مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط
اسم الكاتب: د. محمود عبد الرحمن الشنطي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1663
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:52 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط *

د. محمود عبد الرحمن الشنطي **

* تاريخ التسليم: 9/ 1/ 2016م، تاريخ القبول: 29/ 2/ 2016م.
** أستاذ مساعد/ ديوان الموظفين العام/ اكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا/ غزة/ فلسطين.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الالتزام التنظيمي، والكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية. وتسعى أيضاً لاختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف، فقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات اللازمة. وتكونت عينة الدراسة (356) موظفاً، جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من المجتمع الكلى للدراسة (4838) وكانت نسبة الاستجابة (84.35%) .وقد خلصت الدراسة إلى أن اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.42) ، وأن النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية هو نمط القيادة التحويلية (4.23) وتلاه نمط القيادة التبادلية (4.20) .وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي. واقتُرحت بعض التوصيات لتحسين درجة الالتزام التنظيمي من خلال الاهتمام برضا العاملين وتشجيع المديرين على تبني أنماط القيادة الحديثة وخاصة النمط التحويلي.وتصميم نظام جديد للتعويضات لرفع مستوى الأجور والرواتب للموظفين.

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية ، الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي.

The relationship between Leadership patterns and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction

Abstract

This study aimed to identify the level of organizational commitment and detect the leadership patterns prevailing among the Palestinian ministries. It also seeks to investigate the impact of job satisfaction as a mediator variable in the relationship between the leadership patterns and organizational commitment. To achieve these objectives, a descriptive analytical approach was used and a questionnaire was designed as a main tool for collecting the necessary data. The study sample consisted of (356) participants who were chosen by using simple random sample from the entire population (4838) with the response rate (84. 35%) . The study concluded that respondents' perceptions towards the level of organizational commitment were moderate with (mean =3.42) , and the pattern of leadership prevailing in the Palestinian ministries was the transformational leadership pattern (4.23) followed by the transactional leadership style (4.20) . The results showed there is no direct relationship between both leadership patterns and organizational commitment. Moreover, the study revealed that job satisfaction mediates the relationship between transformational leadership and organizational commitment, and not mediate the relationship between the transactional leadership style and organizational commitment. Some recommendations were proposed to improve the level of organizational commitment through increasing employees' job satisfaction and encouraging the managers to adopt the modern leadership patterns especially transformational style, and design a new system of compensation to raise the wages and salaries of the employees.

KEYWORDS: *Transformational leadership, Transactional leadership, Job satisfaction, organizational commitment.*

مقدمة:

أصبحت العلاقة بين الموظف والمنظمة من الموضوعات المهمة التي نالت اهتمام الباحثين، وذلك في إطار سعي المنظمات لاستخدام مواردها البشرية بشكل أكثر فاعلية للحصول على المزايا التنافسية (Jamaludin, 2009) .وحظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين والممارسين على حد سواء ، كونه من السلوكيات المرغوب فيها التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها (الخرشوم ، 2011) .فالموارد البشرية هي أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، لذلك فمن المهم زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين بهدف تحسين نتائج أعمالهم.إن شعور الموظفين بالالتزام نحو منظمتهم يجعلهم جزءاً منها وسوف يعملون بكل جهد لتحقيق أهدافها (Chiang, 2008) .ويعدّ الالتزام التنظيمي أيضاً عاملاً مهماً في ضمان ارتباط العاملين في المنظمة؛ إذ تحاول المنظمة تنسيق جهود المرؤوسين فيها من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أسست 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 (كريدي ، 2010) .ومن جهة أخرى كثرت اهتمامات الباحثين في مجال القيادة وقدرتها التأثير في سلوك الآخرين وممارسة النمط القيادي الذي يؤدي إلى توجيه ذلك السلوك بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها.إن عنصر القيادة هو عنصر جوهري يسهم في تشكيل مواقف العاملين اتجاه المنظمات التي يعملون بها، وربما يعتبر من أبرز المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي، فهو يُمثل مجموعة السلوك التي يوجه به القائد مرؤوسيه.ومن بين هذه السلوكيات، غرس ثقافة الالتزام لدى المرؤوسين ومحاولة إيجاد السبل الكفيلة التي تؤمنها القيادة للحصول على التزام شامل للفرد حيال المنظمة (العنزي وصالح ، 2009) .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

مهما ازدادت درجة العلم والتكنولوجيا تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري المُلتزم وتطوير قابليته بمثابة تحدي يواجه القيادة بشكل مستمر.وخلال السنوات القليلة الماضية، فإن الوزارات الفلسطينية وكذلك ديوان الموظفين العام بصفته المسؤول عن إدارة شئون الخدمة المدنية والإشراف على تطبيق القوانين والأنظمة المتصلة بالخدمة المدنية والارتقاء بأداء الوزارات والمؤسسات العامة الفلسطينية قد قامت بجهود ملموسة في مجال التنمية الإدارية وترسيخ مبادئ الحكم الرشيد. وعمد الجهاز الحكومي إلى تمكين البيئة الداخلية له لكي تصبح أكثر قوة واحترافية من خلال الكثير من الإجراءات والسياسات التي نصت عليها الخطط الاستراتيجية لهذه الوزارات تلك التي من بينها التدريب الفعال للعاملين، وتنمية وتخطيط وإدارة الموارد البشرية، وتطوير البيئة القانونية والتنظيمية للخدمة المدنية وتطوير نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.ويرى الباحث أن تحقيق هذه المهمات الجسام تحتاج إلى التزام قوي من جميع الموظفين للوصول إلى إنجاز الأهداف المحددة بالفعالية والكفاءة المطلوبة.إن النمو الاقتصادي الذي حققته الدول المتقدمة لا سيما ألمانيا واليابان إنما يعود إلى قوة عمل ملتزمة، إذ ذكر (الطجم ، 1996) أن (90%) من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام التنظيمي ، وأن التزام العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها يؤدي إلى تميز هذه المنظمة من خلال العمل بكل إخلاص وأمانة وبذل الجهد في سبيل تحقيق أهدافها المرجوة. وفي سبيل تحديد مشكلة الدراسة بدقة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت تعرف مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال إعداد قائمة استقصاء لعينة تكونت من (20) مفردة من العاملين بالوزارات الفلسطينية لاستطلاع آرائهم في المتغيرات محل الدراسة.وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية في الجدول رقم (1) نجد أنّ ظواهر المشكلة تتمثل في انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ككل، وكذلك الشعور بحالة من عدم الرضا الوظيفي؛ إذ إن (45%) من مفردات العينة عبّروا عن وجود انخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين محل الدراسة، ومن جهة أخرى، ركز الباحثون في مجال السلوك التنظيمي على دور السلوك القيادى في بيئة العمل ، فأوضحوا أن الأساليب القيادية عامل حاسم يؤثر في الكثير من النتائج التنظيمية ومنها اتجاهات العاملين نحو منظماتهم التي تشمل الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والغياب عن العمل (Rose et al., 2009) .

جدول رقم (1)

نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة على أساس الوسط الحسابي.

المتغير	أعلي من الوسط		الوسط الحسابي		أقل من الوسط الحسابي	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
الرضا الوظيفي	9	45%	4	20%	7	35%
الالتزام التنظيمي	8	40%	3	15%	9	45%

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للعينة الاستطلاعية.

وعند مراجعة أدبيات الدراسة، فإن معظم الدراسات السابقة ركزت على افتراض وجود تأثير مباشر لأنماط القيادة في الالتزام التنظيمي (Rashid et al., 2013) ، ولكن حتى الآن

وفي حدود علم الباحث لم يجرِ اختبار هذه العلاقة في وجود بعض المتغيرات الوسيطة (Mediator variable) خاصة في البيئة الفلسطينية.كما وتأتي هذه الدراسة استجابة إلى ما أشار إليه عدد من الباحثين مثل (أبو الروس وحنونة، 2009) من وجود عدد نادر من الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي في فلسطين.ومن ناحية أخرى، يُعد الرضا الوظيفي كما ذكر (البديوي ، 2006) من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأُخرى عند المهتمين بالتطوير الإداري، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.وعليه، فان الدراسة الحالية تعدّ واحدة من الدراسات القليلة التي تهدف إلى سد الفجوة البحثية وذلك بدراسة الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالوزارات الفلسطينية.وبناءً على ما تقدم، **يمكن صياغة أسئلة الدراسة على النحو الآتي**:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالوزارات الفلسطينية؟
- ما النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية كما يتصوره المبحوثون؟
- ما درجة تأثير القيادة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؟
- هل يتوسط متغير الرضا الوظيفي العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي؟

أهداف الدراسة

انسجاماً مع أسئلة الدراسة فان الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

- قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.
- تعرف النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي واتجاهاتها.
- قياس التأثير غير المباشر لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي عند توسيط الرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة

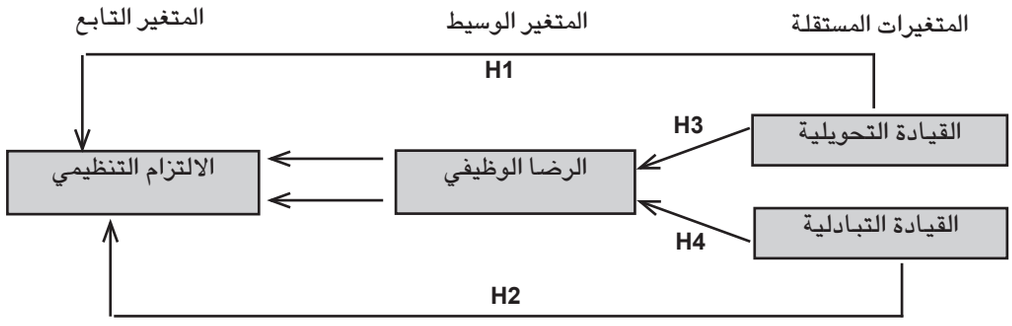
- معظم الدراسات السابقة التي تناولت بالدراسة موضوعات القيادة والالتزام التنظيمي ركزت على دراسة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل فقط، ولكن هذه الدراسة قامت بدراسة المتغير الثالث وهو الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة بهدف الوصول إلى أفضل النتائج في تفسير التباين في متغير الالتزام التنظيمي، إذ لا يوجد دراسة تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مجتمعة.
- إن المتغيرات المدروسة تحتل مساحة واسعة من الاهتمام في البحوث الإدارية المتخصصة ومن ثَمّ فمن المتوقع أن تساعد الدراسة الحالية على فتح آفاق جديدة للباحثين بإجراء المزيد من البحوث حول هذه المفاهيم ومسايرة التطور الإداري المنشود، وبخاصة في ظل افتقار المكتبة العربية والفلسطينية بشكل خاص لمثل هذا النوع من الدراسات.
- إن نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للقائمين على إدارة الجهاز الحكومي ومتخذي القرار في القطاع الحكومي بشكل عام؛ لأنها تقدم معلومات مهمة تساعد في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز الالتزام التنظيمي، وتبني الأنماط القيادية التي تتلاءم مع عصر التطور بما يؤدي لزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.كما تلفت الدراسة الأنظار لتعرف مستوى الرضا الوظيفي وكيفية التعامل مع العاملين لكسب رضاهم بما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة الوزارات الفلسطينية وفاعليتها.

نموذج ومتغيرات الدراسة

- ♦ المتغيرات المستقلة: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.
- ♦ المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.
- ♦ المتغير الوسيط (المتداخل) : الرضا الوظيفي.

الشكل (1)

النموذج المقترح للدراسة



جرت بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة

♦ **الفرضية الأولى (H1)** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

♦ **الفرضية الثانية (H2)** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي.

♦ **الفرضية الثالثة (H3)** : يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

♦ **الفرضية الرابعة (H4)** : يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي.

التعريفات الإجرائية والمصطلحات

◄ **القيادة التحويلية**: القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستويات إدراك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من اجل الصالح العام للمنظمة (غنيم ، 2005) .

◄ **القيادة التبادلية**: هي ذلك النمط من سلوك الذي يدخل فيه القائد والمرؤوس في عملية تبادلية للمنافع التي تمكن كل طرف من أن يحقق هدفه (Bass & Avolio, 2004) .

◄ **الرضا الوظيفي**: المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعاملين من مزايا مادية ونفسية واجتماعية مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها، ما يترك أثراً ملموساً على مستوى أداء العامل وإنتاجية العمل (السلمي ، 1995) .

◄ **الالتزام التنظيمي**: مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة (أبو العلا ، 2009) .

الإطار النظري والدراسات السابقة

▪ **القيادة التبادلية (Transactional leadership)**

منذ السبعينيات من القرن الماضي وضع (Burns ، 1978) أساس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية التي احتلت حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين.تأسست فكرة القيادة التبادلية على العلاقة بين القائد والمرؤوسين التي تستند إلى سلسلة من التبادلات أو الصفقات بين الطرفين (Hartog et al., 1997) .وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة والموارد مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الانتاج.ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحياناً إذا استمر أداؤهم له بشكل جيد، ولفترة مناسبة. ولقد تعددت تعريفات القيادة التبادلية فعرفها (Robbin, 2001) بأنها "القادة الذين يوجهون ويحفزون اتباعهم باتجاه الهدف لملمحدد من خلال توضيح دور ومتطلبات المهمة".ويعرفها (Mc-Shane & Glinow, 2005) بأنها "القيادة التي تساعد المنظمات على تحقيق اهدافها الحالية بشكل أكثر كفاءة من خلال المكافآت القيمة وضمان أن العاملين لديهم الموارد اللازمة لإنجاز هذه المهمة." إن معظم الناس يعملون من أجل إشباع حاجاتهم، فالقائد يجب أن يحفز العاملين ويُريهم ما لديه من مكافآت، بوصف ذلك وسيلة ليجعلهم يعملون على تحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير متطلبات ذلك الإنجاز (Ribiere & Sitar 2003 ،) .إضافة إلى ما سبق، فإن القائد التبادلي يعرف بدقة ما سوف يتسلمه العاملون في مقابل جهودهم التي يبذلونها.ويرى (Avolio & Bass, 1997) أن المكافآت هي القوة الرئيسة للقائد التبادلي، وأن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تستمر طالما أن هذه المكافآت بقيت مرغوبة للمرؤوسين، لذلك يجب على القائد التبادلي أن يعمل على اشباع الحاجات ومقابلة التوقعات للعاملين بشكل منتظم (Kuhnert & Lewis, 1987) .**وتضم القيادة التبادلية ثلاثة عوامل (Antonakis et al., 2003) هي**:

- المكافأة المشروطة: ويعني أن القادة يقومون بثواب المرؤوسين في حالة تحقيقهم للتوقعات والأهداف الموضوعة من قبل هؤلاء القادة.

- الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) : يقوم القائد بمراقبة أداء المرؤوسين ويتخذ الاجراءات التصحيحية إذا ما حصل أي انحراف عن المعايير المحددة للعمل، إذ يسعى القائد وبنشاط إلى اتخاذ الإجراءات لتعديل الانحرافات المعيارية، وتتخذ هذه الإجراءات عندما تحدث المخالفات ويفرض أحكام محددة لتجنب الوقوع بالأخطاء ويقدم النصح والمشورة.

- الإدارة بالاستثناء (السلبية) : القائد لا يتدخل إلا في حالة حدوث المشكلات، ويتخذ القائد الإجراءات التصحيحية بعد الانحرافات، أي أن القائد لا يتدخل إلا إذا سارت الأمور بشكل خاطئ.

▪ **للقيادة التحويلية (Transformational leader-ship)**

إزاء حال منظمات الأعمال الحديثة في التحولات البيئية المستمرة، فإن مدخل القيادة المبادلة لم يعد ملائماً وأصبح الأمر يتطلب نمطا قيادياً مواكباً لكل ذلك.فالقيادة التحويلية بما تقوم عليه من فلسفة جديدة، تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية. ولم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حولها، إذ

تعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث (الهلالي، 2001) .وتُمثل القيادة التحويلية الدافع المُلهم لحفز التابعين نحو العمل والإنجاز وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم لأنها تركز على التحفيز الفكري (Xirasagar, 2008) .وقد جرى تعريفها على أنها "مصدر الهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية وتحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها من جهة أخرى" (Riaz & Haider, 2010) .ويري (Avolio & Bass, 1997) أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة) العامري، 2002) .ويتضح مما سبق أن القيادة التحويلية تسعى لاندماج الفرد بالمنظمة واحتواء المنظمة للفرد، من خلال تركيزها على تأسيس ثقافة الالتزام وحفز التغيير وتعزيز سلوكيات الإبداع.ودائماً ما تنظر القيادة التحويلية للمستقبل فهي تركز على تطوير رؤية (Vision) للمنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف المرجوة، التي تعدّ الأساس لرسالة المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها (Humphreys, 2005) .**وتتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد هي**:

- التأثير المثالي: هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم؛ لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً وثقة بالذات وعزيمة وبعد نظر ولديهم قدرة على إظهار مواهب غير عادية، ويلجؤون إلى المخاطرة إذ يخلق هذا في التابعين الإخلاص، والتفاني، والإحساس بالهدف المشترك (رشيد ، 2003) .

- التحفيز الإلهامي: يخلق القائد رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل وقابلة للتحقيق، ويعمل على إلهام الأتباع، واستثارة هممهم، وتشجيع الحماس لديهم نحو الإنجاز وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي في عمل الأتباع واستثارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية (رشيد، 2003) .

- الاستثارة الفكرية: وهي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها والنظر إليها من زوايا عديدة وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة للحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من المرؤوسين (العامري ، 2002) .

- الاعتبارات الفردية: تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه؛ فيلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها، ويعمل على الاستجابة لهم وتوزيع المهام بناءً على قدراتهم ووفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، كما يعمل على تدريبهم وتوجيههم فهو يقوم بدور المعلم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (Yukl, 2006) .

- **الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)**

يُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد أخذ أبعاداً واتجاهات واسعة وخضع لوجهات نظر متعددة، ولقد وردت تعريفات متباينة للالتزام التنظيمي فعرفها (Joo & Shim, 2010) بأنها انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف المنظمة وقيمها بصرف النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة.وقد عرفة (أبو العلا، 2009) بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبته القوية في الاستمرار في عضويته بهذه المنظمة"..إن الالتزام التنظيمي مفهوم مركب ذو عدة أوجه، إذ تؤثر فيه الصفات الشخصية، وخصائص العمل والأبعاد التنظيمية، وهو يرتكز على حالة من التآلف والانسجام بين الفرد وعمله تجعله راغباً في إنجاز العمل.وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه الكثير من المزايا؛ منها انخفاض في معدل الدوران ومستوى الغياب للعاملين (Wasti & Can, 2008) ، ويزيد من الإنتاجية، ويرفع من معدلات الأداء الفعال، ويزيد من الانتماء، ويقلل من المشاكل والخلافات بين العاملين والإدارة ويزيد من التوافق بين الفرد والمنظمة (فارس ، 2014) .ويمكن وصف الالتزام التنظيمي من خلال ثلاث مداخل هي المدخل التبادلي الذي يرى أن الالتزام ينبع من المكاسب التي يحققها الفرد نتيجة لاستمرارهم في المنظمة أو التكاليف التي يتكبدونها نتيجة لتركهم المنظمة – أي هي توازن بين الكلف والمكافآت.والمدخل الثاني هو المدخل النفسي الذي يعبر عن الالتزام بالقوة النسبية لمطابقة أهداف الموظف وقيمه مع أهداف العاملين، وأخيراً، المدخل التكاملي الذي يوضح ما يسلكه العاملون في ظل ظروف محددة يكون لصالح المنظمة والموظف معاً.**ويتضمن هذا المدخل ثلاثة أبعاد تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي وهي**:

- الالتزام العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، وعن قوة الفرد ورغبته في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتصل بالعمل أو العاملين (Meyer & Allen, 1997) .

- الالتزام المستمر: يشير إلى أن درجة التزام الفرد تُحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها فيما لو استمر

مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر ترك المنظمة أو قرر الالتحاق بجهات أخرى.أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة (السواط والعتيبي ، 1998)

- الالتزام المعياري: ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبًا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من المنظمة لموظفيها ، والسماح لهم بالمشاركة ، والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للمنظمة.فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل أو بعد دخوله المنظمة، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري) فليح، (2010.

- **الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)**

الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءًا كبيراً من حياتهم في العمل، لذا من الأهمية بمكان البحث عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية.وهناك العديد من النظريات التي تناولت تأثير العوامل المتصلة بالشخصية وبالعمل على ظاهرة الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، إذ توضح أن كلاً من الرضا الوظيفي والدوافع والحوافز تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعاً بمشاعر الموظف وميوله وتوقعاته.ومن بين هذه النظريات نظرية (ماسلو) ونظرية (ذات العاملين لهيرزبيرج) ونظرية (الانجاز مكليلاند) و (نظرية التوقعات) وغيرها من النظريات التي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية.ويعرفه (Jones et al., 2009) على أنه حالة وجدانية سارة، تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية، وتأسيسا على ذلك، فإن الرضا الوظيفي يعد مفهوماً يشمل مظاهر خاصة أو محددة، ولعل أهم هذه المظاهر هي طبيعة الوظيفة، الزملاء، الإشراف، الراتب، نظام الترقيات، نظام الاتصالات، السياسات التنظيمية.ويعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ إن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، لذا فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم، نحو أي القيم ذات أهمية لهم ، فبعضهم يعطي مثلاً قيمة عُليا للأجور قياساً بالعوامل الأخرى في حين أن بعضهم الآخر يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي، ولذلك فإن الرضا الوظيفي هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية.ويرى آخرون أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤساؤه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك المنظمة والبيئة اللتان يعمل فيهما (الخضرا، 1998) .ويشير (Zeffane et al., 2008) إلى أن عدم الرضا يسبب آثار سلبية مثل قلة الأرباح وزيادة التكاليف وعدم رضا الزبائن.

العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

لقد ارتبطت القيادة وأساليبها سواء القيادة التحويلية أو التبادلية بالعديد من العوائد التنظيمية ومن ضمنها الالتزام التنظيمي (Niehoff et al., 1990 ; Rashid et al., 2013 ، غالي ، 2015) .إن القيادة التي تتضمن التزام المديرين والقادة بالالتزام الأخلاقي اتجاه المنظمة وأهدافها ورسالتها تُساعد الموظفين على تبني نفس الشعور من الالتزام أيضاً.وبينت دراسة (Meyer & Allen, 1990) أن الالتزام المعياري يرتبط جوهرياً بعلاقة قوية مع القيادة التحويلية.ولأنّ القيادة تُقاس بمدى الدعم والاهتمام الذي يدركه ويتلقاه الموظف من رئيسه في العمل.فلقد أكدت الكثير من الدراسات أن الرضا الوظيفي هو مخرج من مخرجات القيادة.وقد أظهرت نتائج دراسة (شيخ السوق، 2014 ; Omar & Fauzihussin, 2013) أن القيادة تؤثر في الرضا الوظيفي وترتبط به بعلاقة قوية.كذلك بينت دراسة (الطحاينة وعويدات، 2014) أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا في مستوى الرضا الوظيفي.ومن ناحية أُخرى فإن هناك مجموعة من الأبحاث أظهرت الرضا الوظيفي بوصفه أحد العوامل التي ترتبط وتسبق (Antecedent) الالتزام التنظيمي (Lin & Ma, 2004) .وعلية يمكن التنبؤ بأن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي.

الدراسات السابقة:

قام (**غالي** ، 2015) بدراسة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة) الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين (.وكذلك معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدارسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية بلغ حجمها (400) مفردة من العاملين من مجتمع الدراسة الأصلي (2157) موظفاً.وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها أن درجة ممارسة المسئولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة من وجهة نظر المبحوثين، إذ بلغت النسبة (65.7%) ، وكشفت النتائج أيضًا عن وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي لدى العاملين. وخلُصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسئولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم عن سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها في كلٍ من الجامعة والعاملين، وتعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي والانتماء للعمل، التي بدورها

تزيد من إيمان العاملين بالجامعة عن طريق الندوات وورش العمل إذ يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين.

وأجرى (**فارس** ، 2014) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً ، وجرى استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة ثم استرداد 125 استبانة بنسبة استرداد (73.5%) وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طرديه متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي ، ووجود علاقة ارتباط طرديه ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي ، كما أظهرت أن هناك علاقة طرديه متوسطة بين الثقة بإرادة الجامعة والالتزام التنظيمي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين بواسطة زرع الثقة بين العاملين داخل الجامعة، وعقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، والاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتحسينها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية.

وهدفت دراسة (**شيخ السوق، 2014**) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في تعرف مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديمغرافية، وتعرف مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أعضاء هيئة التدريس.وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل حيث يرى ما نسبته (45.5 %) فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أنهم يمارسون القيادة الخادمة، وهي نسبة منخفضة، فضلًا عن أن (43.4%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، والباقي (20.1%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة.وبينت النتائج أن ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة) الخدمة، الرؤية، التواضع (تؤثر في الرضا الوظيفي وكذلك في الالتزام التنظيمي.

وقام (**صالح والمبيضين ، 2013**) بدراسة هدفت إلى تعرف أثر القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية ، في الشركات الصناعية الكبيرة والبالغ عددها (63) شركة ، التي سحبت منها عينة بنسبة (20 %) وكان عددها (13) شركة.وطبقت الدراسة على عينة بلغت (336) فرداً من العاملين في الشركات الثلاث عشرة، واستخدمتْ الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ولاختبار الفرضيات ، واستُخدِمَ الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل المسار.وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان من أبرزها أن تأثير القيادة التحويلية أكبر من التبادلية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية.وقدمت الدراسة في النهاية مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة الوعي بأهمية البيئة واستدامتها ومنها تشجيع المديرين في الشركات على تبني النمط القيادي التحويلي من خلال التحلي بالقيم والخصائص التي تمثل القدوة الحسنة للعاملين وتشجيع المشاركة، وزيادة تخويل الصلاحيات وتكثيف برامج التدريب البيئي والإداري.

بينما هدفت دراسة (**Rashid et al., 2013**) ، إلى اختبار أثر القيادة والثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في قطاع الخدمات المصرفية الاسلامي بماليزيا.ووزّعتْ الاستبانة على عينة من (250) فرداً من العاملين في البنك ، واسترجع ما يقارب (200) استبانة ، وباستخدام بعض الأساليب الإحصائية كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها أن كلاً من القيادة والثقافة التنظيمية يؤثران جوهرياً في الالتزام التنظيمي.إضافة إلى أن القيادة تلعب دوراً في تعزيز الثقافة التنظيمية.وبينت الدراسة أيضاً أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي.وأوصت الدراسة بضرورة معرفة الأساليب القيادية التي يجب استخدامها في أي المواقف، واقترحت تعزيز التواصل بين العاملين والمديرين وبناء فرق العمل.

وأجرى (**Omar & Fauzihussin, 2013**) دراسة هدفت بشكل رئيس إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (الحفز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية، التأثير الكاريزمي) والرضا الوظيفي.ووزعت استبانة على عينة من (100) فرداً من العاملين في المعاهد الاكاديمية بماليزيا. وجرى تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي التوكيدي وأسلوب نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج (Amos) ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الحفز الفكري والرضا الوظيفي، بينما أشارت لوجود علاقة سلبية بين الاعتبارات الفردية والرضا الوظيفي.كما وبينت النتائج أن القيادة تتوسط العلاقة بين القيادة الكاريزمية، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية وبين الرضا الوظيفي.وخرجت بتوصيات من أهمها ضرورة توفير المنظمة للقادة التحويليين الذين يعملون على بناء فرق عمل وذلك لزيادة الرضا الوظيفي بين العاملين ولتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

وهدفت دراسة (**العبيدي، 2012**) إلى تعرف العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي في دولة العراق، وتحديد طبيعة علاقة الارتباط بين المتغيرين، ومعرفة الأثر بينهما وجرى توزيع استبانة على عينة من (67) فرداً من العاملين في الوزارة منهم مدراء أقسام ومسئولو شعب ووحدات ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وبنسبة (0.349) عند مستوى معنوية

(1%) ، بينما أشارت النتائج إلى ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والإيمان بالمنظمة وبلغت (0.512) ، أما أهم التوصيات فتمثلت في التشجيع على تبني بيئة تنظيمية تُنمي مستوى الالتزام بتوفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة ومراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة المبنية على النظرة التقليدية في الإدارة وفقاً لمبدأ تحقيق العدالة بين الجميع.

وجاءت دراسة (**خير الدين والنجار ، 2010**) للتحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، وجرى تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظف وقد جرى استرداد (195) استبانة صالحة للتحليل ، بنسبة استرداد بلغت (67%) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية متجمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي والخبرة العملية وبين الالتزام التنظيمي، ولا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

وأجرى (**حجاج، 2007**) دراسته التي سعت للكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في ضوء المتغيرات الآتية (الراتب ، الإمكانات والأدوات ، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، المزايا التي تقدمها الوزارة) ، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى الفروق في مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الشخصية الآتية (العمر الجنس ، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية ، مدة الخبرة) .وتكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الحكم المحلي في قطاع غزة والبالغ عددهم (120) موظفًا.واستُخدِمَ أسلوب الحصر الشامل لهذه الدراسة.واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي.وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة بلغ (34.5%) .وكشفت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر.وبينت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع القليل من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أثر القيادة في الالتزام التنظيمي مثل (Rashid et al., 2013) ودراسة (الغالبي، 2015) التي تناولت بالدراسة أنماط القيادة الخادمة.إلا أن الدراسات السابقة لم تتناول دراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مجتمعة في دراسة واحدة.إنّ ما يميز هذه الدراسة أنها هدفت الي دراسة تأثير الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، وقد يسلط الضوء علي آفاق ونتائج جديدة.وما يميز هذه الدراسة أيضاً عمن سبقها هو مجال تطبيقها وبيئتها، إذ اتجهت معظم الدراسات لبحث أساليب القيادة والالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال، بينما ركزت الدراسة الحالية على القطاع الحكومي الذي يُسهم بشكل رئيس في تقديم الخدمات للمواطن الفلسطيني.وتميزت الدراسة الحالية عن سابقاتها من الدراسات في كونها استخدمت أسلوب نمذجة المعادلات البنائية (SEM) التي تعتبر من أقوى الأدوات الاحصائية ، إذ جرى من خلالها اختبار العلاقات بين المتغيرات بطريقة متزامنة ، كما تعد من أفضل الطرق لاختيار أثر المتغيرات الوسيطة فهي تتحكم في أخطاء القياس إضافة إلى تقييم درجة لملائمة للنموذج من خلال مؤشرات مطابقة الجودة (Tabach-nick & Fidell, 2007) .وتتميز الدراسة الحالية باستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (CFA) الذي أظهر بعض التعديلات على أدوات القياس المستخدمة في دراسات سابقة في بيئات مختلفة عن البيئة الفلسطينية.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة لكونه أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة (Sekaran, 2003) .وهدفت مرحلة البحث الوصفي إلى توضيح بعض المفاهيم وتعرف ما توصل إليه الآخرون من خلال الدراسات السابقة والأدب النظري، وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، واستخلاص الفرضيات.وفي مرحلة المنهج التحليلي جرى الاعتماد على تفسير العلاقة بين المتغيرات واستنتاج العلاقات السببية بينهما.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوزارات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية وعددها (22) وزارة طبقاً لتشكيل الحكومة السابعة عشر.وبسبب كبر حجم مجتمع الدراسة، ومن أجل اختيار عينة ممثلة جرى استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار (11) وزارة تمثل (50%) من مجموع الوزارات الفلسطينية.وقد بلغ عدد العاملين في الوزارات التي جرى اختيارها حسب إدارات الشئون الإدارية في كل وزارة (4838) موظف تقريباً.وقد جرى توزيع (356) استبانة على الوزارات المختارة باستخدام العينة العشوائية البسيطة، إذ تُمثل عينة الدراسة (7.35%) من عدد العاملين بالوزارات المشمولة في الدراسة.ويعدّ حجم عينة الدراسة مناسب لحجم مجتمع الدراسة وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من المجتمع الذي أعده (Sekaran, 2003) .وجرى توزيع الاستبيانات بمعرفة الباحث، وجرى ©استرداد (311) استبانة بنسبة (87.3%) .وبعد اجراء

التحليل الإحصائي الخاص بالقيم المفقودة والقيم الشاذه، وقد جرى حذف عدد (11) استبانات لعدم صلاحيتها، لتصبح عدد الاستبيانات النهائية التي خضعت للتحليل الإحصائي (300) استبانة بنسبة (84.35%) .ويبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة

الخصائص الشخصية	المستوى	التكرارات	النسبة(%)
الجنس	ذكر	251	83.7
	أنثي	49	16.3
العمر	28- 18	36	12.0
	39- 29	149	49.7
	49- 40	75	25.0
	60- 50	40	13.3
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو دبلوم سنتين	79	26.4
	بكالوريوس	190	63.3
	دكتوراه او ماجستير	31	10.3
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	67	22.3
	10- 6	105	35.0
	15- 11	92	30.7
	أكثر من 15 سنة	36	12.0

أداة جمع البيانات

جرى اختيار (الاستبيان) أداةً لجمع البيانات للحصول على بيانات لا يمكن الوصول إليها من مصادر أخرى، وإعطاء فرصة من الوقت للمبحوثين للتفكير.وجرى تصميم استبانة اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة بعد إجراء بعض التعديلات، لكي تكون مناسبة لطبيعة العمل الحكومي والبيئة الفلسطينية ، وتتكون الاستبانة من أربعة أجزاء.الجزء الأول خصص ليشمل 32 فقرة لقياس أنماط القيادة التحويلية والتبادلية، وقد استعين بالمقياس (MLQ – 5X Short Form) المصمم من (Bass & Avolio ,1997) والجزء الثاني: يحتوي على 22 فقرات لقياس الرضا الوظيفي، وقد الاعتماد على دراسات مثل (فلمبان ، 2008 ; حجاج ، 2007) .أما فيما يتصل بالجزء الثالث فيتضمن 15 فقرة لقياس الالتزام التنظيمي ، وقد استعين بدراسة (القطان، 1987 ; خير الله والنجار ، 2010 ; Meyer et al., 1993) .والجزء الرابع خصص لتعرف المعلومات الشخصية للمبحوثين مثل (العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، نوع الوظيفة) .

صدق أداة الدراسة

جرى قياس صدق أداة الدراسة بطرق متعددة.أولاً: للتحقق من صدق المحتوى، ثم قام الباحث بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين من الأساتذة في الجامعات الفلسطينية من ذوي الخبرة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال لإبداء رأيهم في صلاحيتها، ولقد جرى الأخذ بملاحظاتهم ، وإجراء التعديلات المطلوبة من تعديل وحذف وإضافة، لتأخذ القائمة شكلها النهائي.ثانياً: جرى فحص الصدق البنائي (Construct Validity) باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) لجميع الاستبانات الذي يستخدم في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة معروفة، إذ ينطلق من افتراض معلوم يريد التحقق منه، وتحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية المستمدة من العينة.ويوضح الجدول (3) مؤشرات حسن المطابقة ومعيار التقييم لهذه المؤشرات كما حدده (Hair et al., 2010) .

جدول رقم (3)

مؤشرات المطابقة

المؤشر	رمزه	معيار القبول
مربع كاي النسبي	CMIN/ DF	Less than 3
مؤشر حسن المطابقة	GFI	0.90
مؤشر توكر– لويس	TLI	0.90
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	0.90
مؤشر المطابقة المعياري	NFI	0.90
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	0.08
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.08

وفي الدراسة الحالية، فإن جميع المتغيرات وهي الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية) ، الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي خضعت للتحليل العاملي التوكيدي ، ويظهر الجدول رقم (4) مؤشرات المطابقة لمتغيرات الدراسة، وقد كانت جميعها ضمن المعايير المقبولة، وذلك بعد تعديل كل نموذج وذلك بحذف المسارات (غير الدالة احصائياً) ، وإضافة المسارات التي تُحسن نن مطابقة النموذج ، وحذف الأوزان الانحدارية (Factor load-ing) التي تقل عن (50%) (Igbaria, Iivari & Maragahh, 1995) ، وكذلك استخدام أعلى مؤشر تعديل (Modification Index) لربط أخطاء القياس (Measurement Errors) مع الأخذ في الحسبان الجانب النظري والمنطقي في التأكد من التعديل.

جدول رقم (4)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	ع.الفقرات المستبعدة	CMIN DF /	GFI	CFI	TLI	RMSEA	RMR
القيادة التحويلية	20	13	1.608	0.985	0.988	0.979	0.038	0.016
القيادة التبادلية	8	3	2.382	0.991	0.987	0.966	0.058	0.015
الرضا الوظيفي	22	1	1.983	0.936	0.963	0.955	0.049	0.038
الالتزام التنظيمي	15	3	1.915	0.964	0.982	0.975	0.047	0.030

ثبات أداة الدراسة

جرى التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخراج معاملات الثبات (الفا كرونباخ) للإتساق الداخلي للفقرات (Cronbach Alpha) وبلغت قيمة الثبات لأبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية (0.815) ، والقيادة التبادلية (0.739) ، وللمتغير الوسيط الرضا الوظيفي (0.929) وللمتغير التابع الالتزام التنظيمي (0.912) .ويلاحظ أن جميع القيم لمعاملات الثبات كانت عالية، وتعد مقبولة لأغراض البحث العلمي، إذ تجاوزت جميعها (0.70) (Hair et al., 2010) .

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية باستخدام برنامجي (SPSS.14 & AMOS.21) ، واعتمدت الدراسة على مقاييس الإحصاء الوصفي ومن هذه المقاييس (التكرارات ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية (.كما واعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية التحليلية بغرض اختبار الفرضيات وفحص العلاقات بين المتغيرات ومن هذه الاختبارات، أولاً: واستخدم معامل الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) لمعرفة هل تتبع البيانات توزيعاً طبيعياً من عدمه.ثانياً: للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد استخدم التحليل العاملي التوكيدي، وجرى حساب معامل (الفا كرونباخ) لحساب ثبات أداة الدراسة.ثالثاً: وجرى استخدام تحليل الانحدار (Regression Analysis) لفحص العلاقة المباشرة بين المتغيرات بعد تحقيق مجموعة من الافتراضات وهي الارتباط الذاتي المتعدد، الخطية، التجانس، واستقلال البواقي والطبيعية (Hair et al., 2010) ، وجرى اعتبار مستوى الدلالة عند (P<0.05) .ويُشير الجدول (5) أن قيم معامل الالتواء والتفلطح للمتغيرات الرئيسة كانت محصورة بين القيمتين (±2.58، ±1.96)، وهذا يدُل أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً. ويوضح الجدول أيضاً الارتباط بين متغيرات الدراسة إذ كان الارتباط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي (r =0.275, P <0.01) و كان الارتباط طردي بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي (r =0.253, P <0.01) ، وكانت العلاقة بين القيادة التبادلية والمتغير الوسيط الرضا الوظيفي إيجابية (r =0.216, P <0.01) وكذلك مع المتغير التابع الالتزام التنظيمي (r =0.226, P <0.01) .وكان الارتباط بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ارتباط طردي (r =0.826, P <0.01) .وكانت قوة العلاقة بين المتغيرات ضعيفة باستثناء الارتباط بين الرضا والالتزام التنظيمي فقد كان قوياً وكذلك العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي كان متوسط وذلك طبقاً للمعايير التي حددها (Cohen, 1992) .ومن جهة اخرى، اعتُمِدَتْ ثلاث مستويات للمتوسطات الحسابية معياراً للتحكيم (Criterion) وقد جرى حساب مدى الفئة من خلال المعادلة الآتية: (الحد الأعلى – الحد الأدنى) / عدد المستويات، وعليه فإن مدى الفئة يساوي.

$$(5-1)/3 = 1.333$$

من (1 إلى 2.33)	درجة موافقة منخفضة
من (2.34 إلى 3.66)	درجة موافقة متوسطة
من (3.67 إلى 5)	درجة موافقة عالية

جدول رقم (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط والالتواء والتفلطح

المتغير	معاملات الارتباط (R)			
	1	2	3	4
القيادة التحويلية	-	0.794**	0.275**	0.253**
القيادة التبادلية		-	0.216**	0.226**
الرضا الوظيفي			-	0.826**
الالتزام التنظيمي				-
الإحصائيات الوصفية				
المتوسط الحسابي	4.23	4.20	3.39	3.42
الانحراف المعياري	0.512	0.579	0.674	0.712

المتغير	معاملات الارتباط (R)			
	1	2	3	4
الوزن النسبي	84.6%	84.0%	67.8%	68.4%
معامل الالتواء	- 0.129	- 0.922	0.406	- 0.495
معامل التفلطح	2.373	0.960	- 0.054	0.014

** دالة عند مستوى معنوية (0.01) ، * دالة عند مستوى (0.05)

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

◄ أولاً: نتيجة السؤال الأول " **ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالوزارات الفلسطينية؟** "

وقد أُجيبَ عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة المبحوثة.وأشارت نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (5) أن درجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وبوزن نسبي (68.4%) .كذلك يدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين في هذا المجال لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول متوسطها الحسابي، إذ إن قيم الانحراف المعياري كانت (0.712) وهي أقل من (1) طبقاً لما اقترحه (Hair et al., 2010) .وجاءت نتيجة الدراسة مُنسجمة مع نتائج دراسة (Bushra et al., 2011) التي بينت أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.2) ، وتوافقت نسبياً مع دراسة (أبو سمك ، 2011) التي أوضحت أن مستوى الالتزام التنظيمي كان (67.47%) ، وتوافقت أيضاً مع نتائج دراسة (أبو ندا ، 2007) التي أظهرت مستوى متوسطاً من الالتزام التنظيمي لشاغلي الوظائف الاشرافية في الوزارات الفلسطينية، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.37) ، واختلفت مع نتائج دراسة (أبو الروس وحنونة ، 2009) التي أظهرت أن توجهات العاملين بالجامعات الفلسطينية مرتفع نحو الالتزام التنظيمي، وجاءت نتائج الدراسة الحالية متناقضة مع دراسة (الخرشوم ، 2011) والتي بينت مستوى مرتفعاً من الالتزام التنظيمي، ومع دراسة (فارس ، 2014) التي كشفت أن أفراد العينة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر أظهروا درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات محور الالتزام التنظيمي ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.24) .ويعزو الباحث هذه النتيجة لوجود قدر مقبول من إدراك العاملين لأهمية الالتزام التنظيمي وتأثيره في دافعيتهم ومعدل إنتاجيتهم.وكتفسير آخر لهذه النتيجة التي تبدو منطقية في ظل الظروف والإمكانيات المتاحة في الوزارات الفلسطينية، إذ لا يتلقى معظم الموظفين رواتبهم بشكل منتظم، ومن ثمّ قد يكون سبباً في تحقيق هذا المستوى المتوسط من الالتزام لديهم.

إن معظم أفراد العينة لا يشعُرون بالاستقرار والأمان على مستقبلهم الوظيفي ، إذ يُمكن الاستغناء عن الكثير منهم أو تخفيض درجاتهم الوظيفية فهذا الأمر مرتبط بما سوف يُثمر عنه اتفاق المصالحة الفلسطينية وقضية دمج الموظفين في غزة. ويري الباحث أن ظهور الالتزام التنظيمي بهذا المستوى المتوسط في الدراسة الحالية يشير إلى ضرورة بذل الجهود لتعزيز التزام العاملين اتجاه الوزارات التي يعملون فيها عن طريق تعزيز توافر العوامل التي تؤثر إيجابياً بالالتزام التنظيمي ومحاولة القضاء في العوامل السلبية خصوصاً فيما يتصل بأساليب القيادة والرضا الوظيفي.

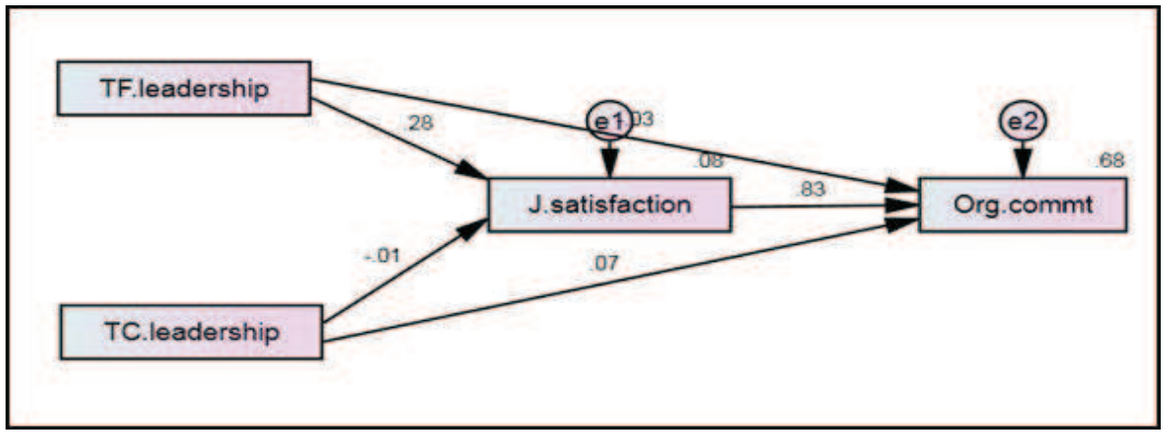
◄ ثانياً: نتيجة السؤال الثاني ، ونصه " **ما النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية كما يتصوره المبحوثين؟** ".أشارت نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (5) أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية والتبادلية كانت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.23) و (4.20) على الترتيب.وعلى الرغم من أن معظم الأدبيات تشير إلى أن الوزارات الحكومية تتمتع ببيروقراطية عالية ما يعني أن يسود النمط القيادي السلطوي، إلا أن نتائج الدراسة الحالية أظهرت أن المديرين في الوزارات الفلسطينية قد تحركوا باتجاه النمط التحويلي.وهذا متفق مع ما ذكره (العازمي، 2006) من أن القيادات في المنظمات العربية تتبع نمط القيادة التحويلي في إدارتهم للمنظمات التي يعملون فيها.ويمكن أن يعود السبب في هذه النسبة المرتفعة لاهتمام الحكومة الفلسطينية بإعداد القادة، فقد أنشأت منذ سنة 2008 المعهد الوطني للقيادة والإدارة، الذي يُعنى بتدريب المديرين بشكل خاص على فنون القيادة الحديثة وأساليبها.واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (عباس ، 2010) التي بينت أن العاملين بشركات الأدوية الأردنية تمارس درجة مرتفعة من أساليب القيادة للتحويلية، واتفقت كذلك مع الدراسة التي أجراها كل من (Nan-jundeswaraswamy & Swamy, 2015) التي كشفت أن النمط القيادي السائد بالشركات المبحوثة هو النمط القيادي التحويلي بنسبة (56.6%) .وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (كنعان ، 2014) التي بينت أن القيادة التحويلية تتوافر بدرجة عالية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين ، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (السيايدة وآخرون، 2015) التي بينت أن تبني المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة لأسلوب القيادة التحويلية كان مرتفعاً. وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة كل من الرقب 2010)) ، السبيعي (2009) ، (Riaz & Haider, 2010) ، الغالبي ومحمد (2010) التي بينت أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية كانت متوسطة.وبالرغم من ظهور القيادة التحويلية بمستوى مرتفع، إلاّ أن القيادة التبادلية ظهرت بمستوى مرتفع أيضاً.وهذه النتيجة تتفق مع ما ذكره (Stordeur, et al., 2001)

من أن القيادة التحويلية ليست بديلاً للقيادة التبادلية، ولا تنتقص منها، بل كلاهما مُكمل للآخر.ويري الباحث أن استخدام أي منها (القيادة التحويلية او التبادلية) يعتمد على الموقف والبيئة المحيطة، ومن ثَمَّ يستخدم المدير الأسلوب والنمط حسب الموقف ووفقاً لخصائص المرؤوسين.وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، 2011) التي بينت أن القيادة التبادلية وبشكل خاص المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء– النشطة كانت مرتفعة.

◄ ثالثاً: لإجابة السؤال الثالث والذي ينص "**ما درجة تأثير القيادة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؟**" لقد استخدمتْ معادلة الانحدار بوساطة استخدام برنامج آموس (AMOS.20) وذلك لاختبار تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة في الرضا الوظيفي وكذلك في الالتزام التنظيمي.وبينت نتائج التحليل أن نمط القيادة التحويلية يؤثر تأثيراً إيجابياً في الرضا الوظيفي ($\beta = 0.279, t = 3.602, p<0.05$) ، بينما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير دال احصائياً لنمط القيادة التبادلية في متغير الرضا الوظيفي ($\beta = -0.005, t = -0.071, p = 0.943 > 0.05$) .ويعزو الباحث ذلك إلى أن الرضا يختلف من موظف لآخر، ثمّ القيادة التحويلية، ومن خلال بُعد (الاعتبارات الفردية) الذي يهتم بتحديد الفروق بين الموظفين، وكذلك التفاوت في الحاجات والرغبات لديهم يُمكن أن يحقق الرضا لكل موظف من خلال تفهم حاجاته المختلفة والعمل على اشباعها.بينما القيادة التبادلية التي تعتمد أساساً على تبادل المنافع والقيم بين الرئيس والمرؤوس لا تُركز على تحفيز الأتباع لإنجاز مهمات عملهم بشكل يفوق ما هو مطلوب (Required) منهم لتجنب العقاب هو الحصول على المكافآت الخارجية ، إذ من الممكن أن يُؤدي هذا النوع من الممارسات إلى معاناة في الشعور بالرضا والأداء.وتأتي هذه النتائج متوافقة مع دراسة (Walumbwa et al., 2004) التي كشفت أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً ايجابياً ذا دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي. وكذلك تتفق مع دراسة (Hamidifar, 2009) التي بينت أن القيادة التحويلية تؤثر في الرضا الوظيفي، وأن القيادة الاستثنائية (التبادلية) والقيادة الترسلية لا ترتبط مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً ايجابياً دالاً إحصائياً في الالتزام التنظيمي، فقد كانت قيمة بيتا ($\beta = 0.819, t = 28.602, p < 0.05$) .ويُمكن تفسير هذه النتيجة، أن الموظفين عندما يكونون راضين في وظائفهم أو عن بيئة العمل التي يعملون بها، يُصبح العمل أكثر متعة عندهم ومن ثَمّ يكونون على استعداد لبذل أقصى جهد، لذا، فإنّ هؤلاء الموظفين لا يجدون صعوبة مثلاً في أن يلتزموا بمواعيد العمل وأوقات الدوام.إن الموظفين الذين يشعرون بحالة تصورات إيجابية نحو العمل ربما يساعدون في نشر هذا الإحساس لزملائهم، وذلك ما يزيد من حالة الالتزام في المنظمة.وتتناغم نتائج هذه الدراسة ونتائج دراسة (Yang, 2012) ودراسة (Lok & Crawford, 2004) التي كشفت عن ارتباط معنوي دال احصائياً بين متغير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.ومن جهة أُخرى، فقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن نمط القيادة التبادلية لا تؤثر تأثيراً جوهرياً ومباشراً بمتغير الالتزام التنظيمي ، إذ إن ($\beta = 0.074, t = 1.629 , p = 0.103 > 0.05$) ، وكذلك أيضاً فإن القيادة التحويلية لا تؤثر تأثيراً مباشراً في المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي ($\beta = -0.031, t = -0.674, p= 0.5 > 0.05$) .واختلفت هذه النتائج مع دراسة (بدراوي وزيد، 2013) التي كشفت عن وجود ارتباط معنوي مباشر بين النمط القيادي التحويلي مع الالتزام التنظيمي، وتتناقض ودراسة (Yeh & Hong, 2012) التي بينت ارتباطا جوهريا بين القيادة والالتزام التنظيمي.وتأتي هذه النتيجة متناقضة ودراسة (Tatlah & Ali, 2011) التي بينت وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة االالتزام التنظيمي.وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Em-ery & Barker, 2007) التي أظهرت وجود ارتباط ضعيف بين القيادة التبادلية مع الالتزام التنظيمي.وبناء على هذه النتائج رُفِضتْ الفرضية الأولى (H1) والفرضية الثانية (H2) .وقد تُفسر هذه النتيجة بوجود متغير ثالث يقوم بدور المتغير الوسيط (المتداخل) في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، وقد تكون العلاقة بين المتغيرين غير مباشرة (Indirect) .

شكل رقم (2)

النموذج الهيكلي

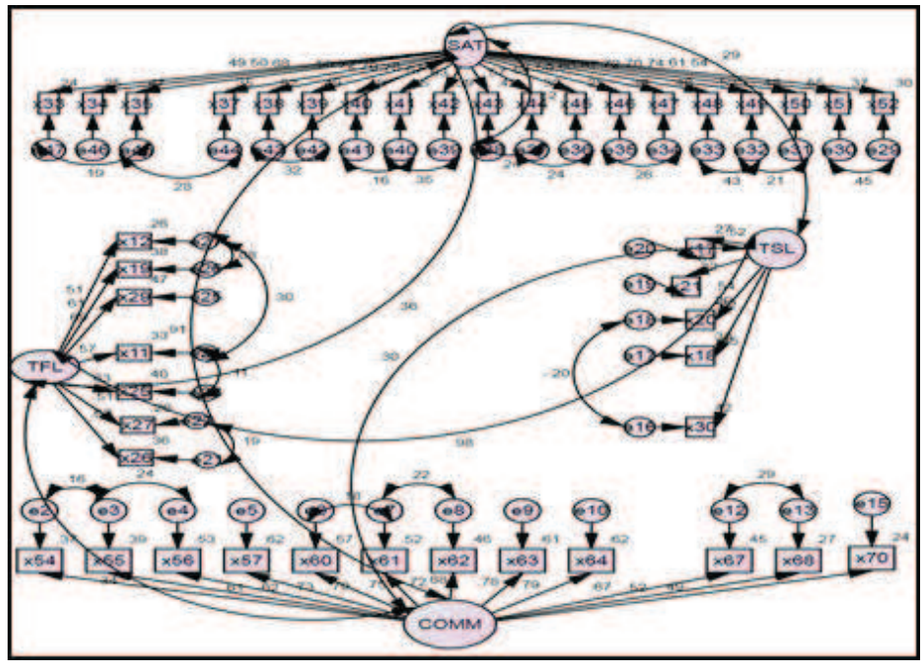


القيادة التحويلية TF.leadership ; الرضا الوظيفي J.satisfaction ; القيادة التبادلية TC.leadership

◄ ثالثاً: لإجابة السؤال الرابع الذي يتصل بتحديد فيما إذا كان الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، فقد جرى الاعتماد على أسلوب معادلة النمذجة البنائية (Structural Equation Modeling) باستخدام برنامج آموس (AMOS.20) الذي يُستخدم لتقييم مدى تطابق النموذج النظري للعلاقات والبيانات الفعلية التي جُمِعَتْ من المستجيبين (عينة الدراسة) .وبناء على ما ذكره (Kline, 2005) فإن استخدام معادلة النمذجة الهيكلية يكون بخطوتين؛ إذ يجري فحص النموذج القياسي الكلي (Overall Measurement model) عن طريق إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ، ثم يليه الخطوة الثانية التي تتضمن اختبار النموذج الفرضي –الهيكلي (Structural model) .ويظهر الشكل رقم (3) نتائج اختبار النموذج القياسي الكلي في هذه الدراسة أن مؤشرات جودة المطابقة للنموذج القياسي الكلي تُشير إلى وجود حالة ملائمة ، إذ إن (CMIN = 1.957 ; CFI = 0.908 ; GFI = 0.901 ; RMSEA =0.048 ; RMR =0.044 ; TLI = 0.90 ; ;) وجميع قيم (بيتا) دالة عند مستوى (0.05) بمعاملات تشبع تتراوح بين (0.50 إلى 0.743) وقيم "ت" تتراوح (7.801 إلى 13.066) .

شكل رقم (3)

النموذج القياس الكلي

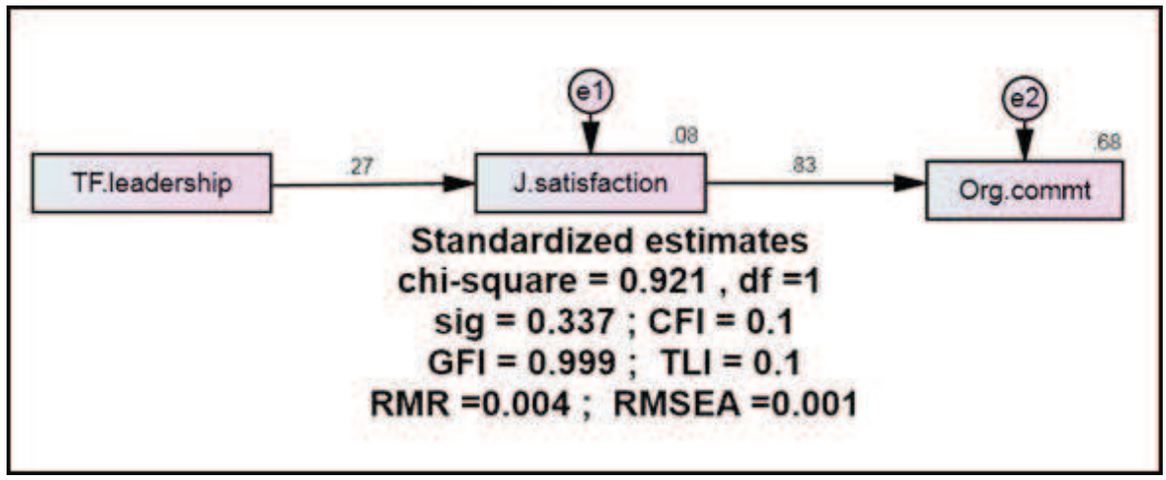


TFL، القيادة التحويلية ، TSL ، القيادة التبادلية ، SAT ، الرضا الوظيفي ، COMM الالتزام التنظيمي

وكما هو موضح في الشكل رقم (4) فإن النموذج الهيكلي (Hypothesized structural model) أظهر أن مربع كاى (Chi-square) هو من أقوى مؤشرات المطابقة، غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ، فقد بلغت قيمة الاختبار (χ^2/ df = 0.921 , df =1 sig = 0.337) ، وهذا يدل على أن جودة الملائمة للنموذج كانت كبيرة ، كما كانت المؤشرات الأخرى لجودة النموذج جيدة، إذ إنّ (; CMIN = 0.921 ; CFI = 0.1 ; GFI = 0.999 ; TLI = 0.1 ; RMR =0.004 ; RMSEA=0.001) .ويؤكد (Hair et al., 2010) أن فحص المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) يكون عن طريق اختبار مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلي ومستوى الدلالة لكل مسار (Path) .ويظهر الشكل رقم (4) أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) تؤثر في المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) إيجابياً (β = 0.83, t = 29.889, p < 0.05) وتؤثر في الالتزام التنظيمي بشكل غير مباشر Indirect Influence (β = 0.27, t = 5.830,) p < 0.05.وبمعنى آخر فإن الرضا الوظيفي يلعب دور المتغير الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. وبينت النتائج أن الرضا لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي.وبناء على هذه النتائج جرى قبول الفرضية الثالثة (H3) ورفض الفرضية الرابعة (H4) .كما أشارت النتائج أن تفسير نسبة التباين في متغير الرضا الوظيفي كان (8%) وهو يعود لتأثير القيادة التحويلية ، وأن متغير القيادة التحويلية والرضا الوظيفي مجتمعين قد فسرا ما نسبته (68%) من التباين في المتغير التابع – الالتزام التنظيمي.إن هذه النسبة تعني أن التزام الموظفين يعتمد على حالة الرضا التي يتمتع بها العاملين، وعلى مدى تبني المديرين بالوزارات الفلسطينية لنمط القيادة التحويلية.وعليه يمكن القول، إن أحد الآليات التي تُمكن القائد من تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي في مرؤوسيه اتجاه المنظمة والعمل، إنما يتحقق بالاهتمام بتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي الذي بدوره ينعكس على تحقيق قدر كبير من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

شكل رقم (4)

لنموذج الفرضي الهيكلي



القيادة التحويلية TF.leadership ; الرضا الوظيفي J.satisfaction ; الالتزام التنظيمي Org.commt

وتأتي هذه النتائج متوافقة وما ذكره (clark et al, 2008) التي تفيد أن أساليب القيادة ترتبط بالعوائد التنظيمية من خلال المتغير الوسيط الرضا الوظيفي.كما أن النتائج الحالية منسجمة مع ما أكده (Yang , 2012) من أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.وتتوافق نتائج هذه الدراسة نسبياً ودراسة (Paracha et al.,2012) التي تفيد أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، في حين أن الرضا الوظيفي لا يلعب دور الوسيط في العلاقة بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي. وكأحد التفسيرات الممكنة لهذه النتيجة (الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي) نجد أن إدراك المرؤوسين للرضا الوظيفي يعتمد بشكل كبير على نمط القيادة ، إذ إن النمط التحويلي الذي يتصرف بوصفه نموذجاً يحتذى به ، ويُظهر مشاعر الفخر بالارتباط بالعاملين معه، ويتولى دور المدرب والمُعلم الذي يعمل على استثارة إلهام العاملين، وخلق رؤية جذابة للمنظمة، وفيه رسالة وأهداف طموحة يسعى لتحقيقها ، ويشجعهم على حل المشكلات التي تواجههم، وفيه تحفيز روح الابتكار لديهم، والتجريب دون خوف من المحاسبة ، ويسعى المدير من خلاله إلى تحقيق رغبات الموظفين وحاجاتهم للإنجاز وتحقيق الذات ويُسهم في حل مشكلاته، ويحرص على إيجاد نظام فعال بينه وبينهم، ويصغي جيداً لمن يتحدث إليه منهم، يزيد من حالة الرضا لدى العاملين ومن ثَمّ يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.وكأحد التفسيرات المحتملة (لعدم توسط الرضا الوظيفي للعلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي) نجد أن نمط القيادة التبادلية الذي يتضمن أسلوب الإدارة بالاستثناء تلك التي تركز على الرقابة الشديدة والتدخل حال تفاقم المشكلات وحدوث الأخطاء، قناعة المديرين وفقاً لهذا النمط بعد التغيير ما لم تكن هناك ضرورة ملحة لا تُحقق مستويات مقبولة من الرضا للعاملين، ولا تشجعهم على إظهار المزيد من الشعور بالالتزام اتجاه المنظمة التي يعملون بها.ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جزءاً كبيراً من القائمين على إدارة الوزارات الحكومية تتلخص اهتماماتهم في إنجاز أهدافها دون الاهتمام بالرضا الوظيفي المدرك من العاملين، إذ أشارت الإحصائيات الوصفية إلى أن العاملين لا يتمتعون بقدر كبير من الرضا في العمل، وهذا قد يكون إما بسبب خوفهم من العقوبات أو بسبب قلة الحوافز.ربما تُفسر هذه النتيجة في أن القيادة التبادلية التي تعتمد على المكافآت المشروطة قد تولد منافسة شديدة بين المرؤوسين ما قد ينشأ عنه صراعات غير مرغوب فيها تؤدي لعدم التعاون بين العاملين، وقد يؤدي إلى حجب المعلومات والمعارف عن بعضهم البعض والاعتماد على العمل الفردى أكثر من الجماعي ، الأمر الذي يتسبب في حالة من التذمر بينهم من هذا الأسلوب في القيادة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بالآتي:

1. العمل على تعزيز الشعور بأهمية الالتزام التنظيمي وتنميته للعاملين تجاه الوزارات التي يعملون بها من أجل رفع مستوى الالتزام التنظيمي.إضافة للعمل على زيادة الوعي، والاهتمام بتنمية ممارسات القيادة التحويلية لديهم من خلال التركيز على تبني المديرين والرؤساء لأساليب القيادة التحويلية، وذلك بإخضاعهم لدورات تدريبية في هذا المجال إذ إنها من أفضل الأساليب القيادية الحديثة.
2. رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال إدراك المسئولين في الوزارات الفلسطينية للاختلافات بين الموظفين وتوفير الاهتمام الشخصي بهم وبالعلاقات الإنسانية،

وتعرف ما يُحفز كل منهم ، إلى جانب بث الثقة في قدرتهم على الإنجاز ، واستخدام التحفيز المناسب الذي يعمل على تلبية واشباع حاجاتهم.

3. تفعيل فلسفة المشاركة وآلياتها في تقديم المقترحات والآراء واتخاذ القرارات وذلك بهدف حشد التأييد والدعم من جانب الموظفين لقيم وأهداف الوزارة وزيادة خلق التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين للأهداف التي يسعون لتحقيقها، ما يعمل على زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

4. تصميم نظام جديد للتعويضات أو تعديله، بعد دراسة رفع مستوى الأجور والرواتب للموظفين كي تتناسب ومتطلبات غلاء المعيشة، والعمل على تشجيع العاملين بتوزع المكافآت بناءً على مستوى الأداء والسلوك الإيجابي للموظفين.

5. تضمين السلوكيات التي تدل على التزام العاملين ضمن نماذج تقييم الأداء إذ يكافأ العاملون على سلوكيات الالتزام التنظيمي وكذلك على الأداء المُنجز.

6. إجراء دراسات تتناول أنماط قيادية أُخرى مثل (النمط الديمقراطي، والديكتاتوري، والفوضوي) أو دراسة علاقة متغيرات مستقلة أُخرى مثل (العدالة التنظيمية) وأثرها في الالتزام التنظيمي.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية

1. أبو الروس، سامي و حنونة، سامي، (2009) ، علاقة وأثر الإيمان بالمنظمة على التزام العاملين بالعمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة في فلسطين ، مجلة تنمية الرافدين للعلوم ، المجلد 31)) ، العدد (95) ، 233 – 193.
2. أبو العلا، محمد صلاح الدين، (2009) ، ضغوط العمل وأثرها على الولاء– دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية– غزة
3. أبو جياب، محمد، (2014) ، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
4. أبو سمك، أحمد، (2011) ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهه نظر العاملين في مؤسسات وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الأزهر غزة ، فلسطين.
5. أبو ندا، سامية، (2012) ، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
6. بدراوي، عبد الرحمن و ماجد، زيد، (2013) ، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد (34) ، العدد (9) ، 52 – 102.
7. البديوي، محمود، (2006) ، الرضا الوظيفي والقيادة الفاعلة، مجلة عالم السعودية، المجلد (25) ، العدد (11) .
8. حجاج، جعفر، (2007) ، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلى الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الانسانية، المجلد (15) ، العدد (2) ، 819 – 844.
9. الخرشوم، محمد، (2011) ، تأثير مناخ الخدمة المدنية في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27) ،

العدد 3)) ، 169 – 199.

10. الخضرا ، بشير وآخرون ، (1998) ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، جامعة القدس ، عمان ، ص 294.

11. خلف، محمد كريم، (2010) ، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية في غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

12. خير الدين، أحمد، والنجار، محمود أحمد، (2010) ، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البتراء، عمان.

13. رشيد، مازن فارس ، (2003) ، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية ، مجلة البحوث التجارية ، المجلد (25) ، 1 – 2.

14. الرقب، محمد، (2010) ، العلاقة بين القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الأزهر غزة، فلسطين.

15. السبيعي، عبيد ، (2009) ، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات التغيير ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية– جامعة أم القُرى ، السعودية.

16. السلمي، على، (1995) ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، القاهرة: دار غريب.

17. السيايدة، نوال، مساعدة، رائد، والزغبي، زغبي، 2015)) ، القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (11) ، العدد (1) ، 23 – 57.

18. شيخ السوق، سمر، (2014) ، القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي –دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، مصر.

19. صالح، أحمد علي و المبيضين، محمد ذيب ، (2013) ، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات ، المجلد 1)) ، العدد (40) ، 58 – 74.

20. الطجم، عبد الله، (1996) ، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد (4) ، العدد (1) ، 103 – 125.

21. الطحاينة، زياد ، عويدات ، معين (2014) ، السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لهم ، المنارة ، المجلد (20) ، العدد (1/ ب) ، 141 – 117.

22. العازمي، محمد، (2006) ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإدارى ، ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.

23. العامري، أحمد بن سالم، (2002) ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (9) ، العدد 1)) ، 19 – 39.

24. عباس، شريف ، (2013) ، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن.

25. العبيدي، نماء جواد، (2012) ، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي– دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت ، المجلد (8) ، العدد (2) .

26. العتيبي، عبد العزيز، السواط، عوض الله، (1997) ، الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري ، العدد (7) .

27. العنزي، سعد علي وصالح، أحمد علي، (2009) ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن.

28. الغالبي، طاهر، و السيد، محمد ، (2010) ، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الابداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في نظام الاتصالات الأردنية ، دراسات إدارية ، المجلد (3)، العدد (6) ، 150 – 183.

29. الغالبي، محمد، (2015) ، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي –دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

30. الغزالي، حافظ، (2012) ، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط ، الأردن.

31. غنيم، جمال، (2005) ، القيادة التحويلية: مفهوم جديد للقيادة ، إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، العدد 159.

32. فارس، محمد، (2014) ، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الازهر

غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد (22) ، العدد 2)) ، 165 – 195.

33. فلمبان ، إيناس ، (2008) ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات بإدارة التربية والتعليم بمديرية مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القُرى ، السعودية.

34. فليح، حكمت محمد ، (2010) ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي– دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد (83) .

35. القبلان، يوسف محمد، (1981) ، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية.

36. القطان، عبد الرحيم، (1987) ، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية، المجلة العربية للإدارة ، العدد (2) ، 5 – 32.

37. كريدي، باسم، (2010) ، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (12) ، العدد (3)، 22 – 43.

38. كنعان، رؤيا ، (2014) ، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح ، فلسطين.

39. المطيري ، عبد العزيز ، (2011) ، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الأردن.

40. الهلالي، الشربيني، (2001) ، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية وبعض الكليات الجامعية ، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (7) ، العدد (21) . ص 9.

المراجع الأجنبية

1. *Allen, N. J. , & Meyer, J. P. (1990) . The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1–18.*
2. *Antonakis, J. , Avolio, B. J. , & Sivasubramanian, N. (2003) . Context and leadership: An examination of the nine- factor full- range leadership theory using Multifactor leadership Questionnaire. The Leadership Quarterly, 14 (3) . 261- 298.*
3. *Bass, B. , & Avolio, B. (2004) . Multifactor Leadership Questionnaire (3rd ed) . Retrieved November 8, 2012, from Mental Measurements Yearbook database.*
4. *Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1997) Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire, CA, Mind Garden.*
5. *Burns, J. M. (1978) . Leadership. Harper & Row, New York, NY.*
6. *Bushra, F. , & Usman, A & Naveed , A. (2011) . Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan) , International Journal of Business and Social Science, 2 (18) , 261- 267.*
7. *Chiang, S. I. (2008) . The relations among corporate social responsibility, organizational commitment and organizational citizenship behavior. Unpublished master's thesis, Southern Taiwan University of Science and Technology, Taiwan.*
8. *Clark, R. A. , Hartline, M. D. , & Jones, K. C. (2008) . The effects of leadership style on hotel employees,, commitment to service quality. Cornell Hospitality Quarterly, pp. 1- 23.*
9. *Cohen,J. (1992) . A power premier. Psychologist Bulletin, 112, 155- 159.*
10. *Hartog ,D & Muijen , J & Koopman, P. L. (1997) . Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ, Journal occupational and Organizational Psychology, pp. 70- 19.*
11. *Emery, C. R. , & Barker, K. J. (2007) . The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact personnel. Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict , 11 (1) , 77- 90.*
12. *Hair, J. F. , Black, W. C. , Babin, B. J. , & Anderson, R. E. (2010) . Multivariate data analysis (7th ed.) . Upper Saddle River, N. J:*

Pearson Prentice Hall.

13. *Hamidifar, F. (2009) . A study of the relationship between leadership styles and employee job satisfaction at Islamic Azad University branches in Tehran, Iran. AU- GSB- e- Journal, 1- 13.*
14. *Humphreys, J. H. (2005) . Contextual implications for transformational and servant leadership: A historical investigation. Management Decision, 43, 1410- 1431.*
15. *Igbaria, M. , Iivari, J. , & Maragahh, H. (1995) . Why do individuals use computer technology? A Finnish case study. Information & Management, 29 (5) , 227- 238.*
16. *Jamaludin, Z. (2009) . Perceived organizational justice and its impact to the development of commitments: A regression Analysis. World Journal of Management, 1 (1) , 49- 61*
17. *Joo B. and Shim, J. (2010) . Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. Human Resource Development International, 13 (4) , 425- 441.*
18. *Kline, R. B. (2005) . Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.) . New York: Guilford Press.*
19. *Kuhnert, K. W. , & Lewis, P. (1987) . Transactional and transformational leadership: A constructive/ developmental analysis. The Academy of Management Review, 12 (4) , 648- 657.*
20. *Lok, P. and Crawford, J. (2004) . The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment – A cross- national comparison. Journal of Management Development, 23 (4) , 321- 338.*
21. *McShane, S. L. and Von Glinow, M. (2005) . Organizational behavior: emerging realities for the workplace revolution. New York: McGraw-Hill.*
22. *Melanie K. Jones & Richard J. Jones & Paul L. Latreille & Peter J. Sloane. (2009) . Training, Job Satisfaction, and Workplace Performance in Britain: Evidence from WERS 2004, LABOUR, CEIS, vol. 23 (s1) , pages 139- 175, 03.*
23. *Meyer, J & Allen N. (1997) . Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application, Sage Publications.*
24. *Meyer, J. P. , Allen, N. J. and C. A. Smith. (1993) . Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, Journal of Applied Psychology, 78 (4) , 538- 551.*
25. *Nanjundeswaraswamy, T. , & Swamy, D. (2009) . Leadership styles and quality of work lifein SMEs, Management Science, (4) , 1- 14.*
26. *Niehoff, P. , Enz, A. , & Grover, A. (1990) . The impact of the top management actions on employees attitudes and perceptions. Group and organization studies, 15, 337- 352.*
27. *Omar, W. , & Fauzihussin. (2013) . Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modeling (SEM) . International Journal of Academic research in Business and Social science, 3 (2) , 346- 365.*
28. *Paracha, U. , Qamar, A. , Mirza, A. , Alhasan , I & Waqas, H. (2012) . Impact of leadership style (transformational & transactional Leadership) on employee performance & mediating role of job Satisfaction study of private school (Educator) in Pakistan. Global Journal of management & business research, 122 (4) .*
29. *Rashid, S. , Manaf, M. , & Quoquab, F. (2013) . Leadership and organizational commitment in the Islamic Banking context: The role of organization culture as a mediator. American Journal of Economics, 93 (5c) , 171- 176.*
30. *Riaz, A. , & Haider, M. H. (2010) . Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. Business and Economic Horizons, 1 (1) , 29- 38.*
31. *Ribiere, V. M. , & Sitar, A. S. (2003) . Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. Knowledge Management Research & Practice, 1 (1) , 39- 48.*
32. *Robbins, S. P. (2001) . Organizational behavior (9th ed.) . Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.*
33. *Rose, R. C. , Kumar, N. , & Pak, O. G. (2009) . The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. Journal of Applied Business Research, 25 (6) , 55- 65.*
34. *Sekaran, U. (2003) . Research methods for business: a skill- building approach (4th ed.) . New York John Wiley & Sons.*
35. *Stordeur S. , D'Hoore W. & Vandenberghe C. (2001) . Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. Journal of Advanced Nursing, 35 (4) , 533–542.*
36. *Tabachnick, B. G. , & Fidell, L. S. (2007) .*

Using multivariate statistics (5th ed.) . Boston: Pearson/ Allyn & Bacon.

37. *Tatlah, A & Z. Ali, S. (2011) . Leadership behavior and organizational commitment: An empirical study of educational professionals, International Journal of Academic Research, 3 (2) , pp. 1293–1298.*

38. *Walumbwa, F. O. , P. Wang, J. J. Lawler and K. Shi. (2004) . The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. J. Occup. Organiz. Psychol. , 77: 515- 530.*

39. *Wasti, A. , & Can, O. (2008) . Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter?. Journal of Vocational Behavior, 73, 404- 413.*

40. *Xirasagar, S. (2008) . Transformational, transactional and laissez faire leadership among physician executives. Journal of Health Organization and Management, 22 (6) , pp. 599- 613*

41. *Yang, M. L. (2012) . Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment, Social Behavior & Personality, 40 (1) , 31- 46.*

42. *Yeh, H. , & Hong, D. (2012) . The Mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance. The Journal of Human Resource and Adult Learning, 8 (2) , 50- 59.*

43. *Yukl, G. (2006) . Leadership in organization. Kualalumpur, Malaysia: Pearson International Edition.*

44. *Zeffane, R, Ibrahim, ME & Mehairi, RA. (2008) . Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct: The case of a utility company in the United Arab Emirates. Employee Relations, 3 (3) , pp. 237- 250.*