

أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن

عطا الله بشير عبود النويقه*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين في مركز الوزارة في عمان والبالغ عددهم (240) موظفاً. استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة الموظفين في مركز الوزارة. بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي تستهدف تعزيز الالتزام التنظيمي في الوزارة.

الكلمات الدالة: الأنماط القيادية، الالتزام التنظيمي، وزارة الداخلية.

المقدمة

يكون التزاماً على مستوى معين من المنظمة بل ينبغي تشجيعه وصولاً إلى التزام أوسع (العنزي، 2009).

مشكلة الدراسة

يهتم الباحثون بطبيعة السلوك الذي يختاره القائد لما لذلك من تأثير في نجاح المنظمة وبقائها، فالقائد يؤثر في الآخرين، ويعطيهم القوة ويرسخ إيمانهم برؤيته للمنظمة التي يديرها وللاستراتيجية التي يضعها سعياً للتفوق والتميز عن المنظمات الأخرى لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث أثر أنماط القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية، وبذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة بتحليل أثر أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي في وزارة الداخلية وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مدى توافر أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما الأهمية النسبية لأبعاد الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الداخلية من وجهة نظرهم؟
3. هل يوجد أثر لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة في أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في وزارة الداخلية؟

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

- 1- أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف طبيعتها ونشاطاتها الاقتصادية.
- 2- أهمية النمط القيادي كأسلوب يهدف لانجاز المهام بكفاءة

كثرت اهتمامات الباحثين في مجال القيادة وقدرتها على التأثير بسلوك الآخرين وممارسة النمط الذي يؤدي إلى توجيه السلوك بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. وبعد الالتزام التنظيمي مهما في ضمان ارتباط الأهداف التي نشأت من أجلها ومن أجل ذلك تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك المرؤوسين في نسيج متشابك موجه نحو الهدف فيقوم المرؤوسون حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي والواجبات الوظيفية المحددة له في المنظمة ويتوقف هذا الدور الفعال للقيادة داخل المنظمة من خلال النمط القيادي الذي يمثل مجموعة السلوك التي يوجه به القائد منظمته. ويبقى المورد البشري العامل الحاسم في أي نجاح تحققه المنظمة، فمهما ازدادت درجة العلم والتكنولوجيا تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم وتطوير قابليته تحدياً يواجه القيادة بشكل مستمر.

ومن بين ما يتطلبه تحقيق ذلك غرس ثقافة الالتزام لدى المرؤوسين ومحاولة إيجاد السبل الكفيلة التي تؤمنها القيادة للحصول على التزام شامل للفرد حيال المنظمة لكنها تدرك في ذات الوقت إن مثل هذا الالتزام قد يكون من الصعب الحصول عليه دائماً ولجميع المرؤوسين، ولذلك فالمنظمة لا ترفض إن

* قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية. تاريخ استلام البحث 2014/5/1، وتاريخ قبوله 2014/6/4.

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي صيغت في ضوء مشكلة الدراسة لتصبح على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى

(H_{0-1}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر أنماط القيادة الإدارية على أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الداخلية ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

($H_{0-1.1}$) لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية على بعد الالتزام الشعوري من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الداخلية.

($H_{0-1.2}$) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية على بعد الالتزام المستمر من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الداخلية .

($H_{0-1.3}$) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية على بعد الالتزام المعياري من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الداخلية.

الفرضية الرئيسية الثانية

(H_{0-2}) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية تعزى لخصائصهم الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

($H_{0-2.1}$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية تعزى لمتغير العمر .

($H_{0-2.2}$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

($H_{0-2.3}$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية تعزى لمتغير الخبرة.

($H_{0-2.4}$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وفعالية مما يعكس أهمية دراسة توظيف هذا الأسلوب وأثره على المتغيرات التنظيمية.

3- أهمية الالتزام التنظيمي كهدف استراتيجي تسعى المنظمات إلى تحقيقه مما يعكس أهمية دراسة العوامل المؤثرة به.

4- تعد النتائج التي يؤمل الوصول إليها من خلال هذه الدراسة إطاراً مقترحاً لإضافة بعض الإجراءات في الخطة الإستراتيجية لوزارة الداخلية الأردنية في مجال تحسين الأداء المؤسسي.

5- كما يؤمل ان يستفيد الباحثون في مجال القيادة والالتزام التنظيمي من نتائج هذه الدراسة والمقترحات التي تقدمها في دراسات مستقبلية.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف يمكن صياغتها على النحو التالي:

1. تحليل اثر أنماط القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الداخلية.

2. الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين في وزارة الداخلية.

3. الكشف عن مدى توافر أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية من وجهة نظر المبحوثين.

4. تقديم بعض التوصيات العملية في ضوء نتائج الدراسة والتي يمكن تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لوزارة الداخلية.

أسئلة الدراسة والفرضيات

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحث بصياغة الأسئلة والفرضيات التالية:

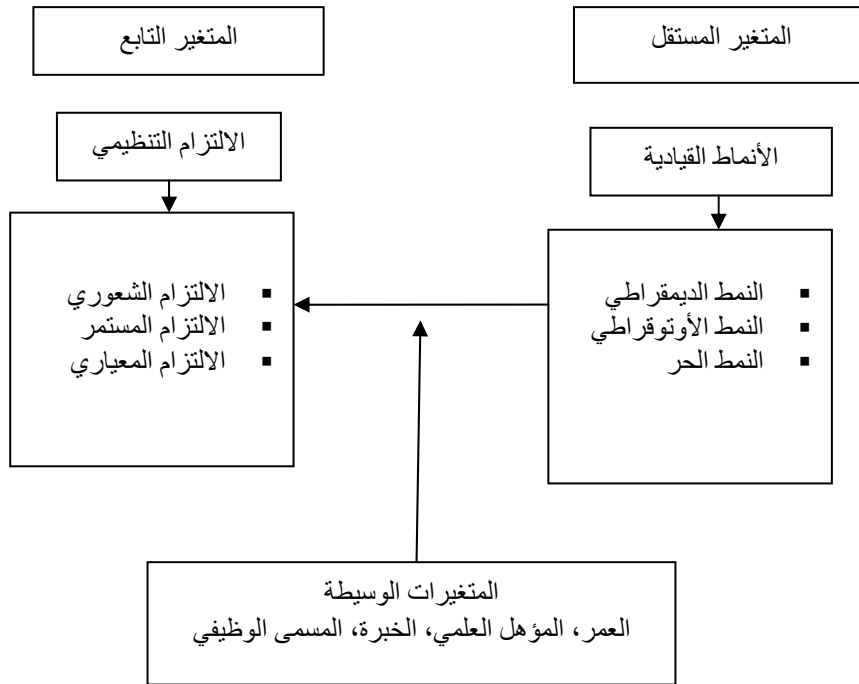
أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تقدير المبحوثين لتوفر أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية؟

2. ما مستوى تقدير المبحوثين لتوفر أبعاد الالتزام التنظيمي في وزارة الداخلية؟

فرضيات الدراسة

نموذج الدراسة



متغيرات الدراسة والتعريفات الإجرائية

المتغير المستقل: الأنماط القيادية: أسلوب القائد وطريقة ممارسة عملية التأثير في موظفيه وتم تصنيفها إلى ثلاثة أساليب (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) وتم قياسه في فقرات الاستبانة من (1-12).

النمط الديمقراطي: النمط الذي يقوم على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي يواجهونها ومراقبتهم لأنفسهم مراقبة ذاتية، الفقرات من (1-4).

النمط الأوتوقراطي: النمط الذي يقوم على إصدار التعليمات للمرؤوسين وعليهم تنفيذها ويتم توجيههم من قبل المسؤولين دون مشاورتهم ويتم متابعتهم خطوة بخطوة ومحاسبة وعقاب المقصرين منهم. الفقرات من (5-8).

النمط الحر: النمط الذي يقوم على توجيه العاملين بأنفسهم دون تدخل القيادة ويحفزون أنفسهم ذاتياً. الفقرات من (9-12).

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي: حالة تتبلور في سلوك وأدراك وموقف الفرد اتجاه طبيعة علاقته بالمنظمة، يتبلور عنها اتجاه ايجابي أو سلبي في هذه العلاقة تنتج في اغلب الأحيان تأثيرات ايجابية أو سلبية على مخرجات عمل الفرد تنعكس في النتيجة على أداء وعمل المنظمة ككل. وفي هذه الدراسة يقاس الالتزام التنظيمي بالدرجة الكلية التي يحصل

عليها المستجيب على فقرات الاستبانة (13-24) من خلال الأبعاد التالية:

- **الالتزام الشعوري:** يمثل إحساس الموظف بالانتماء والولاء للمنظمة التي يعمل بها والتوافق ما بين قيمه الشخصية والقيم التنظيمية، الفقرات من (13-16).

- **الالتزام المعياري:** يمثل القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد والتي تدفعه للولاء والإخلاص للمنظمة التي يعمل بها من أجل سمعتها، الفقرات من (17-20).

- **الالتزام المستمر:** يمثل الحالة يشعر بها الموظف في الاستمرارية في العمل لحاجته لها ولعدم توفر فرص بديلة أخرى وان المكان الذي يعمل به يعتر الأفضل (21-24).

الإطار النظري

مفهوم القيادة: يعد موضوع القيادة الإدارية من المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري والدليل على ذلك هو الكم الهائل من الدراسات والنظريات (بلال، 2005). حيث يشير (Fielder) إلى إن القيادة الإدارية عملية تحكمها أسس علمية بموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم الذي ينسجم مع ظروف معينة. ينظر إليها (Chmiel, 2000) على أنها عملية التأثير في سلوك المرؤوسين. وتوجد اختلافات في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة، فقد أكد بعض الباحثين على إن القيادة هي القدرة على التأثير في

(2005) ومن السمات التي يجب توافرها في القائد هي (بلال، 2005):

- أ- سمات شخصية: مثل القدرة على التكيف والحزم في اتخاذ القرارات والاستقرار العاطفي والثقة بالنفس والانضباط.
ب- القدرات مثل الذكاء وبعد النظر والحكم الصائب للأمور والقدرة الشفوية على التعبير.
ج- المهارات الاجتماعية مثل الاستعداد للتعاون والقدرات الإدارية والتنسيقية والمهارات الشخصية والمظهر الخارجي والشهرة والمشاركة الاجتماعية واللياقة.

نظرية الأنماط السلوكية

بدأت هذه المرحلة بالبحث عن القيادة إثناء الحرب العالمية الثانية كجزء من جهود تطوير أفضل القادة العسكريين وهي حصيلة حدثين الأول هو عدم القدرة على تحديد السمات طبقاً لنظرية القادة لتوضيح القيادة الكفوءة والثاني هو حركة العلاقات الإنسانية وحصيلة دراسة (هاوثورن) ولقد حاولت نظرية القيادة السلوكية التركيز على سلوك القائد بدلاً من سماته الشخصية ولقد اعتقدوا بأن سلوك القائد يوجه بشكل مباشر نحو كفاءة مجموعة العمل ولقد قاد ذلك الباحثين لتحديد أنماط السلوك والتي أطلق عليها (أنماط القيادة) التي تمكن المدراء من التأثير بصورة كفاءة بالآخرين (Kreitner and Kiniki, 2007) لكن من سلبياتها إهمال القائد الاهتمام بالعاملين وكذلك عدم استطاعتها الوصول إلى نتائج محددة ومؤكدة عن إمكانية تفسير القيادة عن طريق السلوك الملاحظ للقيادة (كشمولة، 2007).

النظرية الموقفية

بدأت هذه النظرية كمحاولة بالتطور لتوضيح التنافر لنظريتي السمات والأنماط القيادية وهي تقترض بان النمط القيادي الكفوء والخاص لسلوك القائد يعتمد على الموقف في مختلف المواقف يقابلها مختلف الأنماط القيادية وقد واجهت هذه النظرية التحديات لتبنيها لفكرة إن النمط القيادي الموقفي هو أفضل الأنماط القيادية (Kreitner and Kiniki, 2007). ويلاحظ (عوض، 2008) إن النظرية الموقفية تعتبر القيادة دور ضمن جماعة ولكنها ترى بأن احتمال بروز شخص معين كقائد هو حصيلة موقف كامل.

نظرية المسار - الهدف

تعد نظرية المسار والهدف التي طورها روبرت هاوس 1971 من النظريات التي لاقت دعماً وقبولاً بشكل واسع من قبل العديد من الباحثين وركزت النظرية على كيفية تأثير القائد

الأعضاء أو الجماعة وبعضهم أكد على أنها جملة من السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين والبعض أشار إلى أنها عملية تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه ويرى (كشمولة، 2007) بأنها مجموعة من المهارات والخبرات التي يتميز بها القائد والتي تجعله قادراً على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتطوير أدائهم ومساعدتهم على التخلص من العقبات التي تصادفهم في علاقاتهم وإعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. ويرى (Manhal, 2009) بأنها عملية التأثير في الآخرين وجعلهم متحمسين ومجتهدين لانجاز الأهداف التنظيمية. إن جزء من متطلبات القيادة هي اطلاع الناس على إخبار قد لا يرغبون في سماعها ويمكن إن يكون ذلك من خلال استشاريين أكفاء، فالقائد الأقوى والأكثر ثقة هو بنفسه يسعى لتتبع مصادر المشورة (وارن بينس، 1996) والقيادة عبارة عن تفاعل متبادل بين القائد والتابعين في موقف معين وأن السلوك القيادي يتحدد بمستوى هذا التفاعل وقدرته على التأثير في أداء الجماعة وتوجيه نشاطاتها (عذاري، 2006).

وهذا ما أكده (العابدي، 2008) بأن القيادة هي عملية تبادلية بين القائد والمرؤوسين أو الأطراف. ويؤكد (الحمد، 2006) بأن العمل ومؤهلات القادة وحدها لا تكفي لظهور القيادة فالعنصر الرئيسي والأساس في ظهور القيادة هي نوع الاستجابة ودرجة الاقتناع الذي يعطيه المرؤوس للقائد، بينما يرى (المغربي، 2013) بأن القيادة عملية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بأخر وهو بذلك (أي القائد) يؤثر في سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً، كما أنها يمكن بواسطتها للمرؤوسين تقديم المعلومة الضرورية.

وتعتبر القيادة أهم عناصر الإدارة وتعني القيادة التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية (عوض، 2008). ويوضح (العابدي، 2009) إن القيادة في جوهرها هي عملية تأثير بين شخص (قائد) وبين مجموعة من الأفراد سعياً للوصول إلى هدف محدد. ويؤكد (Kreitner and Kiniki, 2007) بأنها تتضمن التأثير الاجتماعي وهو يحصل في مستويات متعددة من المنظمة والقائد يبني الفرق واختيارات لحل الصراعات لمستوى الجماعة وكذلك يبني ثقافة تنظيمية في أي مستوى من المنظمة.

نظريات القيادة

نظرية السمات: تعد هذه النظرية من أولى النظريات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة ومؤداها إن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات التي يتمتع بها فرد معين وإن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ويمكن إن يكون قائداً ناجحاً في كل وقت (عبد الباقي،

بأسماء مختلفة الفردية، الدكتاتورية، التسلطية، الاستبدادية. يتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويجب على المرؤوسين التنفيذ والطاعة (كشموله، 2007).

الالتزام التنظيمي

أن الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي فقد بدأ منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر في مستقبل المنظمة والعاملين فيها، لما له الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية والألمانية، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين شيئاً مقدساً لديهم ويلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل الخدمات لمنظمتهم (الوزان، 2006).

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تستطع أن تقدم مفهوماً واضحاً ومحدداً لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى، وهنا يجب الرجوع إلى أصل كلمة الالتزام ومصدر اشتقاقها، فقد ورد مفهوم الالتزام في اللغة من الفعل لزم، يلزم الشيء فلا يفارقه والالتزام هو الاعتناق والأيمان بالشيء (ابن منظور، الجزء 365: 15) أما معناها الاصطلاحي وطبقاً للمعجم الانكليزي (Oxford, 2003) (انه أي شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بذلك بالمسؤولية).

ولقد وردت تعريفات متعددة للالتزام التنظيمي نستعرض بعض منها: إن الالتزام التنظيمي هو احد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما انه يبرز مستويات عالية من سلوك التميز التي تنصب نحو الأداء المطلوب (العززي، 2009).

وبشكل أكثر تحديد فان الالتزام التنظيمي يتصف بأنه:

- 1- اعتقاد قوي في قبول لأهداف وقيم المنظمة.
- 2- الرغبة لممارسة جهود كبيرة نيابة عن المنظمة .
- 3- رغبة قوية لإبقاء واستمرار العضوية مع المنظمة (Bishop et al., 2003).

على التابعين من خلال تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف وأكدت النظرية على دور القائد في مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في المواقف المختلفة (Yukl, 2006). وقد حددت النظرية أربعة سلوكيات يمارسها القائد مبنية على النحو التالي:

أ- القائد الموجه.

ب- القائد الداعم.

ج- القائد المشارك.

د- قائد يركز على الانجاز.

وبينت النظرية أن هناك متغيرين يحددان أكثر الأنماط القيادية فاعلية في ظل الموقف الحالي أولهما: الظروف البيئية المحيطة بالموقف، وثانيهما الخصائص الشخصية للتابعين.

النظرية التحويلية

تقوم هذه النظرية على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم (Barnett, 2005). ويمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005).

الأنماط القيادية

لقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس أسلوب القائد وطريقة ممارسة عملية التأثير في موظفيه إلى ثلاثة أنماط (العابدي، 2009):

القيادة الديمقراطية: ويطلق على هذا النمط مسميات أخرى مثل القيادة الإنسانية، التعاونية، التشاورية وتهدف القيادة الديمقراطية إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

القيادة الحرة: وهو الأسلوب الذي يقوم به القائد بنشاط لأداء المهام القيادية المنوطة به إلا إن نوعية النشاط الذي يمارسه وطريقة أدائه - لا حجمه - هي التي تميز نشاطاته (كنعان، 2007) بينما يرى (العابدي، 2009) بان للقائد دور ضئيل في العمل ويقوم المرؤوسين بتدريب أنفسهم والعمل على التحفيز الذاتي.

القيادة الأوتوقراطية: يعرف هذا من النوع من القيادة

أهمية الالتزام التنظيمي

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي (الطائي، 2007):

- 1- إن الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل.
- 2- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- 3- إن الالتزام التنظيمي يمكن إن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

أبعاد الالتزام التنظيمي

طرح الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عددا من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي وهي (Ugboro and Obemy, 2006):

أ- **الالتزام الشعوري**: هو الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء، الرغبة) فهو التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، وان قيمه تتسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها، (Ugboro and Obemy, 2006) وقد يتطور الالتزام الشعوري للفرد اعتمادا على ثلاثة أسس متمثلة: (القيم المشتركة، وضوح الأهداف والاندماج الشخصي) (Meyer and Hers covitch, 2001).

ب- **الالتزام المعياري**: ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام (Kuehn and Busaidi, 2001)، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي) (Lagomaron and Cardona, 2003) وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري.

ج- **الالتزام المستمر**: وهو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة (الصيرفي، 2005) واستعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن له الاستغناء عنها وتتمثل (علاقات زملاء العمل، التقاعد، المهنة والمهارات، مدة الخدمة... المنافع

الأخرى) كل هذه تجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد.

الدراسات السابقة**الدراسات العربية**

دراسة (الجميلي، 2012) بعنوان "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني بالانبار" وهدفت الدراسة إلى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي منطلقا من فرضية وجود علاقة وتأثير بين بعض المتغيرات والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني بالانبار وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها اتجاه عينة البحث ايجابيا نحو الالتزام التنظيمي وان هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي.

دراسة (العبيدي، 2012) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العلمي والبحث العلمي وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ومعرفة الاثر بينهما لتحقيق هدف البحث وقد تم استفتاء عينة من (67) فردا من العاملين في الوزارة منهم مدراء أقسام ومسؤولين شعب ووحدات، وباستخدام بعض الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وبنسبة عند مستوى (0.349) عند مستوى معنوية (1%) بينما أشارت النتائج ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والايان بالمنظمة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود ارتباط وتأثير بين إبعاد العدالة التنظيمية وإبعاد الالتزام التنظيمي وبنسب متفاوتة وخلصت الدراسة إلى اعتبار العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي لدى العينة.

دراسة (الخشروم، 2011) بعنوان "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب واثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك وتحديد اثر مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وتوصلت الدراسة إلى إن مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة مرتفعة وان هناك فروقا معنوية لمستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر وعدد سنوات الخدمة وان هناك أثرا معنويا لمتغير مناخ الخدمة

أن عناصر التحكم غير الرسمية، مثل الموظفين والضوابط الثقافية، هي قادرة على نقل إيجابيات سلوكيات القيادة و تؤثر على تنمية الالتزام التنظيمي.

دراسة (Senthamil, 2011) بعنوان "Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment" هدفت هذه الدراسة للتحقيق في سلوكيات القيادة الأكثر تفضيلاً بين أنماط القيادة التحويلية والمعاملات وأثره على الالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في شركة بهرات للكهربائيات الهندية (BHEL) من خلال عينة من 158 من بين كبار المهندسين والمهندسين المتدربين. واستخدمت أدوات إحصائية مثل ANOVA، وتحليل الارتباط والانحدار لتحليل معرفة ما إذا كان هناك أي اختلاف كبير في أساليب القيادة على أساس الموقف ومعرفة درجة الارتباط بين أساليب القيادة المفضل والالتزام التنظيمي. وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه هناك تأثير كبير لأساليب القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي.

دراسة (Lurton, 2010) بعنوان: "Transformational Leadership and Organizational Commitment" استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين مستوى ممارسة سلوك القيادة التحويلية بجامعة نورث كارولينا ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد الدراسة والبالغ عددهم (119) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة لأبعاد سلوك القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في مركز وزارة الداخلية الرئيسي في العاصمة عمان، فقد تم إجراء مسح شامل للتعرف على حجم مجتمع الدراسة حسب الإدارات المختلفة والبالغ عددها وفقاً للمعلومات الأولية (18) مديرية في المركز حسب إحصائية الوزارة الموجودة في سجلاتها لعام 2014 كما هو مبين في الجدول رقم (1) وتم تحديد عدد أفراد المجتمع بـ (260) موظفاً. تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة (أسلوب الحصر الشامل) حيث شملت كافة الإدارات الموجودة في مركز الوزارة وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 260 استبانة، تم استرجاع 245 استبانة، وبعد تفحصها ومراجعتها تبين وجود 5 استبيانات غير مكتملة مما

كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي.
دراسة (عباس، 2008) بعنوان "آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في منظمات القطاع العام والخاص وأثر هذه الأنماط في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاع العام والخاص بالإضافة إلى التعرف على أثر بعض أنماط الشخصية وبعض المتغيرات الخارجية في إتباع القادة الإداريين أحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام والخاص، وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: إن نمط قيادة عدم التدخل أقل استخداماً عند كل من مديري القطاع العام والخاص، كما يطبق نمط القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بشكل أكبر من شركات القطاع العام. إن نمط القيادة التحويلية له أثر إيجابي أكبر من أثر نمط القيادة التبادلية في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاع العام والخاص، وإن هناك علاقة بين بعض المتغيرات الخارجية كالقوانين والأنظمة والمركزية في اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف وبين إتباع القادة الإداريين لأحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام والخاص.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Chong, 2014) بعنوان "Influence behaviors and organizational commitment: a comparative study" وقد هدفت إلى دراسة تأثير سلوكيات القادة على الأتباع لتحقيق الالتزام التنظيمي من خلال معرفة تكتيكات التأثير التي تؤدي إلى الالتزام على المدى القصير وال المدى البعيد. وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع التكتيكات عقلانية، وكان النداء والضغط تكتيكات ملهمة الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي. بالاعتماد على المسح ومتابعة البيانات المقابلة، يتم تحديد ثلاثة عوامل محددة في استخدام تكتيكات التأثير على الالتزام التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى أن معظم أساليب التأثير عقلانية والتي تؤدي إلى التزام طويل الأمد.

دراسة (Kleine, 2014) بعنوان "Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice" وقد هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تفاعل أنظمة التحكم القيادة والإدارة في عملية خلق الالتزام التنظيمي. بناء على نمذجة المعادلة الهيكلية، ودراسة تمتد المعرفة القائمة من خلال تحليل ما إذا كانت العلاقات بين أساليب القيادة في الإدارة العليا تحقق الالتزام التنظيمي وبوساطة استخدام عناصر رسمية وغير رسمية. استناداً إلى عينة من 294 شركات ألمانية، وأشارت النتائج إلى

استدعى استبعادها من الدراسة حيث تم تحليل 240 استبانة خصائص المبحوثين وبنسبة 92% من العدد الإجمالي الذي وزع.

الجدول (1)

التكرارات والنسب المئوية للمستجيبين حسب المتغيرات الوصفية

النسبة المئوية	التكرارات	فئات المتغير	اسم المتغير	التسلسل
0.22	55	مديرية الشؤون الإدارية والأبنية	المديرية التي يعمل بها المبحوثين	1
0.03	8	مديرية الشؤون المالية		
0.05	12	مديرية الجنسية وشؤون الأجانب		
0.02	5	مديرية الشؤون القانونية		
0.04	10	مديرية السلامة العامة والبيئة		
0.06	15	مديرية حقوق الإنسان		
0.04	10	مديرية العلاقات العامة والإعلام		
0.07	18	مديرية الشؤون السياسية وهيئات المجتمع المدني		
0.05	12	مديرية التنمية المحلية		
0.06	16	مديرية الشؤون الأمنية		
0.04	10	مديرية شؤون المستثمرين		
0.03	8	مديرية السلامة المرورية		
0.03	8	مديرية تكنولوجيا المعلومات		
0.04	11	مديرية الدراسات وتطوير الأداء المؤسسي		
0.04	10	مديرية الموارد البشرية وبناء القدرات		
0.03	9	مديرية الرقابة الداخلية		
0.01	3	مديرية مكتب الوزير		
0.08	20	مديرية المتابعة والتفتيش		
0.08	20	دون الثانوية العامة		
0.21	51	ثانوية عامة		
0.12	29	دبلوم متوسط	الخبرة	3
0.41	100	بكالوريوس		
0.16	40	دراسات عليا		
0.16	40	5 سنوات فأقل	العمر	4
0.29	70	6-10		
0.41	100	11-15		
0.12	30	16 سنة فأكثر		
0.25	60	30 سنة فأقل	المسمى الوظيفي	5
0.45	110	31-40		
0.18	45	41-50		
0.10	25	أكبر من 50 سنة		
0.12	30	مدير		
0.8	20	مساعد مدير	المسمى الوظيفي	5
0.25	60	رئيس قسم		
0.54	130	موظف تنفيذي		

الفقرات من (1-12). أما الجزء الثالث فتضمن أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين وهي: (الالتزام الشعوري، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري). الفقرات من (13-24). وقد استعمل في جميع مقاييس الاستبيان مقياس Likert الخماسي والذي يعد من أكثر المقاييس استخداماً في العلوم الاجتماعية والإدارية.

لأغراض التحليل الإحصائي.

صدق أداة الدراسة وثباتها

تم إجراء صدق تحكيمي للاستبانة (الصدق الظاهري) (Face Validity) وذلك من خلال عرضها على نخبة من الأساتذة والمختصين في حقل العلوم الإدارية لإبداء رأيهم فيها، وتم أخذ آرائهم التي تم الاتفاق عليها وإجراء التعديلات المطلوبة عليها والتي اشتملت على تعديل صياغة بعض الفقرات وإلغاء بعضها وإضافة فقرات جديدة تكون مناسبة أكثر لقياس الأبعاد التي تنتمي لها.

أما ثبات الاستبانة فقد تم استخدام طريقة معامل الثبات (Cronbach Alpha) لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي اعتمدها الدراسة حيث تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2) أن معامل الثبات لجميع الأبعاد لا يقل عن (0.60)، كما أن معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة بلغ (0.89) وهذا يعني أن أداة الدراسة تتسم بالثبات وصالحة

الجدول (2)

مقياس الثبات لأبعاد الاستبانة

الأبعاد	معامل الثبات ألفا
النمط الديمقراطي	0.77
النمط الأوتوقراطي	0.72
النمط الحر	0.80
الالتزام الشعوري	0.63
الالتزام المعياري	0.85
الالتزام المستمر	0.64
الاستبانة ككل	0.89

تشير النتائج إلى أن غالبية المستجيبين من الموظفين في مديرية الشؤون الإدارية والأبنية التي تمثل الشريحة الأكبر في الوزارة من حيث العدد مقارنة مع الإدارات الأخرى بنسبة 22% وكان أقل المستجيبين من مكتب الوزير بنسبة 1%. كما أن متغير المؤهل العلمي دلّ على أن معظم المستجيبين هم من حملة البكالوريوس بنسبة 41% وكان أقلها حملة الدبلوم المتوسط بنسبة 12%. إما بالنسبة لمتغير الخبرة فأن معظم المستجيبين من الفئة (11-15) سنة بنسبة 41% وأقلها كانت من الفئة 5 سنوات فأقل، وبالنسبة لمتغير العمر تبين أن معظم المستجيبين من الفئة العمرية (31-40) بنسبة (45%) وأقلها من الفئة أكبر من 50 سنة. إما متغير المسمى الوظيفي فكان أكثر المستجيبين مسمى موظف تنفيذي بنسبة 54% وكان أقلها مساعد مدير بنسبة 8%.

أساليب جمع البيانات وتحليلها

1- الجانب النظري الذي اعتمد على العديد من المصادر والتي تتمثل بالمراجع من كتب ومجلات ودراسات وأطروحات ذات صلة بالموضوع.

2- الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي اشتملت على ثلاثة أجزاء رئيسة تضمن الجزء الأول البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة. وتضمن الجزء الثاني أنماط القيادة الإدارية من وجهة نظر المبحوثين وهي: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر).

واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

2. تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات (ANOVA)

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Analysis) تضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة

التابع (الالتزام التنظيمي).

الإحصائية في تقدير المستجيبين لأبعاد القيادة الإدارية وفقاً للمتغيرات الوصفية (الوسيطه).

3. ألفا كورنباخ Alpha - Cronabach :- لقياس ثبات الاستبانة.
4. تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (الأنماط القيادية) مجتمعة على كل بعد من أبعاد المتغير

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة لمستوى النمط الديمقراطي

مستوى التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النمط الديمقراطي
مرتفع	4	1.05	3.51	تسعى القيادة في الوزارة على جعل المرؤوسين يشعرون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المعرفة لديهم
مرتفع	3	0.89	3.77	تفوض القيادة في الوزارة جزء من صلاحيتها إلى المرؤوسين لانجاز الأعمال الموكلة إليهم
مرتفع	1	0.90	3.85	هناك مجال تمنحه القيادة لمناقشة المشكلات التي تواجهها الوزارة ومحاولة الوصول إلى الحل الأمثل
مرتفع	2	0.90	3.84	تسعى القيادة إلى جعل المرؤوسين يراقبون أنفسهم بأنفسهم
مرتفع	-	0.92	3.74	الفقرات مجتمعة

يشعرون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المعرفة لديهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,51). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة ببعد النمط الديمقراطي جاءت ضمن الموافقة.

تقدير أفراد العينة لمستوى النمط الأوتوقراطي

يتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى النمط الديمقراطي كان مرتفعاً حيث بلغ (3,74)، واحتلت الفقرة (هناك مجال تمنحه القيادة لمناقشة المشكلات التي تواجهها الوزارة ومحاولة الوصول إلى الحل الأمثل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,85)، في حين جاءت الفقرة (تسعى القيادة في الوزارة على جعل المرؤوسين

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة لمستوى النمط الأوتوقراطي

مستوى التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النمط الأوتوقراطي
مرتفع	3	1.05	3.51	تصدر القيادة الأوامر للمرؤوسين ولا يسمح لأحد بمخالفتها
متوسط	4	1.06	3.30	تعتمد القيادة في الوزارة على العقوبات في توجيه سلوكيات المرؤوسين المقصرين.
مرتفع	1	0.89	3.77	هناك متابعة من قبل القيادة لأداء المرؤوسين خطوة بخطوة
مرتفع	2	1.10	3.53	تعمل القيادة في الوزارة باستقلالية تامة ولا تحتاج إلى دعم من الآخرين
مرتفع	-	1.02	3.52	الفقرات مجتمعة

للمرؤوسين ولا يسمح لأحد بمخالفتها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.05). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بهذا البعد ضمن الموافقة. تقدير أفراد العينة لمستوى النمط الحر

يتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى النمط الأوتوقراطي كان مرتفعاً حيث بلغ (3.52)، واحتلت الفقرة (هناك متابعة من قبل القيادة لأداء المرؤوسين خطوة بخطوة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، في حين جاءت الفقرة (تصدر القيادة الأوامر

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة لمستوى النمط الحر

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير	النمط الحر
2.92	1.04	4	منخفض	لا تقدم القيادة التوجيه للمرؤوسين بل يوجهون أنفسهم بأنفسهم
3.70	1.06	2	مرتفع	يقوم المرؤوسين بتحفيز أنفسهم بدون القيادة
3.91	1.09	1	مرتفع	يشجع سلوك القيادة على التفكير الإبداعي
3.53	1.10	3	مرتفع	يتميز دور القيادة في العمل بالمرونة .
3.51	0.84	-	مرتفع	الفقرات مجتمعة

الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.92). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بهذا البعد ضمن الموافقة باستثناء الفقرة الأولى جاءت ضمن حدود الرضا. ثانياً: المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) تقدير أفراد العينة لبعدهم الالتزام الشعوري

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى النمط الحر كان مرتفعاً حيث بلغ (3.51)، واحتلت الفقرة (يشجع سلوك القيادة على التفكير الإبداعي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، في حين جاءت الفقرة (لا تقدم القيادة التوجيه للمرؤوسين بل يوجهون أنفسهم بأنفسهم) في المرتبة

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين للالتزام الشعوري

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير	الالتزام الشعوري
3.70	1.06	2	مرتفع	اشعر بأن مشاكل الوزارة جزء من مشاكل الخاصة
3.80	1.08	1	مرتفع	اشعر بإحساس قوي بانتمائي وولائي لوزارتي
3.69	1.16	3	مرتفع	هناك توافق بين قيمي وقيم الوزارة التي اعلم بها
3.53	1.10	4	مرتفع	هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في الوزارة.
3.68	0.81	-	مرتفع	الفقرات مجتمعة

في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.53). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة ببعدهم الالتزام الشعوري جاءت ضمن الموافقة المرتفعة.

تقدير المبحوثين لمستوى الالتزام المعياري

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لبعدهم الالتزام الشعوري كان مرتفعاً حيث بلغ (3.68)، واحتلت الفقرة (اشعر بإحساس قوي بانتمائي وولائي لوزارتي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، في حين جاءت الفقرة (هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في الوزارة)

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين لمستوى الالتزام المعياري

مستوى التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام المعياري
مرتفع	2	1.07	3.72	هناك التزام دائم من قبلي تجاه الوزارة.
متوسط	4	1.17	3.48	تستحق وزارتي إخلاصي وولائي لها
مرتفع	3	1.08	3.71	تهمني سمعت ومستقبلا لوزارة التي اعمل فيها
مرتفع	1	0.97	4.05	ابدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الوزارة.
مرتفع	-	0.69	3.70	الفقرات مجتمعة

الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.48). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة ببعد الالتزام المعياري جاءت ضمن الموافقة المرتفعة.

تقدير المبحوثين لبعد الالتزام المستمر

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لبعد الالتزام المعياري كان مرتفعاً حيث بلغ (3.70)، واحتلت الفقرة (ابدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الوزارة). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، في حين جاءت الفقرة (تستحق وزارتي إخلاصي وولائي لها) لها في المرتبة

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير لبعد الالتزام المستمر

مستوى التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام المستمر
مرتفع	2	0.90	3.80	أرى إن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها
مرتفع	1	0.88	3.84	اشعر بأن لدي خيارات وفرص قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه الوزارة
مرتفع	3	0.89	3.78	أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في الوزارة
مرتفع	4	1.05	3.51	إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل
مرتفع	-	0.82	3.50	الفقرات مجتمعة

المتعلقة ببعد الالتزام المستمر جاءت ضمن الموافقة المرتفعة. الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

السؤال الأول: ما مستوى تقدير المبحوثين لتوفر أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نستخدم الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول كل بعد من أبعاد القيادة الإدارية على النحو التالي:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين لأنماط القيادة الإدارية

مستوى التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أنماط القيادة الإدارية
مرتفع	1	0.92	3.74	النمط الديمقراطي
متوسط	2	0.86	3.52	النمط الأوتوقراطي
متوسط	3	0.84	3.51	النمط الحر
مرتفع	-	1.05	3.59	أنماط القيادة الإدارية مجتمعة

القيادية الثلاثة بفعالية عالية حسب من وجهة نظر المبحوثين. السؤال الثاني: ما هو مستوى تقدير المبحوثين لتوفر أبعاد الالتزام التنظيمي في وزارة الداخلية؟ للإجابة على هذا السؤال سوف نستخدم الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي على النحو التالي:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين لأبعاد الالتزام التنظيمي

مستوى التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام التنظيمي
مرتفع	3	0.81	3.68	الالتزام الشعوري
مرتفع	1	0.69	3.70	الالتزام المعياري
مرتفع	2	0.82	3.50	الالتزام المستمر
مرتفع	-	0.81	3.62	أبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة

أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات الدراسة يتجاوز (10) فإنه يمكن القول أن هذه المتغيرات لها ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. ويمكن استخراج قيم معامل تضخم التباين من المعادلة التالية:

$$VIF = 1 / (1 - R^2)$$

حيث أن (R^2) تمثل مربع أكبر معامل ارتباط بين متغيرات الدراسة، وبلغ أكبر معامل ارتباط بين متغيرات الدراسة (0.736) بين متغيري (الديمقراطي، الحر) وبالتالي فإن:

$$VIF = 1 / (1 - (0.736)^2)$$

$$VIF = 1 / 0.46 = 2.17$$

نلاحظ أن قيمة (VIF) كانت أقل من (10) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewers) للمتغيرات المستقلة، وكما يشير الجدول رقم (11) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة المستقلة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأن البيانات الحالية تتمثل طبيعياً على منحني التوزيع الطبيعي .

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول (9) أن متوسط تقدير المبحوثين لأنماط القيادة الإدارية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام لأنماط الثلاثة (3.59) واحتل بعد (النمط الديمقراطي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74)، والنمط الأوتوقراطي بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وكان أقل الأبعاد تقديراً بعد (النمط الحر) بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.51) وهذا يعني أن وزارة الداخلية تتبنى توظيف الأنماط

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) أن متوسط تقدير المستجيبين لأبعاد الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للأبعاد الثلاث (3.62) واحتل بعد (الالتزام المعياري) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70)، وكان أقل الأبعاد تقديراً بعد (الالتزام المستمر) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.50) وهذا يعني أن وزارة الداخلية تحقق مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي في ضوء الأبعاد المدروسة من وجهة نظر المبحوثين.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

(H_0-1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) لتوافر أنماط القيادة الإدارية على أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الداخلية

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multicollinearity" قام الباحث باستخراج معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF"، حيث

الجدول (11)

اختبار معامل الالتواء

معامل الالتواء Skewers	المتغيرات
-0.28	النمط الديمقراطي
-0.24	النمط الأوتوقراطي
-0.25	النمط الحر

الفرضية الفرعية الأولى

($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية على بعد الالتزام الشعوري من

(H_{01-1}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى وجهة نظر المبحوثين في وزارة الداخلية.

الجدول (12)

الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة الإدارية على بعد الالتزام الشعوري

أنماط القيادة الإدارية	B	T	P value
الديمقراطي	.27	2.97	.006*
الأوتوقراطي	-.097	-.79	.42
الحر	.125	1.07	.28
R ² = 0.29 F= 12.364			P value = 0.000

* ذات دلالة إحصائية

المعنوي المعتمد (0.05)، كما بلغت درجة تأثيره (0.27)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي لباقي الأنماط في متغير الالتزام الشعوري. ومما سبق فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة على بعد الالتزام الشعوري.

الفرضية الفرعية الثانية

(H_{01-2}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية على بعد الالتزام المعياري من

وجهة نظر المبحوثين في وزارة الداخلية.

استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear

Regression لاختبار الفرضية وفيما يلي عرض للنتائج:

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (12) إلى أن القيادة الإدارية بمجمل أنماطها تؤثر معنويًا في الالتزام الشعوري فبلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.29)، وأشارت قيمة (F) وباللغة (12.364) وبمستوى دلالة (0.000) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع. كما تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن بعد (الديمقراطي) يؤثر بشكل معنوي في المتغير التابع بالاستناد إلى قيمة (T) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى

الجدول (13)

الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام المعياري

أنماط القيادة الإدارية	B	T	P value
النمط الديمقراطي	.081	0.997	.23
النمط الأوتوقراطي	-.009	-.085	.93
النمط الحر	.293	2.99	.003*
R ² = 0.30 F= 13.418			P value = 0.000

* ذات دلالة إحصائية

(0.29)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي لباقي الأبعاد في مستوى الالتزام المعياري. بناء على ما سبق، فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة على الالتزام المعياري.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H_{01.3}) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية على بعد الالتزام المستمر من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الداخلية.

الجدول (14)

الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام المستمر

أنماط القيادة الإدارية	B	T	P value
النمط الديمقراطي	.20	2.61	.010*
النمط الأوتوقراطي	-.166	-1.65	.10
النمط الحر	.186	1.94	.05*
R ² = 0.18 F= 6.613 P value = 0.000			

الفرعية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة على الالتزام المستمر.

الفرضية الرئيسية الثانية: (H₀₂) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين حول مستوى القيادة الإدارية في الوزارة تعزى لخصائصهم الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) الفرضية الفرعية الأولى

(H_{02.1}) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار التباين الأحادي One Way Anova.

الجدول (15)

نتائج اختبار (التباين الأحادي) One Way ANOVA للفروق بين المتوسطات الحسابية في تقدير أنماط القيادة الإدارية وفقاً لمتغير (العمر)

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	30 سنة فأقل	2.6993	4.650	.003
	31-40	2.7188		
	41-50	2.3110		
	أكبر من 50 سنة	2.2271		

الفرضية الفرعية أعلاه وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود فرق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الأنماط القيادية في وزارة الداخلية يعزى إلى (العمر).

الفرضية الفرعية الثانية

($H_{02.2}$) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α) ≤ 0.05 في تقديرات المبحوثين حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لمستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية تعزى لمتغير العمر. حيث كان مستوى الدلالة لقيم (F) أقل من (0.05) لهذا المتغير. ونلاحظ ذلك من خلال قيم المتوسط الحسابي لتقدير متغير العمر لمستوى النمط القيادي التي جاءت متفاوتة، وهذا يعني أن هذه المتغير يؤثر في تقدير الأفراد لمستوى الأنماط القيادية في الوزارة. وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم رفض

الجدول (16)

نتائج اختبار (التباين الأحادي) One Way ANOVA للفروق بين المتوسطات الحسابية في تقدير أنماط القيادة الإدارية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	دون الثانوية العامة	2.7500	3.548	.048
	ثانوية عامة	2.6570		
	دبلوم متوسط	2.7426		
	بكالوريوس	3.7500		
	دراسات عليا	3.0810		

السابقة فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية أعلاه وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود فرق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الأنماط القيادية في وزارة الداخلية يعزى إلى المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الثالثة

($H_{02.3}$) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α) ≤ 0.05 في تقديرات المبحوثين حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية تعزى لمتغير الخبرة.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لمستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. حيث كان مستوى الدلالة لقيم (F) أقل من (0.05) لهذا المتغير. ونلاحظ ذلك من خلال قيم المتوسط الحسابي لتقدير متغير المؤهل العلمي لمستوى النمط القيادي التي جاءت متفاوتة، وهذا يعني أن هذه المتغير يؤثر في تقدير الأفراد لمستوى الأنماط القيادية في الوزارة. وبناءً على النتائج

الجدول (17)

نتائج اختبار (التباين الأحادي) One Way ANOVA للفروق بين المتوسطات الحسابية في تقدير أنماط القيادة الإدارية وفقاً لمتغير (الخبرة)

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
الخبرة	5 سنوات فأقل	2.6935	.988	.375
	6-10	2.7333		
	11-15	2.6303		
	16 سنة فأكثر	2.6544		

لمستوى الأنماط القيادية في الوزارة. وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية أعلاه.

الفرضية الفرعية الرابعة

(H_{024}) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات المبحوثين حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لمستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية تعزى لمتغير الخبرة. حيث كان مستوى الدلالة لقيم (F) أكثر من (0.05) لهذا المتغير. ونلاحظ ذلك من خلال قيم المتوسط الحسابي لتقدير متغير الخبرة لمستوى النمط القيادي التي جاءت متساوية، وهذا يعني أن هذه المتغير لا يؤثر في تقدير الأفراد

الجدول (18)

نتائج اختبار (التباين الأحادي) One Way ANOVA للفروق بين المتوسطات الحسابية في تقدير أنماط القيادة الإدارية وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	مدير	3.8892	1.436	.014
	مساعد مدير	3.4655		
	رئيس قسم	2.7774		
	موظف إداري	2.8865		

المدرسة (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) ويمكن تفسير هذه النتيجة من حرص القيادة في وزارة الداخلية على تبني التوجهات الإدارية الحديثة مثل تطبيقات الجودة الشاملة وتوظيف أسلوب فرق العمل وإعادة هندسة العمليات وتوظيف التكنولوجيا في أداء العمل، كل هذا انعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي للوزارة بالشكل الذي حقق التزاماً تنظيمياً لدى العاملين.

3. كشفت الدراسة عن الأثر الإيجابي لأنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والنمط الحر) على متغير الالتزام التنظيمي في ضوء الإبعاد المدروسة مما يؤكد النتيجة السابقة حرص الوزارة على تبني التوجهات الإدارية الحديثة التي تستهدف تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الالتزام التنظيمي كأحد مؤشرات الأداء المؤسسي.

4. بينت الدراسة إن حملة شهادة البكالوريوس أكثر تقديراً لمستوى الأنماط القيادية مقارنة مع الفئات الأخرى حيث أنهم يمثلون أكبر شريحة من الموظفين في الوزارة وهم الأكثر تقديراً لمستوى الأنماط القيادية نظراً للدور الذي يلعبه هؤلاء في تسيير أعمال الوزارة لارتباط ذلك في مؤهلهم العلمي وتخصصاتهم.

5. بينت الدراسة إن الموظفين التنفيذيين من أكثر الفئات تقديراً لمستوى الأنماط القيادية وذلك نظراً لشعورهم بالدافعية

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لمستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. حيث كان مستوى الدلالة لقيم (F) أقل من (0.05) لهذا المتغير. ونلاحظ ذلك من خلال قيم المتوسط الحسابي لتقدير متغير المسمى الوظيفي لمستوى النمط القيادي التي جاءت متفاوتة، وهذا يعني أن هذه المتغير يؤثر في تقدير الأفراد لمستوى الأنماط القيادية في الوزارة. وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية أعلاه وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود فرق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الأنماط القيادية في وزارة الداخلية يعزى إلى المسمى الوظيفي.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. أظهرت النتائج الأولية لهذه الدراسة بأن الموظفين في وزارة الداخلية يقدرون مستوى الأنماط القيادية بالمستوى المرتفع، وفسر الباحث هذه النتيجة بأن وزارة الداخلية تبنت توظيف الأساليب الحديثة في العمل والتي تشجع مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

2. أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين لمتغير الالتزام التنظيمي في وزارة الداخلية في ضوء الإبعاد

نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

ثانياً: التوصيات

- 1- توعية الموظفين بثقافة الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بينهم مما لذلك من اثر في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 2- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية، والقناعة من إن الجهود المبذولة في صالح الجميع وذلك من خلال توسيع مشاركة العاملين في وزارة الداخلية في رسم السياسات وصنع القرارات مما لذلك من اثر في زيادة دافعيتهم نحو العمل

- وتتمية مبدأ الرقابة الذاتية وزيادة الثقة بالقيادة الإدارية.
- 3- التركيز على تعزيز إبعاد القيادة الإدارية المتمثلة بالنمط الديمقراطي والنمط الحر مما لها من اثر ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي.
- 4- إشاعة ثقافة حب العمل وروح الانتماء للمنظمة ونظرتهم إليها على أنها مصدر رزقهم ونجاحها يعد نجاح لهم.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف لاختبار اثر تبني النمط القيادي المناسب على الأداء المؤسسي في المحافظات للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها في هذا الحقل.

المراجع

- العبادي، هاشم فوزي، 2008، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار الوراق، عمان، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين، 2005، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الأسكندرية.
- العبيدي، نماء، 2012، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، عدد 24، 2012.
- عذارى، جاسم، 2006، علاقة بعض الخصائص الموقفية بالسلوك القيادي للمديرين: دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي في ميسان، مجلة دراسات، مجلد 1، عدد 1.
- العززي، سعد، 2009، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال دار اليازوي، عمان.
- عوض، قسمة، 2008، تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، مجلد 10، عدد 1.
- كشمولة، عمر، 2007، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- كنعان، نواف، 2007، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد، 2013، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الملك فهد، ط1، الرياض.
- منير خالد، 2008، آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- الاقتصاد، جامعة بغداد.
- الوزان، خالد، 2006، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام
- ابن منظور، 1978، قاموس لسان العرب، بيروت.
- بلال، محمد، 2005، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، مؤسسة مرس للنشر، القاهرة.
- بنييس، وارن، 1996، القيادة الإدارية، ترجمة هشام عبد الله، دار البشير، عمان، الأردن، 1996.
- الجميل، مخلص، 2012، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني بالانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 4، عدد 9، 2012.
- الحمد، علاء دهام، 2006، اثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الكوفة.
- الخشروم، محمد، 2011، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، عدد 3.
- الصيرفي، محمد، 2005، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة مرس للنشر، القاهرة.
- الطائي، رنا ناصر، 2007، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و
- العابدي، علي، هادي شعبان، 2008، الأنماط القيادية ودورها في تقييم أعضاء الهيئة التدريسية، دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الكوفة، بحث مقدم للندوة العلمية في قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية.

- leadership, Organizational Commitment and OCB in Uruguanian Health Institutions, Working paper, University of Novara, TESE Business School.
- Lurton, B. 2010. Transformational Leadership and Organizational Commitment: A study of UNC system business school department chairs. PHD. Thesis, Capella University.
- Manhal, M. 2009. The controlling and the performance appraisal, *sayyab book*, London.
- Melody P.M. Chong .2014. *Influence behaviors and organizational commitment: a comparative study Leadership and Organization Development Journal*, 35(1).
- Meyer, J. P. Allen, Becker, T.E., and Vandenberg, C. 2004. Employee Commitment and Motivation a Conceptual Analysis and Integrative Model, *Journal of Applied Psychology*, 89(6).
- Murphy, L. 2005. Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, *Journal of Nursing Management*, 13(1).
- Oxford. 2003. *Worked power dictionary, for Learner of English*, Oxford, University press, New York.
- Ugboro, I. and Obeng, K. 2001. Managing the after Math's of Contracting in public Transit Organizational: Employee perception of Job security Organizational Commitment and Trust, School of Business and Economic, North Carolina.
- Yukl, G. 2006 .*Leadership In Organizations*, (6th ed.), New Jersey: Person Prentice Hall.
- التنظيمي، دراسة مسحية على الضباط العاملين بالإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- Senthamil, A. Raja and Palanichamy, P. 2011. Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment, *The Journal of Commerce*, 3(4).
- Barnett, K. McCormick, J. and Conner, R. 2005. Transformational leadership in schools panacea placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39(1).
- Bishop, J., Scott, D., Goldsby, M. Cropanzano, R. 2003. A Construct Validity Study of Commitment and Perceived Support Variables: A multifocal approach across different team environments, *Group and Organization Management*, 2 (1): 1-28.
- Chimicl, N. 2000. *Introduction to work and organizational psychology*, (1st ed.), New York: Black well.
- Christian Kleine, Barbara E. Weißenberger. 2014. Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice, *Journal of Management Control*, 24(3).
- Kreitner, R and Kinicki', A. 2007. *organizational behavior essinationals*, McGraw- hill, Irwin,(7th), N.Y,USA .
- Kuehn, W. Kermit and Al-Busaidi, Yousif. 2001. A Comparison of Organizational Commitment between National and Expatriate Employees in public and private Sector Organization, *Academy of International Business*, 1.
- Lagomarison, R. and Cardona, P. 2003. Relationship among

The Impact of Leadership Patterns on Achieving Organizational Commitment for Ministry of Interior Staff - Jordan

*Atallah Basheer Abbod**

ABSTRACT

This study aimed to identify the level of leadership patterns at Ministry of Interior in Jordan and its impact on achieving organizational commitment through an applied study of employees at ministry center on Amman, who are (240) employee . The study used the descriptive research methodology in which a questionnaire was designed to collect data about study variables. This questionnaire was distributed among all employees who are on the ministry center. The data were analyzed after collecting them using the suitable statical methods. One of the most important results which was found by this study is that there was a high level of leadership patterns and organizational commitment according respondents' estimation. The study also showed that there was a positive impact of leadership patterns in reinforcing organizational commitment dimensions. According to these results, the study introduced a number of recommendations which aimed to reinforce organizational commitment at the ministry.

Keywords: Leadership Patterns, Organizational Commitment, Ministry of Interior, Jordan.

* Department of Business Administration, Taif University, Saudi Arabia. Received on 1/5/2014 and Accepted for Publication on 4/6/2014.