



مجلة البحوث المالية والتجارية
المجلد (24) – العدد الثالث – يوليو 2023



دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط
القيادة والإلتزام التنظيمي
دراسة تطبيقية على قطاع الدواء المصري

**"The role of trust in the leader as a mediating
variable in the relationship between leadership
style and organizational commitment"**
An Empirical study on the Egyptian pharmaceutical sector

د. نهال محمد علام
مدرس بكلية التجارة وإدارة الأعمال
جامعة حلوان

7-8-2023	تاريخ الإرسال
20/8/2023	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الى تحديد النمط القيادي المطبق في شركات الدواء ، ودراسة العلاقة بين أنماط القيادة المطبقة (التوجيهية، والداعمة، بالمشاركة، و الموجهة بالإنجاز) والإلتزام التنظيمي من خلال دعم الثقة بين القائد والمرؤوسين .وقام الباحث بإستقصاء (395) مفردة من العاملين في شركات الدواء مقسمة الى (102) مفردة من قطاع الأعمال العام و (158) مفردة من القطاع الخاص ، و(135) مفردة من قطاع الإستثمار الأجنبي المباشر والمشارك، وتم الحصول على إستجابة (331) مفردة بنسبة إستجابة 84%.

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية وطردية بين كل من نمط القيادة والالتزام التنظيمي للعاملين، وكذلك علاقة طردية قوية بين نمط القيادة والثقة في القائد، وأيضا بين الثقة في القائد والالتزام التنظيمي. كما توصلت الدراسة الى أن الثقة في القائد يعتبر متغيرا وسيطا في العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي. كما تبين وجود إختلافات بين القطاعات المختلفة لشركات الدواء من حيث أنماط القيادة (بالمشاركة، الموجهة بالإنجاز، التوجيهية، والداعمة) . وأوصت الدراسة بأهمية دعم الثقة في القائد من خلال إختيار نمط القيادة المناسب بهدف زيادة درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين.

الكلمات الافتتاحية: أنماط القيادة ، الثقة في القائد ، الإلتزام التنظيمي



Abstract:

This study aims to determine the leadership style applied in pharmaceutical sector and to study the relationship between leadership styles (Directive, Participative, Achievement, and supportive) leadership with organizational commitment by supporting trust between the leader and subordinates. The researcher surveyed (395) employees working in pharmaceutical companies, divided into (102) from the public business sector and (158) from the private sector, and (135) employees from the foreign direct and joint investment sector, and 331 responses were obtained ,with a response rate of (84%). the study concluded that there is a strong and direct relationship between each of the leadership style and the employee’s organizational commitment, as well as a strong direct relationship between the leadership style and trust in the leader, and also between trust in the leader and organizational commitment. The study also concluded that trust in the leader is considered a mediating variable in the relationship between leadership style and organizational commitment. It was also found that there are differences between the different sectors of the pharmaceutical companies in terms of leadership styles (Directive, Participative, Achievement, and supportive). The study recommended the importance of supporting trust in the leader by choosing the appropriate leadership style in order to increase the degree of employee’s organizational commitment.

Key words: leadership styles, trust in the leader, organizational commitment

أولاً: المقدمة:

فى ظل التغيرات المستمرة فى بيئة الأعمال وباعتبار أن صناعة الدواء أحد الصناعات الإستراتيجية التى تسعى دائماً إلى التميز والبقاء فى ظل المنافسة المحلية والعالمية، ولا يتحقق هذا التميز الا من خلال نمط قيادى فعال باعتباره عامل حاسم يعكس أداء وسلوك العاملين الذى يعود إلى نجاح المنظمات أو فشلها.

حيث أن نجاح المنظمة يتطلب نمط قيادة ناجح ومميز يهدف إلى التخطيط المستمر لتطوير أداء العاملين وزيادة درجة التزامهم الوظيفى (Abasilim, 2019).

وبذلك يعتر نمط القيادة الأفضل هو الذى يؤثر على أداء العاملين ويهدف إلى زيادة مستوى أداءهم والتأثير فى سلوكهم الوظيفى بما يحقق التكيف مع كافة المواقف الإدارية بهدف إرضاء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة (super,H.F., 2020).

"وتعرف القيادة بأنها التأثير فى سلوك الآخرين بهدف تحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة" (الشنطى، 2018).

ويعتبر نمط القيادة عنصراً جوهرياً يسهم فى توجيه سلوك العاملين داخل المنظمات ويؤثر فى تحقيق الإلتزام التنظيمى والذى يؤدي بدوره إلى تميز المنظمات من خلال الإرتباط بين العاملين وقيم وثقافة المنظمة وبذل الجهد لإنجاحها والمحافظة على تميزها (Saunders, 2012) ويعتبر الثقة فى القائد متغير حاسم يحدد طبيعة العلاقة بين نمط القيادة المطبق ودرجة الإلتزام التنظيمى والذى يعبر عن التوقعات الإيجابية للعاملين فى قرارات القادة والثقة المتبادلة فيما بينهم والتى تعتمد على قدرات ومهارات القائد فى التعامل مع المواقف المختلفة وزيادة درجة ولاء والتزام العاملين تجاه المنظمة.

ومن هنا اهتم هذا البحث بدراسة العلاقة بين نمط القيادة والإلتزام التنظيمى مع دراسة دور الثقة فى القائد كمتغير وسيط فى تعزيز الإلتزام التنظيمى للعاملين من خلال تطبيق نمط القيادة المناسب.

ثانياً: مشكلة البحث:

إن نجاح المنظمات يرتبط بشكل أساسى بنوعية النمط القيادى الذى يسعى إلى التأثير فى أهداف العاملين وسلوكهم الوظيفى وتفانيهم فى العمل وإرتباطهم الوظيفى وذلك بهدف زيادة درجة الإلتزام الوظيفى للعاملين. ويتحقق ذلك من خلال نمط قيادة ناجح وفعال يسهم فى إنجاح المنظمة



وتحقيق أهدافها في ظل المنافسة المحلية والعالمية والتطورات التكنولوجية الهائلة في مجال الأعمال.

وركزت كثير من الدراسات السابقة على دراسة أنماط القيادة التحويلية Transactional Leadership والقيادة التبادلية Transformational Leadership فقط، ولكن يسعى هذا البحث إلى دراسة أنماط القيادة بالمشاركة، والموجه لأداء العاملين والتي تدعم وتحفز سلوكهم الإيجابي من خلال بناء جسور الثقة بين القائد والمرؤوسين وبهدف زيادة درجة ولاء العاملين تجاه المنظمة، ومن ثم اهتم البحث بدراسة الأنماط القيادية التالية:

القيادة التوجيهية	- Directive Leadership
القيادة بالمشاركة	- Participative Leadership
القيادة الموجهة بالإنجاز	- Achievement oriented Leadership
القيادة الداعمة	- Supportive Leadership

وتحديد نمط القيادة السائد في شركات الدواء المصرية ودوره في زيادة درجة الإلتزام الوظيفي للعاملين من خلال الدور الوسيط للثقة في القائد والذي يحتاج إلى الدراسة والتحليل.

وبالتالي فإن المشكلة الرئيسية لهذا البحث تتمثل في: "ما هي أنماط القيادة المطبقة في شركات الدواء المصرية من بين أنماط القيادة محل البحث، وإلى أي مدى توجد علاقة بين نمط القيادة المطبق (القيادة التوجيهية، الداعمة، المشاركة، والقيادة الموجهة بالإنجاز) وبين الإلتزام الوظيفي للعاملين من خلال دراسة الدور الوسيط للثقة في القائد في شركات الدواء المصرية".

ويمكن إعادة صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما هو نمط القيادة المطبق (قيادة توجيهية، قيادة داعمة، قيادة بالمشاركة، قيادة موجهة بالإنجاز) في الشركات محل البحث؟
2. هل توجد علاقة بين نمط القيادة السائد ودرجة الإلتزام التنظيمي؟
3. هل توجد علاقة بين نمط القيادة المطبق والثقة في القائد؟
4. ما هو دور الثقة في القائد في تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين وفقاً لنمط القيادة المطبق بالشركات محل البحث؟
5. هل توجد إختلافات بين القطاعات المختلفة (قطاع الأعمال العام، القطاع الخاص، قطاع الإستثمار الأجنبي المباشر والمشارك) من حيث أنماط القيادة المطبقة؟

ثالثاً: فروض البحث:

يسعى البحث الى إختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التالية:

الفرض الأول:

← توجد علاقة معنوية بين نمط القيادة والإلتزام التنظيمي

وينبثق من الفرض الأول الفروض الفرعية التالية:

1/1 توجد علاقة معنوية بين القيادة التوجيهية والإلتزام التنظيمي.

1/2 توجد علاقة معنوية بين القيادة بالمشاركة والإلتزام التنظيمي

1/3 توجد علاقة معنوية بين القيادة الموجهه بالإنجاز والإلتزام التنظيمي

1/4 توجد علاقة معنوية بين القيادة الداعمة والإلتزام التنظيمي

الفرض الثاني:

← توجد علاقة معنوية بين نمط القيادة والثقة في القائد.

وينبثق من الفرض الثاني الفروض الفرعية التالية:

2/1 توجد علاقة معنوية بين القيادة التوجيهية والثقة في القائد.

2/2 توجد علاقة معنوية بين القيادة بالمشاركة والثقة في القائد

2/3 توجد علاقة معنوية بين القيادة الموجهه بالإنجاز والثقة في القائد

2/4 توجد علاقة معنوية بين القيادة الداعمة والثقة في القائد

الفرض الثالث:

← توجد علاقة معنوية بين الثقة في القائد والالتزام التنظيمي.

الفرض الرابع:

← الثقة في القائد يُعتبر متغيرا وسيطا في العلاقة بين نمط القيادة (التوجيهية ، الداعمة ، بالمشاركة ، والموجهه بالإنجاز) والالتزام التنظيمي.



الفرض الخامس:

← توجد اختلافات معنوية بين شركات الدواء من حيث أنماط القيادة المطبقة وفقا للقطاع

(عام / خاص / استثمار أجنبي مباشر ومشارك)

ويوضح الشكل التالي متغيرات البحث والعلاقات التبادلية فيما بينها:

شكل (1)

نموذج يوضح العلاقات التبادلية لمتغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث

رابعاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات الدواء المصرية.
2. دراسة النمط القيادي المطبق في الشركات محل البحث.
3. دراسة العلاقة بين أنماط القيادة السائدة (التوجيهية، والداعمة، بالمشاركة، والموجهة بالإنجاز) والإلتزام التنظيمي.
4. تحديد دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين كل من نمط القيادة المطبق ودرجة الإلتزام التنظيمي.
5. اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين في شركات الدواء من خلال النمط القيادي الملائم ودعم الثقة بين القائد والعاملين.

خامساً: أهمية البحث:

1. تناولت الدراسات السابقة دراسة العلاقة بين القيادة بصفة عامة والإلتزام التنظيمى، ولكن لم تهتم بدراسة الأنماط القيادية (الداعمة، وبالمشاركة، والتوجيهية، والقيادة الموجهة بالإنجاز) وهى من أنماط القيادة الحديثة التى تهدف إلى توجيه سلوك العاملين ومشاركتهم وتمكينهم فى كافة مراحل اتخاذ القرار وتدعيم وتحفيز أداؤهم الوظيفى للوصول إلى التميز الوظيفى.

2. كما اهتمت هذه الدراسة بأهمية الثقة فى القائد كمتغير وسيط فى العلاقة بين الأنماط القيادية المطبقة وتحقيق الإلتزام التنظيمى للعاملين.

3. تعزيز الإلتزام التنظيمى للعاملين فى قطاع استراتيجى هام ألا وهو قطاع الدواء من خلال تبنى نمط القيادة الذى يهدف إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين وزيادة درجة الإلتزام التنظيمى لهم.

سادساً: الدراسات السابقة:

6/1 الدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة:

- دراسة (Susanto,) Suprpto, Abadi sansora, Arik Subiyani (2022) (Y., & Siswoyo,2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لأسلوب ونمط القيادة على أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفى كمتغير وسيط لموظفى المستشفيات محل الدراسة. وتوصلت إلى أن نمط القيادة له تأثير إيجابى على الرضا الوظيفى، كما أن نظام التعويضات له تأثير إيجابى أيضاً على أداء العاملين. أى أن نمط القيادة المستخدم يؤثر على أداء العاملين من خلال تحقيق الرضا الوظيفى لهم.

- دراسة (Biza, T. A., & Irbo, (M,2020)

اهتم هذا البحث بدراسة العلاقة بين ثلاث أنماط للقيادة (التحويلية، التبادلية، والكاريزما) وبين ولاء العاملين مع الأخذ فى الاعتبار إدارة الصراع كمتغير وسيط.

وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابى ومباشر بين أنماط القيادة الثلاث على ولاء العاملين وكذلك وجود تأثير إيجابى لإدارة الصراع كمتغير وسيط بين الأنماط الثلاث للقيادة وولاء العاملين.



وكان أعلى درجة تأثير هو نمط القيادة التبادلية على أداء العاملين في ظل إدارة الصراع التنظيمي وأقلهم تأثيراً هو نمط القيادة التحويلية. وأوصى الباحث بأهمية تطبيق نمط القيادة المناسب الذي يؤثر على الأفراد بشكل إيجابي ويحفز أداؤهم ويدفعهم للعمل بجدية ونشاط نحو تحقيق أهداف المنظمة .

- دراسة (Megawaty & Aminuddin (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار وتحليل تأثير أسلوب القيادة، والالتزام الوظيفي، ومناخ العمل على الرضا الوظيفي. وتم التوصل إلى أن أسلوب القيادة والتزام العاملين ودوافع العمل والمناخ الوظيفي كان لهم تأثيراً إيجابياً على الرضا الوظيفي. كما أنه تم التوصل إلى أن الإلتزام الوظيفي ومناخ العمل يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، وأن الرضا الوظيفي يؤثر أيضاً تأثيراً إيجابياً وهاماً على أداء العاملين، وأن الرضا الوظيفي يؤثر أيضاً تأثيراً إيجابياً وهاماً على أداء العاملين، واقتُرحت الدراسة أنه يجب الحفاظ على الإلتزام الوظيفي للعاملين، ومناخ العمل المناسب، والدوافع الإيجابية للعاملين بهدف تحسين أداؤهم وزيادة درجة رضائهم الوظيفي، بينما تؤثر أنماط القيادة تأثيراً ضئيلاً على أداء العاملين ومستوى رضائهم الوظيفي.

- دراسة (Susilo,H.,2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي من خلال مشاركة المعرفة في قطاع التعليم وتوصلت إلى أن هناك تأثيراً لنمط القيادة التحويلي وإدارة المعرفة ومشاركتها على أداء المنظمة، بمعنى أن التطبيق الفعال للقيادة التحويلية قد يؤدي إلى زيادة مستوى مشاركة المعرفة.

كما أن إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً مباشراً على مشاركة المعرفة في قطاع المدارس الابتدائية، وأن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المؤسسات محل البحث. وأوصت الدراسة بأهمية قيام كل أعضاء المنظمة بتبادل المعلومات ونشر المعارف على كافة المستويات والاهتمام بإنشاء إدارة مستقلة للبحث والتطوير (R&D) والتي تهتم بإدارة المعارف والمهارات وجعل المنظمات دائماً ساعية للتعلم. كما أوصت بأهمية الاتصال المستمر بين القادة والمروسين بشكل رسمي وغير رسمي بهدف توطيد العلاقة فيما بينهم.

- دراسة (Dessalegn, S, Tensay, A,(2021)

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار مدى تأثير نمط القيادة على العاملين من خلال دراسة دور ثقة العاملين في المشرف كمتغير وسيط في قطاع البنوك. وتوصلت إلى أهمية الثقة في المشرف

فى تحفيز الإلتزام الوظيفى للعاملين والتى تختلف بإختلاف نمط القيادة المطبق سواء (النمط التوجيهى، أو القيادة بالمشاركة، أو القيادة الموجهة نحو الإنجاز).

- دراسة (Nanjundes waraswamy, T. S, Nagesh, P,(2020)

هدفت الدراسة إلى دراسة دور نمط القيادة كمتغير وسيط فى العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وولاء العاملين وحددت متغيرات البحث فى (6) عناصر هى:

- بيئة العمل، مكافأة العاملين، الرضا الوظيفى، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة، والولاء الوظيفى وعلاقتهم بجودة الحياة الوظيفية.

وتوصلت إلى أن الولاء الوظيفى للعاملين يمكن تعزيزه من خلال التطبيق الفعال لجودة الحياة الوظيفية بعناصرها الست وفى ضوء نمط القيادة المناسب الذى يدعم ولاء العاملين ورضائهم الوظيفى.

- دراسة (Kertiriasih, N, Suardika, I.(2018)

اهتم البحث بدراسة العلاقة بين نمط القيادة وتحقيق الرضا الوظيفى للعاملين ومشاركتهم فى العمل وتحسين مستوى أداءهم الوظيفى.

وتوصلت إلى أن تطبيق نمط القيادة المناسب سيؤدى إلى زيادة درجة رضا العاملين وكذلك بقاؤهم فى الوظيفة.

كما توصلت على أنه ليس هناك علاقة بين نمط القيادة وتحسين أداء العاملين، ولكن نمط القيادة المناسب يمكن أن يؤدى إلى تحسين أداء العاملين إذا كان لديهم رضا وظيفى.

6/2 الدراسات السابقة المتعلقة بالإلتزام التنظيمى والثقة فى القائد:

- دراسة محمود بولصباغ، وآخرون (2022)

يهدف البحث إلى دراسة تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفى من خلال الإلتزام التنظيمى، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة بين القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية، والقيادة الحرة على الإلتزام الوظيفى للعاملين (الإلتزام المستمر، المعيارى، والإلتزام العاطفى) والأداء الوظيفى وجاء نمط القيادة الديمقراطية فى المرتبة الأولى من حيث حجم التأثير على الإلتزام الوظيفى.



- دراسة Lei, L.& Tsay, S,(2022)

تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي للممرضات وخاصة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وأساليب القيادة وتم التوصل إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الإلتزام الوظيفي للعاملين ومن ثم زيادة درجة الرضا الوظيفي لهم. وبالتالي يجب على مؤسسات الرعاية الصحية الاهتمام بوضع سياسة تستهدف زيادة درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين لتحسين مستوى الرضا الوظيفي للقائمين على التمريض بالقطاع الصحي.

- دراسة Mutiu, B., & Calvin, O. Y. (2020)

إهتم البحث بدراسة دور القيادة بالمشاركة والثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام الوظيفي وتوصلت إلى أن القيادة بالمشاركة هي من عوامل تحقيق الإلتزام الوظيفي للعاملين وكذلك توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثيراً مباشراً على التزام العاملين وزيادة درجة رضائهم الوظيفي وتمثل الثقافة التنظيمية في (الاتصال المباشر والمستمر بين الرؤساء والمرؤوسين، الثقة المتبادلة، وتعزيز القدرة على الابتكار والتميز من الرئيس للمرؤوسين) أي أن هذه الدراسة خلصت إلى أهمية كل من القيادة بالمشاركة والثقافة التنظيمية في زيادة درجة الإلتزام الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل البحث.

- دراسة محمود عبد الرحمن الشنطي (2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي والنمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية، وكذلك دراسة أثرها الوظيفي باعتباره متغيراً وسيطاً في العلاقة بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي، وتم التوصل إلى أن النمط القيادي السائد هو نمط القيادة التحويلية يليه نمط القيادة التبادلية، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي واقترحت بعض التوصيات لتحسين درجة الإلتزام التنظيمي من خلال الاهتمام برضا العاملين وتشجيع القادة على تبني أنماط القيادة التحويلية وتصميم نظام للأجور والتعويضات لزيادة درجة رضا العاملين.

- دراسة نصر الدين قعودة & منيرة سلامي (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد، وتوصلت إلى أنه تتوافر سلوكيات القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة وأن هناك ارتباط قوي بين القيادة الأخلاقية والثقة في القائد والتي اقتصرتا أبعادها على النزاهة، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة.

وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز التوجيه الأخلاقى فى المؤسسة محل البحث وتوضيح ضرورة الاهتمام بالاستدامة وأهمية العمل وفقاً لمتطلبات البيئة. وأيضاً تعزيز ثقة العاملين فى مشرفهم.

- دراسة (Olvera, J& Salanova, M,(2017)

هدف البحث إلى دراسة درجة الثقة بين أعضاء فريق العمل (الثقة الأفقية) كمتغير وسيط فى العلاقة بين كل من القيادة التحويلية وأداء العاملين فى القطاع الطبى وتوصلت إلى أن الثقة الأفقية بين فريق العمل تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمى للفريق. وأوصت بأهمية تعزيز استراتيجيات الثقة التنظيمية بين فريق العمل مع الأخذ فى الإعتبار الحاجة إلى قادة تحويلين مما يؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء الفريق.

نتائج الدراسات السابقة والإضافة العلمية للبحث الحالى:

إهتمت الدراسات السابقة بدراسة أنماط القيادة المتمثلة فى القيادة (التحويلية، التبادلية، التكاملية، الكاريزما ، والقيادة بالمشاركة) كما إهتمت دراسات أخرى بدراسة نمط القيادة (الحر، الديمقراطية، والاتوقراطية).

أما الدراسة الحالية فركزت على أربع أنماط حديثة للقيادة والتي يمكن تطبيقها فى قطاع الدواء بهدف بناء جسور الثقة بين القائد والمرؤوسين وزيادة درجة ولائهم التنظيمى، ألا وهى القيادة (الداعمة، التوجيهية، بالمشاركة، والموجهة نحو الإنجاز).

• ركزت بعض الدراسات السابقة على العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمى، ولكنها لم تهتم بالدور الوسيط للثقة فى القائد فى توطيد العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمى وهو ما ركزت عليه الدراسة الحالية.

• الكثير من الدراسات السابقة التى ركزت على دراسة أنماط القيادة والإلتزام الوظيفى للعاملين هى دراسات أجنبية، ولاحظ الباحث ندرة الدراسات العربية التى تهتم بدراسة العلاقة بين أنماط القيادة ودرجة التزام العاملين من خلال دراسة مدى ثقتهم فى رؤسائهم، وكذلك عدم وجود دراسة إهتمت بدراسة هذه العلاقة فى قطاع الدواء المصرى وهو ما إهتمت به الدراسة الحالية.

وهنا حاول الباحث دراسة العلاقة بين أنماط القيادة (بالمشاركة، الداعمة، التوجيهية، والموجهة نحو الإنجاز) والولاء التنظيمى للعاملين من خلال دراسة الثقة بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط.

سابعاً: الإطار النظري:

أولاً: نمط القيادة:

يعتبر نمط القيادة من أهم العوامل الأساسية التي تقود المنظمة إلى النجاح أو الفشل ، حيث عرفها الباحثون من وجهات نظر مختلفة، عرفها " بأنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة (Lussier & Achua,2013)

كذلك تعرف القيادة بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأفراد وتوجيههم من خلال الاتصال، التحفيز، التعاون، وتشجيعهم على تطبيق الأفكار من خلال التغيير بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتنمية أدائها" (Mwakaungula & Mwita, (2021). وعرفها Dale 2008 بأنها "قوة الترابط بين القائد والمرؤوسين من خلال توقع نتائج إيجابية ملموسة وتحقيقها والفهم الكامل لرؤية ورسالة المنظمة وتحسين التفاعل الاجتماعي بين المرؤوسين والقادة.

وتركز الاتجاهات الحديثة في القيادة على أن للقيادة دوراً هاماً في إدارة الرقابة على موارد المنظمة البشرية، المادية والمالية، والفنية بما يحقق الابتكار والإبداع والتطوير وتحقيق نتائج تفوق التوقعات. (Alkahtani, A. H. (2016) أى أن القيادة الفعالة هي قدرة صاحب السلطة في تحويل سلطته إلى قوة جذب وإقناع للمرؤوسين لتحفيزهم على تقديم مبادراتهم وإبداعاتهم واكتشاف مواهبهم بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال المشاركة والإنجاز والتوجيه والدعم المادي والمعنوي.

وتؤثر القيادة تأثيراً إيجابياً على سلوكيات العاملين واتجاهاتهم من خلال اتباع النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من توجيه سلوك العاملين وتعديله بما يحقق الأهداف المحددة وهناك أنماط مختلفة من القيادة حيث حدد (Ng'ethe & Iravo,(2012) أن القائد يستخدم نمط القيادة الذي يتلاءم مع الموقف ويمكن استخدام أنماطاً مختلفة من القيادة لمرؤوسين مختلفين وفقاً لسلوكهم واتجاهاتهم وكذلك أنماطاً مختلفة من القيادة على نفس المرؤوسين في مواقف مختلفة وذلك وفقاً لنظرية المسار والهدف.

وتختلف أنماط القيادة وفقاً للأسلوب الذي يتبعه القائد في أداء مهام عمله وتتمثل أهم هذه الأنماط فيما يلي:

- القيادة الديمقراطية بالمشاركة **Democratic- Participative leadership**: والتي تقوم على أساس المشاركة بين القائد والمرؤوسين في تحديد السياسة العامة للمنظمة واتخاذ القرارات من أجل تحفيزهم على التعاون وتنمية الابتكار ورفع الروح المعنوية لهم، وتركز على العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين للحصول على نتائج فعالة تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة (Kim, 2002)
- القيادة الأوتوقراطية **Autocratic Leadership**: يتسم هذا النمط بتركز السلطة في يد القائد لذلك يطلق عليها القيادة المستبدة أو الديكتاتورية، حيث تعتمد على أسلوب التهديد والترهيب وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يخلق صراعات مستمرة بين المرؤوسين وتسبب عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وذلك لإنعدام العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يؤثر تأثيراً سلبياً على أداء الفرد والمنظمة. الخالدي، (2014)
- القيادة الفوضوية المتساهلة **Laissez- Fair Leadership**: لا يعتمد هذا النمط من القيادة على خطة واضحة ومحددة لسير العمل إنما يترك القائد الحرية للعاملين في اتخاذ القرار وأداء المهام الوظيفية رغبة منه في كسب رضائهم واعتقاداً أن العمل يسير تلقائياً ، لكن يؤدي ذلك إلى عدم الجدية وعدم وضوح المهام والمسئوليات ، وعدم وجود معايير محددة لتقييم أداء العاملين وبالتالي عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها Rana & Kirubi(2019)
- القيادة الخادمة **Servant Leadership**: حيث يسعى القائد إلى خدمة العاملين وبناء علاقات قوية وآمنة بينهم، وإعطاء الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين. حجازي (2021)
- القيادة العقلانية **Rational Leadership**: يعتمد هذا النوع من القيادة على المركز الوظيفي للقائد وتمسكه بقوانين ولوائح العمل دون وجود قدر من المرونة في تطبيق هذه اللوائح وبالتالي فإن أداء العاملين يعتمد أساساً على القواعد واللوائح المنظمة لسير العمل وليس على شخصية القائد أو قدرته على التأثير في الآخرين (Northouse, 2021)
- القيادة الجذابة **Charismatics Leadership**: يعتمد القائد هنا على سماته الشخصية الجذابة والتي تنعكس على شعور المرؤوسين بالولاء والطاعة تجاهه حياً له



وتقديرًا لشخصه ويكون للقائد هنا حضورًا وقوة جاذبه لمن حوله تحفزهم على التفانى في العمل وأداء المهام والمسئوليات برضا وقناعه كاملة. حداد & بسام(2019)

• القيادة الموجهة **Directive Leadership**: وهى القيادة التى تعتمد على توجيه المرؤوسين من خلال خطة عمل محددة أو متابعتهم والحفاظ على مستوى أدائهم وفقا للقواعد والقوانين التى تنظم سير العمل (Nevarez,&Penrose(2013)

• القيادة الداعمة **Supportive Leadership**: وهى القيادة التى تسعى إلى التقرب من المرؤوسين وتظهر أقصى درجات الاهتمام باحتياجاتهم وزيادة درجة الرفاهية لهم وتظهر لهم الاحترام وتجعل العمل أكثر امتاعاً لهم ويسعى القائد إلى التعامل مع المرؤوسين بنوع من الود والاحترام المتبادل . سادات (2019)

• القيادة الموجهة بالإنجاز **Achievement Oriented leadership**: يعتمد هذا النمط من القيادة على تحديد أهداف واضحة للمرؤوسين ويتوقع منهم القائد أن يسعوا دائماً إلى التطوير المستمر لتنمية أدائهم وتحقيق هذه الأهداف على أكمل وجه، أى أن هذه القيادة تركز على كفاءة أداء المرؤوسين دائماً فى تحقيق الأهداف بتميز وثقة عالية (Daft & Lane, (2008).

وتركز الدراسة الحالية على الأنماط التالية للقيادة باعتبارها من الأنماط القيادية الحديثة التى تقوم على أساس دعم ومشاركة المرؤوسين وتوجيههم وتحفيزهم من خلال خلق بيئة عمل داعمة تعزز الاحترام والثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين. ولندرة الدراسات التى تناولت هذه الأنماط للقيادة وتتمثل هذه الأنماط فى:

القيادة التوجيهية **Directive Leadership** وهى تعتمد على تقديم توجيهات واضحة ومحددة من قبل القائد فى ضوء خطة محددة لتنفيذ المهام مع تفويض إنجاز المهام الوظيفية للمرؤوسين من خلال بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

• القيادة بالمشاركة **Participative Leadership** حيث يقوم القائد بمشاركة المرؤوسين فى صنع القرارات واخذ آرائهم فى آلية التنفيذ، ويقوم على أساس الإحترام المتبادل وتفويض السلطات بما يتناسب مع المسئوليات الممنوحة للمرؤوسين.

• القيادة الداعمة **Supportive Leadership**: وهى تهتم بتعزيز الاحترام والثقة والتعاون وتقديم الدعم العاطفى من القائد للمرؤوسين وخلق بيئة عمل تتسم بالهدوء والعدالة

حيث يوفر القائد الداعم للمرؤوسين الفرصة للتعبير عن أفكارهم ومعتقداتهم دون خوف أو قلق ومشاركة المعارف والمعلومات فيما بينهم مما ينعكس على أدائهم ورضائهم الوظيفي.

• القيادة الموجهة بالإنجاز **Achievement Oriented Leadership**: حيث يتوقع القائد من المرؤوسين أداءً وظيفياً متميزاً لتحقيق الأهداف المحددة، وتظهر الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين في قدرتهم على تحمل المسؤوليات وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف غير المسبوقه.

وهدفت الدراسة الحالية إلى إختبار مدى تطبيق أى من الأنماط الأربعة السابقة للقيادة في قطاع الدواء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين من خلال دراسة الثقة في القائد كمتغير وسيط ومؤثر في العلاقة بين أنماط القيادة المطبقة والإلتزام التنظيمي للعاملين.
ثانياً: الثقة في القائد :

تعتبر الثقة التنظيمية عن العلاقة بين الأفراد بعضهم البعض وبين القائد وفقاً لما يتوقعه الفرد من الآخرين داخل المنظمة. وتؤدي الثقة إلى وجود إخلاص وتعاون متبادل بين الطرفين وذلك من خلال رغبة كلا الطرفين في تقبل تصرفات وسلوكيات الطرف الآخر من خلال توافر كل من الموثوقية والكفاءة والصدق بين الطرفين. (Cook & Wall (1980)

وتعرف الثقة بأنها "التوقعات الإيجابية حول تصرفات الآخرين بصرف النظر عن أى مخاطر ناتجة عن عدم التأكد من سلوك أو تصرفات الطرف الآخر" (Hoy & Tarter(2004)
كما تعرف بأنها "استعداد أحد الطرفين لتقبل سلوك الطرف الآخر وأداؤه كما يتوقعه منه" (Hwang & Wohkittel(2015)

ولقد تعددت أبعاد الثقة ما بين الثقة في المنظمة، الثقة في القائد، الثقة في الزملاء، ويرتبط نوع الثقة بنتائج العمل المحققة (Dirks & Ferrin (2002)

1. الثقة في المنظمة: تتمثل في التوقعات الإيجابية للعاملين تجاه الإدارة العليا بالمنظمة وسياساتها ونظم العمل بها والتي تكون قائمة على الثقة والقبول وبما يدفع العاملين لبذل الجهد والتفانى في تحقيق الأهداف.



2. الثقة في القائد: والتي تتمثل في التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين في القائد وفقا للعلاقات المتبادلة فيما بينهم ويكتسب القائد الثقة نتيجة لحرصه الدائم على إشباع رغبات مرؤوسيه وتحقيق مصالحهم ودعمهم والعدالة في التعامل فيما بينهم.

3. الثقة بالزملاء: تعتمد الثقة بين فريق العمل على الاتصال، والتعاون والمشاركة، وبناء العلاقات الوطيدة فيما بينهم، ومشاركة المعلومات والتعارف بين أعضاء فريق العمل بما ينمي ويدعم الثقة المتبادلة فيما بينهم.

ويركز البحث على الثقة في القائد لما لها من نتائج إيجابية يمكن أن تحقق الرضا والالتزام الوظيفي للعاملين.

وتعرف الثقة في القائد بأنها: "رغبة العاملين في فهم أدوارهم الوظيفية والتزامهم بالقيم الأخلاقية نتيجة للمشاعر الإيجابية تجاه القائد والمنظمة". (Colquitt & Rich, 2012)

كما تعرف بأنها "زيادة درجة التأكد في دعم القائد للمرؤوسين بما يزيد من درجة التزامهم وولائهم الوظيفي" (Ertürk, A. (2007)

كما تعرف الثقة في القائد بأنها "استعداد الفرد لإظهار النوايا الحسنة والثقة في أقوال وأفعال الآخرين وتقبل الأفراد لقرارات وسلوكيات القائد نتيجة لما يتميز به من موثوقية وكفاءة وصدق ومشاركة" (Akker & Iasthuizen, 2009)

وعليه يمكن القول أن الثقة في القائد تعبر عن رغبة المرؤوسين في تقبل توجهات وقرارات القائد نتيجة لإهتمامهم برغباتهم ومصالحهم، وإرضائهم، وتحفيزهم لأداء أدوارهم بكفاءة وبما يحقق زيادة درجة الرضا والولاء تجاه القائد والمنظمة.

أبعاد الثقة في القائد:

تعتبر الثقة في القائد من المفاهيم غير المادية التي يصعب قياسها بشكل كمي، وبالتالي تسعى الدراسات السابقة إلى تحديد أبعاد الثقة في القائد والتي يمكن من خلال فهم ودراسة الإطار العام لبناء جو من الثقة بين القائد والمرؤوسين من خلال العناصر التالية: Paliszkievicz (2013)

1. النزاهة **Integrity**، يشير مصطلح النزاهة إلى الجانب الأخلاقي للثقة من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعبر عن استقامة الفرد ونزاهته الشخصية والتي تكون مقبولة وذات تأثير إيجابي على المرؤوسين، ومن أهم هذه الجوانب الأخلاقية:

العدالة، الصدق، الالتزام، الوفاء بالوعد وغيرها من المبادئ الأخلاقية التي تدعم مفهوم النزاهة والاستقامة لدى القائد أمام مرؤوسية.

2. الجدارة **Competence**: قدرة القائد على قيادة فريق العمل بنجاح ودفعهم إلى التميز في أداء مهام وظيفتهم ، كما تعني الجدارة قدرة القائد على أداء دوره القيادي بتميز مع تفهم إحتياجات ورغبات مرؤوسية وكذلك توطيد علاقات اجتماعية بين القائد وفريق العمل.

3. الموثوقية **Reliability**: بمعنى أنه يمكن الاعتماد على القائد لأداء أدواره في الوقت المطلوب مع تقديم الدعم اللازم للمرؤوسين مادياً ومعنوياً والموارد المطلوبة وتوجيههم لأداء مهامهم الوظيفية على أكمل وجه.

4. مشاركة السلطة: **power Participation** يمكّن القائد المرؤوسين من خلال مشاركتهم في إختيار نمط القيادة وكيفية التعامل معهم، ويعيد النظر في القرارات على أساس توصيات العاملين، ويسعى دائما إلى مشاركة فريق العمل في القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

5. الاهتمام بالاستدامة **Sustainability**: يسعى القائد إلى ترشيد استهلاك الموارد والحفاظ على البيئة مع توعية المرؤوسين بأهمية البعد البيئي كجزء من خطط وسياسات المنظمة.

وبالتالي فإن نمط القيادة المطبق في الشركات محل الدراسة قد يؤثر في درجة الثقة بين القائد والمرؤوسين حيث أن القائد الذي يمارس نمط القيادة المناسب يكون موثوقاً بدرجة أعلى من قبل مرؤوسيه سواء قيادة توجيهيه أو داعمة أو بالمشاركة، أو قيادة موجهة بالانجاز مما قد يؤثر على درجة ولاء والتزام العاملين تجاه المنظمة وبما يؤدي إلى المشاركة والتعاون بين أعضاء المنظمة وبينهم وبين القائد بما يحقق الأهداف التنظيمية ويخدم مصلحة الفرد وفريق العمل مع الالتزام بقيم وقرارات وسياسات المنظمات وهذا ما سيتم التعرض له في الدراسة التطبيقية.

ثالثاً: الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الهامة التي توضح مدى ولاء الفرد وانتماؤه للمنظمة وتعكس سلوكيات واتجاهات العاملين الإيجابية ورغبتهم في الإستمرار والبقاء .

ويشير مفهوم الالتزام التنظيمي إلى أنه "ارتباط العاملين بقيم وأهداف المنظمة ورغبتهم

المستمرة في بذل أقصى جهد للبقاء والاستمرار بها". (Oreyzi & Barati (2013).



ويعرف بأنه "الشعور الإيجابي للفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها وإرتباطه بها وانخراطه في العمل ورغبته في بذل الجهد اللازم لتحقيق أهدافها". (Mowday & Steers (2013)

كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه "درجة التماثل بين الفرد والمنظمة من خلال القوة الجذابة للمنظمة التي تدفعه للارتباط بمسار العمل من أجل تحقيق الأهداف والاستمرار والبقاء في المنظمة". (Shahnawaz & Juyal(2006)

مما سبق يتضح أن الإلتزام التنظيمي هو "الرغبة المستمرة والقوية للفرد للبقاء في المنظمة وارتباطه بها سلوكياً ووظيفياً وعاطفياً وإصراره الدائم على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة وبقاؤه واستمراره بها".

أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تتمثل أبعاد الإلتزام التنظيمي في الأبعاد الثلاثة التالية: Balfour & Wechsler (1996)

1- الإلتزام العاطفي Affective Commitment

والذي يعبر عن الرغبة القوية للموظف للبقاء في المنظمة لارتباطه العاطفي بها، وإدراكه بأن بيئة العمل توفر له أداء المهام واكتساب المهارات الوظيفية بما يزيد من درجة الرضا الوظيفي للعاملين وشعورهم بالإلتزام العاطفي تجاه المنظمة والانتماء النفسي لها.

2- الإلتزام المعياري Normative Commitment

والذي يعبر عن التزام الموظف تجاه المنظمة نتيجة لشعوره بالمسئولية نتيجة للدعم المستمر للمنظمة للعاملين بها ومشاركتهم في صنع القرارات ووضع السياسات العامة للمنظمة وهنا يصبح شعور الفرد بالإلتزام والرغبة في البقاء في المنظمة نابعا من القيم والأعراف التي نشأ بها الفرد وأثرت في درجة التزامه تجاه المنظمة.

3- الإلتزام الاستمراري continuance Commitment

يقصد به استمرار الفرد في العمل بالمنظمة خوفاً من فقدته للمزايا والمنافع التي يحصل عليها مثل المهارات والخبرات التي يكتسبها والعلاقات مع الزملاء... وغيرها من المنافع التي يحصل عليها ماديا ومعنويا بما يدفعه إلى الاستمرار في العمل خوفا من فقد هذا العمل وهذه المنافع.

ثامناً: منهجية البحث

8/1 متغيرات البحث:

قام الباحث بتصميم إستمارة إستقصاء لمعرفة آراء المستقصى منهم فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة ذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسى وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء كما يلى:

الجزء الأول: يقيس بعد نمط القيادة داخل شركات الدواء محل الدراسة كما يلى:

- الاسئلة من (1-3) تقيس مدى توافر نمط القيادة التوجيهية.
- الاسئلة من (4-9) تقيس مدى توافر نمط القيادة بالمشاركة.
- الاسئلة من (10-12) تقيس مدى توافر نمط القيادة الموجهة بالانجاز.
- الاسئلة من (13-16) تقيس مدى توافر نمط القيادة القيادة الداعمة.

الجزء الثانى: يقيس أبعاد الثقة فى القائد والمتمثلة فى الجدارة من السؤال (17-19) النزاهة من السؤال (20-22)، مشاركة السلطة من السؤال (23-24) الاهتمام بالاستدامة من السؤال (25-27) والموثوقية من السؤال (28-29).

الجزء الثالث: يقيس أبعاد الإلتزام التنظيمى والمتمثلة فى الإلتزام العاطفى من السؤال (30-32)، الإلتزام المستمر من السؤال (33-36) الإلتزام المعيارى (37-45).

2/8 مجتمع وعينة البحث:

على الرغم من وجود (175) شركة مقيدة فى غرفة صناعة الدواء، إلا أنه تم اختيار الشركات فقط القائمة بالتصنيع والتوزيع للأدوية كمنشآت أساسى لها.

وإستبعاد الشركات التى تقوم بإنتاج الأدوية البيطرية، المكملات الغذائية، مستحضرات التجميل ومستلزمات التصنيع وتوزيع الدواء فى مصر (شاهين&المعاز، 2022).

ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث فقد تم الاعتماد على معيار عدد العاملين، والحصة السوقية لتخفيض حجم مجتمع البحث وجعله أكثر تحديداً وبالتالي تم ترتيب شركات الدواء وفقاً لهذين المعيارين كما يلى:



جدول رقم (1)

شركات الدواء وفقا لعدد العاملين والحصة التسويقية

معييار الحصة السوقية %	عدد العاملين	إسم الشركة والقطاع التابعة له
		أ/ شركات قطاع الأعمال العام
0.9%	2892	- تنمية الصناعات الكيماوية (سيد)
0.1%	2657	- القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية
0.8%	2388	- النيل للأدوية والصناعات الكيماوية
		ب/ شركات الاستثمار الأجنبي المباشر
4.8%	2257	- أمون للصناعات الدوائية - فالينت الكندية
8%	1842	- نوفارتس - مصر
6.7%	1241	- جلاكسو سكيث كلاين - مصر
		ج/ شركات الاستثمار - المشترك
2.1%	2394	- المهن الطبية للأدوية - ميباكو
1.5%	1638	- الوجه القبلي للصناعات الدوائية - سيديكو
0.7%	1226	- أكتوبر فارما - أكديما
		د/ شركات القطاع الخاص
5.4%	5730	- الإسلامية للأدوية - فاركو
3.9%	3648	- المصرية الدولية للصناعات الدوائية 0 أيبيكو
2.1%	2935	- جلوبال نابي للأدوية
	30848	المجموع

المصدر: اتحاد الصناعات المصرية، غرفة صناعة الأدوية، السجلات، 2020 Intercontinental marketing service Health Annual report of the Egyptian Pharmaceuticals industry, 2019-2020

ويتمثل مجتمع البحث في إجمالي عدد العاملين في الشركات السابقة على كافة المستويات الإدارية والمتمثل في (30848) مفردة، كما وضحتها الجدول السابق وتم اختيار عينة طبقية تم حساب حجمها بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$n = \frac{N}{(n-1)e^2 + 1}$$

حيث n حجم العينة ، N حجم المجتمع، e الخطأ المسموح به.

وبالتعويض في المعادلة السابقة عن حجم المجتمع ب (30848) مفردة والخطأ المسموح به (e) ب 0.05 فإن حجم العينة المطلوب يبلغ تقريبا (395) مفردة.

وتم توزيع إجمالي العينة على المجتمع بشكل متناسب كما يتضح في الجدول التالي. وتم الحصول على إستجابة (331) مفردة بنسبة إستجابة 84%
جدول (2)

مجتمع وعينة البحث في الشركات محل الدراسة

عينة البحث	مجتمع البحث	نوع القطاع
102	7937	شركات قطاع الأعمال العام
158	12313	شركات القطاع الخاص
135	10598	شركات قطاع الاستثمار الأجنبي المباشر والمشارك
395	30848	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

8/3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إستخدام الباحث الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية Statistical Package for social Sciences (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، وذلك من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. أساليب الإحصاء الوصفي:

وهي تستخدم لوصف عينة الدراسة وتلخيص إجاباتها، ويشمل ذلك:

- التكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المقاييس الإحصائية التلخيصية (المتوسطات والانحرافات المعيارية): لتلخيص إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، وترتيب فقرات كل متغير حسب درجة الموافقة.

2. أساليب الإحصاء الاستدلالي:

وهي تستخدم لاختبار فروض الدراسة، ويشمل ذلك:

- تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis: لدراسة العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل واحد.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression: لدراسة العلاقة بين متغير تابع وأكثر من متغير مستقل.



في تحليل الانحدار يتم استخدام الأساليب التالية:

- تحليل التباين Anova واختبار ف F-Test لاختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.
- اختبار ت T-Test لإختبار معنوية العلاقة بين المتغير التابع وكل متغير مستقل على حده.
- معامل التحديد (R-Square) لقياس القوة التفسيرية لنموذج الانحدار، حيث يبين نسبة التباين المفسر، أي نسبة التباين (أو الاختلافات) في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة المتضمنة في نموذج الانحدار.
- تحليل التباين ANOVA واختبار ف F-Test: لاختبار معنوية الفروق بين متوسطات أكثر من فئتين.

كما تم استخدام برنامج تحليل بنية العزوم Analysis of moment Structures (AMOS) لاختبار فروض الدراسة باستخدام منهجية نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling (SEM) والتي تتكون من نموذجين. (Hair, j.f, 2009)

1. نموذج القياس Measurement Model

وهو يتكون من المتغيرات الكامنة Latent Variables والفقرات التي تقيس كل منها، حيث يتم إجراء أسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor (CFA) analysis، ومن خلاله يمكن الحكم على صلاحية المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، للتحقق من خاصيتي الصدق والثبات: (Meyers, L.& Guarino, A).

• الصدق Validity

يتم التحقق من الصدق البنائي Construct validity من خلال:

← معاملات تحميل الفقرات Loadings

← متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted (AVE)

• الثبات Reliability:

يتم التحقق من ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability من خلال:

← معامل الفا - كرونباخ Cronbach's Alpha

← الثبات المركب Composite Reliability (CR)

وفيما يلي المدى المقبول لكل مقياس من مقاييس الصدق والثبات:

المدى المقبول	مقاييس الصدق والثبات
	• الصدق Validity
أكبر من 0.7 (لكل فقرة)	• معاملات تحميل الفقرات Loadings
أكبر من 0.5 (لكل متغير)	• متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted (AVE)
	• الثبات Reliability
أكبر من 0.7 (لكل متغير)	• معامل الفا- كرونباخ Cronbach's Alpha
أكبر من 0.7 (لكل متغير)	• الثبات المركب Composite Reliability (CR)

2. النموذج البنائي **Structural Model**

وهو يمثل العلاقات بين المتغيرات محل الاهتمام، حيث يتم إجراء أسلوب تحليل المسار **Path Analysis** لاختبار الفروض المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال تقدير معامل المسار لكل علاقة واختبار معنويته.

كما يمكن اختبار وجود متغير وسيط في العلاقة بين متغيرين آخرين (أحدهما المستقل والآخر التابع) من خلال اختبار معنوية التأثير غير المباشر (أى: تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط).

8/4 خصائص عينة البحث:

يوضح الجدول التالي خصائص عينة البحث التي تتمثل في:

← المستوى الوظيفي.

← نوع القطاع الذي تنتمي اليه الشركة محل البحث.



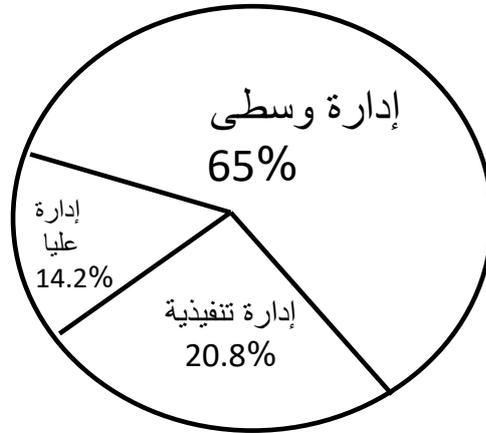
جدول (3)
خصائص عينة البحث

%	العدد	الخصائص
		المستوى الوظيفي:
14.2%	47	إدارة عليا
65%	215	إدارة وسطي
20.8%	69	إدارة تنفيذية
100%	331	المجموع
		نوع القطاع
29.3%	97	قطاع عام
56.2%	186	قطاع خاص
14.5%	48	استثمار اجنبي مباشر ومشترك
100%	331	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن:

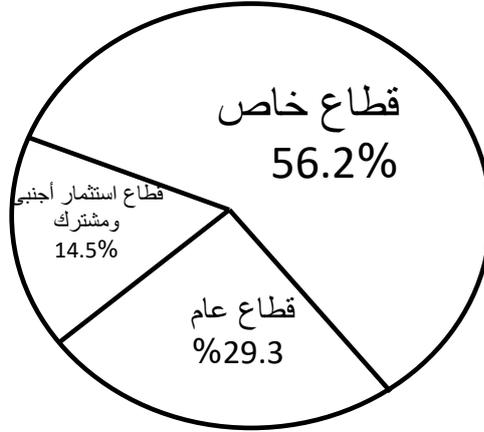
1. المستوى الوظيفي: النسبة الأكبر من عينة البحث تتمثل في الإدارة الوسطى بنسبة (65%) مقابل (14.2%) إدارة عليا و(20.8%) إدارة تنفيذية. كما يوضحه الشكل التالي.

شكل رقم (2) توزيع مفردات العينة وفقا للمستوى الوظيفي



2- نوع القطاع : يمثل القطاع الخاص النسبة الأعلى من مفردات عينة البحث بنسبة 56.2% ، مقابل 29.3% من القطاع العام، و 14.5% من قطاع الإستثمار الأجنبي المباشر والمشترك. كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (3) توزيع مفردات العينة وفقاً لنوع القطاع



8/5 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

أنماط القيادة:

يوضح جدول (4) الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لكل نمط من أنماط القيادة الأربع (القيادة التوجيهية، القيادة التوجيهية، القيادة بالمشاركة، الموجهة بالإنجاز، والقيادة الداعمة).

جدول (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأنماط القيادة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
0.879	4.20	القيادة التوجيهية: يقدم القائد توجيهات محددة تساعدك في إنجاز مهامك الوظيفية
1.088	3.79	يقدم القائد جدولاً لتنفيذ مهامك الوظيفية .
1.079	3.88	يفوض القائد سلطاته للمرؤوسين الأكفاء لإنجاز المهام الوظيفية.
0.899	3.95	القيادة بالمشاركة: يطلب القائد من فريق العمل تقديم مقترحاتهم عن كيفية أداء المهام الوظيفية



الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
1.99	3.84	▪ يعمل القائد دائما على مشاركتي في حل المشكلات وإتخاذ القرارات.
0.923	4.04	▪ يشجع القائد أعضاء الفريق على التعاون فيما بينهم.
1.092	3.84	▪ يقسم القائد المهام الوظيفية بين أعضاء فريق العمل وفقا للقدرات الوظيفية لكل عضو.
0.997	3.93	▪ يفوض لك القائد السلطات اللازمة لتنفيذ مسؤولياتك بما يتناسب مع قدراتك الوظيفية
1.075	3.74	▪ يمنحك القائد الزمن الكافي لإنجاز المهام التي فوضك لأدائها.
1.003	3.91	القيادة الموجهه بالإنجاز: ▪ يحدد لك القائد أهدافا على درجة عالية من التحدي لإنجازها.
0.990	3.88	▪ يقدم القائد تقريرا مستمرا عن تطور أداءك الوظيفي.
0.986	3.93	▪ يشجع القائد أعضاء الفريق على بذل أقصى قدراتهم لإنجاز مسؤولياتهم الوظيفية.
1.126	3.85	القيادة الداعمة: ▪ يدعم القائد الأفكار المبتكرة للمرؤوسين ويوفر الدعم الشخصي لهم.
1.361	3.71	▪ يوفر القائد للمرؤوسين بيئة عمل داعمة تتسم بالعدالة والهدوء.
1.178	3.59	▪ يوفر لك رئيسك الدعم الكافي المادي والمعنوي لتنفيذ أفكارك.
1.028	3.98	▪ يسعى القائد الى توطيد علاقاته مع فريق العمل.

ويوضح الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على تطبيق جميع أبعاد أنماط القيادة، ويبدو ذلك في ارتفاع قيمة الوسط الحسابي (أكبر من 3) ، وقد جاء ترتيب أهم الأبعاد من وجهة نظر عينة البحث كما يلي:-

- يقدم القائد توجيهات محددة تساعدك في إنجاز مهامك الوظيفية (الوسط الحسابي 4.20)
- يشجع القائد أعضاء الفريق على التعاون فيما بينهم (الوسط الحسابي 4.04).

- يطلب القائد من فريق العمل تقديم مقترحاتهم عن كيفية أداء المهام الوظيفية (الوسط الحسابي 3.95)
 - يشجع القائد أعضاء الفريق على بذل أقصى قدراتهم لإنجاز مسئولياتهم الوظيفية (الوسط الحسابي 3.93)
- أي أن أهم أنماط القيادة تطبيقاً من وجهة نظر مفردات العينة هي القيادة التوجيهية ،
والقيادة بالمشاركة
1. الثقة في القائد:

يوضح الجدول التالي الإحصاءات الوصفية (الوسط والانحراف المعياري) لكل بعد من أبعاد
الثقة في القائد



جدول (5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الثقة في القائد

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الثقة في القائد
0.856	4.10	الجدارة: تثق في قائدك وقدراته الوظيفية.
1.021	3.87	يهتم القائد بالمرؤوسين وإحتياجاتهم.
0.894	4.01	يتميز القائد بالكفاءة في أداء أدوار الوظيفية.
1.044	3.75	النزاهة: يوزع القائد الأعباء الوظيفية بعدالة ومساواة
0.972	3.88	يحافظ رئيسك على تنفيذ وعوده.
0.973	3.93	تتطابق أقوال القائد مع أفعاله.
1.226	3.48	مشاركة السلطة: يقوم القائد بمشاركتك في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
1.056	3.74	يعيد القائد النظري القرارات والخطط في ضوء توصيات العاملين.
1.012	3.88	الإهتمام بالإستدامة: يسعى القائد الى ترشيد إستهلاك الموارد في مكان العمل.
0.917	3.96	يتم تنفيذ المهام الوظيفية مع مراعاة الحفاظ على البيئة
1.056	3.84	يسعى القائد الى تضمين البعد البيئي في خطط الشركة..
0.914	4.02	الموثوقية: ينفذ القائد أدوار الوظيفية في الوقت المحدد.
0.973	3.86	يقدم القائد لك الدعم المادي والمعنوي لأداء مهامك الوظيفية

يتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على غالبية أبعاد الثقة في القائد ، ويبدو ذلك في إرتفاع قيمة الوسط الحسابي (أكبر من 3) وقد جاء ترتيب أهم الأبعاد كما يلي:

- تثق في قائدك وقدراته الوظيفية.
- ينفذ القائد أدوار الوظيفية في الوقت المحدد.

- يتميز القائد بالكفاءة في أداء أدواره الوظيفية.
- يتم تنفيذ المهام الوظيفية مع مراعاة الحفاظ على البيئة.

2. الإلتزام التنظيمي:

يوضح الجدول التالي الاحصاءات الوظيفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لكل بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي للعاملين.

جدول (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الإلتزام التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الإلتزام التنظيمي
0.934	4.15	الإلتزام العاطفي: ▪ أرتبط عاطفيا بالشركة التي أعمل بها.
0.846	4.09	▪ أشعر بأننى أعمل فى جو عائلى.
0.882	3.94	الإلتزام المستمر: ▪ أقبل أى مهام أكلف بها لضمان استمرارية العمل
1.044	3.84	▪ أشعر بالرضا بما يحقق لي العمل من منافع.
0.854	4.12	▪ أهتم بمستقبل الشركة التي أعمل بها
1.102	3.58	▪ لا ارجب فى الانتقال لاي مكان آخر لأنه لن يوفر لى المزايا الحالية
0.628	4.20	الإلتزام المعياري: ▪ أقوم بتنفيذ المهام الموكلة الى طبقا لمعايير الجودة المحددة باشركة.
0.778	4.04	▪ تتفق ثقافة الشركة مع عادات وتقاليد المجتمع.
0.755	4	▪ تربطنى بزملائى علاقة صداقة قوية تودى الى التزامى فى العمل
0.797	4.7	▪ للشركة التي أعمل بها صورة ايجابية فى ذهن العملاء لذلك فهي تمثل لى فرصة جيدة للعمل.
0.733	4.3	▪ أحترم قيم واخلاقيات العمل
0.686	4.24	▪ هناك أنتماء وولاء لمكان العمل
0.748	4.16	▪ يوجد تنسيق وتعاون مع زملائى



يتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على غالبية أبعاد الإلتزام الوظيفي ، وذلك يتضح في إرتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من 3) وقد جاء ترتيب أهم هذه الأبعاد كما يلي:

- أحترم قيم واخلاقيات العمل
 - هناك إلتزام وولاء لمكان العمل.
 - أقوم بتنفيذ المهام الموكلة الى طبقا لمعايير الجودة المحددة باشركة
- أى أن الإلتزام المعياري يعتبر البعد الأكثر أهمية من أبعاد الإلتزام الوظيفي للعاملين من وجهة نظر عينة البحث.

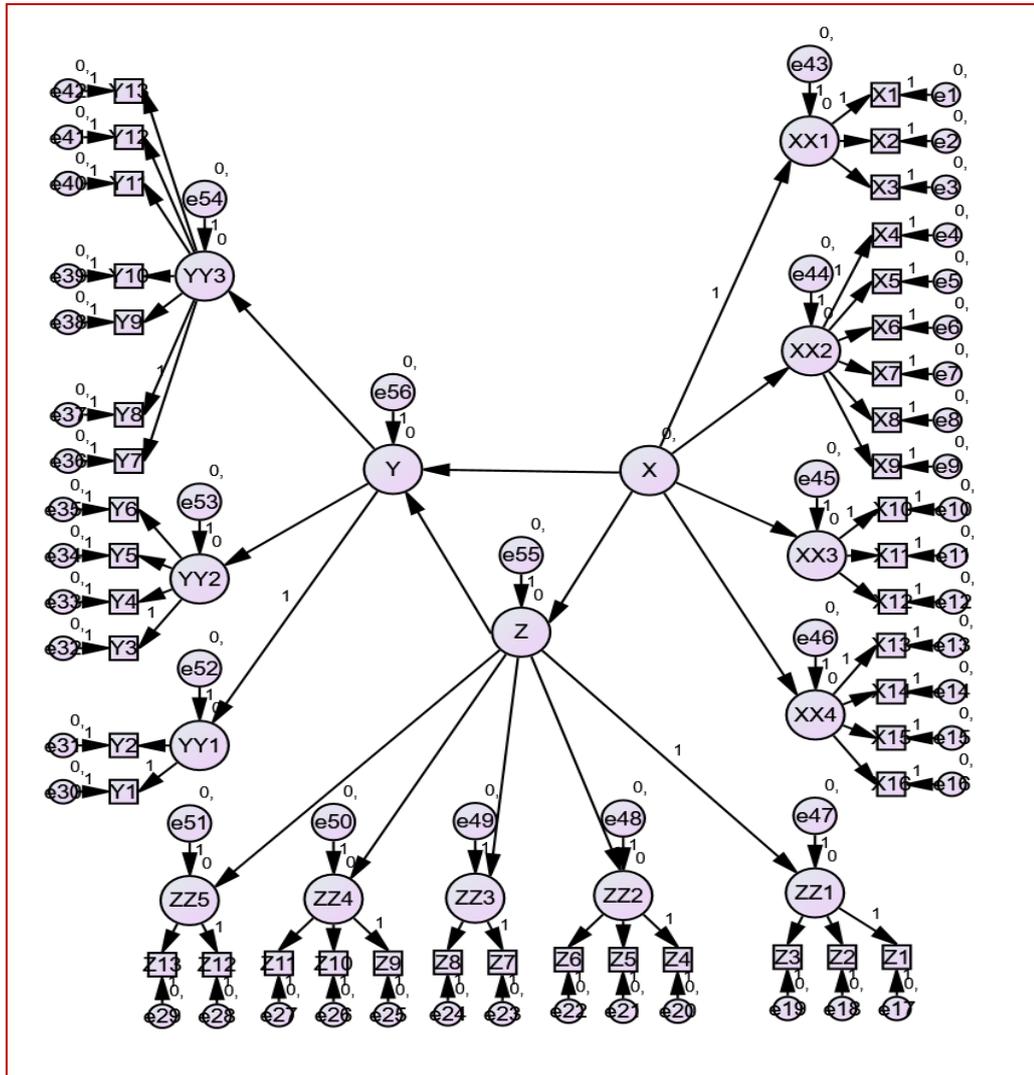
8/6 صلاحية نموذج القياس واختبار فروض الدراسة:

8/6/1 صلاحية نموذج القياس:

الشكل التالي يوضح نموذج المعادلة البنائية المقترح، وهو يتكون من:

- نموذج القياس: وهو يحتوى على المتغيرات الكامنة والفقرات التى تقيس كل منها
- النموذج البنائى: وهو يوضح العلاقات بين المتغيرات محل الاهتمام

شكل (4): نموذج المعادلة البنائية المقترح لمتغيرات الدراسة



X: نمط القيادة، Z: الثقة في القائد، Y: الالتزام التنظيمي

وللحكم على صلاحية نموذج القياس تم إجراء التحليل العاُملي التوكيدي
Confirmatory Factor Analysis (CFA)، وكانت النتائج كما يلي:

نمط القيادة

جدول (7) يوضح نتائج التحليل العاُملي التوكيدي لأبعاد نمط القيادة (القيادة التوجيهية، القيادة بالمشاركة، القيادة الموجهة بالإنجاز، القيادة الداعمة).



جدول (7): نتائج التحليل العاُملي التوكيدي لأبعاد نمط القيادة

CR	ألفا	AVE	معامل الانحدار المعيارى	المعنوية Sig.	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعيارى S.E.	معامل الانحدار	أنماط القيادة
0.883	0.880	0.717	0.801	-----	-----	-----	1.000	X1
			0.806	***	16.594	0.075	1.246	X2
			0.927	***	20.073	0.071	1.420	X3
0.925	0.923	0.672	0.873	-----	-----	-----	1.000	X4
			0.834	***	20.776	0.051	1.063	X5
			0.815	***	19.889	0.044	0.873	X6
			0.802	***	19.301	0.053	1.015	X7
			0.849	***	21.489	0.046	0.982	X8
			0.740	***	16.870	0.055	0.923	X9
0.837	0.835	0.631	0.759	-----	-----	-----	1.000	X10
			0.836	***	17.013	0.064	1.087	X11
			0.786	***	15.802	0.064	1.019	X12
0.918	0.910	0.737	0.852	-----	-----	-----	1.000	X13
			0.937	***	24.609	0.045	1.110	X14
			0.872	***	21.292	0.050	1.070	X15
			0.765	***	17.059	0.048	0.820	X16

*** : أقل من 0.001

ومن النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model لأبعاد نمط القيادة كما يلي:

❖ الصدق Validity

- العلاقة بين كل بُعد من أبعاد نمط القيادة والأبعاد التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، وذلك عند مستوى معنوية 0.001
- تراوحت قيم معاملات الانحدار المعيارية (معاملات التحميل) بين 0.740 و 0.937، وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.7)
- تراوحت قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لأبعاد نمط القيادة بين 0.631 و 0.737، وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.5)

❖ الثبات Reliability

- تراوحت قيم معامل ألفا - كرونباخ لأبعاد نمط القيادة بين 0.835 و 0.932، وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.7)
- تراوحت قيم الثبات المركب (CR) لأبعاد نمط القيادة بين 0.837 و 0.925، وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.7)

الثقة في القائد

جدول (8) يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الثقة في القائد (الجدارة، النزاهة، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة، الموثوقية).

جدول (8): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الثقة في القائد

CR	ألفا	AVE	معامل الانحدار المعيارى	المعنوية Sig.	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعيارى S.E.	معامل الانحدار	أبعاد الثقة في القائد
0.871	0.869	0.693	0.830	-----	-----	-----	1.000	Z1
			0.853	***	19.424	0.063	1.227	Z2
			0.814	***	18.015	0.057	1.025	Z3
0.917	0.910	0.787	0.815	-----	-----	-----	1.000	Z4
			0.928	***	21.664	0.049	1.061	Z5
			0.915	***	21.144	0.049	1.046	Z6
0.863	0.855	0.760	0.880	-----	-----	-----	1.000	Z7



			0.863	***	20.711	0.040	0.819	Z8	مشاركة السلطة
0.904	0.897	0.760	0.807	-----	-----	-----	1.000	Z9	الاهتمام بالاستدامة
			0.922	***	20.620	0.050	1.035	Z10	
			0.882	***	19.310	0.059	1.141	Z11	
0.733	0.732	0.578	0.757	-----	-----	-----	1.000	Z12	الموثوقية
			0.764	***	15.784	0.068	1.074	Z13	

*** : أقل من 0.001

ومن النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model لأبعاد الثقة في القائد كما يلي:

❖ الصدق Validity

- العلاقة بين كل بُعد من أبعاد الثقة في القائد والفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، وذلك عند مستوى معنوية 0.001
- تراوحت قيم معاملات الانحدار المعيارية (معاملات التحميل) بين 0.757 و 0.928، وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.7)
- تراوحت قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لأبعاد الثقة في القائد بين 0.578 و 0.787، وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.5)

❖ الثبات Reliability

- تراوحت قيم معامل ألفا - كرونباخ لأبعاد الثقة في القائد بين 0.732 و 0.910، وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.7)
- تراوحت قيم الثبات المركب (CR) لأبعاد الثقة في القائد بين 0.733 و 0.917، وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.7)

🚩 الالتزام التنظيمي

جدول (9) يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري).

جدول (9): نتائج التحليل العاُملي التوكيدي لأبعاد الالتزام التنظيمي

CR	ألفا	AVE	معامل الانحدار المعياري	المعنوية Sig.	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	أبعاد الإلتزام التنظيمي
0.799	0.783	0.669	0.704	-----	-----	-----	1.000	Y1
			0.918	***	15.408	0.077	1.181	Y2
0.895	0.895	0.681	0.770	-----	-----	-----	1.000	Y3
			0.868	***	17.469	0.076	1.334	Y4
			0.903	***	18.365	0.062	1.134	Y5
			0.751	***	14.599	0.083	1.218	Y6
0.946	0.943	0.714	0.897	-----	-----	-----	1.000	Y7
			0.792	***	19.467	0.056	1.093	Y8
			0.810	***	20.365	0.053	1.086	Y9
			0.886	***	24.747	0.051	1.253	Y10
			0.832	***	21.486	0.050	1.083	Y11
			0.806	***	20.149	0.049	0.981	Y12
			0.883	***	24.512	0.048	1.171	Y13

*** : أقل من 0.001

ومن النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model لأبعاد الإلتزام التنظيمي كما يلي:

❖ الصدق Validity

- العلاقة بين كل بُعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي والفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، وذلك عند مستوى معنوية 0.001
- تراوحت قيم معاملات الانحدار المعيارية (معاملات التحميل) بين 0.704 و 0.918، وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.7)
- تراوحت قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لأبعاد الإلتزام التنظيمي بين 0.669 و 0.714، وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.5)

❖ الثبات Reliability

- تراوحت قيم معامل ألفا - كرونباخ لأبعاد الإلتزام التنظيمي بين 0.783 و 0.943، وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.7)



- تراوحت قيم الثبات المركب (CR) لأبعاد الالتزام التنظيمي بين 0.799 و 0.946، وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.7) ومن النتائج السابقة للتحليل العاملي التوكيدي ومؤشرات الصدق والثبات يمكن الاستدلال على صلاحية نموذج القياس.

8/6/2 اختبار فروض الدراسة

اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على أنه "توجد علاقة معنوية بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis.

المتغير التابع في ذلك التحليل هو (الالتزام التنظيمي)، والمتغير المستقل هو (نمط القيادة)، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي			
اختبار ت - Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
المعنوية Sig.	القيمة t		
0.000	26.752	0.657	نمط القيادة
		715.766	اختبار ف F-Test
		0.000	القيمة (f)
			المعنوية (Sig.)
		0.685	معامل التحديد (R ²)
		0.828	معامل الارتباط (R)

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

أشارت نتيجة اختبار ف F-Test إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05).

وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.685، أي أن المتغير المستقل المتضمن في النموذج (نمط القيادة) يفسر 68.5% من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).
وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.828، وهي تشير الى وجود علاقة إرتباط قوية بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي.

➤ معنوية المتغير المستقل

- أشارت نتائج اختبار ت T-Test إلى أنه توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية.
- وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرض الأول الذي ينص على أنه "توجد علاقة معنوية بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي".
- ولاختبار العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد **.Multiple Regression Analysis**
- المتغير التابع في ذلك التحليل هو (الالتزام التنظيمي)، والمتغيرات المستقلة تشمل الأبعاد الأربعة لنمط القيادة (القيادة التوجيهية، القيادة بالمشاركة، القيادة الموجهة بالإنجاز، القيادة الداعمة)، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي			
اختبارات T - Test		معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية Sig.	القيمة t		
.1500	1.444	.0620	القيادة التوجيهية
.0000	6.180	.4140	القيادة بالمشاركة
.1140	1.585	.1050	القيادة الموجهة بالإنجاز
.1690	1.379	.0830	القيادة الداعمة
183.269		اختبار ف F-Test	
0.000		القيمة (f)	
0.692		المعنوية (Sig.)	
0.832		معامل التحديد (R^2)	
		معامل الارتباط المتعدد (R)	



ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

• المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

أشارت نتيجة اختبار ف F-Test الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05).

وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.692، أى أن المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج (أنماط القيادة) تفسر 69.2% من التباين فى المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).
وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) 0.832، وهى تشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع.

• معنوية المتغيرات المستقلة

أشارت نتائج اختبار ت T-Test (لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) إلى ما يلي:

← لا توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة التوجيهية) والمتغير التابع (الالتزام

التنظيمي)، حيث أن مستوى المعنوية لاختبار ت أكبر من 0.05

← توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة بالمشاركة) والمتغير التابع (الالتزام

التنظيمي)، حيث أن مستوى المعنوية لاختبار ت أقل من 0.05، وتشير الإشارة الموجبة

لمعامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرين هى علاقة طردية

← لا توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الموجهة بالإنجاز) والمتغير التابع

(الالتزام التنظيمي)، حيث أن مستوى المعنوية لاختبار ت أكبر من 0.05

← لا توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الداعمة) والمتغير التابع (الالتزام

التنظيمي)، حيث أن مستوى المعنوية لاختبار ت أكبر من 0.05

وهذا يفسر أن نمط القيادة بالمشاركة هو أكثر الأنماط تطبيقا.

اختبار الفرض الثانى

ينص الفرض الثانى على أنه "توجد علاقة معنوية بين نمط القيادة والثقة فى القائد".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression

.Analysis

المتغير التابع فى ذلك التحليل هو (الثقة فى القائد)، والمتغير المستقل هو (نمط القيادة)،

ويوضح الجدول التالى نتائج التحليل.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين نمط القيادة والثقة في القائد

المتغير التابع: الثقة في القائد			
اختبار ت T - Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
المعنوية Sig.	القيمة t		
0.000	47.954	0.907	نمط القيادة
		2299.544	<u>F-Test</u> اختبار ف
		0.000	القيمة (f) المعنوية (Sig.)
		0.875	معامل التحديد (R ²)
		0.935	معامل الارتباط (R)

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

أشارت نتيجة اختبار ف F-Test إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05).

وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.875، أي أن المتغير المستقل المتضمن في النموذج (نمط القيادة) يفسر 87.5% من التباين في المتغير التابع (الثقة في القائد).

وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.935، وهي تشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بين نمط القيادة والثقة في القائد.

- معنوية المتغير المستقل

أشارت نتائج اختبار ت T-Test إلى أنه توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الثقة في القائد)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية.

وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرض الثانى الذى ينص على أنه توجد علاقة معنوية بين نمط القيادة والثقة في القائد.

ولاختبار العلاقة بين أبعاد نمط القيادة والثقة في القائد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد

Multiple Regression Analysis



المتغير التابع في ذلك التحليل هو (الثقة في القائد)، والمتغيرات المستقلة تشمل الأبعاد الأربعة لنمط القيادة (القيادة التوجيهية، القيادة بالمشاركة، القيادة الموجهة بالإنجاز، القيادة الداعمة)، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد نمط القيادة والثقة في القائد

المتغير التابع: الثقة في القائد			
اختبارات T - Test		معاملات الانحدار B	المتغير المستقل (أنماط القيادة)
المعنوية Sig	القيمة t		
0.023	3.280	0.074	القيادة التوجيهية
000	11.160	0.562	القيادة بالمشاركة
0.083	1.737	0.087	القيادة الموجهة بالإنجاز
000	4.045	0.184	القيادة الداعمة
		617.950	<u>F-Test</u>
		0.000	القيمة (f)
			المعنوية (Sig.)
		0.883	معامل التحديد (R^2)
		0.940	معامل الارتباط المتعدد (R)

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

أشارت نتيجة اختبار ف F-Test الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05).

وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.883، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (أنماط القيادة) تفسر 88.3% من التباين في المتغير التابع (الثقة في القائد).

وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) 0.940 وهي تشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع.

- معنوية المتغيرات المستقلة

أشارت نتائج اختبار ت T-Test (لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) إلى ما يلي:

✚ توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة التوجيهية) والمتغير التابع (الثقة في القائد)، حيث أن مستوى المعنوية لاختبار ت أقل من 0.05 وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية

✚ توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة بالمشاركة) والمتغير التابع (الثقة في القائد)، حيث أن مستوى المعنوية لاختبار ت أقل من 0.05، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية

✚ لا توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الموجهة بالإنجاز) والمتغير التابع (الثقة في القائد)، حيث أن مستوى المعنوية لاختبار ت أكبر من 0.05

✚ توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الداعمة) والمتغير التابع (الثقة في القائد)، حيث أن مستوى المعنوية لاختبار ت أقل من 0.05، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية.

أي أنه توجد علاقة معنوية بين كل من (القيادة التوجيهية والقيادة بالمشاركة) والثقة في القائد، بينما لا توجد علاقة بين نمطي القيادة (الداعمة والموجهة بالإنجاز) مع الثقة في القائد.

اختبار الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث على أنه "توجد علاقة معنوية بين الثقة في القائد والالتزام التنظيمي".

ولإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression

.Analysis

حيث أن المتغير التابع هو (الالتزام التنظيمي)، والمتغير المستقل هو (الثقة في القائد)،

ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.



جدول (14)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الثقة في القائد والالتزام التنظيمي

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي			
اختبارات T - Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
المعنوية Sig.	القيمة t		
0.000	34.709	0.725	الثقة في القائد
		1204.741	اختبار ف F-Test
		0.000	القيمة (f) المعنوية (Sig.)
		0.785	معامل التحديد (R^2)
		0.886	معامل الارتباط (R)

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

أشارت نتيجة اختبار ف F-Test إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05).

وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.785، أي أن المتغير المستقل المتضمن في النموذج (الثقة في القائد) يفسر 78.5% من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).
وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.886، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقة في القائد والالتزام التنظيمي.

- معنوية المتغير المستقل

أشارت نتائج اختبار ت T-Test إلى أنه توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (الثقة في القائد) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية.

وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرض الثالث الذي ينص على أنه "توجد علاقة معنوية بين الثقة في القائد والالتزام التنظيمي".

ولاختبار العلاقة بين أبعاد الثقة في القائد والالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار

المتعدد **Multiple Regression Analysis**.

المتغير التابع في ذلك التحليل هو (الالتزام التنظيمي)، والمتغيرات المستقلة تشمل الأبعاد الخمسة للثقة في القائد (الجدارة، النزاهة، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة، الموثوقية)، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الثقة في القائد والالتزام التنظيمي

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي			
اختبارات T - Test		معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية Sig.	القيمة t		
.0000	5.482	.2620	الجدارة
.0780	1.767	.0850	النزاهة
.0420	-2.043	.0570-	مشاركة السلطة
.0000	8.094	.3040	الاهتمام بالاستدامة
.0000	3.816	.1750	الموثوقية
		280.214	اختبار ف F-Test القيمة (f)
		0.000	المعنوية (Sig.)
		0.812	معامل التحديد (R ²)
		0.901	معامل الارتباط المتعدد (R)

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

أشارت نتيجة اختبار ف F-Test الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05).

وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.812، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (أبعاد الثقة في القائد) تفسر 81.2% من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).
وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) 0.901، وهي تشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع.

- معنوية المتغيرات المستقلة

أشارت نتائج اختبار ت T-Test (لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) إلى ما يلي:



- ← توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (الجدارة) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث أن مستوى المعنوية لاختبار ت أقل من 0.05، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية
- ← لا توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (النزاهة) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث أن مستوى المعنوية لاختبار ت أكبر من 0.05
- ← توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (مشاركة السلطة) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث أن مستوى المعنوية لاختبار ت أقل من 0.05، وتشير الإشارة السالبة لمعامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة عكسية
- ← توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (الاهتمام بالاستدامة) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث أن مستوى المعنوية لاختبار ت أقل من 0.05، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية
- ← توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (الموثوقية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث أن مستوى المعنوية لاختبار ت أقل من 0.05، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية

اختبار الفرض الرابع

ينص الفرض الرابع على أن "الثقة في القائد يُعتبر متغيرا وسيطا في العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي".

في هذا الفرض: نمط القيادة هو المتغير المستقل، والالتزام التنظيمي هو المتغير التابع، والثقة في القائد هو المتغير الوسيط المحتمل.

وقد تم استخدام نتائج تحليل المسار **Path Analysis** في النموذج البنائي **Structural Model** للعلاقات بين المتغيرات الثلاثة، وذلك للحصول على التأثيرات الكلية والتأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة لهذه المتغيرات.

ولاختبار الفرض تم اختبار معنوية التأثير غير المباشر **Indirect Effect** لمتغير (نمط القيادة) على متغير (الالتزام التنظيمي) من خلال متغير (الثقة في القائد)، وذلك باستخدام منهجية بوتستراب **Bootstrap** التي يتم من خلالها الحصول على الأخطاء المعيارية وإجراء اختبار المعنوية وإنشاء فترات الثقة، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول (16): نتائج اختبار معنوية التأثير غير المباشر

فترة الثقة C.I.		المعنوية Sig.	الخطأ المعياري S.E.	التقدير	التأثير غير المباشر لنمط القيادة على الإلتزام التنظيمي من خلال الثقة في القائد
الحد الأعلى U.B.	الحد الأدنى L.B.				
1.927	1.009	0.001	0.242	1,429	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى المعنوية بلغت 0.001 (أقل من 0.05)، كما أن فترة الثقة لا تحتوي على القيمة "صفر"، مما يعني أن التأثير غير المباشر (نمط القيادة على الإلتزام التنظيمي من خلال الثقة في القائد) يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية.

وبناءً عليه فإنه يمكن استنتاج أن متغير (الثقة في القائد) يعتبر متغيرا وسيطا في العلاقة بين (نمط القيادة) و (الإلتزام التنظيمي).

وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرض الرابع الذي ينص على أن "الثقة في القائد يُعتبر متغيرا وسيطا في العلاقة بين نمط القيادة والإلتزام التنظيمي".

وقد تبين أن التأثير المباشر لمتغير (نمط القيادة) على متغير (الإلتزام التنظيمي) يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، ومن ثم فإن الوساطة لمتغير (الثقة في القائد) تمثل وساطة جزئية Partial Mediation وليست كاملة Full Mediation.

اختبار الفرض الخامس

ينص الفرض الخامس على أنه "توجد اختلافات معنوية بين شركات الدواء من حيث أنماط القيادة المطبقة وفقا للقطاع (عام/ خاص/ استثمار أجنبي مباشر ومشارك)".

ولإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين ANOVA واختبار ف-TEST، فإذا كانت نتيجة الاختبار معنوية فإن ذلك يعني أنه توجد فروق/اختلافات بين القطاعات الثلاثة، والعكس صحيح. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.



جدول (17): نتائج المقارنة بين شركات الدواء من حيث أنماط القيادة وفقاً للقطاع

اختبار ف F-TEST		المتوسط حسب القطاع			أنماط القيادة
المعنوية Sig.	القيمة f	إستثمار أجنبي مباشر ومشترك	خاص	عام	
0.000	16.487	3.97	4.16	3.53	القيادة التوجيهية
0.000	17.399	4.00	4.07	3.47	القيادة بالمشاركة
0.000	16.309	4.04	4.07	3.50	القيادة الموجهة بالإنجاز
0.000	16.037	3.84	4.00	3.32	القيادة الداعمة

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- توجد فروق بين القطاعات المختلفة لشركات الأدوية من حيث تطبيق نمط القيادة التوجيهية، وأشارت نتيجة تحليل التباين ANOVA واختبار ف F-TEST إلى أن هذه الفروق تعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، وتلك الفروق لصالح شركات القطاع الخاص
- توجد فروق بين القطاعات المختلفة لشركات الأدوية من حيث تطبيق نمط القيادة بالمشاركة، وأشارت نتيجة تحليل التباين ANOVA واختبار ف F-TEST إلى أن هذه الفروق تعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، وتلك الفروق لصالح شركات القطاع الخاص
- توجد فروق بين القطاعات المختلفة لشركات الأدوية من حيث تطبيق نمط القيادة الموجهة بالإنجاز، وأشارت نتيجة تحليل التباين ANOVA واختبار ف F-TEST إلى أن هذه الفروق تعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، وتلك الفروق لصالح شركات القطاع الخاص
- توجد فروق بين القطاعات المختلفة لشركات الأدوية من حيث تطبيق نمط القيادة الداعمة، وأشارت نتيجة تحليل التباين ANOVA واختبار ف F-TEST إلى أن هذه الفروق تعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، وتلك الفروق لصالح شركات القطاع الخاص

وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرض الخامس الذي ينص على أنه "توجد اختلافات معنوية بين شركات الدواء من حيث أنماط القيادة المطبقة وفقاً للقطاع (عام / خاص / استثمار أجنبي مباشر ومشارك)".

تاسعاً: النتائج والتوصيات:

9/1 النتائج:

توصل الباحث من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية الى النتائج التالية :

1. النتائج الخاصة بالعلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي :

▪ توجد علاقة طردية بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي للعاملين.

وعند إختبار العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، وُجد أنه توجد علاقة معنوية بين نمط القيادة بالمشاركة والالتزام التنظيمي بينما لا توجد علاقة بين باقي أنماط القيادة الثلاث (الموجهة بالإنجاز، التوجيهية، والداعمة) مع الإلتزام التنظيمي .

ويرجع ذلك الى قيام القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وتنفيذها، حيث أشارت النتائج السابقة عند استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري أن أهم أنماط القيادة تطبيقاً من وجهة نظر مفردات العينة هي القيادة بالمشاركة في الشركات محل البحث ، وبالتالي تحقيق إلتزام العاملين تجاه الوظيفة والمنظمة ككل.

2. النتائج الخاصة بالعلاقة بين نمط القيادة والثقة في القائد :

▪ توجد علاقة طردية بين نمط القيادة والثقة في القائد.

وعند إختبار العلاقة بين أنماط القيادة والثقة في القائد ، تم التوصل الى أنه توجد علاقة معنوية بين كل من أنماط القيادة (التوجيهية، بالمشاركة، والداعمة) والثقة في القائد.

بينما لا توجد علاقة معنوية بين (القيادة الموجهة بالإنجاز) والثقة في القائد. وقد يرجع ذلك الى رغبة القائد في أن يؤدي المرؤوسين أداءً وظيفياً متميزاً لتحقيق أهدافاً غير مسبوقه مما يؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين ودرجة الثقة فيما بينهم.

3. النتائج الخاصة بالعلاقة بين الثقة في القائد والالتزام التنظيمي :

▪ توجد علاقة طردية بين الثقة في القائد والالتزام التنظيمي.



▪ وعند إختبار العلاقة بين أبعاد الثقة في القائد والالتزام التنظيمي، وجد أنه توجد علاقة معنوية بين كل من (الجدارة، النزاهة، مشاركة السلطة، الإهتمام بالاستدامة، والموثوقية) مع الإلتزام التنظيمي.

4. النتائج الخاصة بالثقة في القائد كمتغير وسيط بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي:

▪ تم التوصل الى أن متغير (الثقة في القائد) يعتبر متغيرا وسيطا في العلاقة بين (نمط القيادة) و (الالتزام التنظيمي).

▪ الوساطة لمتغير (الثقة في القائد) تمثل وساطة جزئية وليست كاملة وفقا لآراء عينة البحث.

5. النتائج الخاصة بالإختلافات بين شركات الدواء من حيث أنماط القيادة المطبقة وفقا للقطاع (عام / خاص / استثمار أجنبي مباشر ومشارك):

▪ توجد فروق بين القطاعات المختلفة لشركات الأدوية من حيث تطبيق نمط القيادة (بالمشاركة، الموجهة بالإنجاز، التوجيهية، والداعمة) وتلك الفروق لصالح شركات القطاع الخاص لكل نمط من أنماط القيادة الأربع.

9/2 : التوصيات:

يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي تهدف الى تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين من خلال إختيار نمط القيادة المناسب الذي يهدف الى زيادة درجة الإلتزام الوظيفي للعاملين وذلك من خلال:

▪ يسهم إختيار نمط القيادة المناسب في تعزيز الثقة في القائد، وبالتالي يوصي الباحث بأهمية تصميم وتنفيذ برامج تدريبية للقادة بالشركات محل البحث لتنمية قدرات القادة على إختيار وإعتماد نمط القيادة الملائم بهدف كسب ثقة المرؤوسين وزيادة درجة الإلتزام الوظيفي للعاملين.

▪ الإهتمام بتطبيق نمط القيادة الداعمة من خلال توفير بيئة عمل داعمة لأداء العاملين الوظيفي مع توفير الدعم المادي والمعنوي لهم، ومحاولة القائد التقرب من المرؤوسين وإظهار أقصى درجات الاهتمام باحتياجاتهم، وزيادة درجة الرفاهية لهم، والتعامل بنوع من الود والاحترام المتبادل فيما بينهم، وجعل العمل أكثر امتاعاً لهم. بما يدعم ثقة المرؤوسين في القائد وزيادة درجة التزامهم الوظيفي.

▪ توصل البحث الى أن نمط القيادة بالمشاركة أكثر أنماط القيادة تأثيرا على الإلتزام التنظيمي، ومن ثم يجب التركيز على تطبيق نمط القيادة بالمشاركة في الشركات محل البحث، من خلال قيام القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات واخذ آرائهم في آلية التنفيذ، وتفويض

السلطات بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة للمرؤوسين وبما يدعم الإلتزام الوظيفي للعاملين.

- الإهتمام بتطبيق نمط القيادة الموجهة بالإنجاز من خلال قيام القائد بتحديد أهدافا للمرؤوسين على درجة عالية من التحدي لتحفيزهم على تحقيق مستوى أداء على درجة عالية من التميز ، وتطوير وتنمية أداءهم الوظيفي بإستمرار بما يدعم الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين وخلق فريق من الجدارات الوظيفية المميزة داخل الشركات.
- التركيز على البعد البيئي في إتخاذ القرارات من خلال تضمين برامج الإستدامة وترشيد إستخدام الموارد في جميع نظم العمل بالشركات محل البحث.
- توصلت نتائج البحث الى أن إلتزام الموظف مرتبط بزيادة ثقة الموظف في أساليب القيادة المطبقة لبناء الثقة لدى العاملين ، وبالتالي يجب على القادة الإهتمام بالعوامل التي تسهم في بناء جسور الثقة بين القائد والمرؤوسين والمتمثلة في:
 - ← النزاهة: الجانب الأخلاقي للثقة من خلال الإلتزام بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعبر عن استقامة الفرد ونزاهته الشخصية
 - ← الجدارة: قدرة القائد على أداء دوره القيادي بتميز مع تفهم إحتياجات ورغبات مرؤوسية وكذلك توطيد علاقات اجتماعية بين القائد وفريق العمل..
 - ← الموثوقية: الاعتماد على القائد لأداء أدواره في الوقت المطلوب مع تقديم الدعم اللازم للمرؤوسين مادياً ومعنوياً.
 - ← مشاركة السلطة: من خلال مشاركة القائد فريق العمل في القرارات الاستراتيجية في المنظمة.
- أهمية قيام القائد بتعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تحديد أهداف واضحة ومحددة للعاملين تتماشى مع مهارات العاملين وقدراتهم الوظيفية ،توفير المرونة في مكان العمل ،بناء فرق عمل قوية ودعم الاتصال المستمر فيما بينهم،دعم وتنمية المواهب من العاملين بما يسهم في زيادة درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين .



المراجع:
المراجع الأجنبية:

- Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership styles and employees' commitment: Empirical evidence from Nigeria. *Sage Open*, 9(3), 2158244019866287.
- Achua, C., & Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership*. Cengage Learning.
- Alkahtani, A. H. (2016). The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence. *Business and Management Studies*, 2(1), 23-34.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 256-277.
- Biza, T. A., & Irbo, M. M. (2020). The impact of leadership styles on employee commitment in Madda Walabu University. *African Journal of Business Management*, 14(9), 291-300.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of applied psychology*, 97(1), 1.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2008). *The leadership experience*.
- Dale, K., & Fox, M. L. (2008). Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal of Managerial issues*, 109-130.
- Dessalegn, S., Alemu, Z. K., & Tensay, A. T. (2021). Understanding the Leadership Style-Employee Commitment Nexus in Banking Industry: The Mediation Role of Trust in Supervisor Using Structural Equation Modelling. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(6).
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.

- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. Journal of managerial psychology, 22(3), 257-270.**
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling. saGe publications.**
- Hair, J. F. (2009). Multivariate data analysis.**
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. International Journal of Educational Management, 18(4), 250-259.**
- Hwang, S. J., Quast, L. N., Center, B. A., Chung, C. T. N., Hahn, H. J., & Wohkittel, J. (2015). The impact of leadership behaviours on leaders' perceived job performance across cultures: Comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviours in the US and four Confucian Asian countries. Human Resource Development International, 18(3), 259-277.**
- Kertiriasih, N. N. R., Sujana, I. W., & Suardika, I. N. (2018). The effect of leadership style to job satisfaction, employee engagement and employee performance (study at PT. Interbat, Bali, Nusra, and Ambon). International Journal of Contemporary Research and Review, 9(03), 20592-20600.**
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. Public administration review, 62(2), 231-241.**
- Lei, L. P., Lin, K. P., Huang, S. S., Tung, H. H., Tsai, J. M., & Tsay, S. L. (2022). The impact of organisational commitment and leadership style on job satisfaction of nurse practitioners in acute care practices. Journal of nursing management, 30(3), 651-659.**
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2013). Effective leadership.**
- Megawaty, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining linkage leadership style, employee commitment, work motivation, work climate on satisfaction and performance. Golden Ratio of Human Resource Management, 2(1), 01-14.**



- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2005). *Applied multivariate research: design and interpretation*–Sage
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Mutiu, B., & Calvin, O. Y. (2020). Participative leadership style and employee commitment in federal college of education (technical) gusau: Moderating role of organizational culture. *International Journal of Intellectual Discourse*, 3(1), 17-31.
- Mwakasangula, E., & Mwita, K. M. (2021). Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction in Tanzania Public Sector. *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 3(4), 78-86.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Swamy, D. R., & Nagesh, P. (2020). LEADERSHIP STYLES IN MEDIATING THE RELATIONSHIP BETWEEN QUALITY OF WORK LIFE AND EMPLOYEE COMMITMENT. *International Journal for Quality Research*, 14(2).
- Nevarez, C. W. JL & Penrose, R.(2013). *Leadership Theory and the Community College: Applying Theory to Practice*.
- Ng'ethe, J. M., Namusonge, G. S., & Iravo, M. A. (2012). Influence of leadership style on academic staff retention in public universities in Kenya. *International journal of business and social science*, 3(21).
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H., & Salanova, M. (2017). Transformational leadership and horizontal trust as antecedents of team performance in the healthcare context. *anales de psicología*, 33(2), 365-375.
- Oreyzi, H. R., & Barati, H. (2013). Impact of cognitive and affective trust on commitment to change: a mediation analysis. *Journal of Basic Applied Science Research*, 3(9), 69-76.
- Paliszkievicz, J. (2013, May). The importance of building and rebuilding trust in organizations. In *Diversity, technology, and*

- innovation for operational competitiveness: proceedings of the 2013 international conference on technology innovation and industrial management (pp. 269-278). ToKnowPress.
- Rana, R., K'Aol, G., & Kirubi, M. (2019). Influence of directive and achievement oriented path-goal leadership styles on employee performance of coffee trading companies in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 8(6), 137-147.
- Saunders, M. N. (2012). Organizational trust: A cultural perspective. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(2).
- Shahnawaz, M. G., & Juyal, R. C. (2006). Human resource management practices and organizational commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of applied Psychology*, 32(3), 171-178.
- Super, J. F. (2020). Building innovative teams: Leadership strategies across the various stages of team development. *Business Horizons*, 63(4), 553-563.
- Susanto, Y., & Siswoyo Haryono, S. (2020). The Effect of Leadership and Compensation on Employee Performance: Evaluating the Role of Work Motivation. *Journal of Talent Development and Excellence*, 12(2), 2439-2449.
- Susilo, H., Subagja, I. K., & Samosir, P. S. (2022). The effect of leadership style and motivation on employee performance with job satisfaction as intervening variable at the Gici business school of economic sciences. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 3(01), 258-262.
- Van Den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. M., & Six, F. E. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-122.

المراجع العربية:



- الشنطي, & د. محمود عبد الرحمن. (2018). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية ، المجلد الثاني ، العدد السابع.
- بولصباغ محمود, بلحاج طارق, & كورتل فريد. (2022) أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 8، العدد 1.
- قعودة, نصرالدين, & سلامي. (2021). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد-دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة.
- منتهي محمد الخالدي. (2014). دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. دراسات في التعليم العالي, 7(7), 224-245.
- حجازي, سامح سعيد. (2021). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الاداء الجامعي. مجلة البحوث المالية والتجارية, 22(العدد الثاني-الجزء الأول), 270-305.
- حداد, أحمد بسام, فضلون, & الزهراء. (2019). دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية.
- سادات فريد أحمد سليم, أ. (2019). دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية, 20(العدد الثاني-الجزء الثاني), 213-229.
- توفيق شاهين, ح., حمدى مصطفى المعاز, ا., & السيد, (2022). التجارية المعاصرة, 2(1), 35-90

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

اخى الفاضل

اختي الفاضلة

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية تتعلق بدراسة نمط القيادة المطبق في شركات الدواء والعلاقة بين الثقة في القائد والالتزام التنظيمي في ظل أنماط القيادة المطبقة . لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالاجابة على الأسئلة التي يحتويها هذا الإستبيان مؤكدة لكم بأن اجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام،،،

د/ نهال محمد علام

مدرس بكلية تجارة وادارة الاعمال

جامعة حلوان



اولا : بيانات شخصية

الاسم بالكامل (اختياري)

المستوى الوظيفي :إدارة عليا () إدارة وسطى () إدارة تنفيذية ()

اسم الشركة

قطاع أعمال عام () قطاع خاص () استثمار أجنبي مباشر () استثمار مشترك ()

ثانيا: أرجو من سيادتكم تظليل الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم عن نمط القيادة المطبق في شركات الدواعوالعلاقة بين الثقة في القائد والالتزام التنظيمي في ظل أنماط القيادة المطبقة .

درجة الموافقة					العبارة
على الإطلاق	غير موافق	محدد بكون رأي	موافق	موافق تماما	
					القيادة التوجيهية:
0	0	0	0	0	1- يقدم القائد توجيهات محددة تساعدك في إنجاز مهامك الوظيفية
0	0	0	0	0	2- يحدد القائد جدولا لتنفيذ مهامك الوظيفية.
0	0	0	0	0	3- يفوض القائد سلطاته للمرؤوسين الأكفاء لإنجاز المهام الوظيفية
					القيادة بالمشاركة:
0	0	0	0	0	4- يطلب القائد من فريق العمل تقديم مقترحاتهم عن كيفية أداء المهام الوظيفية.
0	0	0	0	0	5- يعمل القائد دائما على مشاركتي في حل المشكلات واتخاذ القرارات
0	0	0	0	0	6- يشجع القائد أعضاء الفريق على التعاون فيما بينهم.
0		0	0	0	7- يقسم القائد المهام الوظيفية بين أعضاء فريق العمل وفقا للقدرات الوظيفية لكل عضو.
	0	0	0	0	8- يفوض لك القائد السلطات اللازمة لتنفيذ مسؤولياتك بما يتناسب مع قدراتك الوظيفية.
0		0	0	0	9- يمنحك القائد الزمن الكافي لإنجاز المهام التي فوضك لأدائها.
					القيادة الموجهة بالإنجاز:
0	0	0	0	0	10- يحدد لك القائد أهدافا على درجة عالية من التحدي لإنجازها.
0	0	0	0	0	11- يقدم القائد تقريرا مستمرا عن تطور أداؤك الوظيفي.
0	0	0	0	0	12- يشجع القائد أعضاء الفريق على بذل أقصى قدراتهم لإنجاز مسؤولياتهم الوظيفية.
					القيادة الداعمة:
0	0	0	0	0	13- يدعم القائد الأفكار المبتكرة للمرؤوسين ويوفر الدعم الشخصي لهم.

درجة الموافقة					العبارة
على الاطلاق	غير موافق	بتوبن رأي محدد	موافق	موافق تماما	
0	0	0	0	0	14- يوفر القائد للمرؤوسين بيئة عمل داعمة تتسم بالعدالة والهدوء.
0	0	0	0	0	15- يوفر لك رئيسك الدعم الكافي المادي والمعنوي لتنفيذ أفكارك.
0	0	0	0	0	16- يسعى القائد الى توطيد علاقاته مع فريق العمل.
0	0	0	0	0	الثقة في القائد - الجدارة: 17- تثق في قائدك وقدراته الوظيفية.
0	0	0	0	0	18- يهتم القائد بالمرؤوسين وإحتياجاتهم.
0	0	0	0	0	19- يتميز القائد بالكفاءة في أداء أدواره الوظيفية.
0	0	0	0	0	- النزاهة: 20- يوزع القائد الأعباء الوظيفية بعدالة ومساواة.
0	0	0	0	0	21- يحافظ رئيسك على تنفيذ وعوده.
0	0	0	0	0	22- تتطابق أقوال القائد مع أفعاله.
0	0	0	0	0	- مشاركة السلطة: 23- يقوم القائد بمشاركتك في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
0	0	0	0	0	24- يعيد القائد النظرفي القرارات والخطط في ضوء توصيات العاملين.
0	0	0	0	0	- الإهتمام بالإستدامة: 25- يسعى القائد الى ترشيد إستهلاك الموارد في مكان العمل.
0	0	0	0	0	26- يتم تنفيذ المهام الوظيفية مع مراعاة الحفاظ على البيئة.
0	0	0	0	0	27- يسعى القائد الى تضمين البعد البيئي في خطط الشركة.
0	0	0	0	0	- الموثوقية: 28- ينفذ القائد أدواره الوظيفية في الوقت المحدد.
0	0	0	0	0	29- يقدم القائد لك الدعم المادي والمعنوي لأداء مهامك الوظيفية.
0	0	0	0	0	الإلتزام التنظيمي - الإلتزام العاطفي: 30- ارتبط عاطفيا بالشركة التي أعمل بها.
0	0	0	0	0	31- أشعر بأننى اعمل فى جو عاثلئ
0	0	0	0	0	32- أشعر أن مشاكل العمل جزء من مشاكلى الشخصية
0	0	0	0	0	الإلتزام المستمر :- 33- أقبل أى مهام أكلف بها لضمان استمرارية العمل.
0	0	0	0	0	34- أشعر بالرضا بما يحقق لي العمل من منافع
0	0	0	0	0	35- أهتم بمستقبل الشركة التي أعمل بها



درجة الموافقة					العبارة
على الاطلاق	غير موافق	محدد بآراء	موافق	موافق تماما	
0	0	0	0	0	36- لا ارغب فى الانتقال لاي مكان آخر لأنه لن يوفر لى المزايا الحالية.
0	0	0	0	0	الالتزام المعيارى :- 37- أقوم بتنفيذ المهام الموكلة الى طبقا لمعايير الجودة المحددة بالشركة.
0	0	0	0	0	38- تتفق ثقافة الشركة مع عادات وتقاليد المجتمع
0	0	0	0	0	39- انتقالى للعمل فى اى مؤسسة أخرى يعد عملا غير اخلاقيا
0	0	0	0	0	40- تربطنى بزملائى علاقة صداقة قوية تؤدي الى التزامى فى العمل.
0	0	0	0	0	41- للشركة التى أعمل بها صورة ايجابية فى ذهن العملاء لذلك فهى تمثل لى فرصة جيدة للعمل.
0	0	0	0	0	42- سأشعر بالذنب اذا تركت العمل بالشركة.
0	0	0	0	0	43- أحترم قيم واخلاقيات العمل
0	0	0	0	0	44- هناك أنتماء وولاء لمكان العمل
0	0	0	0	0	45- يوجد تنسيق وتعاون مع زملائى