليبيت، 1960). وفي مقابل الحرية، تؤكد مسؤولية الفرد على التعاون مع الجماعة وضمان رفاهيتها. ومن خلال البقاء منفتحين ولكن دون القبول الأعمى لطلبات القادة، يتحمل أتباع الديمقراطية مسؤوليتهم الأكبر.

ثانياً، يجب أن يكون الأتباع مسؤولين عن قراراتهم وأفعالهم (ماثيوز، 1988). على سبيل المثال، قد يختلف أعضاء المجتمع الديمقراطي مع القرار الجماعي. وعلى الرغم من أنه قد يتم منحهم الحرية في التحدث علناً ضد القرار، إلا أنه لا يمكن عرقلة أو انتهاك السياسة الراسخة ديمقراطيًا إلا في حالة الاستنكاف الضميري (وايت وليبيت، 1960؛ باربر، 1984).

ثالثاً، الأتباع مسؤولون عن الحفاظ على استقلاليتهم. قد يقوم القادة غير الديمقراطيين بسلب حرية أتباعهم ضد إرادتهم، ولكن يمكن أيضًا منح الحريات أو اعتبارها أمرًا مسلمًا به (فروم، 1965). لذلك، من أجل الحفاظ على استقلاليتهم، يجب على

الأتباع أن يمارسوا حرياتهم بانتظام وأن يعتزوا باستقلاليتهم ويعترفوا بها ويحرسوها (Lassey, 1971; Barber, 1984).

رابعاً، يجب على الأتباع أن يسعوا جاهدين لتطوير مهاراتهم القيادية لتحديد الطرق التي يمكنهم من خلالها العمل كقادة. من المفترض أن ينظروا إلى أنفسهم على أنهم قادرون على قيادة الآخرين ومتابعتهم. في القيادة الديمقراطية المثالية، يعد التابع والقائد أدواراً يتبادلها الأفراد باستمرار بالدقيقة أو الشهر أو السنة.

وأخيراً، يجب أن يكون أعضاء المجموعة الذين يلعبون دور التابع على استعداد للعمل مع القادة. إن رفض القادة الأفراد بسبب عدم كفاءتهم أو سلوكهم غير الديمقراطي أمر مبرر، ولكن الرفض الكامل لمفهوم القيادة الديمقراطية يمكن أن يقوض الأهداف الديمقراطية للمجموعة (بيكر، 1982؛ ناجل، 1987). وعلى الأتباع أن يمنحوا استغلال القادة الديمقراطيين أو تملقهم في نفس الوقت (ناجل، 1987). يجب أن يقدر ويدعم القادة الذين يقدمون مساهمات قيمة للمجموعة (Smith, 1926; Starhawk, 1986)، ولكن يجب على الأتباع أيضاً أن يكونوا الرقيب على قيادتها الخاصة حتى يظلوا ديمقراطيين حقاً (Kutner, 1950).

ومع ذلك، لم تحمل الديمقراطية دائماً النظرة الإيجابية التي تحملها اليوم. لقد نظر غالبية الفلاسفة وعلماء السياسة إلى الديمقراطية بعين الشك لفترة طويلة، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى أنهم يرون أن هذه الجماهير الطائشة لم تكن قادرة إلا على إثارة أعمال الشغب واتباع الأنبياء الكذبة. ولذلك يُنظر إلى الديمقراطية على أنها نظام اجتماعي غير مستقر

تسبب الإرهاب. ويدرك هيفيتز وسيندر (1987) أنه عندما يتم تعريف المشكلة بوضوح ويكون لها حل مباشر، فإن العملية الديمقراطية تكون غير مناسبة. ويحدد هيمان (1951) أيضاً أنواع المشكلات التي تجعل العملية الديمقراطية غير مناسبة. ويفسر أن العروض التوضيحية يجب أن تتجه إلى مسؤول تنفيذي أو قاض في بعض الأحيان. قد يعني هذا أن العروض التوضيحية تنفذ سياسة ما أو تطبيق قانوناً تم سنه. يتمتع مجلس النواب بالسلطة المطلقة على الإجراءات التنفيذية، ولكن تنفيذ مهمة لعضو معين أو لجنة معينة غالباً ما يتم تكليفه من قبل ديمقراطية صغيرة مباشرة، مما يمنحهم قدرًا من السلطة التنفيذية. يخدم القضاة العروض التوضيحية من خلال توضيح تفاصيل قرارات العروض التوضيحية. يمنح المجتمع الديمقراطي سلطة مؤقتة للقضاة وهيئات المحلفين، لذا يجب أن يظلوا مسؤولين مثل المسؤولين التنفيذيين.

وأخيراً، يحدد ماير (1952) أن العملية الديمقراطية ليست مناسبة إذا كانت المجموعة غير مهتمة بمشكلة ما أو حلها. المشكلة قيد النظر أيضاً يجب أن تكون ضمن اختصاص المتابعين. ويتساءل هذا الاعتبار الأخير عما إذا كانت الوحدة الديمقراطية القائمة مبررة أكثر من أي وحدة أخرى محتملة، وبالتالي فهي أكثر تعقيداً مما تبدو للوهلة الأولى.

في الختام، يُعتقد أن السبب وراء قبول أسلوب القيادة الديمقراطي وممارسته على نطاق أوسع. وفي ربع القرن الأخير، شهدت الديمقراطية تقدماً وتراجعاً على حدٍ سواء، وقد تشهد القيادة الديمقراطية دورات مماثلة (سلاتر وبينيس، 1990). بالإضافة إلى ذلك، يشير ليبيت (1983) إلى عدد من الاتجاهات الواعدة في السبعينيات وأوائل الثمانينيات والتي ربما لا تزال موجودة حتى اليوم. وتتزايد توقعات تقاسم السلطة والمسؤولية؛ درجة التعاون والتواصل أكبر؛ وتتزايد الحاجة إلى الانفتاح والمرونة التنظيمية.

2.1.3 المتغيرات المستقلة الثانية: أسلوب القيادة الاستبدادي/الأوتوقراطي:

تؤكد القيادة الاستبدادية فيما يتعلق بالقائد على سلطته المطلقة التي لا جدال فيها، حيث سيتولى سيطرة صارمة على مرؤوسيه ويطلبهم بالمطاعة الكاملة. وأكد تشنغ (1995) أن سمة القيادة الاستبدادية أظهرت السلوكيات الأربعة التالية: السيطرة والهيمنة، والتقليل من قدرة المرؤوسين، وبناء صورة سامية للقائد، وتعليم المرؤوسين بأسلوب تعليمي. ويهيمن الزعيم الاستبدادي على أعضاء الفريق، ويستخدم الأحادية لتحقيق هدف واحد. يؤدي هذا النهج في القيادة عمومًا إلى مقاومة سلبية من أعضاء الفريق ويتطلب ضغطًا وتوجيهًا مستمرين من القائد من أجل إنجاز الأمور. يحافظ القادة المستبدون على علاقات الخادم مع أتباعهم (أدير، 1984). إنهم يتخذون القرارات من جانب واحد ويشرفون على أنشطة عمل المرؤوسين عن كثب (Muczyk & Reimann، 1987).

يقوم القائد الاستبدادي بإقناع الناس بالأداء باستخدام المكافآت والعقوبات (أدورنو، 1995). عندما تصبح نسبة العقوبات إلى المكافآت غير متساوية للغاية، قد ينتهي الأمر بالزعيم الاستبدادي إلى البحث عن خط عمل آخر. يعتمد مثل هذا القائد على قوة المنصب لإنجاز الأمور. يتخذ القائد جميع القرارات ويحتفظ بالحق في تحديد الأهداف والاتجاهات. يُنظر إلى أعضاء المجموعة على أنهم عمال تتمثل مسؤوليتهم الأساسية في إطاعة جميع أوامر القائد. يحمي القائد الاستبدادي من الانتقادات المتعلقة بالقدرة الشخصية ولديه حاجة مدفوعة بالأنا للسيطرة على الآخرين (Stogdill، 1980). (إذا كان لدى العمال الرغبة، أي الخضوع، فيمكن إنجاز العمل، وربما ليس عن طيب خاطر. غالبًا ما يستخدم الزعيم الاستبدادي الخوف كوسيلة ضغط. القدرة على منح

فلا امتياز الذي يتمتع به البعض، أو سحبه من الآخرين، يعد بمثابة أداة قوية في يد الزعيم الاستبدادي.

على الرغم من أن النهج الاستبدادي كان في يوم من الأيام هو الشكل السائد للقيادة في الشؤون الإنسانية، إلا أنه فقد شعبيته في العصر الحالي، وغالبًا ما تم استبداله بأساليب أكثر ديمقراطية أو إنسانية. ولكن من التبسيط غير المقبول أن نقول إن القيادة الاستبدادية "خاطئة" في جميع الأوقات وفي جميع الظروف، كما أنه من غير الدقيق القول بأن القيادة الديمقراطية "صحيحة" دائمًا (جورج، 2003). تشير الأدبيات المتعلقة بالقيادة في عالم الأعمال إلى أن القيادة الاستبدادية مفيدة في بعض السياقات ويجب تجنبها في سياقات أخرى. تؤدي القيادة الاستبدادية إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة عندما يكون القائد على دراية جيدة بالموضوع قيد المناقشة. ويمكن أن يزيد من إنتاجية العامل، ولكن فقط عندما يكون القائد حاضرًا وقويًا. تعمل مثل هذه القيادة على تحسين أداء العمال، ولكن فقط في المهام البسيطة نسبيًا. كما أنه يميل إلى تقليل مشاكل الاتصال (جورج، 2003).

ويبدو أن القيادة الاستبدادية هي الأكثر ملاءمة في الحالات التي يكون فيها الموظفون جدد وغير مدربين في وظائفهم (Greenleaf، 1977). يعمل بشكل أفضل مع مجموعة أكبر. ويبدو أيضًا أنه مطلوب عندما تكون هناك حاجة إلى تعليمات مفصلة أو إنتاج بكميات كبيرة. يمكن أن يكون مناسبًا في المواقف التي يكون فيها الوقت محدودًا، أو عندما يتحدى الموظفون

سلطة القائد، أو عندما تتم إدارة الشركة أو القسم بشكل سيء من قبل قائد سابق. تعتبر القيادة الاستبدادية مفيدة أيضًا عندما يجب تنسيق العمل بشكل متكرر مع الأقسام الأخرى في الشركة.

لكن القيادة الاستبدادية لها جانبها السلبي. ويرتبط بارتفاع معدلات دوران الموظفين وزيادة العدوانية بين الموظفين (DePree، 1990). (فهو يقلل من أداء الموظف في المهام المعقدة ويبدو أنه يعيق الإبداع. ويميل هذا النهج أيضًا إلى زيادة توظيف الاغتراب والاستياء وانخفاض الروح المعنوية ورضا الموظفين وولائهم. غالبًا ما يؤدي النهج الاستبدادي إلى انخفاض الروح المعنوية وما يترتب على ذلك من زيادة التغيب عن العمل. علاوة على ذلك، فإنها تميل إلى أن تكون أقل فعالية مع الجيل الحالي من الموظفين مما كانت عليه مع أولئك الذين نشأوا في ثقافة أكثر تقليدية وتنظيمًا. لا ينبغي فرض القيادة الاستبدادية في المواقف التي تتطلب مستوى عالٍ من إبداع الموظف أو حيث تم بالفعل إنشاء نموذج القيادة الديمقراطية. ومن ثم يمكن ملاحظة أن القيادة الاستبدادية متعددة الأوجه (Gustainis, 1994).

2.1.4 القيادة المستقلة الثالثة: أسلوب عدم التدخل/القيادة التفويضية:

قد تكون قيادة عدم التدخل، والمعروفة أيضًا بالقيادة التفويضية، هي الأفضل أو الأسوأ في أساليب القيادة. إذا اتبع القائد التعريف المفهوم عادةً والممارسة المعيارية المتمثلة في عدم التدخل وعدم التدخل عندما يفترض أنه يقود أتباعه، فسيتم تشكيل أسوأ أشكال القيادة. ومع ذلك، فإن قيادة عدم التدخل تظهر باعتبارها الشكل النهائي للقيادة خلال القرن الحادي والعشرين. لا يتدخل زعيم عدم التدخل في شؤون أتباعه ولا يظهر سوى القليل من السيطرة على المجموعة. مشاركة القائد منخفضة جدًا في أنشطة أعضاء المجموعة. في أسلوب القيادة الذي يعتمد على مبدأ عدم التدخل، يعاني الفريق من عدم وجود توجيهات أو دوافع تذكر (Bittel, 1989) عرّف روبنز (2007) أسلوب عدم التدخل بأنه يتخلى عن المسؤوليات ويتجنب اتخاذ القرارات. لا تشارك سياسة عدم التدخل في عمل الوحدة. ومن الصعب الدفاع عن أسلوب القيادة هذا إلا إذا كان مرؤوسو القائد خبراء ومتخصصين ذوي دوافع جيدة، مثل العلماء. يتيح أسلوب القيادة الذي يعتمد على مبدأ عدم التدخل الحرية الكاملة في اتخاذ القرار الجماعي دون الحاجة إلى مشاركة القائد (موندي وبريمو، 1995). وبالتالي، فإن المرؤوسين أحرار في فعل ما يحلو لهم. دور القائد هو فقط توفير المواد. لا يتدخل القائد أو يشارك في سير الأحداث التي تحددها المجموعة. يمكن وصف الأداء بطرق مختلفة. يمكن أن يكون عملاً لإنجاز مهمة تنفيذية معينة. كما يمكن وصفها بأنها القدرة على الجمع بين المهارة بشكل كامل والسلوك الصحيح نحو تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. تعتبر قيادة عدم التدخل أسلوبًا غير فعال عند تطبيقها على مواقف إدارة الصراع (Bruk-Lee, 2007). استخدم المديرون أسلوب إدارة الصراع لتجنب المشكلات الصعبة في بيئة عملهم في مجال البيع بالتجزئة (نيومان وجريج، 2008). قد يرى بعض الباحثين أن قادة عدم التدخل يعرضون مهارات قيادية تجتذب أسلوب إدارة الصراع المتجنب. من المتوقع أن يستخدم قادة البيع بالتجزئة اليوم استراتيجيات القيادة الفعالة للتوسط وتسهيل النزاعات التي تؤثر على بيئة العمل الداخلية (نيومان وجريج، 2008). عندما تختار منظمات البيع بالتجزئة استراتيجية حل الصراع، مثل إدارة الصراع التسوية، يجب على القادة التأكد من اختيار الاستراتيجيات الصحيحة ومفيدة لجميع الأطراف ذات الصلة (جويل، ماروينج، وروبرت، 2008).

يؤمن قائد مبدأ عدم التدخل بحرية الاختيار للموظفين، ويتركهم بمفردهم حتى يتمكنوا من فعل ما يريدون (بلانشارد، 1999). أساس هذا النمط من القيادة ذو شقين. أولاً، هناك اعتقاد قوي بأن الموظفين يفهمون وظائفهم جيداً، لذا اتركهم بمفردهم للقيام بعملهم. ثانياً، قد يكون القائد في منصب سياسي قائم على الانتخابات وقد لا يرغب في ممارسة السلطة والسيطرة خوفاً من عدم إعادة انتخابه. يوفر مثل هذا القائد المعلومات والموارد الأساسية ولكن الحد الأدنى. لا يوجد عملياً أي مشاركة أو تواصل داخل المجموعة. فهم متطلبات الوظيفة والسياسات والإجراءات التي يتم تبادلها بشكل عام من موظف إلى موظف. ونتيجة لذلك، فإن العديد من العمليات تخرج عن نطاق السيطرة. لا توجد تعليمات

المعطى ويعمل زعيم عدم التدخل في وضع الأزيمة أو رد الفعل. إذا كانت هناك أهداف وغايات، فسيتم افتراض موافقة الموظف أو التزامه. حتى لو كانت الأهداف والغايات مشتركة، نادراً ما تكون هناك خطة محددة لتحقيقها.

وكان هذا السلوك مخالفاً لسلوك القادة المستبدين، الذين أظهروا تكراراً أكبر بكثير في إعطاء الأمر، والثناء والموافقة، وتعطيل الأوامر، والنقد غير البناء. كما أنه يتناقض أيضاً مع القادة الديمقراطيون، الذين قدموا الاقتراحات وسهلوا على مرؤوسهم توجيه أنفسهم. في ظل ظروف عدم التدخل، كانت المجموعات أقل تنظيمياً وأقل كفاءة وأقل إرضاءً للأعضاء مما كانت عليه في ظل الظروف الديمقراطية. تم الانتهاء من عدد أقل من المهام وكان العمل بجودة أقل وكان هناك المزيد من اللعب والإحباط والفوضى والإحباط والعدوان في ظل قيادة عدم التدخل. لا يمكن للإدارة أو القيادة التي تعتمد على مبدأ عدم التدخل إلا أن تؤدي إلى الفوضى وعدم الكفاءة، ويمكن استبعادها على الفور باعتبارها عديمة الفائدة. القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب لا يقدمون أي اتجاه إيجابي أو سلبي ولا يتدخلون في أي وقت ويفشلون موظفيهم في النهاية (Webb, 2007). وفقاً لديلوجا (1990)، يتخلى قادة سياسة عدم التدخل عن قيادتهم وبالتالي يمنحون الموظفين نطاقاً واسعاً من اتخاذ القرار مما قد يؤدي إلى زيادة قوتهم ونفوذهم. وكشف تقييم آخر للأبحاث أن هؤلاء القادة يتجنبون باستمرار تحديد الأهداف، وفرص النجاح، ويفشلون في تنسيق الأهداف التنظيمية، ويتجاهلون المسؤوليات، ويتجنبون بشكل روتيني اتخاذ القرارات بشأن المسائل المهمة (van Eeden, Cilliers, & van Deventer, 2008). يفترض القادة أن الموظفين سيتخذون القرارات في الوقت المناسب والتعامل مع أي مشاكل تنشأ. وجدت تجربة مورنيغان وليونغ (1976) أن المشاركين الجامعيين الذين قادهم قادة غير مشاركون كانوا أقل إنتاجية في العمل.

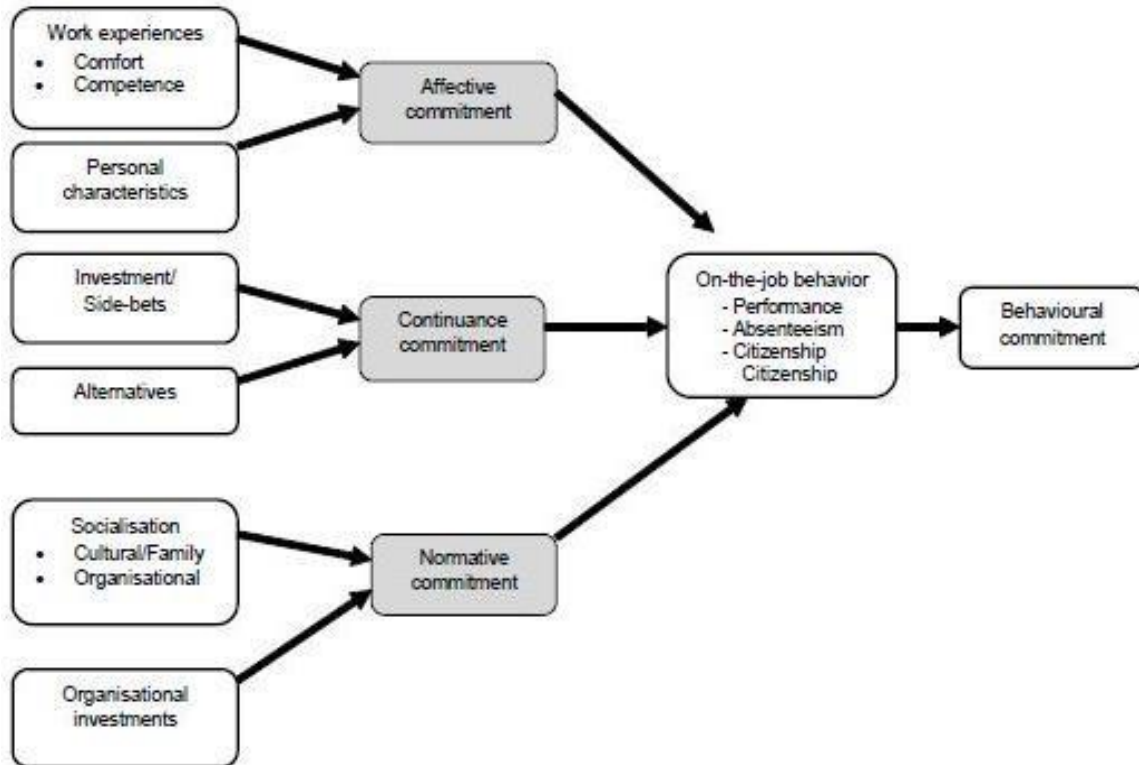
نوعية وكمية المشكلات التي قاموا بحلها، وانخفاض مستوى الرضا مقارنة بالمشاركين الذين قادهم مشاركون. درس بومغارتييل (1997) أنماط السلوك القيادي الاستبدادية وعدم التدخل والتمكين. أبلغ أعضاء المجموعة تحت قيادة عدم التدخل عن مزيد من العزلة عن القائد وتمكين أقل في صنع القرار مقارنة بأولئك الذين تحت القيادة التوجيهية. أشارت النتائج إلى أن قيادة عدم التدخل ساهمت في انخفاض تماسك المجموعة. قارن (1993) Aspegren بين أنماط عدم التدخل وأنماط القيادة التمكينية وأظهر أن قيادة عدم التدخل كانت مرتبطة بانخفاض الدافع للمهام وانخفاض الرضا عن الرؤساء. وبالمثل، وجدت دراسة ماكدونالدز (1967) لثلاثة أنماط من القيادة (سياسة عدم التدخل، والاستبدادية، والديمقراطية) في فيلق الوظائف أن قيادة سياسة عدم التدخل كانت مرتبطة بأعلى معدلات التغيب عن المدرسة والانحراف ومع أبطأ التعديلات في الأداء.

في الأساس، يبدو التأثير الإجمالي لقيادة عدم التدخل سلبياً. ولكن قد يكون هناك جانب إيجابي للغاية في هذا النمط من القيادة. يقترح هيرسي وبلانشارد وجونسون (2000) أن القادة ليس لديهم أسلوب واحد فقط للقيادة، بل لديهم العديد من الأساليب المختلفة اعتماداً على الموقف. في إحدى الحالات، يكون الموظفون غير أكفاء بشكل أساسي، ويفتقرون إلى المعرفة والمهارات الوظيفية. وهنا يجب أن يكون القائد هو الشخص الرئيسي المسؤول. يبدو أن كونك قائداً استبدادياً أمر مناسب لأن أتباعه لا يعرفون ما يكفي لاتخاذ أي من قراراتهم بأنفسهم. تمنح قيادة عدم التدخل الاستقلالية، ولهذا السبب سيُشعر الموظفون بأهميتهم حيث تقع على عاتقهم مسؤولية كبيرة لاتخاذ القرارات بأنفسهم وأن يكونوا مسؤولين عن أعباء العمل الخاصة بهم (مورغان، 2003). قد يعمل أسلوب القيادة هذا بشكل أفضل مع الموظفين المستقلين والمسؤولين أيضاً عن الحفاظ على السيطرة على عملهم، بالإضافة إلى مستوى مهارة معين، حيث لا يحتاجون إلى دفعة من رؤسائهم.

2.2 مراجعة النموذج النظري ذي الصلة:

2.2.1 النموذج 1

الشكل 1: الأبعاد الثلاثة للالتزام الموظف



المصدر: ماير، جي بي، وألين، ن. (1991). تصور ثلاثي العناصر للالتزام الموظف، مراجعة إدارة الموارد البشرية، 1، 61-89. يوضح الشكل 1. الأبعاد الثلاثة للالتزام الموظف. تم تطويره بواسطة ماير وألين (1991). الأبعاد الثلاثة هي الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري. تم استخدام هذا النموذج لشرح سلوك الموظفين ويمكن ربطه ببعضهم البعض بطرق أخرى.

على سبيل المثال، تشير بعض الدراسات إلى أن أبعاد الالتزام العاطفي والالتزام المستمر يمكن أن تكون مرتبطة عكسياً مع بعضها البعض (ماير، ستانلي، هيرسكوفيتش، وتوبولنيتسكي، 2002). عندما يبدأ الموظفون في تغيير رؤيتهم لعدم وجود خيارات وظيفية، فإن الالتزام العاطفي في المنظمة سيزداد لأن الموظفين يريدون البقاء في المنظمة وليس لأنه يتعين عليهم البقاء فيها. وفقاً لماير وألين (1991) فإن الالتزام العاطفي هو استمرار الشخص في العمل في المنظمة لأنه يتفق مع المنظمة ويريد البقاء فيها. ويشير إلى مدى مشاركة الفرد في المنظمة والتعرف عليها. إن الالتزام العاطفي هو الأكثر ارتباطاً بالسلوكيات الإيجابية المتعلقة بالعمل مثل سلوك المواطن التنظيمية (ماير، ستانلي، هيرسكوفيتش، وتوبولنيتسكي، 2002).

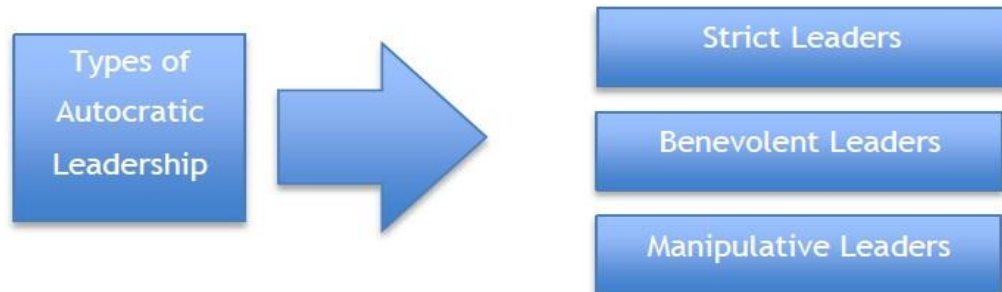
الالتزام المستمر هو استمرار الشخص في العمل في المنظمة لأنه لا يستطيع تحمل تكاليف المغادرة ويريد تجنبها (Meyer & Allen, 1991). كما أن الموظفين ذوي المستوى العالي من الالتزام المستمر سيزيدون من مستويات غموض الدور والصراع (ماير، ستانلي، هيرسكوفيتش، وتوبولنيتسكي، 2002). ومن المعقول الاعتقاد بأن الحاجة الملحوظة للبقاء مع المنظمة قد تزداد إذا كان الموظف يعاني من هذا القيد في الخيارات. وفقاً لفان بروجيل وفان أولفين وأولي (2005) فإنهم يجادلون بأن مستوى الالتزام العاطفي للعامل المؤقت يميل إلى أعلى من الالتزام المستمر.

وفقاً لماير وألين (1991) فإن الالتزام المعياري هو استمرار الشخص في العمل من أجل المنظمة لأنه يواجه ضغوطاً من الآخرين للقيام بذلك. إنه يشير إلى شعور الموظفين بأن التزامهم الأخلاقي هو البقاء في المنظمة. الالتزام المعياري هو التركيز على الالتزام الأخلاقي للشخص وشعوره بالمسؤولية تجاه المنظمة. (Marsh & Mannari, 1977) وفقاً لكلوغستون (2000)، فإن الالتزام المعياري يختلف عن الالتزام العاطفي

الالتزام بالاستمرارية لأنه لا يحتاج إلى الارتباط بأهداف المنظمة أو رسالتها.

2.2.2 النموذج

الشكل 2: أنماط القيادة الاستبدادية



المصدر: هيريابا، ب. (2009). أنماط القيادة الاستبدادية "السلوك التنظيمي". العصر الجديد الدولية.

وفقاً لهودجيتس وريتشارد ولوثانز وفريد (2003) فإن القادة الاستبداديين الصارمين يطلبون من جميع الموظفين اتباع ما يأمر به القادة بالضبط ودون استجواب. يمارس القادة الاستبداديون الصارمون التواصل في اتجاه واحد فقط وليس لديهم ثقة في موظفيهم (Hiriappa، 2009).

يمكن النظر إلى القادة الاستبداديين الخيرين على أنهم "قادة أويون". لديهم الثقة والثقة في موظفيهم. وهذا سيجعل الموظفين والقائد يعملون معاً بالوحدة والاندماج (Richard، Hodgetts، Fred، Luthans، 2003). وفقاً لنتشغ (2004) فإن القادة الاستبداديين الخيرين لهم تأثير جيد ويشجعون الموظفين بطريقة إيجابية. لطف القائد هو

أهم الأشياء للموظفين. سيتم تشجيع الموظفين وسيقومون بتقليد قادتهم. وفقاً لهيريابا (2009)، يتمتع القادة الاستبداديون المتلاعبون بالمهارات اللازمة لجعل موظفيهم يعتقدون أنهم شاركوا في عملية صنع القرار على الرغم من أن القائد قد اتخذ القرار بالفعل.

2.2.3 النموذج 3

الشكل 3: مستويات مشاركة الموظف في عملية صنع القرار

< Less participative		Highly participative >		
Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Autocratic decision by leader	Leader proposes decision – invites comments and listen to feedback and ideas and then decides.	Others propose decision but the leader has the final say	Leader makes joint decision with others	Empower others to make a responsible decision

المصدر: المدينة، م، سيلونج، د، وزهرة، ه. (2009). ممارسة القيادة المجتمعية التشاركية والفعالة في مجلة الموارد البشرية وتعليم الكبار، 5(1)، 8-10

ويوضح الشكل أعلاه مستويات مشاركة الموظف. يسعى القائد ذو أسلوب القيادة الديمقراطي دائماً إلى إشراك الآخرين في عملية صنع القرار. يمكن اعتبار القائد مشاركاً بدرجة عالية عندما يقوم بإشراك الآخرين في عملية اتخاذ بعض القرارات. تعتمد مستويات مشاركة القائد على ما إذا كان القائد يريد اتخاذ كل القرار بنفسه (المستوى 1) أو تمكين الآخرين من اتخاذ القرار (المستوى 5). مع انتقال مستويات مشاركة القائد من المستوى الأول إلى المستوى التالي، فهذا يعني أن مستويات مشاركة القائد زيادة عدد الموظفين في عملية صنع القرار (المدينة المنورة، سيلونج وزهرة، 2009). عندما يصل مستوى مشاركة القائد إلى المستوى الخامس، فهذا يعني أن القائد "لا يتدخل" أو يمنح الموظفين الحق الكامل في اتخاذ قرارهم بأنفسهم. في هذه الحالة، يمكن اعتبار القائد يستخدم أساليب القيادة التي تعتمد على مبدأ عدم التدخل.

2.3 الإطار النظري/المفاهيمي المقترح:

2.3.1 أنماط القيادة

أسلوب القيادة هو المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل أي منظمة. القائد هو الشخص الذي يحفز ويوجه ويؤثر على الآخرين لأداء مهام محددة ويلهم ممرضيه أيضاً للأداء الفعال نحو تحقيق أهداف الشركة المعلنة. أسلوب القيادة هو الطريقة والنهج لتقديم التوجيه وتنفيذ الخطط وتحفيز الناس. وفقاً لنغامبي (2010)، المستشهد به في جبريمي (2011)، القيادة هي عملية التأثير على التزام الآخرين نحو تحقيق إمكاناتهم الكاملة في تحقيق رؤية مشتركة ذات قيمة مضافة، بشغف ونزاهة.

القيادة هي واحدة من تلك المفاهيم التي يمكن رؤيتها على نطاق واسع في الأفراد والمنظمات أيضاً. يرى بيثيل (1990) أن القيادة لديها قدرة قوية على التأثير على الموظف. يحدد بون وجرافتون (2002) القيادة بطريقة جديدة حيث أنها تخلق رؤية جديدة؛ زيادة الثقة بالنفس لدى الموظفين من خلال التنسيق والتواصل. ويرى نجودو (2008) أن القيادة هي عملية متبادلة للتأثير الاجتماعي، حيث يؤثر القادة والممرضون على بعضهم البعض من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويذكر أومولايلول (2006) أن القيادة هي الشخص الذي يعطي هذا النوع من التوجيه لمجموعة من الأعضاء تحت قيادته بطريقة تؤثر على سلوك فرد أو مجموعة أخرى. يُشار إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من الخصائص والمهارات والسمات والسلوكيات التي يستخدمها القادة عند التواصل مع ممرضيه (Marturano & Gosling, 2008; Jeremy, 2011).

وطبيعة هذا التأثير هي أن أعضاء الفريق يتكاملون طوعياً مع بعضهم البعض من أجل تحقيق الأهداف التي وضعها القائد للمجموعة، وكذلك لكل فرد من الأعضاء. إن جودة أداء الموظفين، وكذلك العلاقات بين القائد وأتباعه، تحفز بشكل كبير أسلوب القيادة الذي يتبناه القائد (جبريمي، 2011). يلعب أسلوب القيادة في المنظمة دوراً مهماً في تعزيز أو تأخير اهتمام والتزام الأفراد في المنظمة (Obiwuru، 2011).

2.3.2 التزام الموظف

تم شرح التزام الموظف بعدة طرق من قبل باحثين سابقين مختلفين. وفقاً لموداي وبورتر وستير (1982)، فإن الالتزام التنظيمي هو مزيج من الولاء للمنظمة وارتباط الموظفين بالمنظمة وبذل الجهد نيابة عن المنظمة لتحقيق الهدف التنظيمي. وقد ذكر بيكيري ورنالد وريجل (1995) أن التزام الموظف هو مزيج من ثلاثة أبعاد وهي الرغبة القوية في البقاء داخل نفس المنظمة، والعمل بجهد كبير من أجل التنظيم، والإيمان بقيم المنظمة لتحقيق هدف المنظمة. ويرتبط الالتزام بالولاء لمنظمة معينة والاهتمام بالمنظمة ونجاحها الذي ينعكس من خلال سلوك الموظفين. لدى سالانشيك (1977) وجهة نظر مختلفة حول الالتزام. واعتبر الالتزام عنصراً سلوكياً. تلعب سلوكيات الموظفين دوراً هاماً جداً في الالتزام. هناك ثلاثة سلوكيات تعتبر رؤية مهمة جداً للعمل من أجل

الالتزام التنظيمي، وكيفية تفسير النتائج، ومدى استعداد الفرد للعمل في المنظمة، وبالتالي تلعب دوراً مهماً للغاية في التأثير على سلوك الموظفين نحو الالتزام التنظيمي. طور ماير وألين (1991) ثلاثة عناصر للالتزام التنظيمي: الالتزام العاطفي والمعياري والالتزام المستمر.

2.3.2.1 الالتزام العاطفي

يواصل الموظفون ذوو الالتزام العاطفي القوي عمله في المنظمة لأنه يجب عليهم القيام بذلك. غالباً ما يتم التعامل مع هذا العنصر باعتباره سلفاً للالتزام التنظيمي (Dubin, Champoux, & Porter, 1975)، الذي يركز على نهج أحادي البعد والذي ينعكس على أنه يمثل الالتزام العاطفي. يصف الالتزام العاطفي تعريف الموظف بالمنظمة وارتباطها بها والمشاركة فيها وهدفها (Meyer & Allen, 1997).

2.3.2.2 الالتزام المعياري

يبقى الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام المعياري مع المنظمة لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم ذلك. يوضح الالتزام المعياري ميل الموظف إلى البقاء في المنظمة مع الشعور بالواجب أو الولاء أو الالتزام (وينر، 1982). هذا هو العنصر الذي من المرجح أن يكون له أوجه تشابه كبيرة مع الالتزام العاطفي، خاصة عند التحقق من صحة المقاييس التي قدمها ماير وألين (1990، 1991، 1997). تغطي سوابق هذا البعد كلاً من الخبرات السابقة وما بعد التوظيف. وباعتباره التزاماً بإظهار الولاء لمنظمة واحدة، فإن الالتزام المعياري قادر على التطور في وقت أبكر بكثير من حدوث التوظيف الفعلي. يمكن أن تؤثر التنشئة الاجتماعية الثقافية والتقاليد التاريخية والقيم العائلية والعوامل الخارجية الأخرى على تطور حالة الالتزام النفسي وتتضمن اعتقاداً قوياً بالولاء للمنظمة. يرى ماير وألين (1991) أن هذا الشعور من شأنه أن يحفز الأفراد على التصرف بشكل صحيح والقيام بما هو مناسب للمنظمة. وبالتالي، كان من المتوقع أن يرتبط الالتزام المعياري تجاه المنظمة بشكل إيجابي بسلوكيات العمل الداعمة.

أفاد شنايدر وبوين (1985) ومارشال (2001) أن ثقافات الخدمة ذات أعلى التزام تنظيمي وأقل معدل دوران للموظفين تبلغ باستمرار أعلى مستويات رضا العملاء. وجد موريس وشيرمان (1981) أن بدء الهيكلية أدى إلى شعور الموظفين بمستويات أعلى من الالتزام بسبب حقيقة أنه تم تزويدهم ببيئة عمل أكثر رسمية مع أدوار وإجراءات محددة. وهذا يؤدي إلى شعور أعلى بالمسؤولية. وقد ارتبط الالتزام كنتيجة بالقيادة (والومبوا، أوروا، وانغ، ولولر، 2005).

الموظفون الذين يعتمد ارتباطهم الأساسي بالمنظمة على الالتزام المستمر يبقون لأنهم بحاجة إلى القيام بذلك. التزام استمرار يدل على الشعور بأن على المرء أن يبقى في المنظمة لأن تركها سيكون الكثير أو لأن الموظف لا يرى سوى القليل من بدائل العمل في مكان آخر. وهو مؤشر رئيسي للرضا في البقاء في المنظمة أو تركها (Wong, Hui, & Law, 1995).

هناك عاملان يفسران تطور الالتزام بالاستمرارية. أحدهما يتعلق بحجم الاستثمارات التي تم القيام بها والآخر يتعلق بالبدائل النادرة. توضح نظرية بيكر (1960) أن الموظفين يظلون ملتزمين بمنظمة معينة بسبب وقتهم وجهدهم الذي ينفقونه في إتقان مهارات معينة واكتساب الخبرات أو العلاقات الاجتماعية التي لا يمكن استبدالها بسهولة في مكان آخر وتتطلب استثمارات ضخمة للبدء من جديد. وبعبارة أخرى، يتم أخذ التكاليف الغارقة في الاعتبار إلى حد كبير (Buciuniene & Skudiene, 2008). يُجبر الموظف على البقاء في المنظمة من خلال الالتزام المستمر الذي يتطور في ظل النقص الملحوظ في البدائل.

2.3.3 أثر القيادة الديمقراطية/التشاركية على التزام العاملين

وفقاً لروزنفيلد وبلاكس (1975)، يقال إن القادة الديمقراطيين لديهم نظرة ثابتة لدوافعهم وسلوكياتهم بالإضافة إلى دوافع وسلوكيات الآخرين، ويعملون على تحقيق أهداف محددة مع الأشخاص الذين يعتبرونهم متساوين لهم، ويعاملون هؤلاء الآخرين باحترام، ويكونون على استعداد لفعل ذلك. لمشاركة مكافآت عملهم وكذلك خيبات الأمل. نظراً لأن الأبحاث تشير إلى أن سلوكيات المهمة مطلوبة للقيادة الفعالة (Yukl, 2002)، فقد كان من المنطقي أن القادة الديمقراطيين أو التشاركيين يعتمدون بقوة على كل من العلاقات وسلوكيات المهام.

لقد تبين أن أساليب القيادة الديمقراطية أكثر ملاءمة للمنظمات المعقدة والديناميكية في العصر الحديث. وفقاً لمونتغمري (1996)، فإن القيادة الديمقراطية تعمل بشكل جيد عندما تكون هناك حاجة إلى تغييرات تنظيمية مهمة لأن البيئة تتغير بسرعة وتحتاج المنظمة إلى الاستجابة وكسر الروتين القديم. وفي ظل هذا الشرط، تتم استعادة استراتيجية التبادل القائمة على السوق من خلال نهج روح الفريق الذي يعتمد فيه القادة على توفير أهداف محددة بوضوح ونغمات ملهمة لتنشيط القوى العاملة إلى وضع جديد للعمل.

خلص البحث الذي أجراه لوين وليبيت ووايت (1939) إلى أن الأساليب الديمقراطية والتشاركية خلقت بيئات عمل أفضل وزيادة في الإنتاج. علاوة على ذلك، تشير نتائج التحليل التلوي الذي أجراه إبيي (1999) إلى أن الدافع الجوهرية يتوسط العلاقة بين السلوك القيادي التشاركي للمشرفين والتزام الموظفين. وقد وجد رافيرتي وغريفي (2006) أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الديمقراطية والالتزام العاطفي. علاوة على ذلك، يذكر شول (1981) أن الأفراد الذين يقدرون الولاء يظهرون التزاماً معيارياً أكبر تجاه المنظمات. كما حقق تسينج وكانج (2008) أيضاً في أن القيادة الديمقراطية ترتبط بشكل إيجابي بالالتزام المستمر، واقترحا أن القائد ذو الأسلوب الديمقراطي سيبنى الثقة ويتعاطف مع الموظف (Garg & Ramjee, 2013).

علاوة على ذلك، وجد كوبرج وبوس وسنجيم وجودمان (1999)، من بين أمور أخرى، أن قابلية الوصول إلى القائد (أسلوب القيادة التشاركية) كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالتمكين النفسي، مما أدى إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

كما بدأ المنظرون والممارسون في الصين في رؤية القيادة التشاركية كوسيلة فعالة لضمان التزام الموظفين وولائهم.

(سكوت، 2003؛ تسوي، 2004)، وأنه تم تشجيع المديرين في المؤسسات المملوكة للدولة على تبني القيادة التشاركية (تشن، 2002؛ وانغ، 1994؛ وونغ، 2001).

وكما حددها أبراهام ماسلو (1998) في تسلسله الهرمي للاحتياجات، يتم إنشاء بيئة إيجابية للغاية وموجهة نحو التحفيز للمساعدة في تلبية احتياجات احترام الذات وتحقيق الذات ذات المستوى الأعلى في ظل هذه القيادة. يعرف تانينبانوم وشميدت (1958) القيادة الديمقراطية بأنها القيادة التي تكون فيها عملية صنع القرار لا مركزية ويتقاسمها الرؤوسون. ومع ذلك، فإن احتمال اتخاذ قرار ضعيف وضعف التنفيذ كبير هنا. الافتراض الأساسي للقيادة الديمقراطية هو أن الجميع لديهم مصلحة متساوية في النتيجة بالإضافة إلى مستويات مشتركة من الخبرة فيما يتعلق بالقرارات. هذه هي المشكلة الأكبر. غالباً ما تتعثر القيادة الديمقراطية في عملية تستغرق وقتاً طويلاً، وعادة ما تتطلب النتائج العملية قديراً كبيراً من الجهد.

وقد لخص لوين (1939) أن الأسلوب الديمقراطي للقيادة هو الأكثر فعالية، لكن سميث وبيترسون (1988) جادلوا بأن فعالية قادة المجموعة تعتمد على المعيار الذي تم استخدامه لتقييم القيادة. ولذلك، فإن الأسلوب الاستبدادي هو الأكثر كفاءة إذا تم تقييم القيادة من حيث الإنتاجية. لكن الأسلوب الديمقراطي يكون فعالاً إذا تم النظر إلى الدور على أنه يحافظ على معنويات جيدة ومستوى ثابت من العمل. يمارس القائد الديمقراطي مشاركة الموظفين ويمارس التأثير في التوصل إلى توافق في الآراء. والهدف النهائي هو تحقيق الالتزام وملكية القرارات بشكل ديمقراطي. يدرك الموظف الذي يتمتع بأداء عالٍ وتوقعات عالية الجودة أن الطريقة الوحيدة لتحقيق هذه التوقعات هي من خلال قوة عاملة ملتزمة. قام بينغ وأحمد (2009) بفحص العلاقات بين الالتزام العاطفي والسلوكيات القيادية مثل المشاركة والتوجيه والدعم فيما يتعلق بالآثار الوسيطة للسلوكيات القيادية.

الثقافة التنظيمية. وقد وجد أن السلوكيات القيادية الثلاثة جميعها لها علاقة إيجابية وهامة بالالتزام العاطفي لدى الموظف.

2.3.4 تأثير القيادة الاستبدادية / الاستبدادية على التزام الموظف

في أقصى درجات أسلوب القيادة التشاركية يوجد الاستبدادي، وهو قائد ذو شخصية أكثر هيمنة.

ووفقاً لأدير (1984)، فإنه ينص على أن القائد الاستبدادي يسيطر على أعضاء الفريق للوصول إلى هدف واحد باستخدام الأحادية. يؤدي هذا النهج في القيادة عمومًا إلى مقاومة سلبية من أعضاء الفريق ويتطلب ضغطًا مستمرًا ونظامًا من القائد لإنجاز الأمور. يميل القادة الاستبداديون أو التوجيهيون إلى الافتقار إلى البصيرة بشأن أنفسهم والآخرين، ويتلاعبون بالآخرين لتحقيق أهدافهم الخاصة دون مراعاة مشاعر الآخرين ودون احترامهم كأشخاص (روزنفيلد وبلاكس، 1975). وبالتالي، كان من المنطقي أن القادة الاستبداديين للغاية من المرجح أن يعتمدوا على سلوكيات المهام، ونادراً ما يستخدمون سلوكيات العلاقات.

وكما أشار مونتغمري (1996)، فإن القيادة الاستبدادية تعمل بشكل جيد في بيئة مستقرة للغاية عندما تتركز الخبرة في

كبار المديرين ومهندسي النظام بينما تعمل قيادة المعاملات بشكل جيد في اقتصاد مزدهر على نطاق واسع عندما يكون العمال المتنقلون مدفوعين إلى حد كبير بالاعتبارات المالية. في مثل هذه الظروف، يركز القادة الاستبداديون على الأوامر ومواقع السلطة واستخدام الخوف لضمان الامتثال الذي يرمز إلى مصدر الحكمة والتوجيه.

ادعى تشو، تشنغ، وجين (2004) أن القيادة الاستبدادية تعني أن القائد يؤكد على سلطته المطلقة التي لا جدال فيها، وأنه سيتولى المسؤولية.

تتطلب السيطرة الصارمة الطاعة الكاملة للمرؤوسين. بشكل عام، فإنه يؤكد على السيطرة والطاعة. كفضيلة تقليدية، يحترم الشعب الصيني كبار السن. ادعى تشنغ (2004) أن القادة الاستبداديين يظهرون دائمًا سيطرتهم وسلطتهم بحيث نادرًا ما يرى الموظفون اهتمام قادتهم. أظهرت بعض الدراسات (Bachman, 1991; Pei, 2007; Saich, 2000) أن الموظفين في الصين القارية يتوقعون مستويات عالية من القيادة الاستبدادية.

إن الزعماء المستبديين هم من النوع الكلاسيكي الذي يقوم على مبدأ "افعل ما أقول". وفي هذا السياق، يفتقر هؤلاء القادة إلى الخبرة في القيادة في شكل منصب جديد أو مهمة تنطوي على إدارة الأفراد. يحتفظ القادة الاستبداديون بحقوق اتخاذ القرار لأنفسهم ويعتقدون أن أسلوبهم فعال للغاية.

ومع ذلك، فإن أسلوب القيادة هذا يؤدي إلى الحد الأدنى من الابتكار أو عدمه. عملياً، لا يوجد أي تغيير شخصي أو تنظيمي أو نمو أو تطور. التعاون والإنجاز والالتزام مقيد. يمكن لهؤلاء القادة أن يلحقوا ضرراً بالمنظمة بشكل لا يمكن إصلاحه حيث يضطر أتباعهم إلى تنفيذ الاستراتيجيات والخدمات بطريقة ضيقة جداً. لا توجد رؤية مشتركة ولا يوجد سوى القليل من الدوافع وراء الإكراه. وعادةً ما يتم القضاء على الالتزام والإبداع والابتكار من خلال هذه القيادة. في الواقع، يوصف معظم أتباع القادة المستبديين بأنهم ينتظرون وقتهم، في انتظار الفشل الحتمي الذي تنتجه هذه القيادة وإزالة القائد الذي يتبعها (مايكل، 2010).

ويشير هايرز (2000) إلى أن الموظفين الذين وقعوا تحت الضغط أفادوا بوجود إشراف استبدادي من جانب قادتهم. نادراً ما يُسمح للأتباع بالمشاركة في عملية صنع القرار. ولوحظ أيضاً أن العمال الذين كانوا تحت الضغط أفادوا بوجود إشراف وسيطرة قاسية من قادتهم (هايرز، 2000). ولذلك، هناك تأثير سلبي على التزام الموظف.

معظم الأفراد على دراية بهذا النوع من القيادة لأن مثل هؤلاء القادة منتشرون حتى اليوم. ولا تعتبر بشكل عام من أفضل أساليب القيادة.

2.3.5 تأثير سياسة عدم التدخل/القيادة التفويضية على التزام الموظفين

أسلوب القيادة الثالث هو عدم التدخل. كما وصفها باس (1990)، فإن قادة سياسة عدم التدخل يتجنبون القيادة من خلال التنصل من الواجبات الإشرافية وعدم وضع أهداف واضحة لمروسيهم (Bradford & Lippitt, 1945). إن قيادة عدم التدخل هي غياب القيادة. أولئك الذين يتولون مناصب قيادية قد يظهرون بعض السيطرة ببساطة عن طريق شغل المناصب، لكنهم لا يتفاعلون بشكل فعال مع الآخرين (باس، 1990). هؤلاء القادة لا يتواصلون مع موظفيهم ولا يشكلون روابط عاطفية ضرورية للنجاح التنظيمي (ماكاليير وشانون، 2002). يُعرف أسلوب القيادة التفاعلي المحدود هذا أيضاً باسم قيادة التجنب (روبن، 2005).

في القيادة التي تعتمد على مبدأ عدم التدخل، يعاني الفريق من عدم وجود توجيه أو دافع يذكر (Bittel, 1989). على الرغم من أن المرؤوسين يميلون إلى تفضيل الاستقلالية ويتمتعون في الواقع بقدر كبير من الاستقلالية في العمل مع قائد عدم التدخل، إلا أن هذا الأسلوب غير مرض لأن المرؤوسين يميلون إلى الشعور بعدم الأمان بشأن سلطتهم وواجباتهم ومسؤولياتهم (Bass, 1990). وبالتالي، كان من المنطقي أن قادة عدم التدخل يستخدمون مستويات منخفضة من العلاقات وسلوكيات المهام.

لا يسعى قادة مبدأ عدم التدخل إلى الانخراط في اهتمامات ثانوية عندما يستخدمون أساليب القيادة السلبية والمتجنبة (Bass, 1990). يميل المديرون إلى تجاهل مروسيهم ولا يقيسون النجاح أو يقدمون التوجيه. على عكس القادة المتجنبيين، يكون القادة السلبيون على استعداد للمساعدة، ولكن فقط عندما يقترب المرؤوسون أو يطلبون المساعدة من مصدر خارجي آخر (هارلاند،

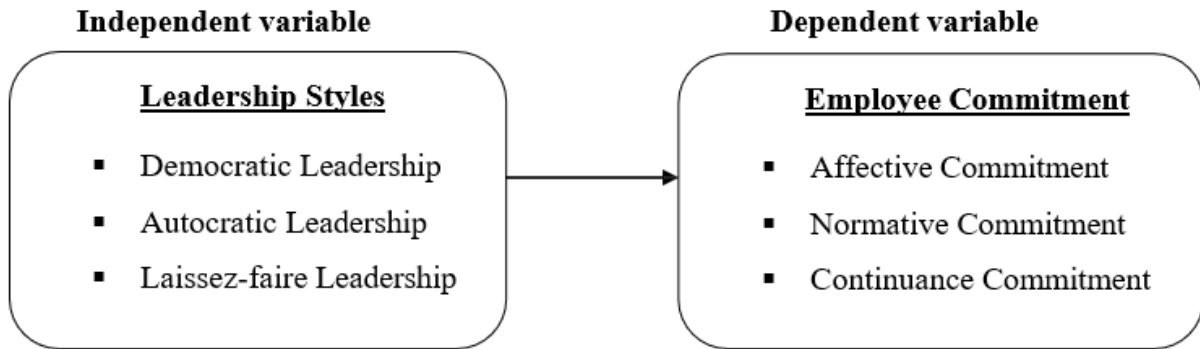
هاريسون، جونز، وريتز بالمون، 2005). يحاول قادة مبدأ عدم التدخل البقاء بعيداً عن الإجراءات الإشرافية ولا يبدأون تفاعلاً تابعاً ما لم ينشأ موقف ما ويضطر القادة إلى الانخراط في الموقف.

ويشار أيضاً إلى أسلوب القيادة في مبدأ عدم التدخل (Laissez-faire) إلى الإدارة عن طريق الاستثناء (Bass & Avolio, 1990). وهذا يميز كيفية مراقبة القادة لسلوك مروسيهم السلبي وممارسة الخطوات التصحيحية فقط عندما يفشل المرؤوسون في تحقيق الأهداف. القادة الذين يديرون بالاستثناء يتدخلون فقط عندما لا يتم استيفاء معايير وإجراءات إنجاز المهام.

ووفقاً لبراون (2003)، فإنه ينص على أن السلوكيات القيادية التي تنطوي على تجنب اتخاذ القرار وتأخير الاستجابة للأمور العاجلة أو تجاهل المشاكل تماماً، لا يتم التفكير فيها بشكل سلبي بقوة، وترتبط بكيفية شعور الموظفين تجاه التزامهم بالبقاء. على الرغم من استناده إلى Cheng (2003)، فإنه يشير ضمناً إلى أنه يجب على القائد الامتناع عن أسلوب القيادة القائم على مبدأ عدم التدخل، وذلك لتعزيز مستوى التزام مروسيه. إن أساليب القيادة التي تعتمد على عدم التدخل تعادل نتائج القيادة (سبينيلي، 2006). ووجد أن الأتباع سجلوا نتائج منخفضة لقادة سياسة عدم التدخل، وهي الاستعداد لبذل جهد إضافي، وفعالية القائد الملموسة، ومشاركة الأتباع المبلغ عنها. وجد تشين وبيك وآموس (2005) أن أساليب القيادة هذه خلقت نتائج سلبية وينصح القادة بعدم استخدام مثل هذه الأساليب. وجد بير وأيزنستات (2000) أن أسلوب عدم التدخل يميل إلى أن يؤدي إلى إرباك الموظفين. تشير النتائج إلى أن القادة الذين يستخدمون هذه القيادة سوف ينتجون التزاماً ضعيفاً لدى الموظفين أو نتائج سلبية (Beer & Eisenstat, 2000; Chen et al., 2005). كما وجد Buciuniene و Skudiene (2008) أن مبدأ عدم التدخل يرتبط بشكل سلبي بالالتزام العاطفي.

ومن خلال دراسة البحوث السابقة تم إعادة صياغة أبعاد العوامل بما يتناسب بشكل أفضل مع غرض هذه الدراسة. يعرض الشكل المتغيرات المستقلة، وأساليب القيادة وهي أسلوب القيادة الديمقراطية، وأسلوب القيادة الاستبدادية، وأسلوب القيادة غير المشروط التي تستخدم لفحص المتغير التابع، والتزام الموظف الذي هو العاطفي والمعياري والاستمرارية، وهو الاهتمام الأساسي في هذا يذكر.

الشكل 4: النموذج المعاد صياغته من الأبحاث السابقة



2.4 تطوير الفرضيات

2.4.1 العلاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطية والالتزام العاطفي

H10: لا توجد علاقة بين أنماط القيادة الديمقراطية والالتزام العاطفي لدى العاملين.

H11: توجد علاقة بين أنماط القيادة الديمقراطية والالتزام العاطفي لدى العاملين.

قام دونهام وجروب وكاستانيدا (1994) بدراسة كيفية تأثير الإدارة الديمقراطية على مستويات التزام الموظفين العاطفي والمعياري والاستمراري في تسع دراسات. ووجد الباحثون أن مستويات الالتزام العاطفي لدى الموظفين كانت أقوى من المستويات الأخرى عندما قدم المشرفون تعليقات حول الأداء وسمحوا للموظفين بالمشاركة في صنع القرار.

علاوة على ذلك، بحثت دراسة معتز (1988) في أن الموظفين الذين أدركوا وجود علاقة ودية وداعمة مع زملائهم في العمل والمشرفين لديهم التزام قوي وإيجابي تجاه منظماتهم. من المرجح أن يشعر الموظفون بالالتزام بإعادة السلوك الداعم من حيث الالتزام العاطفي (Shore & Wayne, 1993).

2.4.2 العلاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطية والالتزام المعياري

H20: لا توجد علاقة بين أنماط القيادة الديمقراطية والالتزام المعياري لدى الموظف.

H21: توجد علاقة بين أنماط القيادة الديمقراطية والالتزام المعياري لدى العاملين.

وكشف فحص السلوكيات القيادية المحددة الذي أجراه سايمون (1994) أن سلوكيات القيادة الديمقراطية، كمجموعة، كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام المعياري والالتزام العاطفي. الأفراد الذين يقدرّون الولاء سيظهرون التزامًا معياريًا أكبر تجاه منظمات العمل (Scholl, 1981).

2.4.3 العلاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطية والالتزام بالاستمرارية

H30: لا توجد علاقة بين أنماط القيادة الديمقراطية والتزام الموظف بالاستمرارية.

H31: توجد علاقة بين أنماط القيادة الديمقراطية والتزام العاملين بالاستمرارية.

أجرى كوهين وكيرشماير (1995) بحثًا واقترحًا علاقات إيجابية بين القيادة الديمقراطية والالتزام العاطفي والمعياري، لكن العلاقة بين الالتزام المستمر والقيادة الديمقراطية كانت سلبية. من الناحية العملية، الموظفون الذين بقوا في المنظمة لأنهم شعروا أنهم بحاجة إلى إظهار قدر أقل من المشاركة وعدم الرضا عن أنشطة العمل.

2.4.4 العلاقة بين أسلوب القيادة الاستبدادية والالتزام العاطفي

H40: لا توجد علاقة بين أنماط القيادة الاستبدادية والالتزام العاطفي لدى الموظف.

H41: توجد علاقة بين أنماط القيادة الاستبدادية والالتزام العاطفي لدى العاملين.

الالتزام التنظيمي هو تعريف الموظفين بالمنظمة ومشاركتهم فيها ويتأثر بأساليب القيادة والثقافة التنظيمية (Allen & Meyer, 1991). وكشف الباحثون أن الالتزام التنظيمي يتأثر بشدة بالعمل نفسه، والراتب، وثقافة الشركة، وقيادة الشركة، والسلوك المباشر للقائد. وبالتالي فإن أسلوب القيادة له تأثير متوسط إلى قوي على التزام الموظف (رانديري وتشودري، 2012). ووفقًا لجاكمان (1994)، وجد أن التزام الموظفين وولائهم هما النتائج الرئيسية لأسلوب القيادة الاستبدادية.

وفقًا لإربين وجونيسر (2008)، أظهرت نتائج دراستهما أن القيادة الاستبدادية كان لها تأثير معتدل على الالتزام العاطفي للموظفين. ويمكن توضيح أن الرعاية الفردية للقائد الخيري تعزز تعريف الموظف بالمنظمة وتشجع الموظف على الارتباط عاطفياً وكذلك تقييم الموظفين حول التكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة. في هذا النهج، يعتبر الموظفون القائد الاستبدادي بمثابة رابطة المودة التي تربطه بالمنظمة.

2.4.5 العلاقة بين أسلوب القيادة الاستبدادية والالتزام المعياري

H50: لا توجد علاقة بين أنماط القيادة الاستبدادية والالتزام المعياري للموظف.

H51: توجد علاقة بين أنماط القيادة الاستبدادية والالتزام المعياري للموظف.

ووفقًا لدراسات حسب الله (2008) أظهرت النتائج أن الموظفين يدركون أن هناك حاجة إلى أسلوب استبدادي ليكونوا مخلصين، مما يعني أن الموظف يدرك احتياجات وجود سلوك قيادي استبدادي لأداء واجباتهم. في المنظمات.

2.4.6 العلاقة بين أسلوب القيادة الاستبدادية والالتزام بالاستمرارية

H60: لا توجد علاقة بين أنماط القيادة الاستبدادية والتزام الموظف بالاستمرارية.

H61: توجد علاقة بين أنماط القيادة الاستبدادية والتزام الموظف بالاستمرارية.

وفقاً لدراسات حسب الله (2008)، فإن أسلوب القيادة الاستبدادية له أهمية كبيرة في تعزيز التزام الموظفين وخاصة فيما يتعلق بالاستمرارية ونوع الالتزام المعياري. وفقاً لإربين وجونيسر (2008)، كان للقيادة الاستبدادية تأثير قوي على الالتزام بالاستمرارية. تشير الأدبيات إلى أن معظم الأشخاص الذين يعملون لدى القادة المستبدين لن يتركوا منظماتهم للحصول على فرص أفضل للدفع أو الترقيّة. وقد وجد أيضاً أن الموظفين ذوي الخبرة يمتلكون التزاماً مستمراً عالياً مقارنة بالموظفين الجدد. لأنهم يجدون أنه من الأفضل البقاء مع المنظمة إذا كان هناك نقص في قابلية نقل الوظائف والمهارات والمعرفة، فإن التكلفة ستكون أعلى إذا تركوا المنظمة (بيكر، 1960) وقد يؤدي ذلك إلى تعطيل العلاقة الاجتماعية التي كانت قائمة. تم بناؤها مع المنظمات الحالية وسوف تزيد من التكلفة الجديدة لتكوين صداقات جديدة مع شركاء العمل الجدد (بيكر، 1964). ومع ذلك، فإن الموظفين الجدد سوف يقللون من التزامهم بالاستمرارية إذا وجدوا أن القادة يمتلكون درجة عالية من الاستبداد (حسب الله، 2008).

2.4.7 العلاقة بين أسلوب القيادة الحر والالتزام العاطفي

H70: لا توجد علاقة بين أساليب القيادة الحرّة والالتزام العاطفي لدى الموظف.

H71: توجد علاقة بين أنماط القيادة الحرّة والالتزام العاطفي لدى الموظف.

وفقاً لـ Bučiūnienė و Škudienė (2008)، وجد أن أسلوب القيادة الذي يعتمد على مبدأ عدم التدخل يرتبط بشكل كبير وسلبي بالالتزام العاطفي للموظفين. إن عدم التدخل له تأثير سلبي على التزام الموظف العاطفي ورضاه عن المشرف المباشر. إن سلوكيات القادة الذين يتبعون أساليب عدم التدخل تكون مصحوبة بالقليل من الوضوح، وقليل من الإحساس بوحدة المجموعة، وقليل من الإحساس بالإنجاز. علاوة على ذلك، لا يكن الأتباع قدراً كبيراً من الاحترام لمشرفيهم أيضاً (Lok & Crawford, 1999). إن وجود علاقة معنوية وسالبة بين أسلوب القيادة الحر والالتزام العاطفي يشير إلى وجود تأثير سلبي قوي على الالتزام العاطفي للموظف. إن قيادة عدم التدخل لا تنتج سلوكاً تنظيمياً إيجابياً ولكنها تنتج فقط تأثيرات سلبية على احترام الأتباع لمشرفيهم (Lee, 2005).

2.4.8 العلاقة بين أسلوب القيادة الحر والالتزام المعياري

H80: لا توجد علاقة بين أساليب القيادة الحرّة والالتزام المعياري للموظف.

وفقاً لفوغت وجيبسون وهارت وكريمر (2004)، فإن زعيم مبدأ عدم التدخل ليس لديه آلية سيطرة على أعضاء المجموعة من خلال منح الحرية للموظفين، ويُنظر إليه على أنه وضع في صالحهم. ولذلك، يدعم الموظفون مشرفهم لأنه يخلق فرصة للتعبير عن أفكارهم الأصلية وتوفير بيئة عمل مناسبة. ومن ثم، كان من المتوقع وجود تأثير كبير بين أساليب القيادة التي تعتمد على مبدأ عدم التدخل على الالتزام المعياري للموظف تجاه المشرف.

وفقاً لجارج ورامجي (2013)، فقد كشف أن هناك علاقة ضعيفة ولكنها هامة وسلبية بين سلوك القيادة الحر والالتزام المعياري. ووجدوا أن سلوكيات أسلوب القيادة التي تعتمد على عدم التدخل تكون مصحوبة بتجنب التدخل عند ظهور قضايا مهمة، وتجنب اتخاذ القرارات وتأخير الرد على الأسئلة العاجلة. وسوف يؤثر سلباً على ارتباط الموظف العاطفي بالمنظمة وكذلك قراره بالبقاء مع المنظمة.

2.4.9 تأثير أسلوب القيادة الحر على الالتزام المستمر

H90: لا يوجد تأثير كبير لأساليب القيادة التي تعتمد على مبدأ عدم التدخل على التزام الموظف بالاستمرارية.

H91: يوجد تأثير كبير لأساليب القيادة التي تعتمد على مبدأ عدم التدخل على التزام الموظف بالاستمرارية.

سيبقى الموظفون الذين يتمتعون بالالتزام قوي بالاستمرارية في المنظمة لأنه يتم توفير النتائج والمزايا الشخصية المرغوبة التي لا يرغبون في التضحية بها. ادعى القضاة (2011) بوجود علاقة ضعيفة ولكن مهمة بين قيادة عدم التدخل والاستمرارية

الالتزام. وفقاً لجارج ورامجي (2013)، فقد كشف أن سلوك القيادة الحر لديه علاقة سلبية مع الالتزام بالاستمرارية. وهذا يؤكد أن السلوك القيادي الذي يتجنب التدخل عند حدوث المشاكل سيؤثر سلباً على الالتزام العاطفي. وهذا ما يفسر أيضاً سبب شعور بعض الموظفين بعدم الرغبة في البقاء مع المنظمة.

2.5 الاستنتاج

تساعد مراجعة الدراسات التي أجراها باحثون آخرون على توفير فهم أفضل لخلفية البحث ومزيد من المعرفة حول المتغيرات التي سيتم إشراكها في هذا البحث. وفي الوقت نفسه، أوضح إطار البحث العلاقة الارتباطية بين كل متغير بشكل كامل، بينما تم تطوير الفرضيات من خلال الدراسة والافتراضات التي تم التوصل إليها من نتائج ومراجعات الباحثين الآخرين. سيتم فحص العلاقات بين المتغيرات التابعة والمستقلة في الأقسام التالية.

3 الفصل الثالث: منهجية البحث

3.0 مقدمة:

منهجية البحث هي طريقة لمعرفة مشكلة بحث معينة. منهجية البحث هي الإجراءات التي يقوم بها الباحثون بعملهم في وصف الظواهر وتفسيرها والتنبؤ بها. ويتم تعريفه أيضًا على أنه دراسة الطرق التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة.

بعد أن قمنا بتحديد مشكلة البحث وأهداف البحث وفروضه، ومراجعة المعلومات المنشورة وغير المنشورة، سنتحدث عن منهجية البحث في هذا الفصل. تعتبر المنهجية بمثابة مبدأ توجيهي ويجب تنفيذها في هذا المشروع البحثي للإجابة على أسئلة البحث. سيعرض هذا الفصل تصميم البحث، وطريقة جمع البيانات، وتصميم العينات، والتعريف التشغيلي للبيانات، ومقاييس القياس وطرق تحليل البيانات.

3.1 تصميم البحث:

لتحديد ما إذا كان البحث بحثًا نوعيًا أم كميًا، علينا أن نفهم الاختلافات بينهما. البحث النوعي هو في المقام الأول موضوعي في النهج لأنه يسعى إلى فهم السلوك البشري والأسباب التي تحكم هذا السلوك. في البحث الكمي، يكون المنهج موضوعيًا بمعنى أنه يبحث فقط عن قياسات دقيقة وتحليل للمفاهيم المستهدفة للإجابة على الاستفسار. لذلك يمكننا أن نستنتج أن بحثنا حول العلاقة بين أنماط القيادة والتزام الموظفين في صناعة البيع بالتجزئة هو بحث كمي، لأننا نقوم بقياس البيانات وتعميم النتائج من عينة إلى المجتمع. السكان محل الاهتمام من خلال توزيع استبيانات منظمة على عدد كبير من المحييين.

بخلاف ذلك يمكننا تصنيف البحث على أساس الغرض منه، والذي يشمل البحث الاستكشافي، والبحث الوصفي، والبحث السببي. يمكن تصنيف بحثنا حول تأثير أنماط القيادة على التزام الموظفين في صناعة البيع بالتجزئة على أنه بحث سببي، حيث أن البحث السببي يستكشف تأثير شيء واحد على آخر، وبشكل أكثر تحديدًا، تأثير متغير واحد على آخر. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام البحث السببي لقياس التأثير الذي سيحدثه تغيير معين على المعايير الحالية ويسمح لباحثي السوق بالتنبؤ بالسيناريوهات الافتراضية التي يمكن للشركة أن تبني عليها خطة أعمالها. في هذا السياق، يدرس بحثنا كيف يمكن لأنماط القيادة للمشرف أن تؤثر على التزام الموظفين في صناعة البيع بالتجزئة.

3.2 طرق جمع البيانات:

بعد جمع البيانات جانبًا مهمًا في أي نوع من الدراسات البحثية. يمكن أن يؤثر جمع البيانات غير الدقيقة على نتائج البحث ويؤدي في النهاية إلى نتائج غير صالحة. يجب على المرء تفسير البيانات إلى معلومات ذات معنى من أجل الحصول على معلومات من البيانات. هناك طرق مختلفة لتفسير البيانات. يتم تصنيف مصادر البيانات على نطاق واسع إلى بيانات أولية وثانوية. البيانات الأولية هي البيانات التي تمت ملاحظتها أو جمعها مباشرة من التجربة المباشرة بينما البيانات الثانوية هي البيانات المنشورة والبيانات التي تم جمعها في الماضي أو أطراف أخرى.

البيانات الأولية التي أشرنا إليها في إجراء بحثنا هي الاستبيان. تعتبر الاستبيانات آلية فعالة لجمع البيانات عند الباحث يعرف بالضبط ما هو مطلوب وكيفية قياس المتغيرات محل الاهتمام. ومن ثم، يتم اختيار هذه الطريقة من قبل الباحثين لجمع البيانات الأولية من مجموعة كبيرة من المستجيبين من خلال طريقة البحث الكمي.

3.2.2 البيانات الثانوية:

البيانات الثانوية التي أشرنا إليها في إجراء بحثنا هي الكتاب النصي الرئيسي ومقالات المجالات المختلفة عبر الإنترنت. يوفر لنا الكتاب النصي الرئيسي إرشادات واضحة في إجراء مشروعنا البحثي. بالإضافة إلى ذلك، فقد قرأنا مقالات صحفية مختلفة تتعلق بموضوع البحث والمعلومات من موقع الويب للحصول على الدعم ذي الصلة حتى لا تخرج جميع المعلومات التي تم جمعها عن المواضيع. يمكننا أيضًا الوصول إلى قواعد البيانات عبر الإنترنت المتوفرة على بوابة المكتبة الإلكترونية لجامعة تونكو عبد الرحمن للحصول على مقالات المجالات ذات الصلة. توفر قواعد البيانات عبر الإنترنت المزيد من الوقت والفعالية من حيث التكلفة حيث يمكننا الوصول إليها في أي وقت وفي أي مكان بسهولة.

3.3 تصميم العينات:

تعد عملية أخذ العينات مهمة لأنه كما وصفها ويمر ودومينيك (2003)، فإن العينة هي "مجموعة فرعية من السكان تمثل جميع السكان". لذلك، إذا تم اختيار العينة بشكل صحيح وتم إجراء العملية بشكل مناسب، فإن العينة سوف تكون قادرة على تمثيل جميع السكان. وفقًا لجلينر ومورجان (2000)، فإن استخدام العينات في البحث أكثر فعالية من حيث التكلفة والوقت لأن الباحثين يمكنهم تجنب المقابلات أو الملاحظات المكلفة ويستغرقون وقتًا أقل لدراسة المشاركين مقارنة باستخدام جميع السكان.

3.3.1 السكان المستهدفون:

السكان أو السكان المستهدفون هم "المجموعة الكاملة من الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء محل الاهتمام التي يرغب الباحث في التحقيق فيها" (Cavana, Delahaye, & Sekaran, 2001, p. 252). يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين أنماط القيادة والتزام العاملين في صناعة التجزئة في. ولذلك فإن المجتمع المستهدف بهذا البحث هو جميع الذين يعملون حاليًا كموظفين في صناعة البيع بالتجزئة في. استنادًا إلى البيانات المقدمة من إدارة الإحصاءات، يبلغ إجمالي عدد العاملين (في 29 يناير 2013) في صناعة البيع بالتجزئة حوالي 1,999,500 (البيانات الرئيسية - 2013، www.statistics.gov.my). وبالنظر إلى المجموعة الكبيرة من المشاركين المحتملين، سيضيق هذا البحث ليشمل السكان المستهدفين الموجودين حاليًا في جوهور وبينانج وبيراي فقط. وذلك لتقليل الوقت والتكلفة التي يتطلبها البحث، وفي الوقت نفسه زيادة مصداقية البيانات التي تم جمعها.

3.3.2 إطار أخذ العينات وموقع أخذ العينات:

إطار أخذ العينات، والذي يشار إليه أيضًا باسم الإطار السكاني، هو قائمة بالمشاركين الذين يستوفون المعيار ويمكن للباحث الوصول إليه من خلال موارد مختلفة مثل دليل الهاتف أو العضوية، وقائمة التسجيل بالجامعة، وغيرها (Cavana et al., 2001; Gliner & Morgan، 2000). ومع ذلك، قد لا يكون إطار أخذ العينات قابلاً للتطبيق في هذا البحث لأنه سيتم تطبيق طريقة أخذ العينات غير الاحتمالية لاختيار العينات. بالنسبة لموقع أخذ العينات، سيتم اختيار السكان المستهدفين من جوهور وبينانج وبيراك بشكل ملائم كعينات للبحث.

3.3.3 عناصر أخذ العينات:

يتم شرح عنصر أخذ العينات كفرد واحد من السكان (Cavana et al., 2001). بمعنى آخر، يعتبر كل فرد من السكان المستهدفين عنصراً. ومع ذلك، في هذا البحث، فإن عنصر أخذ العينات واسع نسبياً لأن السكان ذوي الصلة بالدراسة يتكونون من أفراد عاملين يعملون حالياً في صناعة البيع بالتجزئة، من جميع الفئات العمرية والجنس والخلفية التعليمية والصناعة. يمكن أن يكون عنصر أخذ العينات في هذا البحث من أي ملف تعريف ديموغرافي طالما أنهم يعملون كموظفين في صناعة البيع بالتجزئة.

3.3.4 تقنيات أخذ العينات:

كما ذكرنا، سيتم استخدام طريقة أخذ العينات غير الاحتمالية في هذا البحث لإجراء اختيار العينات بسبب محدودية الوقت والتكلفة. علاوة على ذلك، ونظراً لعدم توفر إطار أخذ العينات، سيتم اختيار عينات البحث بشكل ملائم. سيتم اختيار العينات بغض النظر عن أعمارهم وجنسهم وخلفيتهم التعليمية والمسمى الوظيفي والمنصب والمعايير الأخرى لتجنب الاستجابات المتحيزة.

في الأساس، تم تعيين أعضائنا في ولايات مختلفة لتوزيع الاستبيان، وهي ولاية جوهور، وولاية بينانج، وولاية بيراك. يبلغ حجم العينة لدينا 385 مستجيباً، ولكن لتجنب بعض الإجابات غير الدقيقة أو الإجابات غير المكتملة، قررنا توزيع 400 مجموعة من الاستبيانات. تم توزيع ما مجموعه 400 استبيان على 5 من أعضائنا، وهو ما يحتاج كل عضو إلى مسؤولية 80 مجموعة من الاستبيانات. وتم تعيين عضوين لولاية بيراك، وعضوين آخرين لولاية جوهور، وعضو آخر لولاية بينانج. تم تكليف أعضائنا بزيارة متجر البيع بالتجزئة

المتاجر مثل تيسكو، جارديان، جاينت هايبر ماركت، جوسكو، واتسونز وغيرها، وذلك لتوزيع الاستبيانات على الموظفين العاملين في متجر البيع بالتجزئة المعني بعد الحصول على الموافقة من المشرفين على متجر البيع بالتجزئة. ونظراً لأسلوب أخذ العينات المريح الذي اخترناه، فقد تم توزيع الاستبيان على أي عامل يعمل في متجر البيع بالتجزئة.

ومع ذلك، كان هناك منتقدون حول مدى قرب العينة غير الاحتمالية من تمثيل السكان (Adams, Khan, Raeside, & White, 2007) لأنه لم يتم اختيار المشاركين من خلال الإجراءات المناسبة والمنهجية. ومع ذلك، يعتقد ويمر ودومينيك (2003) أن أخذ العينات المريحة يمكن أن يساعد في جمع المعلومات الاستكشافية والبيانات المفيدة.

وفقاً للبيانات المقدمة من دائرة الإحصاءات ، يبلغ إجمالي عدد العاملين (في 29 يناير 2013) في صناعة البيع بالتجزئة حوالي 1,999,500 ("البيانات الرئيسية - 2013). لحساب حجم العينة في دراستنا، استخدمنا جدول تحديد حجم العينة العشوائية من مجتمع معين (الجدول) (Payne & McMorris، 1967). مع عدد سكان يبلغ 1,999,500 نسمة، وهامش خطأ $\pm 5\%$ ومستوى ثقة 95%، حصلنا على حجم عينة يبلغ 384 مستجيئاً. لذلك، بالنسبة لهذا البحث، سيتم أخذ عينة مكونة من 384 مشاركاً في هذه الدراسة لتمثيل جميع سكان صناعة البيع بالتجزئة في.

الجدول 1: جدول تحديد حجم العينة العشوائية من مجتمع معين

حجم العينة	السكانية
370	10,000
375	15,000
377	20,000
379	30,000
380	40,000
381	50,000
382	75,000
384	100,000
384	2,000,000

(مستوى الثقة 95%، هامش الخطأ $\pm 5\%$)

المصدر: باين، د.أ، وماكموريس، ف. (1967). القياس التربوي والنفسي (ص419). والثام، ماساتشوستس، وحانة بليسديل. شركة

3.4 أداة البحث:

أداة البحث هي نوع من أدوات القياس المستخدمة في أبحاثنا. أداة البحث التي تستخدمها مجموعتنا هي الاستبيان. وفقاً لـ Zikmund، Babin، Carr، and Griffin (2010) يتم تعريف الاستبيان على أنه أسلوب لجمع البيانات حيث يتطلب من المجيبين الإجابة على نفس مجموعة الأسئلة بترتيب محدد مسبقاً. بالمقارنة مع أدوات البحث الأخرى مثل المقابلة والملاحظة، نعتقد أن الاستبيان هو الأسلوب الأكثر ملاءمة لجمع البيانات. الغرض من استخدام الاستبيان هو أننا قادرون على الحصول على

الاستجابة المباشرة والتغذية الراجعة من المجيبين في فترة زمنية قصيرة وبفعالية منخفضة من حيث التكلفة. علاوة على ذلك، يمكن أن تساعدنا الاستبيانات على تحليل البيانات التي تم جمعها بسهولة (زكريا، 2007). ووفقاً لفيلد (2003) فإن الاستبيان أكثر فائدة في إصدار الأحكام والمقارنة من المقابلة لأن المقابلة تستغرق وقتاً طويلاً ومن الصعب جداً مقارنة النتائج. وبالمثل، فإن نتيجة المقابلة تتأثر بسهولة بذاتية المحلل (هاريس وبراون، 2010).

وفقاً لديميرديان (2006)، تُعرف الملاحظة بأنها نهج منظم لتحديد الأنماط السلوكية للأشخاص والأشياء عند ظهورها. المشكلة الكبيرة في استخدام الملاحظة لجمع البيانات هي أننا غير قادرين على تبرير أنواع أساليب القيادة التي تؤثر على التزام الموظف. ومن ثم، فقد تم استبعاد المقابلة والملاحظة في بحثنا وقمنا بتطبيق الاستبيان لأنه أداة قياس جيدة.

3.4.1 تصميم الاستبيان:

استخدم استبيان البحث الخاص بنا أسئلة ثابتة بديلة حيث يتم تقديم الأسئلة مع خيارات متعددة أو محدودة للإجابة على المشاركين لدينا. الأسئلة الثابتة البديلة يشار إليها أيضاً بالأسئلة المغلقة. علاوة على ذلك، فإن الأسئلة ذات البديل الثابت تحد من الإجابات المحتملة لتجنب التحيز الذي يقدمه المستجيبون. فهو يتطلب مهارة أقل في المقابلة، ويستهلك وقتاً أقل، ويسهل على المستجيبين الإجابة، كما يوفر إمكانية مقارنة الإجابات. في جوهر الأمر، هناك نوعان مختلفان من أسئلة البدائل الثابتة التي تم استخدامها في بحثنا. الأول هو سؤال ثنائي بسيط والآخر هو سؤال الاختيار المحدد. يتطلب سؤال الانقسام البسيط من المجيبين اختيار واحد من بديلين بينما يتطلب سؤال الاختيار المحدد من المستجيبين اختيار واحد من عدة بدائل.

يتم إرفاق رسالة الغلاف مع استبيان البحث. يتم استخدامه لوصف غرض بحثنا وعنوانه بالإضافة إلى الكشف عن خلفية الأعضاء. ولذلك، فهي بمثابة إرشادات للمستجيبين لمعرفة أن جميع إجاباتهم ستظل سرية وتستخدم لغرض البحث فقط.

وقد تم توزيع 400 مجموعة من الاستبيانات على المشاركين. تم توزيع الاستبيانات على المواقع الأقرب من قبل الباحثين شخصياً في مناطق بينانج وبيراك وجوهور. يقوم الباحثون شخصياً بتوزيع الاستبيانات مما يجعل المستجيبين أكثر فهماً للأسئلة. يتكون استبيان المحتوى من 46 سؤالاً ومقسمة إلى ثلاثة أقسام تشمل الأقسام أ، ب، ج.

الجزء الأول من الاستبيان هو القسم أ ويحتوي هذا القسم على 7 أسئلة. تم تصميم هذا القسم لجمع المعلومات الديموغرافية من المستجيبين. ويطلب من المجيبين تحديد بياناتهم الشخصية مثل الجنس والعمر والحالة الاجتماعية.

الجزء الثاني من الاستبيان هو القسم ب. وهو مصمم لقياس المتغيرات المستقلة للبحث. المتغير المستقل هو أساليب القيادة التي تشمل أساليب القيادة الاستبدادية، وأساليب القيادة الديمقراطية، وأساليب القيادة التي تعتمد على مبدأ عدم التدخل. يحتوي كل نمط قيادة على 8 أسئلة تطرح على المشاركين أسئلة حول خصائص أنماط القيادة لدى قادتهم. وفي هذا الجزء تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كأداة للقياس.

الجزء الأخير من الاستبيان هو القسم ج والذي تم تصميمه لقياس المتغير التابع. المتغير التابع للبحث هو الموظف

الالتزام الذي يشمل الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري. يحتوي كل التزام على 5 أسئلة تطرح على المشاركين حول مدى التزامهم تجاه المنظمة بسبب أسلوب القيادة الذي يتبعه قادتهم. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في هذا القسم.

في الأساس، قضينا حوالي 4 أيام لتصميم الاستبيان، بما في ذلك البحث عن المجالات التي أعدها الباحثون السابقون، وبناء الاستبيان، وترتيب الأسئلة، وكذلك ترجمة الأسئلة إلى لغة الملايو. السبب وراء تعييننا اللغتين الإنجليزية للاستبيان هو منع المستجيبين من سوء فهم الأسئلة وأيضاً تزويد المجيبين بإجابة أكثر ملاءمة وأسرع. بسبب الترجمة، تحتوي استبياننا على 11 صفحة.

بشكل عام، هناك إجمالي 46 سؤالاً في استبياننا لقياس استجابات الموظفين في صناعة البيع بالتجزئة تجاه أنماط القيادة والتزامهم تجاه المنظمة. وقد غطت الاستبيانات جميع أبعاد المتغيرات، بما في ذلك الأنواع الثلاثة لأنماط القيادة (القيادة الديمقراطية، والقيادة الاستبدادية، وقيادة عدم التدخل) وأيضاً ثلاثة أنواع من التزام العاملين (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر). ومن أجل التأكد من قياس أبعاد المتغيرات بشكل عادل ومناسب، تم اعتماد عدة مجموعات من الاستبيانات التي أجراها الباحثون السابقون في تصميم استبياننا.

في القسم ب، الأسئلة من 1 إلى 8 والأسئلة من 9 إلى 16، والتي تستخدم لقياس خصائص أسلوب القيادة الديمقراطية، تم اعتمادها من جوردون (1998). أما لقياس خصائص أسلوب القيادة الحر فقد اعتمدنا على الخصاونة وفوتا (2013) ووضعنا الأسئلة من 17 إلى 20 بالإشارة إلى عملهما. بالنسبة للأسئلة من 21 إلى 24، اعتمدنا استبيان Nyengane (2007) كمرجع لقياس أسلوب القيادة الحر.

في القسم ج، تم اعتماد الأسئلة من 1 إلى 5، والتي تقيس الالتزام العاطفي للموظفين، من رودس وآيزنبرجر وأرميلي (2001). بالنسبة للأسئلة من 6 إلى 10 والسؤال من 11 إلى 15، والتي تستخدم لقياس درجة الالتزام المعياري والالتزام المستمر لموظفي التجزئة، تم اعتمادها من عمل ألين وماير (1990). وكان من المتوقع أن تكون جميع الأسئلة في الاستبيانات قادرة على قياس جميع المتغيرات بدقة وكاملة.

3.4.3 الاختبار التجريبي:

قبل أن نقوم بإجراء المسح الفعلي، نستخدم الاختبار التجريبي لاختبار الاستبيان المصمم لدينا. وفقاً لـ Gay, Mills, and Airasian (2006)، يجب اعتبار الاختبار التجريبي بمثابة "بروفة" حيث يتم إجراء تجربة صغيرة للدراسة قبل الدراسة واسعة النطاق. الغرض من هذا الاختبار هو اختبار مدى وضوح السؤال ودرجة فهم المستجيبين. كما تم استخدامه للتحقق من ثبات وثبات الاستبيان.

لقد قمنا بجمع تعليقات المشاركين حول الاستبيان من خلال المقابلة الشخصية. سيمكننا هذا النهج من معرفة ما إذا كان الاستبيان قد تم تنفيذه دون تعقيد كبير. بعد

بعد جمع الاستبيانات والبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من المستجيبين أمراً مهماً لتحديد المشكلة أو الخطأ المحتمل الذي حدث في الاستبيان. في حالتنا، نجحنا في العثور على بعض الأخطاء بعد إجراء الاختبار التجريبي. على سبيل المثال، أجاب بعض المستجيبين بوجود بعض الأخطاء الإملائية في الاستبيان. كما يجيبون بأن هناك الكثير من الأسئلة التي يتعين الإجابة عليها وأن بعض الأسئلة كانت طويلة جداً وقد تؤدي إلى سوء الفهم. ولذلك، قمنا بتعديل الاستبيان الخاص بنا وفقاً لملاحظات المشاركين. على سبيل المثال، قمنا بحذف 7 أسئلة من الاستبيان الذي كان في الأصل يحتوي على 53 سؤالاً.

ومن ثم سيتم اختبار البيانات التي تم الحصول عليها من الاختبار التجريبي باستخدام برنامج SAS. يعد برنامج SAS أدوات حاسمة بالنسبة لنا لفحص موثوقية وصحة الاستبيان قبل إجراء الدراسة الفعلية. تم الانتهاء من الاختبار التجريبي في أسبوع واحد قبل أن نبدأ بتوزيع

الاستبيان على حجم العينة الحقيقي. تظهر نتيجة اختبار الموثوقية للاختبار التجريبي في الجدول وسيتم اختبار موثوقية جميع البيانات في هذه الدراسة باستخدام قاعدة ألفا كرونباخ.

الجدول 2: نتائج اختبار الموثوقية للاختبار التجريبي

Test Variables	Cronbach's Alpha
Democratic Leadership Style	0.812
Autocratic Leadership Style	0.792
Laissez-Faire Leadership Style	0.750
Affective Commitment	0.796
Normative Commitment	0.706
Continuance Commitment	0.719

المصدر: من إعداد البحث

3.5 العمل الميداني البحثي

في نهاية شهر سبتمبر، اجتمع أعضاء مجموعتنا لمناقشة تصميم الاستبيان. وبعد بضعة أيام من المناقشة، تم تصميم النموذج الأول للاستبيان الذي يحتوي على 53 استبانة. نظرًا لأن أعضائنا سيحصلون على برنامج التدريب الصناعي الخاص بهم في الفترة من 1 أكتوبر إلى 31 ديسمبر 2013، فقد قررنا أن يتم إجراء الاختبار التجريبي للاستبيان خلال فترة التدريب. تم تخصيص إجمالي 35 استبيانًا لخمسة من أعضائنا الذين يقيمون في 3 ولايات مختلفة، بما في ذلك بيرك وجوهور وبينانغ. تم تكليف كل عضو بتوزيع 7 استبيانات على المستجيبين والحصول على ردود الفعل على الاستبيان منهم. وبعد أسبوع واحد، تمكن العضو المسؤول عن جمع بيانات الاختبار التجريبي من الحصول على إجمالي 35 إجابة من أعضائنا. لقد تمكنا من العثور على بعض الأخطاء في الاستبيان بعد الحصول على التعليقات. على سبيل المثال، يجيب بعض المستجيبين بأن الأسئلة كثيرة جدًا بحيث لا يمكن الإجابة عليها وبعض الأسئلة كانت طويلة جدًا وقد تؤدي إلى سوء الفهم. ولذلك، قمنا بتعديل الاستبيان الخاص بنا وفقًا لملاحظات المشاركين. على سبيل المثال، قمنا بحذف 7 أسئلة من الاستبيان الذي كان في الأصل يحتوي على 53 سؤالاً. إلى جانب ذلك، قمنا أيضًا بإجراء اختبار الثبات للاختبار التجريبي وكانت نتائج الثبات مرضية تمامًا، مما يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والثبات.

في بداية شهر ديسمبر بدأنا بتوزيع الاستبيانات. يبلغ حجم عينة المشاركين لدينا 384 شخصًا يعملون في قطاع البيع بالتجزئة. بالنسبة لموقع أخذ العينات، تم اختيار السكان المستهدفين من جوهور وبينانج وبيراك كعينات للبحث بسبب الملاءمة. لتجنب بعض الإجابات غير الدقيقة أو الإجابات غير المكتملة، قررنا توزيع 400 استبيان، حيث سيتم تخصيص 80 استبيانًا لكل عضو. اثنين

من أعضائنا تم تعيينهم في ولاية بيراك، وعضوين آخرين ذهبوا إلى ولاية جوهور بينما تم تعيين عضو آخر في ولاية بينانج. تم تكليف أعضائنا بزيارة متاجر البيع بالتجزئة، مثل تيسكو، جارديان، جاينت هايبر ماركت، جوسكو، واتسونز وغيرها، من أجل توزيع الاستبيانات على الموظفين الذين يعملون في متجر البيع بالتجزئة المعني بعد الحصول على الموافقة من متجر البيع بالتجزئة المشرفين. ولكن هناك بعض المشرفين الذين لا يسمحون لنا بإجراء المسح مع موظفيهم أثناء وقت العمل. وبالتالي، نحن بحاجة إلى إجراء المسح مع الموظفين أثناء وقت الغداء. كان بعض المشرفين على استعداد لمساعدتنا في توزيع الاستبيانات على موظفيهم، لذلك قمنا بتمرير الاستبيانات إلى المشرف وتمكننا من جمع الاستبيانات من المشرفين بعد أسبوع واحد.

في بداية شهر يناير، أنهى جميع أعضائنا تدريبهم الصناعي وعادوا إلى كامبار. تم جمع جميع الاستبيانات من الأعضاء وتمكننا من جمع ما مجموعه 396 استبيانًا من المحييين. ومع ذلك، هناك 8 استبيانات غير مكتملة لم تتم الإجابة على بعض الأسئلة فيها من قبل المشاركين. وبالتالي، تم وضع هذه الاستبيانات الثمانية لتجنب عدم الدقة. نظرًا لأن حجم العينة لدينا هو 384، فقد قررنا اختيار 384 استبيانًا تتمتع باستجابات أكثر اتساقًا وموثوقية.

تم جمع ومعالجة بيانات المسح في بداية شهر فبراير باستخدام الإصدار 9.3 من SAS. وسيتم مناقشة نتائج بيانات البحث في الفصل الرابع التالي.

3.6 يبني القياس

استبيان بحثنا مقسم إلى ثلاثة أقسام. يُستخدم القسم (أ) لجمع المعلومات الديموغرافية من المشاركين، ويستخدم القسم (ب) لقياس المتغيرات المستقلة ويستخدم القسم C لقياس المتغيرات التابعة. هناك بعض أنواع المقاييس التي يمكن استخدامها لتصميم الاستبيان مثل المقياس الفكري، والمقياس الاسمي، والمقياس النسبي، والمقياس الترتيبي، ومقياس ليكرت. استخدمنا في استبياننا مقياس ليكرت والمقياس الاسمي والمقياس الترتيبي.

في القسمين (ب) و(ج)، تم تصميم الأسئلة لقياس المتغيرات المستقلة الثلاثة والمتغيرات التابعة الثلاثة. وتشمل هذه المتغيرات أنماط القيادة، مثل أساليب القيادة الاستبدادية، وأساليب القيادة الديمقراطية، وأساليب القيادة التي تعتمد على مبدأ عدم التدخل، والتزام الموظفين، مثل الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر. استخدمنا مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط للحصول على رأي المستجيبين بناءً على قياس المواقف. يحتوي هذان القسمان على 39 سؤالاً، تم تصميمها باستخدام هذا النوع من المقاييس لتحديد رأي

Strongly Disagree	1
Disagree	2
Neutral	3
Agree	4
Strongly Agree	5

المستجيب في العبارة المعدة.

في القسم ب، الأسئلة من الأول إلى الثامن تتعلق بأسلوب القيادة الديمقراطية، والسؤال التاسع إلى السابع عشر تتعلق بأسلوب القيادة الاستبدادية،

والسؤال الثامن عشر إلى السؤال الرابع والعشرون يتعلقان بأسلوب القيادة الذي يعتمد على مبدأ عدم التدخل. في القسم ج، تتعلق الأسئلة من الأول إلى الخامس بالالتزام العاطفي للموظف، بينما تتعلق الأسئلة من السادس إلى العاشر بالالتزام المعياري للموظف، والسؤال الحادي عشر حتى السؤال الخامس عشر يتعلق بالالتزام المستمر.

3.6.2 المقياس الاسمي:

يُعرف المقياس الاسمي بأنه أبسط نوع من قياسات البناء حيث يتم تخصيص الأرقام أو الحروف للكائن لتمثيله كتسميات لغرض التعريف. الفئات متنافية من كل الاحتمالات. يوجد إجمالي 7 أسئلة في القسم (أ) حيث يتم تشكيل بعض الأسئلة بالمقياس الاسمي والمقياس الترتيبي. هناك 4 أسئلة تم تصميمها باستخدام المقياس الاسمي، بما في ذلك السؤال 1، 3، 4، 5. وفيما يلي أحد الأمثلة على استخدام المقياس الاسمي:

جنس:

ذكر

أنثى

3.6.3 المقياس الترتيبي:

المقياس الترتيبي هو نوع قياس يتم تحديد القيم النسبية للبيانات فيه فقط من حيث كونها أقل أو أكبر مقارنة بالبيانات الأخرى على المقياس الترتيبي. وقد تنشأ هذه من مقاييس التصنيف الفئوية، أو من تحويل بيانات المقياس الفاصل إلى بيانات مرتبة (Marsh, 1996). هناك

هناك سؤالان في القسم أ يستخدمان المقياس الترتيبي، وهما السؤالان 2 و6. على سبيل المثال:

عمر:

أقل من 25 سنة

26 - 35 سنة

36 - 45 سنة

فوق 45 سنة

3.7 الاستنتاج:

وفي الختام، تمت مناقشة منهجية البحث العامة في بحثنا في هذا الفصل. ويشمل تصميم البحث وطرق جمع البيانات وتصميم العينات والتعريفات التشغيلية للبيانات ومقاييس القياس وطرق تحليل البيانات. وفي الفصل التالي سيتم مناقشة نتائج البحث وتحليل النتائج المرتبطة بسؤال البحث وفرضياته.

4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

4.0 مقدمة

يوفر الفصل الرابع الارتباط بالفصل الثالث، وسيناقش هذا الفصل ويصف طرق التحليل ومقاييس القياس والتحليل الاستدلالي للحصول على صورة أفضل حول كيفية إجراء البحث.

4.1 معالجة البيانات

تعد معالجة البيانات ضرورية قبل تحليل البيانات المجمعة. يهدف هذا إلى التحقق من أي بيانات غير صالحة أو غير كاملة وتصفيتهما والتي ستؤثر على نتيجة تحليل البيانات.

قبل إدخال البيانات في برنامج SAS لأغراض التحليل، قمنا بالتحقق من استجابة الاستبيانات. في الأصل، كان هناك 400 استبيان تم توزيعه على المستجيبين، ومع ذلك، تمكنا فقط من جمع 396 استبياناً من المستجيبين. علاوة على ذلك، وجدنا أن هناك 8 مجموعات من الاستبيانات غير مكتملة حيث تم ترك أكثر من 25% من الأسئلة فارغة. ولذلك فقد تم تجاهل الاستبيانات الثمانية من أجل زيادة ثبات وثبات الاستجابة.

لقد وجدنا أيضاً العديد من الإغفالات من قبل بعض المشاركين حيث تركوا فارغاً لسؤالين أو ثلاثة أسئلة في الاستبيان. إذا كان هناك أقل من 25% من الأسئلة التي لم يتم ملؤها من قبل المستجيبين، فإننا نتجاهل الإجابة الفارغة من قبل المستجيبين ونساعد أيضاً المجيبين على ملء العمود الفارغ استناداً إلى نمط إجابات المستجيب على سؤال آخر. بالإضافة إلى ذلك، وجدنا أيضاً أن هناك بعض الإجابات غير المتسقة وغير المنطقية في الاستبيانات. وبالتالي، قمنا أيضاً بتحرير إجاباتهم من خلال اتباع نمط إجابة المستجيبين.

بعد فحص البيانات وتحريرها، اخترنا 384 من أصل 396 إجابة لأغراض تحليل البيانات. وفقاً للجدول 3.1، يستطيع 384 مشاركاً تمثيل إجمالي السكان البالغ عددهم 1,999,500 بمستوى دقة يبلغ $\pm 5\%$ ومستوى ثقة يبلغ 95%.

4.1.2 ترميز البيانات

الخطوة التالية هي الترميز الذي يتم عن طريق إضافة قيمة بناءً على إجابات الاستبيانات. سيقوم الباحثون بتخصيص رقم رمزي لكل سؤال لتمثيل الإجابات أيضاً. سيتم إدراج الترميز الرقمي في برنامج الإصدار 9.3 من نظام التحليل الإحصائي (SAS) المستخدم لتحليل البيانات.

Question No.	Label	Coding
Section A		
PD1	Gender	1= Male 2= Female
PD2	Age Group	1= Below 25 2= 25 - 29
		3= 30 - 34 4= 35 and above
PD3	Race	1= Malay 2= Chinese 3= Indian 4= Others
PD4	Nationality	1= Malaysian 2= Non- Malaysian

PD5	Status	1= Single 2= Married 3= Others
PD6	How long have you work for the organization?	1 = Below 3 2= 3-8 3= Above 9
Section B Demo1-8	Democratic Leadership	1= Strongly Disagree 2= Disagree 3= Neutral 4= Agree 5= Strongly Agree
Auto1-8	Autocratic Leadership	1= Strongly Disagree 2= Disagree 3= Neutral 4= Agree 5= Strongly Agree
LF1-8	Laissez-Faire Leadership	1= Strongly Disagree 2= Disagree 3= Neutral 4= Agree 5= Strongly Agree
Section C AC1-5	Affective Commitment	1= Strongly Disagree 2= Disagree 3= Neutral 4= Agree 5= Strongly Agree
NC1-5	Normative Commitment	1= Strongly Disagree 2= Disagree 3= Neutral 4= Agree 5= Strongly Agree
CC1-5	Continuance Commitment	1= Strongly Disagree 2= Disagree 3= Neutral 4= Agree 5= Strongly Agree

يعرض القسم (أ) المعلومات الشخصية للموظفين بينما يعرض القسم (ب) و(ج) ترميز كل عنصر في كل من أنماط القيادة والتزام الموظف.

بعد ترميز البيانات، قمنا بإدخال 384 استجابة مكتملة في الإصدار 9.3 من برنامج SAS لتحليل البيانات. لقد قمنا بإدخال البيانات وفقاً لقواعد ترميز البيانات المذكورة في الفصل 4.1.2. بعد إدخال البيانات، قمنا بإعادة فحص البيانات المدخلة للتأكد من إدخال البيانات بشكل صحيح.

4.2 إعادة التحقق من الموثوقية

وللتأكد من ثبات وثبات بيانات الدراسة، تم إجراء اختبار الثبات على البيانات الواردة من الردود البالغ عددها 384. النتائج هي كما يلي:

الجدول نتائج اختبار الموثوقية

Variables	Cronbach's Alpha	
	Pilot Test	Reliability Test
Democratic Leadership	0.812	0.895
Autocratic Leadership	0.792	0.894
Laissez-Faire Leadership	0.750	0.856
Affective Commitment	0.796	0.860
Normative Commitment	0.706	0.843
Continuance Commitment	0.719	0.752

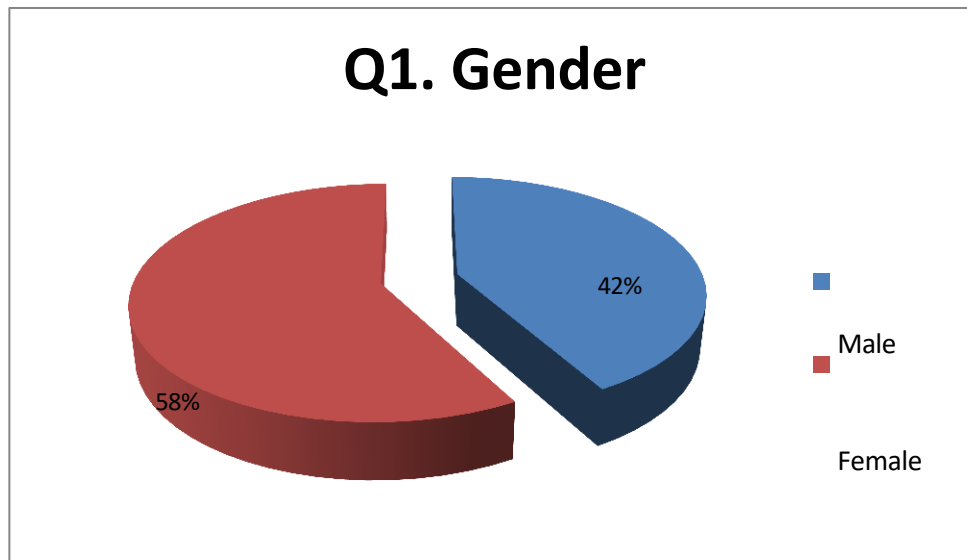
المصدر: من إعداد البحث

كما هو مبين في الجدول ، وجدنا أن نتائج الموثوقية للاختبار الموثوق به زادت قليلاً مقارنة بنتائج الاختبار التجريبي. وتقع جميع قيم ألفا بين 0.7 و 0.9، مما يعني أن نتائج الثبات مقبولة للبحث. وبالتالي فإن جميع بنود القياس في الاستبيان موثوقة ومتسقة في قياس استجابات المستجيبين.

4.3 التحليل الوصفي

التحليل الوصفي عبارة عن مجموعة من الإجراءات لجمع وقياس وتصنيف وحوسبة ووصف وتوليف وتحليل وتفسير البيانات الكمية المكتسبة بشكل منهجي. سيتم إجراء هذا التحليل الأساسي على البيانات التي تم جمعها من القسم الأول من الاستبيان، والذي ركز على الملف الديموغرافي للمستجيبين. هذه البيانات هي أكثر من بيانات تشرح نفسها بنفسها؛ وبالتالي، فإن نتيجة التحليل هي تقديم ملخص لملف المستجيبين. بالنسبة للقسم الأول، سيتم إجراء التحليل على التكرار والنسبة المئوية للتوزيع. يتم إنشاء مخططات دائرية مع توزيع النسبة المئوية لكل سؤال لإظهار تقسيم المشاركين من حيث الجنس والعمر والعرق والجنسية والحالة ومدة عملهم في المنظمة وحالة الموظفين الذين يعملون في صناعة البيع بالتجزئة .

الشكل: جنس المستجيبين



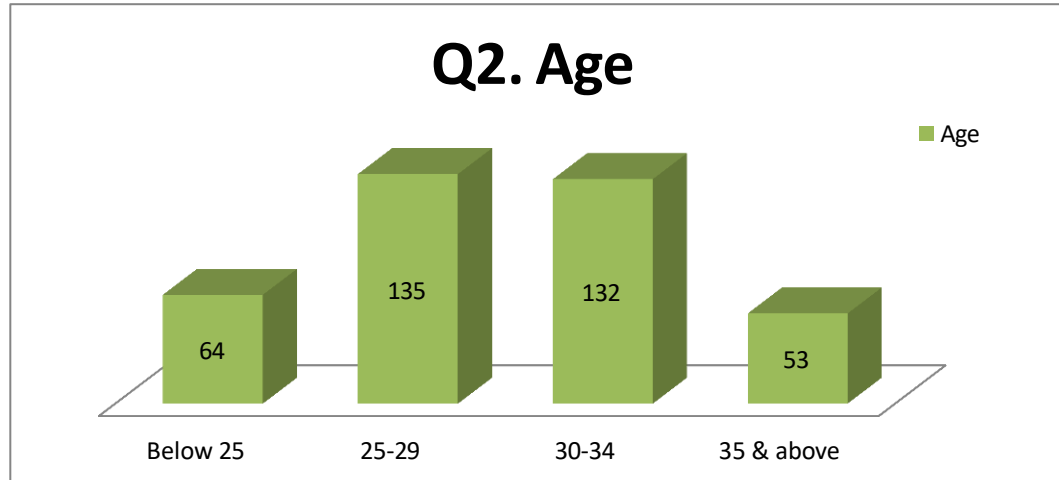
الجدول: جدول جنس المستجيبين

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	Male	161	42	42	42
	Female	223	58	58	100
	Total	384	100	100	

المصدر: من إعداد البحث

هناك إجمالي 384 مشاركاً شاركوا في دراستنا البحثية. وكما هو مبين في الشكل ، فإن الأغلبية، وهي 58% من المشاركين، هم من الإناث بينما 42% من المشاركين هم من الذكور. وفقاً للجدول 4.2، شارك في استبياننا 161 من الذكور، بينما شاركت 223 من الإناث في بحثنا.

الشكل: عمر المستجيبين



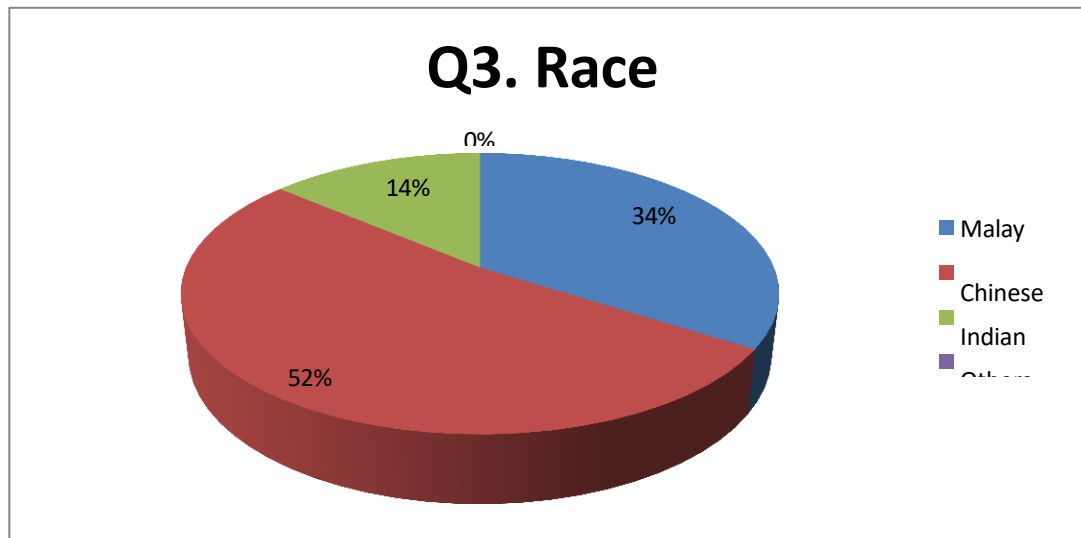
الجدول: جدول المستجيبين العمر

	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid Below 25	64	16.66	16.66	16.66
25-29	135	35.16	35.16	51.82
30-34	132	34.38	34.38	86.20
35 and above	53	13.80	13.80	100.00
Total	384	100.00	100.00	

المصدر: من إعداد البحث

وكما هو مبين في الشكل ، فإن غالبية المشاركين (35.16%) ، وهم 135 مشاركًا ، تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 29 عامًا. في حين أن المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 34 عامًا هم ثاني أكبر فئة عمرية نأخذها في هذا البحث، وهي 34.38% (132 مشاركًا). في حين شكلت أعمار المشاركين أقل من 25 سنة 16.66% (64 مشاركًا). المشاركون الذين تبلغ أعمارهم 35 عامًا فما فوق هم الفئة العمرية الأقل بين المشاركين لدينا والتي تبلغ 13.80% (53 مشاركًا).

الشكل: سباق المستجيبين

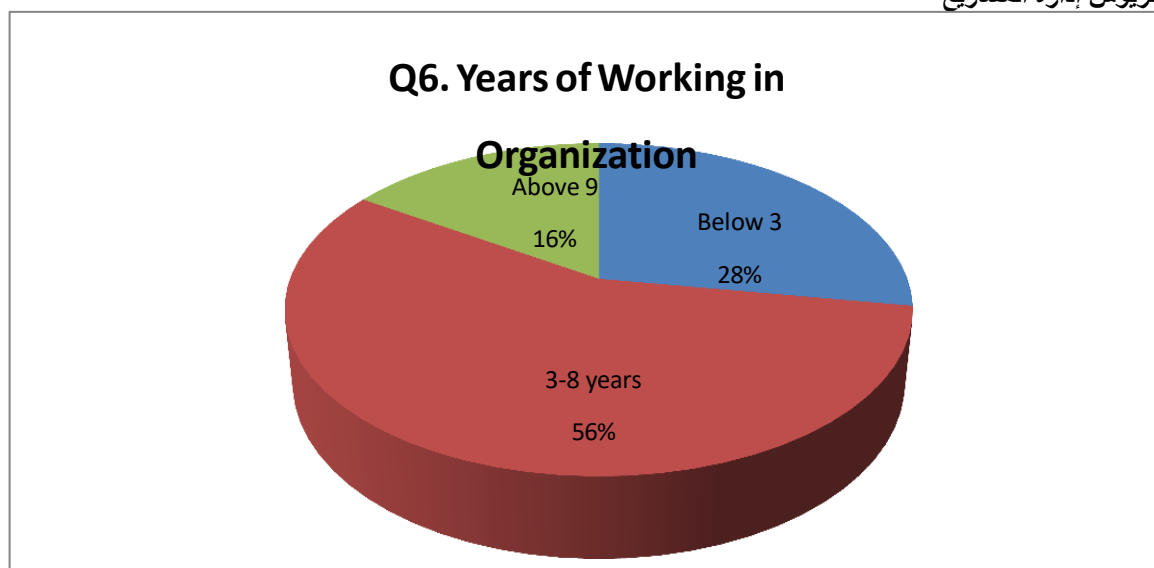


الجدول: جدول المستجيبين العرق

	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid Malay	131	34	34	34
Chinese	200	52	52	86
Indian	53	14	14	100
Others	0	0	0	100
Total	384	100	100	

المصدر: من إعداد البحث

يوضح الشكل أن المشاركين الصينيين لديهم أعلى نسبة بنسبة 52% (200 مشارك) من بين المشاركين، يليهم المشاركون الماليزيون الذين يبلغ عددهم الإجمالي 131 مشاركًا (34%). وكان أقل عدد من السكان المشاركين في الاستطلاع هم المجيبون الهنود، الذين تبلغ نسبتهم 14% (53 مشاركًا) من أصل 384 مشاركًا. بالإضافة إلى ذلك، لم تكن هناك أعراق أخرى (0%) شاركت في استطلاعنا.



4.3.2 قياس الميول المركزية للمنشآت

الجدول: جدول الإحصائيات الوصفية

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Democratic Leadership Style	384	1.0	5.0	3.18	0.20
Autocratic Leadership Style	384	1.0	5.0	2.06	0.04
Laissez-faire Leadership Style	384	1.0	5.0	2.84	0.21
Affective Commitment	384	1.0	5.0	3.22	0.18
Normative Commitment	384	2.2	5.0	3.83	0.24
Continuance Commitment	384	2.4	4.8	3.74	0.19

واستناداً إلى الجدول أعلاه، حصل أسلوب القيادة الديمقراطية على أعلى متوسط درجات قدره 3.18، وهو الأعلى بين أساليب القيادة. وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم المجيبين ينظرون إلى قادتهم على أنهم قادة ديمقراطيون. ثاني أكثر أنماط القيادة شيوعاً من وجهة نظر المشاركين في الاستطلاع هو أسلوب القيادة الذي لا يتدخل والذي حصل على متوسط درجة 2.84. وأخيراً، فإن أسلوب القيادة الأقل شعبية من وجهة نظر المشاركين في الاستطلاع هو أسلوب القيادة الاستبدادي الذي حصل على أدنى متوسط درجة 2.06. ومن خلال البيانات التي تم جمعها، رأى معظم المشاركين في صناعة البع بالتجزئة أن قادتهم يتمتعون بأسلوب قيادة ديمقراطي.

بالنسبة لالتزام الموظفين، فإن معظم المشاركين لديهم التزام معياري تجاه مؤسساتهم. وقد حصل الالتزام المعياري على أعلى

متوسط بلغ 3.84 بين الالتزامات الثلاثة مما يعني ذلك

يشعر الموظفون أن لديهم التزامًا أخلاقيًا تجاه منظماتهم. في حين أن ثاني أعلى التزام لدى المشاركين تجاه منظماتهم هو الالتزام المستمر. يبلغ متوسط التزام الاستمرارية 3.74 مما يشير إلى أن الموظفين في صناعة البيع بالتجزئة سيأخذون في الاعتبار تكاليف المغادرة والبقاء في المنظمة. معظم المشاركين لديهم التزام عاطفي أقل تجاه مؤسساتهم حيث حصلوا على متوسط درجة 3.22 فقط. ويشير هذا إلى أن الموظفين ربما يكون لديهم ارتباط عاطفي أقل تجاه منظماتهم، مقارنة بالالتزام المعياري والالتزام المستمر.

4.4 التحليل الاستدلالي

4.4.1 تحليل ارتباط بيرسون

يتم إجراء تحليل ارتباط بيرسون كعملية أولية في التحليل الاستدلالي. ويستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة العلاقة بين متغيرين. وفي البحث تم قياس جميع المتغيرات بمقياس ليكرت. وكما ذكر ليند ومارشال وواتن (2008)، فإن أي معامل ارتباط يقع ضمن -1.00 أو +1.00 يشير إلى وجود ارتباط مثالي بين المتغيرات. لذلك، سيتم تحديد المتغيرات التي تم العثور عليها بقيمة Pearson r الأقرب إلى -1.00 أو +1.00 على أنها ذات صلة تمامًا. ومع ذلك، فإن أهمية العلاقة بين المتغيرات تتحدد أيضاً بمستوى الأهمية مع القيمة p، وهي أقل من .05، وهو المؤشر الذي استخدمته معظم الأبحاث.

الجدول: الارتباطات بين أنماط القيادة والتزام الموظف

	Demo	Auto	LF	AC	NC	CC
Demo	1.000			0.34	0.45	0.59
Sig. (2-tailed)				0.000	0.000	0.000
Auto		1.000		-0.44	-0.19	0.21
Sig.(2-tailed)				0.000	0.0002	0.000
LF			1.000	0.42	0.80	0.63
Sig. (2-tailed)				0.000	0.000	0.000

* الارتباطات هامة عند مستوى 0.05 (ثنائي الذيل).

* العدد = 384

اختصار:

عرض: القيادة الديمقراطية AC: الالتزام العاطفي تلقائي: القيادة الاستبدادية NC: الالتزام المعياري LF: قيادة عدم التدخل CC: الالتزام المستمر

المصدر: من إعداد البحث

في بحثنا، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار H1، H2، H3، H4، H5، H6، H7، H8 و H9. يشير معامل ارتباط بيرسون إلى اتجاه وقوة وأهمية العلاقات ثنائية المتغير بين المتغيرات التي تم قياسها على مستوى الفاصل أو النسبة (Sekaran & Bougie, 2010).

ويبين الجدول نتائج معاملات ارتباط بيرسون لهذه الدراسة. وهي تظهر اتجاه وقوة وأهمية العلاقات بين المتغيرات، وهي القيادة الديمقراطية والقيادة الاستبدادية وقيادة عدم التدخل والالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري.

وفقاً لـ Hair, Money, Samouel (2007)، يمكن تصنيف شدة نقاط القوة بين المتغيرات كما هو موضح في الجدول:

الجدول: شدة القوة في معامل ارتباط بيرسون

Coefficient Range	Strength
±0.91 to ±1.00	Very Strong
±0.71 to ±0.90	High
±0.41 to ±0.70	Moderate
±0.21 to ±0.40	Small but definite relationship
0.00 to ±0.20	Slight, almost negligible

المصدر: هير، ج.ف، موني، أ.ه، صموئيل، ب.، وبيج، م. (2007). طرق البحث في الأعمال. تشيستير، غرب ساسكس: شركة John Wiley & Sons, Inc.

4.4.1.1 اختبار الفرضيات 1

H10: لا توجد علاقة بين أنماط القيادة الديمقراطية والالتزام العاطفي لدى العاملين.

H11: توجد علاقة بين أنماط القيادة الديمقراطية والالتزام العاطفي لدى العاملين.

الجدول: العلاقة بين القيادة الديمقراطية والالتزام العاطفي

		Demo	AC
Demo	Pearson Correlation	1.00	0.34
	Sig. (2-tailed)		0.000
AC	Pearson Correlation	0.34	1.00
	Sig. (2-tailed)	0.000	

*الارتباط مهم عند مستوى 0.05 (ثنائي الذيل).

* العدد = 384

المصدر: من إعداد البحث

ومن النتائج الموضحة في الجدول ، فإن القيادة الديمقراطية لها علاقة ارتباطية $r = 0.34$ مع الالتزام العاطفي للموظفين، وبالتالي هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين. وهذا يعني أنه إذا مارس القائد أسلوب القيادة الديمقراطية، فمن المعتقد أن القائد سيحصل على التزام عاطفي إيجابي من أتباعه.

يتم تصنيف معامل الارتباط $r = 0.34$ على أنه العلاقة الصغيرة ولكن المحددة التي تتراوح من $0.21 \pm$ إلى $0.40 \pm$ في الجدول. وكما هو مبين في الجدول ، فإن القيمة p للديمقراطية هي 0.0001 وهي أقل من قيمة ألفا 0.05 . ولذلك تم قبول $H11$ وهناك علاقة إيجابية معنوية بين أسلوب القيادة الديمقراطية والالتزام العاطفي.

4.4.1.2 اختبار الفرضيات 2

$H20$: لا توجد علاقة بين أنماط القيادة الديمقراطية والالتزام المعياري لدى الموظف.

$H21$: توجد علاقة بين أنماط القيادة الديمقراطية والالتزام المعياري لدى العاملين.

الجدول: العلاقة بين القيادة الديمقراطية والالتزام المعياري

		Demo	NC
Demo	Pearson Correlation	1.00	0.45
	Sig. (2-tailed)		0.000
NC	Pearson Correlation	0.45	1.00
	Sig. (2-tailed)	0.000	

*الارتباط مهم عند مستوى 0.05 (ثنائي الذيل).

* العدد = 384

المصدر: من إعداد البحث

ومن النتائج الموضحة في الجدول ، فإن القيادة الديمقراطية لها علاقة ارتباطية $r = 0.45$ مع الالتزام المعياري للموظفين، وبالتالي هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين. وهذا يعني أنه إذا مارس القائد أسلوب القيادة الديمقراطية، فمن المعتقد أن القائد سيحصل على التزام معياري إيجابي من أتباعه.

يتم تصنيف معامل الارتباط $r = 0.45$ على أنه العلاقة المعتدلة التي تتراوح من $0.41 \pm$ إلى $0.70 \pm$ في الجدول. وكما هو مبين في الجدول ، فإن القيمة p للديمقراطية هي 0.0001 وهي أقل من قيمة ألفا 0.05 . لذلك تم قبول $H21$ وهناك علاقة إيجابية معنوية بين أسلوب القيادة الديمقراطية والالتزام المعياري.

H30: لا توجد علاقة بين أنماط القيادة الديمقراطية والتزام الموظف بالاستمرارية.

H31: توجد علاقة بين أنماط القيادة الديمقراطية والتزام العاملين بالاستمرارية.

الجدول: العلاقة بين القيادة الديمقراطية والالتزام بالاستمرارية

		Demo	CC
Demo	Pearson Correlation	1.00	0.59
	Sig. (2-tailed)		0.000
CC	Pearson Correlation	0.59	1.00
	Sig. (2-tailed)	0.000	

ومن النتائج الموضحة في الجدول ، فإن القيادة الديمقراطية لها علاقة ارتباطية $r = 0.59$ مع استمرار التزام الموظفين، وبالتالي هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين. وهذا يعني أنه إذا مارس القائد أسلوب القيادة الديمقراطية، فمن المعتقد أن القائد سيحصل على التزام إيجابي مستمر من أتباعه.

يتم تصنيف معامل الارتباط $r = 0.59$ على أنه العلاقة المعتدلة التي تتراوح من $0.41 \pm$ إلى $0.70 \pm$ في الجدول. وكما هو مبين في الجدول ، فإن القيمة p للديموقراطية هي 0.0001 وهي أقل من قيمة ألفا 0.05 . ولذلك تم قبول H31 وهناك علاقة إيجابية معنوية بين أسلوب القيادة الديمقراطية والالتزام بالاستمرارية.

4.4.1.4 اختبار الفرضيات 4

H40: لا توجد علاقة بين أنماط القيادة الاستبدادية والالتزام العاطفي لدى الموظف.

H41: توجد علاقة بين أنماط القيادة الاستبدادية والالتزام العاطفي لدى العاملين.

كما هو موضح في النموذج 3، تمثل قيمة R معامل الارتباط بين المتغير التابع (التزام الاستمرارية) والمتغيرات المستقلة (أسلوب القيادة الديمقراطية، وأسلوب القيادة الاستبدادية، وأسلوب قيادة عدم التدخل) مجتمعة. قيمة R هي 0.87 ؛ وبالتالي هناك علاقة ارتباط موجبة وعالية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الثلاثة مجتمعة.

حيث أن مربع R من النموذج 3 هو 0.753 مما يعني أن المتغيرات المستقلة (أسلوب القيادة الديمقراطية، أسلوب القيادة الاستبدادية، أسلوب القيادة الحر) يمكن أن تفسر 75.3% من الاختلافات في المتغير التابع (التزام الاستمرارية). ومع ذلك، هناك 24.7% من التباين لا يزال غير مفسر في هذه الدراسة.

الجدول: معاملات أنماط القيادة والالتزام بالاستمرارية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			

3 (Constant)	0.813	0.089	0	9.17	0.0001
Democratic Leadership Style	0.364	0.018	0.528	20.62	0.0001
Autocratic Leadership Style	0.187	0.018	0.273	10.61	0.0001
Laissez-Faire Leadership Style	0.488	0.020	0.619	23.99	0.0001

كما هو موضح في الجدول ، فإن القيمة p للمتغير المستقل (أسلوب القيادة الديمقراطي $p=0.0001$ ، أسلوب القيادة الاستبدادية $p=0.0001$ ، أسلوب القيادة الحر $p=0.0001$) أقل من قيمة ألفا 0.05. ولذلك فإن المتغيرات المستقلة تعتبر هامة للتنبؤ بالتباين في المتغير التابع (التزام الاستمرارية).

تمت صياغة معادلة الانحدار المتعدد من قيمة بيتا تحت معاملات غير قياسية في الجدول كما هو موضح أدناه:

$$\text{الالتزام المعياري} = 0.813 + 0.364 (\text{أسلوب القيادة الديمقراطية}) -$$

$$0.187 (\text{أسلوب القيادة الاستبدادية}) + 0.488 (\text{أسلوب القيادة الحر}) + \varepsilon$$

من الجدول ، يعد أسلوب القيادة الحر هو المتغير المتنبئ الذي يساهم بأكبر قدر في تباين المتغير التابع (التزام الاستمرارية) لأن قيمة بيتا المعيارية لمتغير المتنبئ هذا هي الأعلى (0.6187) إذا ما قورنت بالمتغيرات المتنبئة الأخرى (الديمقراطية). أسلوب القيادة وأسلوب القيادة (الاستبدادية). وهذا يعني عدم التدخل في القيادة

يقدم الأسلوب أقوى مساهمة فريدة في تفسير التباين في المتغير التابع (التزام الاستمرارية)، عندما يتم التحكم في التباين المفسر بواسطة جميع المتغيرات التنبؤية الأخرى في النموذج.

وحيث أن ثاني أعلى مساهم في تباين المتغير التابع هو أسلوب القيادة الديمقراطي الذي تكون فيه قيمة بيتا الموحدة هي

0.528. وأخيرًا، أقل مساهمة في تباين المتغير التابع هو أسلوب القيادة الاستبدادي الذي تبلغ قيمة بيتا فيه 0.273.

4.5 الاستنتاج

وفي الفصل الرابع قمنا بسلسلة من التحليلات للبيانات والتي شملت الثبات والتحليل الوصفي والاستدلالي. تم إجراء اختبار الفرضيات أيضًا. والآن ننتقل إلى مناقشة الدراسة وخاتمتها في الفصل الخامس وهو الفصل الأخير في هذه الدراسة.

5 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

5.0 مقدمة

ويركز هذا الفصل على مناقشة نتائج البحث وتفسيرها. أولاً، يتم تلخيص التحليلات الوصفية والاستنتاجية بأكملها. علاوة على ذلك، يقدم هذا الفصل تفسيراً للبيانات التي تم الحصول عليها من أهم النتائج وإجراء مناقشة حول الآثار المترتبة على الدراسة. وبعد ذلك، تناول هذا الفصل أيضاً حدود الدراسة وقدم بعض التوصيات أيضاً. وأخيراً، تم وضع خاتمة لمشروع البحث بأكمله.

5.1 ملخص التحليل الإحصائي

5.1.1 التحليل الوصفي

من نتيجة الفصل الرابع، تظهر التركيبة السكانية للمستجيب أن هناك 42% من الذكور و58% من الإناث. يندرج غالبية المشاركين في الفئة العمرية من 25 إلى 29 عاماً (35.16%)، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 34 عاماً (34.38%)، وأقل من 25 عاماً (16.66%)، والفئة العمرية 35 عاماً قديم فما فوق (13.80%). ويشمل عرق المشاركين 52% من الصينيين، و34% من الملايو، و14% من الهنود، و0% من الآخرين. هناك 100% من المشاركين ماليزيون. معظم المستطلعين عازبون ويشكلون 52% من إجمالي المستطلعين والمتزوجون لديهم ما مجموعه 48% من المستطلعين. بالنسبة لسنوات العمل في المنظمة، فإن غالبية سنوات عمل المبحوثين فيها

تتراوح أعمارهم بين 3 إلى 8 سنوات (56%)، تليها السنوات الأقل من 3 (28%). في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين عملوا في المؤسسة لمدة 9 سنوات فأكثر ما مجموعه 16%. بالنسبة لتخصيص مواقع المشاركين، هناك 41% من المشاركين من بيرك، و39% من المشاركين من جوهور، و20% من المشاركين من بينانج.

5.2 مناقشات النتائج الرئيسية

5.2.1 العلاقة بين أنماط القيادة والتزام الموظف

في الفصل الرابع، قمنا بتقييم العلاقة بين أنماط القيادة الثلاثة (القيادة الديمقراطية، والقيادة الاستبدادية، وقيادة عدم التدخل) والأنواع الثلاثة للالتزام الموظف (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر).

وبناء على النتائج فإن أنماط القيادة الديمقراطية لها أعلى علاقة ارتباطية مع الالتزام بالاستمرارية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.59. وتدل هذه النتيجة على أن أسلوب القيادة الديمقراطية له علاقة إيجابية متوسطة بالالتزام بالاستمرارية. حيث أن نوع الالتزام ذو ثاني أعلى ارتباط مع القيادة الديمقراطية هو الالتزام المعياري والذي تبلغ قيمته

0.45. وهذا يدل على أن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين القيادة الديمقراطية والالتزام المعياري. والتزام العاملين مع العلاقة الأضعف بالعلاقة الديمقراطية هو الالتزام الوجداني، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.34، مما يدل على وجود علاقة صغيرة ولكنها مؤكدة بينهما. أما بالنسبة لأسلوب القيادة الاستبدادية، فإن الالتزام الوجداني له أقوى ارتباط معه، حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط -0.44، أي أن العلاقة بينهما علاقة سلبية إلى حد ما. ثاني أعلى التزام يرتبط بالقيادة الاستبدادية هو الالتزام بالاستمرارية، والذي له ارتباط إيجابي قدره 0.21. والتزام العاملين مع العلاقة الأضعف مع العلاقة الاستبدادية هو الالتزام المعياري، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون -0.19 مما يدل على وجود علاقة سلبية طفيفة بينهما.

أما بالنسبة لأسلوب القيادة الحر، فإن الالتزام المعياري له أقوى ارتباط معه، حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط 0.80، مما يعني أن العلاقة بينهما علاقة إيجابية للغاية. ثاني أعلى التزام يرتبط بالقيادة الاستبدادية هو الالتزام بالاستمرارية، والذي له ارتباط إيجابي متوسط قدره 0.63. والالتزام العاملين ذو العلاقة الأضعف مع علاقة عدم التدخل هو الالتزام الوجداني، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.42 مما يدل على وجود علاقة إيجابية متوسطة بينهما.

5.2.2 أثر أسلوب القيادة الديمقراطية على التزام الموظفين

وخلص البحث الذي أجراه لوين وليبيت ووايت (1939) إلى أن الأساليب الديمقراطية خلقت بيئات عمل أفضل وزيادة في الإنتاج. علاوة على ذلك، تشير نتائج التحليل التلوي الذي أجراه إيبلي (1999) إلى أن الدافع الداخلي يتوسط العلاقة بين السلوك القيادي الديمقراطي للمشرفين والالتزام التنظيمي للموظفين.

ومن النتائج الموضحة في الفصل الرابع، فإن القيادة الديمقراطية لها التأثير الأكبر على تباين التزام الاستمرارية، والذي يبلغ بيتا الموحد 0.528. وبما أن بيتا الموحد لها قيمة إيجابية، فإنها تشير إلى أنه عندما يمارس القائد أسلوب القيادة الديمقراطي، سيكون هناك تأثير إيجابي نحو الالتزام المستمر. ويدعم نتائجنا بعض الباحثين السابقين.

وفقًا لـ Tseng and Kang (2008)، يرتبط القائد الديمقراطي بشكل كبير وإيجابي بالالتزام بالاستمرارية. يمكن إثبات أن القيادة الديمقراطية عامل حاسم للغاية في تعزيز التزام الموظف. يمكن أن يتأثر التزام الموظف بالاستمرارية بسلوك أسلوب القيادة الديمقراطية. وبالمثل، وجدت دراسة مارمايا (2008) أيضًا أن القيادة الديمقراطية كانت مرتبطة بشكل كبير بالالتزام الموظف المستمر. يشير هذا إلى أن القائد ذو الأسلوب الديمقراطي سوف يرتبط بشكل إيجابي بالالتزام الموظف المستمر من خلال بناء الثقة والتعاطف مع التطوير مع الموظف (Garg & Ramjee, 2013).

الالتزام الذي أثر في المرتبة الثانية من حيث أسلوب القيادة الديمقراطية هو الالتزام المعياري، الذي يبلغ بيتا الموحد 0.388. وبما أن بيتا الموحد لها قيمة إيجابية، فإنها تشير إلى أنه عندما يمارس القائد أسلوب القيادة الديمقراطي، سيكون هناك تأثير إيجابي على الالتزام المعياري للموظف. هناك بعض الأبحاث السابقة التي أجراها باحثون آخرون تدعم العلاقة الإيجابية بين أسلوب القيادة الديمقراطية والالتزام المعياري. وكشف فحص السلوكيات القيادية المحددة الذي أجراه سايمون (1994) أن سلوكيات القيادة الديمقراطية، كمجموعة، كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام المعياري. الأفراد الذين يقدرّون الولاء سيظهرون معيارًا أكبر للالتزام تجاه منظمات العمل (شول، 1981). علاوة على ذلك، بدأ المنظرون والممارسون في الصين ينظرون إلى القيادة الديمقراطية باعتبارها وسيلة فعالة لضمان الالتزام المعياري والولاء (سكوت، 2003؛ تسوي، 2004)، كما تم تشجيع المديرين في المؤسسات المملوكة للدولة على تبني القيادة الديمقراطية (تشن، 2002؛ وانغ، 1994؛ وونغ، 2001).

وأقل الالتزامات التي تأثرت بالقيادة الديمقراطية هو الالتزام العاطفي، حيث بلغ بيتا المعياري 0.324. وبما أن بيتا الموحد لها قيمة إيجابية، فإنها تشير إلى أنه عندما يمارس القائد أسلوب القيادة الديمقراطية، سيكون هناك تأثير إيجابي نحو الالتزام العاطفي. وقد أجرى رافيرتي وجريفي (2006) دراسة حول التمييز بين القيادة الديمقراطية والالتزام العاطفي وثبت أن هناك علاقة إيجابية بينهما. لقد ثبت أن الالتزام العاطفي كمفهوم يتجاوز رضا الموظفين ويعبر عن نفسه كجهد تقديري من قبل

الموظف له عواقب مفيدة لصاحب العمل (Meyer & Allen, 1997). علاوة على ذلك، من خلال البحث الذي أجراه مجلس قيادة الشركات (CLC، 2004)، فقد بحث في العلاقة بين القيادة والجهد التقديري، والذي وفقاً للنتائج التي توصلوا إليها، هو نتيجة للالتزام العاطفي. ويدعم هذا أيضاً النتائج التي توصل إليها Baumrueck (2006) و Seijts and Crim (2006).

5.2.3 تأثير أسلوب القيادة الاستبدادية على التزام الموظف

يميل القادة المستبدون إلى تقديم التوجيه، بلباقة، ولكن دون ترك أي شك حول ما هو متوقع أو من يملك السلطة ويتخذ القرارات النهائية. ويصف ماكنمارا (2003) أن الزعيم الاستبدادي يهيمن

أعضاء الفريق ويستخدم الأحادية لتحقيق هدف واحد. ويجادل بأن أسلوب الإدارة هذا يؤدي عمومًا إلى مقاومة سلبية من أعضاء الفريق وقد يتطلب توجيهًا مستمرًا من القائد. وهو يركز على إنجاز المهام وامتثال الموظفين ويعتمد على المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير على أداء الموظفين (بيرنز، 1979). يتم بناء التزام الموظف عندما يكون لدى الموظفين الرغبة في مساعدة القادة على تحقيق الأهداف ولكن ليس من خلال السلطة. ولذلك، هناك تأثير سلبي على التزام الموظف.

من النتائج الموضحة في الفصل الرابع، فإن القيادة الاستبدادية لها التأثير الأكبر على تباين الالتزام العاطفي، والذي لديه بيتا موحد قدره -0.407. وبما أن بيتا الموحدة لها قيمة سلبية، فإنها تشير إلى أنه عندما يقوم القائد بأسلوب القيادة الاستبدادي، سيكون هناك تأثير سلبي على الالتزام العاطفي. ومع ذلك، يرى الباحثان السابقان إربين وجونيسر (2008) أن القيادة الاستبدادية كان لها تأثير إيجابي معتدل على الالتزام العاطفي للموظفين. ويمكن تفسير ذلك لأن الرعاية الفردية للقائد المحسن تعزز ارتباط الموظف بالمنظمة وتشجع الموظف على الارتباط العاطفي وكذلك تقييم الموظفين للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة. وفي هذا الإطار، يعتبر الموظفون القائد المحسن بمثابة رابطة المودة التي تربطه بالمنظمة.

ومن ناحية أخرى، فإن ثاني أعلى التزام تأثرت به القيادة الاستبدادية هو التزام الاستمرارية، مع بيتا موحدة تبلغ 0.273. وبما أن بيتا الموحدة لها قيمة إيجابية، فإنها تشير إلى أنه عندما يقوم القائد بأسلوب القيادة الاستبدادية، سيكون هناك تأثير إيجابي نحو الالتزام المستمر.

هناك بعض الباحثين السابقين الذين يدعمون نتائجنا. وفقاً للقضاة (2011)، فقد وُجد أن القيادة الاستبدادية ترتبط بشكل أكثر إيجابية بالالتزام بالاستمرارية. وهذا يعني أن القائد الاستبدادي يشجع أو يحفز الموظفين من خلال المكافآت المالية، وتوضيح أدوارهم وتقديم ردود الفعل في الوقت المناسب. القيادة الاستبدادية لها تأثير قوي على الالتزام بالاستمرارية (Erben & Gunesser, 2008). وزعموا أن الموظف الذي يعمل مع زعيم استبدادي لن يترك المنظمة لأن لديه المزيد من الفرص للترقية. وبالتالي يمكن الاستنتاج أن هناك تأثيراً معنوياً لأساليب القيادة الاستبدادية على التزام الموظف بالاستمرارية.

الالتزام الأقل تأثراً بأسلوب القيادة الاستبدادية هو الالتزام المعياري، الذي لديه بيتا موحدة قدره -0.102. وبما أن بيتا الموحدة لها قيمة سلبية، فإنها تشير إلى أنه عندما يقوم القائد بأسلوب القيادة الاستبدادي، سيكون هناك تأثير سلبي على الالتزام المعياري للموظف.

واستنادا إلى الأبحاث السابقة، وجد هايروز (2000) أن العمال الذين وقعوا تحت الضغط أفادوا بوجود إشراف استبدادي من جانب قادتهم. ونادرا ما سمح لهم القادة بالمشاركة في صنع القرار. وأفيد أيضاً أن العمال الذين كانوا تحت الضغط أبلغوا أيضاً عن إشراف وسيطرة قاسية من جانب قادتهم (Hayers، 2000). سيؤدي هذا إلى تأثير سلبي على الالتزام المعياري للموظف. يمكنهم إلحاق الضرر بالمؤسسة بشكل لا يمكن إصلاحه، حيث يجبرون أتباعهم على تنفيذ الاستراتيجيات والخدمات بطريقة ضيقة جداً، بناءً على فكرة ذاتية عن شكل النجاح. يتم خلق التعاون والالتزام والإنجاز. ولا توجد رؤية مشتركة ولا يوجد سوى القليل من الدوافع وراء الإكراه. عادةً ما يتم القضاء على الالتزام المعياري والإبداع والابتكار من خلال القيادة الاستبدادية.

5.2.4 تأثير أسلوب القيادة الحر على التزام الموظفين

إن قائد عدم التدخل هو الذي يؤمن بحرية الاختيار للموظفين ويتركهم بمفردهم حتى يتمكنوا من فعل ما يريدون (بلانشارد، 1999). وفقاً لجيرمير وبيركرز (1979)، فقد كشف أن الموظفين الذين سمح لهم باتخاذ قراراتهم الخاصة سيكون لديهم مستويات أعلى من الالتزام تجاه المنظمة. وفقاً لفوغت وجيبسون وهارت وكريمير (2004)، فإن زعيم مبدأ عدم التدخل ليس لديه آلية سيطرة على أعضاء المجموعة من خلال منح الحرية للموظفين، ويُنظر إليه على أنه وضع في صالحهم. ولذلك، يدعم الموظفون مشرفهم لأنه يخلق فرصة للتعبير عن أفكارهم الأصلية وتوفير بيئة عمل مناسبة. ومن ثم، فمن المرجح أن يكون للقائد الذي يتمتع بأسلوب قيادة عدم التدخل تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي للموظف. من النتائج المبينة في الفصل الرابع، فإن قيادة مبدأ عدم التدخل لها التأثير الأكبر على تباين الالتزام المعياري، الذي يبلغ بيتا الموحد 0.754. وبما أن بيتا الموحد لها قيمة إيجابية، فإنها تشير إلى أنه عندما يقوم القائد بأسلوب القيادة الاستبدادية، سيكون هناك تأثير إيجابي نحو الالتزام المعياري. إلا أن هناك بعض الباحثين رفضوا هذه النتائج. وفقاً لجارج ورامجي (2013)، فقد كشف أن هناك علاقة ضعيفة ولكنها هامة وسلبية بين سلوك القيادة الحر والالتزام المعياري. وجد تشين وبيك وأموس (2005) أن أساليب القيادة هذه خلقت نتائج سلبية ونصحوا القادة بعدم استخدام هذه الأساليب. وتشير البيانات بقوة إلى أن القادة

والذين يستخدمون قيادة عدم التدخل سيؤدي إلى ضعف التزام الموظفين أو نتائج سلبية (Beer & Eisenstat, 2000; Chen et al., 2005).

علاوة على ذلك، فإن ثاني أعلى التزام يتأثر بقيادات مبدأ عدم التدخل هو التزام الاستمرارية الذي يساهم فيه في تباين بيتا الموحد بـ 0.619. وهذا يشير إلى أنه عندما يمارس القائد أساليب القيادة التي تعتمد على مبدأ عدم التدخل، سيكون هناك تأثير إيجابي نحو الالتزام بالاستمرارية.

من النتائج، فإن الالتزام العاطفي له أقل مساهمة في تباين قيادات عدم التدخل مع بيتا موحد قدرها 0.343. وبما أن بيتا الموحد هي قيمة إيجابية، فإنها تشير إلى أنه عندما يقوم القائد بأساليب القيادة الحرة، سيكون هناك تأثير إيجابي نحو الالتزام العاطفي. لقد دعم بعض الباحثين السابقين نتائجنا. وكانت المجموعات التي كانت تحت قيادة مبدأ عدم التدخل أقل تنظيمياً وأقل كفاءة وأقل إرضاءً للأعضاء مما كانت عليه في ظل الظروف الديمقراطية (فريشر، 2006). لقد قرر ماثيو وزاجاك (1990) أن الكفاءة الملموسة والالتزام العاطفي لهما علاقة قوية. لقد جادلوا بأن الأشخاص الأكفاء قادرون على اختيار منظمات ذات جودة أعلى، والتي بدورها تلهم الالتزام العاطفي (Meyer & Allen, 1997). إذا رأى الموظف أن المنظمة غير قادرة على

توفير بيئة مناسبة له، يجوز له المغادرة. ويشير ماير وألين (1997) أيضًا إلى أن الموظفين غير الملتزمين يغادرون المنظمة ويبقى فقط أولئك الذين لديهم التزام عالٍ. تشير الأدلة السابقة إلى أن قيادة عدم التدخل أقل فائدة للالتزام العاطفي للموظفين (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1993).

5.2.5 المناقشات حول التزام الموظفين في صناعة البيع بالتجزئة

أظهرت الدراسات أن الالتزام العاطفي هو عنصر حيوي في تحديد ولاء الموظف. كما أنه العامل الأكثر أهمية في تفسير الالتزام التنظيمي (Meyer & Allen, 1997). يميل الموظفون الذين يتمتعون بالالتزام العاطفي قوي إلى البقاء في مؤسستهم لمجرد رغبتهم في ذلك (Meyer & Allen, 1991). وفقًا لنتشودري وبوين (بدون تاريخ)، فإن معدل الدوران المتزايد في القوى العاملة اليوم هو نتيجة لانخفاض الالتزام العاطفي. ووفقًا لماير وألين (1997)، كان العامل الأقوى في خطط "الخروج" لترك المنظمة هو الالتزام العاطفي. كما ذكروا أن الالتزام العاطفي يعتمد على رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، وبالتالي فإن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي سيكونون موظفين أكثر قيمة من أولئك الموظفين الذين لديهم التزام عاطفي ضعيف. تشمل النتائج الإيجابية للالتزام العاطفي الأعلى مستويات أقل من التغيب والتأخير ونوايا الدوران ومستويات أعلى من الأداء الفردي، بما في ذلك الأداء في الدور الإضافي وفي الدور (Mathieu & Zajac, 1990). يعد الالتزام العاطفي للموظفين تجاه المنظمة من الأصول القيمة وغير الملموسة، والتي يمكن أن تولد فوائد ملموسة على المدى الطويل. يحاول الموظفون الذين لديهم ارتباط عاطفي أعلى بالمنظمة جاهدين الحفاظ على وضع مربح للجانبين لأنهم يعتبرون الشركة ملكًا لهم (Chaudhuri & Bowen, n.d).

باختصار، تميل المنظمة إلى تفضيل الحصول على التزام عاطفي من موظفيها، من أجل الحصول على ولاء أفضل للموظفين وأداء أفضل للشركة على المدى الطويل. ومع ذلك، واستنادًا إلى النتائج التي توصلنا إليها في الفصل الرابع، فإن معظم الموظفين في قطاع البيع بالتجزئة لديهم التزام عاطفي أقل تجاه مؤسستهم، والذي يبلغ متوسطه 3.22 فقط،

وهو أدنى متوسط درجة بين التزام الموظفين الثلاثة. يشير هذا إلى أنه بالمقارنة مع التزام الموظفين الآخرين، يميل موظفو التجزئة إلى أن يكون لديهم ارتباط عاطفي أقل تجاه مؤسستهم.

يشعر معظم العاملين في قطاع البيع بالتجزئة أن لديهم التزامًا معياريًا تجاه مؤسساتهم (المتوسط = 3.83). وهذا يعكس أن معظم الموظفين في صناعة البيع بالتجزئة يميلون إلى الشعور بالالتزام بمواصلة العمل. يميل الموظفون ذوو الالتزام المعياري العالي إلى الشعور بأنه يجب عليهم البقاء في المنظمة. وفقًا لـ Wiener (1982)، فإن الالتزام المعياري قد ينجم عن استيعاب الضغوط المعيارية التي تمارس على الموظف قبل دخوله إلى المنظمة (التوجه العائلي أو الثقافي)، أو بعد الدخول (التوجه التنظيمي). هذه العوامل تجعل الموظفين يشعرون بالالتزام بالمثل من خلال إلزام أنفسهم بالمنظمة حتى يتم سداد الدين (Scholl, 1981).

ثاني أعلى التزام لدى الموظفين في قطاع التجزئة تجاه مؤسساتهم هو الالتزام المستمر بمتوسط قدره 3.74. يشير هذا إلى أن الموظفين في صناعة البيع بالتجزئة سيأخذون في الاعتبار تكلفة المغادرة والبقاء مع المنظمة، ومع ذلك، فمن غير المرجح أن يكون ذلك شرطًا مناسبًا للمؤسسة إذا كان لدى الموظف التزام استمراري أعلى. وفقًا لماير وألين (1997)، فإن الموظف الذي

لديه التزام عاطفي ومعيارى منخفض، ولكن لديه التزام مستمر مرتفع، من غير المرجح أن يزيد من أدائه. ويرجع ذلك إلى سبب بقاء هذا الموظف في المنظمة لسبب سلبي وهو أن التكاليف المرتبطة بالمغادرة كبيرة جدًا.

ولذلك يجب على المديرين أو ممارسي الموارد البشرية التركيز على تطوير الأساليب القيادية التي من شأنها التأثير بشكل أكبر على نوع معين مدى التزام العاملين الذي تفضله المنظمة لأنه سيؤثر على الأداء التنظيمي على المدى الطويل.

5.3 الآثار المترتبة على الدراسة

هناك بعض الآثار التي يمكن لواضعي السياسات والممارسين استخلاصها من نتائج هذه الدراسة. تركز دراستنا على تأثير الأساليب القيادية على التزام الموظف؛ وهذا يمكن أن يوفر معلومات مفيدة للقادة أو المديرين حول أساليب قيادتهم، وخاصة أولئك الذين يعملون في صناعة البيع بالتجزئة. تظهر النتائج التي توصلنا إليها أن الأنواع المختلفة لأساليب القيادة يمكن أن تؤثر على أنواع التزام الموظفين تجاه المنظمة.

وفقاً لموداي وبورتر وستير (1982)، من الضروري أن تتمتع كل منظمة بمستوى كامل من التزام الموظفين من أجل الحصول على أداء متميز على المدى الطويل. يُفترض أن المستوى الأعلى من التزام الموظفين في المنظمة للمشاريع الفردية أو للأعمال التجارية هو السبب الرئيسي لتحسين أداء الموظف الذي يؤدي إلى النجاح التنظيمي. يمكن أيضاً زيادة أداء الموظف عندما يكون الموظفون أكثر رضا عن وظائفهم وواجباتهم أيضاً. علاوة على ذلك، وفقاً لبرايس ومولر (1981)، عندما يكون هناك مستوى عالٍ من التزام الموظفين، سيكون هناك معدل دوران منخفض وسيعمل هذا الموظف بشكل أفضل مع تقليل التغيب عن العمل. وبالتالي، من أجل زيادة أداء الموظفين أو حتى النجاح التنظيمي على المدى الطويل، يجب على القادة أو المديرين إدراك أهمية التزام الموظفين تجاه المنظمة وبذل المزيد من الجهود في زيادة التزام الموظفين تجاه المنظمة. قمنا في بحثنا بدراسة أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على التزام الموظفين، وهو أسلوب القيادة للقادة أو المديرين. يمكن أن يوفر هذا رؤية مفيدة للقادة لفهم ما إذا كان أسلوب قيادتهم يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على التزام أتباعهم.

بشكل عام، توفر دراستنا للقادة أو المديرين في قطاع البيع بالتجزئة نظرة ثاقبة حول أسلوب القيادة الذي يجب عليهم تطبيقه من أجل زيادة التزام الموظفين تجاه المنظمة. علاوة على ذلك، يمكن أن تكون دراستنا أيضاً بمثابة مرجع للبحث المستقبلي. وقد تم خلال هذه الدراسة تحديد ما إذا كانت هناك علاقة إحصائية بين أنماط القيادة والتزام الموظفين. وينبغي أن تؤخذ هذه المسألة في الاعتبار من قبل المديرين. ومن النتائج التي توصلنا إليها، فإنه يلعب دوراً حاسماً في زيادة جودة الخدمة وتقليل المشاكل التي يمكن أن تحدث في صناعة البيع بالتجزئة. كلما زاد التزام الموظف تجاه نفسه، كلما أصبح أكثر نجاحاً في العمل.

وبناء على النتائج المبينة في هذا البحث، يمكن أن يكون أسلوب القيادة هو العامل المهم المؤثر على التزام الموظف. قد تكون هذه المعلومات مفيدة للمديرين في المجال ذي الصلة. وقد وجد ألين وماير (1991) أن هذه الالتزامات الثلاثة مترابطة ولكن يمكن تمييزها عن بعضها البعض وكذلك من حيث الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية والالتزام. ويقترح شنايدر (1987) أن الأفراد ينجذبون إلى المنظمات ويتم اختيارهم منها ويبقون فيها عندما يعتقدون أن خصائصهم الشخصية مناسبة لتصميم المنظمة. وهذا ما يفسر سبب رغبة الأفراد في البقاء داخل المنظمة.

من المهم للشركة أن تعرف ما هي الجوانب التي تلعب دوراً مهماً أو لها تأثير كبير في تعزيز التزام الموظفين. أبرز سوانبويل، إيراسموس، فان ويك، وشيك (2000) أن أساليب القيادة التي تشجع التزام الموظفين أمر ضروري لكي تتمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجيات العمل بنجاح، وتحقيق أهدافها، واكتساب ميزة تنافسية وتحسين رأس المال البشري. كما أيد Pfeffer (1998) هذا البيان من خلال الإشارة إلى أن الأعضاء الملتزمين هم أكثر تحفيزاً وتفاعلاً في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيقها.

من الظواهر الشائعة في ماليزيا أن الموظفين في الوقت الحاضر لم يعودوا أكثر ولاءً كما كانوا في الماضي (Lo, Ramayah, & Hii, 2009). يميل الموظفون إلى ترك مكان عملهم بمجرد العثور على وظيفة بأجر أفضل قليلاً بسبب انخفاض الالتزام. وبالتالي، من المهم للمنظمة أن تتعرف على طرق الحث على الالتزام ولكن لا تعتمد فقط على استخدام رأس مالها البشري وكفاءاتها (Nijhof, de Jong, & Beukhof, 1998). ومن ثم، فإن التحدي الأكبر الذي تواجهه معظم الشركات الماليزية هو إثارة شعور بالالتزام لدى الموظفين. وفقاً لإيفرسون وبوتيجيج (1998)، فإن الموظفين الملتزمين هم أقل عرضة للانخراط في سلوك الانسحاب وأكثر استعداداً لقبول التغيير.

كما ذكرنا سابقاً، من المهم للقائد التأثير على أتباعه من أجل تشجيعهم على التفكير بشكل إبداعي عند حل المشكلات وأيضاً فهم احتياجاتهم (Bass & Avolio, 1994; Walumbwa & Lawler, 2003). إن القادة الذين ينجحون في القيام بذلك من خلال تقديم النصائح والدعم والاهتمام بالاحتياجات الفردية لأتباعهم سيعززون مستوى التزام الموظفين (Kent & Chelladurai, 2001).

وبشكل عام، أظهرت هذه الدراسة أن القيادة لها علاقة كبيرة وقوية بالتزام الموظفين. وهذا يتوافق مع الأبحاث السابقة التي أجراها شامير وزاكي وبوبر (1998) والومبوا ولولر (2003). إذا تمكن المدير من تطبيق هذه القيادة بحكمة، فمن المؤكد أنه سيتم تحفيز الموظفين وسيتم تعزيز مستوى الالتزام من خلال إظهار مستوى أعلى من الولاء.

5.4 حدود الدراسة

ويشير غوري وجرونهاوج (2010) إلى أنه من المهم جداً للدراسات الأكاديمية تحديد حدود الدراسة. ولذلك، فمن المهم أن نوضح هنا حدود الدراسة الحالية. أولاً، محدودية هذا البحث هو أنه يركز فقط على تأثير القيادة في سياق صناعة البيع بالتجزئة. تؤثر أنماط القيادة على قطاعات أخرى مثل صناعة الفنادق والهيئة الإدارية والقطاع التعليمي (رحمن وشريف، 2002) والصناعة التحويلية. علاوة على ذلك، فإن السلوكيات القيادية التي كانت جزءاً من هذا الاستبيان ربما لم تكن عوامل مهمة للغاية في تحديد مستويات التزام الموظفين. وبدلاً من ذلك، ربما كانت العوامل البيئية أكثر أهمية بالنسبة لهؤلاء الموظفين. وعادة ما يكون الموظفون أكثر تفضيلاً في العوامل البيئية مثل ساعات العمل المرنة (Curphey, 2002)، والأمن الوظيفي (McConnell, 2002) والمزايا الوظيفية (Yip, 2003). تؤثر بعض العوامل الأخرى مثل المنافسة والسكان والتركيب السكانية أيضاً على التزام الموظفين وهو ما لا يغطيه هذا الاستبيان.

بالإضافة إلى ذلك، تم توزيع الاستبيانات على جميع المشاركين في جوهور وبيراك وبينانج. بمعنى آخر، قد لا تتمكن الردود الواردة من هذه الدول من تمثيل ردود جميع الموظفين في صناعة البيع بالتجزئة في ماليزيا. علاوة على ذلك، فإن هذا النهج مكلف للغاية ويتطلب وقتاً للوصول إلى حجم أكبر من المشاركين في جميع أنحاء البلاد. علاوة على ذلك، قد تتطلب صناعة البيع بالتجزئة مستويات مختلفة من الموافقة قبل تمرير الاستبيان إلى الموظفين لملء الاستبيان. لا يُسمح لبعض الموظفين بملء الاستبيانات إلا أثناء وقت الغداء. تستغرق هذه العملية وقتاً أطول من المتوقع أن تكتمل. حسب الله (2008) يواجه نفس التحدي أثناء بحثه عندما أرسل استبياناته عبر البريد مع ظرف ذاتي إلى جميع المشاركين.

5.5 توصيات للبحث المستقبلي

تم تقديم بعض التوصيات لحل القيود التي واجهت هذا البحث وتحسين الدراسات البحثية ذات الصلة التي أجراها باحثون آخرون في المستقبل. في هذا البحث، يوصى بالأبحاث المستقبلية ليس فقط التركيز على تجارة التجزئة

الصناعة ولكن يجب أيضاً التركيز على الصناعات الأخرى مثل صناعة الفنادق والهيئة الإدارية والقطاع التعليمي والصناعة التحويلية. ومن خلال القيام بذلك، يمكن إجراء البحث بطريقة أكثر تحديداً ويتمكن الباحثون من تتبع أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على التزام الموظفين في الصناعة المستهدفة. وهذا ما يمكن للباحثين البحث فيه بشكل أعمق وجمع المعلومات ذات الصلة قبل إجراء المزيد من التحقيقات.

التوصية الثانية هي أن البحث المستقبلي يمكن أن يتم من خلال التركيز على العوامل الأخرى ذات الصلة. في هذا البحث، فإن العامل الرئيسي الذي يؤثر على التزام الموظف في صناعة البيع بالتجزئة هو أساليب القيادة التي تشمل أسلوب القيادة الديمقراطي والاستبدادي وعدم التدخل. وبالتالي، هناك قيود في هذه الدراسة البحثية لأن العوامل الأخرى التي قد تؤثر أيضاً على التزام الموظف في صناعة البيع بالتجزئة، مثل العوامل البيئية والمنافسة والسكان والتركيب السكانية لم تغطيها دراستنا.

تم اختيار عينة هذه الدراسة البحثية بشكل أساسي من ولاية بيراك وبينانج وجوهور. وقد لا يمثل بشكل كامل التزام موظفي ماليزيا في صناعة البيع بالتجزئة. من أجل الحد من تحيز النتائج وتحسين موثوقية ودقة البيانات، التوصية الثالثة هي أن يقوم الباحث المستقبلي بتوزيع الاستبيان على المزيد من صناعة البيع بالتجزئة في ولايات أخرى في ماليزيا ولكن ذلك سيتطلب تكلفة عالية. لا يمكن تجنب التكلفة والوقت من أجل تحقيق نتائج أكثر موثوقية. يتعين على الباحثين الوصول إلى حجم عينة أكبر لتحقيق دقة عالية للبيانات. ومع ذلك، يجب أن يأتي حجم العينة الكبير عبر حالات مختلفة. وبالتالي، لا يمكن تجنب التكلفة والوقت في هذا السياق. وبالتالي فإن البيانات التي تم الحصول عليها من الأمة بأكملها ستولد النتيجة أكثر دقة وشمولاً من المجيبين.

5.6 الاستنتاج

وبناء على النتائج المبينة، هناك تأثير كبير لأساليب القيادة (الاستبدادية والديمقراطية وعدم التدخل) على التزام الموظفين في صناعة التجزئة. وقد حقق هذا البحث أهداف البحث مع قبول النتائج.

أما بالنسبة لأسلوب القيادة الديمقراطية، فإنه سيؤثر أكثر في اتجاه الالتزام بالاستمرارية، يليه الالتزام المعياري، وأخيراً أسلوب القيادة العاطفية. أما بالنسبة لأسلوب القيادة الاستبدادية فإنه يؤثر سلباً على الالتزام الوجداني والالتزام المعياري، إلا أن له أثراً إيجابياً نحو الالتزام الاستمراري. بالنسبة لأسلوب القيادة الذي يعتمد على مبدأ عدم التدخل، فإنه يؤثر أكثر على الالتزام المعياري، يليه الالتزام المستمر والالتزام العاطفي. باستخدام نتيجة البحث هذه، يمكن للمديرين تحديد أساليب القيادة التي يجب تطبيقها من أجل الحصول على الالتزام المعين الذي يرغبون في الحصول عليه من موظفيهم.

على الرغم من تحقيق أهداف البحث، كانت هناك بعض القيود التي جلبت تحديات طوال فترة الدراسة، والتي تتطلب المزيد من التحسين في البحوث المستقبلية. ومع ذلك، فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تكون مفيدة للبحث المستقبلي وخاصة بالنسبة للمديرين الذين يأخذون في الاعتبار تأثير أساليب قيادتهم. يمكن أن تساعد هذه الدراسة أيضاً في تحسين التزام الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أهدافهم.

6 قائمة المراجع:

1. آدامز، جيه، خان، إتش تي إيه، رايسايد، آر، ووايت، دي آي (2007). طرق البحث لطلاب الدراسات العليا في الأعمال والعلوم الاجتماعية. لوس أنجلوس: سيج.
2. أكبا الخامس اوبيوورو ، تي سي ، واوكوو ، ايه تي ، 2011 ، آثار أسلوب القيادة على الأداء التنظيمي: دراسة استقصائية لمؤسسات صغيرة مختارة في منطقة تطوير مجلس إيكوسي كيتو بولاية لاغوس، نيجيريا. المجلة الأسترالية لأبحاث الأعمال والإدارة، 1، 7، 100-111.
3. الخصاونة، أ.ل.، فوتاء، س.م. (2013). أثر الأساليب القيادية المستخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية على تعديل سلوك الطلاب: دراسة ميدانية في المنطقة الشمالية من الأردن. المجلة الدولية للأعمال والإدارة، 8(1).
4. ألين، نيوجيرسي، وماير، جي بي (1990). قياس وسوابق الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري للمنظمة. مجلة علم النفس المهني ، 63، 1-18.
5. القضاة، ت.ج. (2011). أسلوب القيادة والالتزام التنظيمي: تم تقديم ورقة المشروع كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة المفتوحة.
6. أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، الطبعة العربية، عمان - الأردن ، دار اليازوري العلمية ، 2012.
7. أحمد علي الحاج ، اصول التربية ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2016.
8. الهام سامي ، حمدة بو صالح ، وآخرون ، نظريات القيادة التربوية ، قسم الادارة التربوية ، السعودية ، 1434.
9. بوحوش عمار ، منهجية البحث العلمي وتقنياته في علوم الاجتماعية ، ط1، المانيا ، المركز الديمقراطي العربي ، 2019.
10. بلال حلف السكارنة ، القيادة الادارية الفعالة ، ط1 ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2010.
11. بركات عبدالعزيز ، مقدمة في التحليل الاحصائي لبحوث الاعلام ، مقدمة في التحليل الاحصائي لبحوث الاعلام ، ط1 ، بدون بلد ، 2020.
12. بشير العلاق ، القيادة الادارية ، ط1 ، دار اليازوري ، للنشر والتوزيع ، بدون بلد ، 2020.
13. وفيق النخلة ، القيادة والادارة وفن التحفيز ، ط1 ، الاردن ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، 2015.
14. زيد منير عبودي دار ، ط1 ، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، ط1 ، دار لشروق للنشر والتوزيع ، 2010.
15. جيرالد جرينبرج و روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ط1 ، مراجعة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسبوني ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، 2004.
16. حسام علي صالح ، سلوكيات تنظيمية ، ط1 ، الجامعة العمالية ، بدون سنة.

17. آدمز، جيه، خان، إتش تي إيه، رايسايد، آر، ووايت، دي آي (2007). طرق البحث لطلاب الدراسات العليا في إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية. لوس أنجلوس: سيج.

18. Akpa, V., Obiwuru, T. C., & Okwu, A. T. (2011). آثار أسلوب القيادة على الأداء التنظيمي: دراسة استقصائية لمؤسسات صغيرة مختارة في منطقة تطوير مجلس إيكوسي كيتو بولاية لاغوس، نيجيريا. المجلة الأسترالية لأبحاث الأعمال والإدارة، 1، 7، 100-111.

19. الخصاونة، أ.ل.، فوتاء، س.م. (2013). أثر الأساليب القيادية المستخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية على تعديل سلوك الطلاب: دراسة ميدانية في المنطقة الشمالية من الأردن. المجلة الدولية للأعمال والإدارة، 8(1).

20. ألين، نيوجيرسي، وماير، جي بي (1990). قياس وسوابق الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري للمنظمة. مجلة علم النفس المهني، 63، 1-18.

21. القضاة، ت.ج. (2011). أسلوب القيادة والالتزام التنظيمي. ماليزيا: تم تقديم ورقة المشروع كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة المفتوحة.

22. باس، بي إم، وأفوليو، بي جيه (1990). تطوير القيادة التحويلية: 1992 وما بعده. مجلة التدريب الصناعي الأوروبي، 14(5)، 21-27.

23. بيكر، إتش إس (1960). ملاحظة حول مفهوم الالتزام. المجلة الأمريكية لعلم الاجتماع، 66، 32-42.

24. بيكر، إتش إس (1964). التغيير الشخصي في حياة البالغين. القياس الاجتماعي، 27، 40-53.

25. بيكر، تي. راندال، دي إم، ورجل، سي دي (1995). وجهة النظر متعددة الأبعاد للالتزام ونظرية العمل العقلاني. تقييم مقارن: مجلة الإدارة 21 (4)، 617-638.

26. بيلونيو، آر جيه (2007). تأثير أسلوب القيادة على رضا الموظفين وأداء موظفي البنوك في بانكوك. القيادة التربوية، 5، 3، 111-116.

27. بيرجمان، ج. ت.، ليستر، س. و.، جراhn، ج. ل. (2000). التكامل بين المجالات الثلاثة للالتزام العاملين: دراسة استطلاعية. مجلة أبحاث الأعمال التطبيقية، 16، 4، 26-15.
28. Bučiūnienė، I. & V. (2008). تأثير أساليب القيادة على الالتزام التنظيمي للموظفين في شركات التصنيع الليتوانية، مجلة SEE، 33، 65-57.
29. كافانا، آر. واي.، ديلاهاي، بي. إل.، وسيكاران، يو. (2001). بحوث الأعمال التطبيقية: الأساليب النوعية والكمية. ميلتون، كوينزلاند: جون وايلي وأولاده.
30. تشودري، إيه جي، ورانديري، ك. (2012). أسلوب القيادة والرضا والالتزام: استكشاف في قطاع البناء والتشييد في دولة الإمارات العربية المتحدة. البناء والإدارة المعمارية، 19، 1، 61 – 85.
31. تشودري، س.، وبوين، م. (بدون تاريخ). رأس الجري: التزام عاطفي متناقص في مكان العمل اليوم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مينيسوتا.
32. تشنغ، بكالوريوس (2004). القيادة الأبوية والاستجابات التابعة: إنشاء نموذج قيادي في المنظمات الصينية. المجلة الآسيوية لعلم النفس الاجتماعي، 85-120.
33. كلوجستون، م. (2000). التأثيرات الوسيطة للالتزام متعدد الأبعاد على الرضا الوظيفي والنية في ترك الوظيفة. مجلة السلوك التنظيمي، 21، 486-477.
34. 35. كوك، جيه. وول، ت. (1980). مقاييس سلوك العمل الجديدة للثقة والالتزام التنظيمي وعدم تلبية الاحتياجات الشخصية. مجلة علم النفس المهني، 53، 39-52.
36. ديلوجا، آر جيه، وسوزا، جيه (1991). آثار أسلوب القيادة التحويلية والمعاملات على السلوك المؤثر أو ضباط الشرطة المرؤوسين. مجلة علم النفس المهني، 64، 49-55.
37. دميرجيان، ز. س. (2006). أبحاث غير مكلفة في التسويق: تمكين رواد الأعمال الذين يواجهون تحديات تكنولوجية. التسويق المبتكر، 2، 1، 7-14.

38. ديتيلين، إس إي (2000). آثار القيادة على الأداء التنظيمي في الشركات الروسية. مجلة أبحاث الأعمال، 55، 467-480.

39. دوبيين، آر، شامبووكس، جي إي، وبورتر، إل دبليو. (1975). اهتمامات الحياة المركزية والالتزام التنظيمي للعمال والكتابيين. العلوم الإدارية الفصلية، 20(3)، 421-411.

40. إربين، جي إس، وجونيسر، إيه بي (2008). العلاقة بين القيادة الأبوية والالتزام التنظيمي: دراسة دور المناخ فيما يتعلق بالأخلاق. مجلة أخلاقيات الأعمال، 82، 968-955.

41. فيلد، أ. (2003). تصميم الاستبيان. تم الاسترجاع في 24 أغسطس 2013 من http://www.statisticshell.com/designing_questionnaires.pdf

42. غادوت، إي في (2007). أسلوب القيادة والسياسة التنظيمية وأداء العاملين. مراجعة الموظفين، 36، 5، 683-661.

43. جليزر، ج. أ.، ومورجان، ج. أ. (2000). طرق البحث في البيئات التطبيقية: نهج متكامل للتصميم والتحليل ماهوا، نيوجيرسي: لورانس إرليوم.

44. جوردون، بكالوريوس (1998). أثر أسلوب القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي وتحفيز المرؤوسين رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا سيج.

45. حكومة ماليزيا (1996). الخطة المالية السابعة 2000-1996 كوالالمبور: بيرسيتاكان ناسيونال ماليزيا بيرهاد.

46. هاريس، إل سي، وأوجبونا، إي (2000). أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية والأداء: أدلة تجريبية من الشركات البريطانية. مجلة إدارة الموارد البشرية