International Journal of Academic Publishing in Educational Sciences and Humanities (IJAPESH)

المجلة الدولية للنشر الأكاديمي في العلوم التربوية والإنسانية

Volume 2, Issue 1, 2026

Page No: 9-16

***Website**: https://easrjournals.com/index.php/ijapesh/index*

أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي لدي العاملين بمستشفى تيماء العام

الدكتورة فاطمة عبد الله الطيب الماحي *

قسم الإدارة، الكلية الجامعية بتيماء، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية

The Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment Among Employees at Tayma General Hospital

Dr. Fatima Abdullah Al-Tayeb Al-Mahi*

Department of Management, University College of Tayma, University of Tabuk, Kingdome of Saudi Aribia

*Corresponding author	falmahi@ut.edu.sa	*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2026-01-28 **تاريخ القبول:** 2026-01-20 **تاريخ الاستلام:** 2025-11-09

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة الأنماط القيادية بمستشفى تيماء العام وأثرها على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة مكونة من ثلاثة اقسام: استمارة البيانات الأولية، واستبانة الأنماط القيادية وتضم أنماط (التحويلية، التبادلية، المتساهلة)، إضافة إلى استبانة الالتزام التنظيمي، وطبقت على عينة ميسرة بلغ حجمها (265) فردا من العاملين بالمستشفى. وبعد معالجة البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS*)، توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمستشفى تيماء العام مرتفع بنسبة مئوية (75%)، وهو الأكثر شيوعا، وان مستوى ممارسة القيادة التبادلية مرتفع بنسبة (72.25%) في المرتبة الثانية. واخير مستوى ممارسة القيادة المتساهلة منخفض بنسبة (38%) وهو الأقل شيوعا. كما أظهرت وجود أثر إيجابي دال احصائيا للقيادة التحويلية والتبادلية؛ وأثر سلبي دال احصائيا للقيادة المتساهلة على الالتزام التنظيمي، كما كشفت عن ان القيادة التحويلية هي الأقوى تأثيرا على الالتزام التنظيمي يليها القيادة التبادلية واخيرا المتساهلة. بناءً على هذه النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات ومقترحات بدراسات مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة المتساهلة، الالتزام التنظيمي.

Abstract

This study aimed to examine the current practice of leadership styles at Taimah General Hospital and their impact on organizational commitment from the employees' perspective. The study employed a descriptive research design and utilized a structured questionnaire consisting of three sections: a demographic information form, a leadership styles scale including transformational, transactional, and laissez-faire styles, and an organizational commitment scale. The questionnaire was distributed to a convenience sample of 265 hospital employees. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The findings revealed that the level of transformational leadership practice at Taimah General Hospital was high, with a percentage of 75%, making it the most prevalent style. Transactional leadership followed with a high level of 72.25%, ranking second, while laissez-faire leadership was the least practiced at 38%. The results also indicated a statistically significant positive effect of transformational and transactional leadership on organizational commitment, whereas laissez-faire leadership had a statistically significant negative effect. Furthermore, transformational leadership was found to have the strongest impact on organizational commitment, followed by

transactional leadership, and lastly, laissez-faire leadership. Based on these findings, the study presented several recommendations and proposed directions for future research.

Keywords: Leadership styles, Transformational leadership, Transactional leadership, Laissez-faire leadership, Organizational commitment**.**

1- المقدمة:

تعتمد المنظمات الحديثة على مواردها البشرية لتحقيق أهدافها، مما يستدعي اختيار الكفاءات المناسبة، وتوفير التدريب والحوافز لتعزيز التزام الموظفين (بنوناس، 2016). وتعد القيادة أحد العوامل الحاسمة في زيادة كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها، إذ يسهم القائد الفعّال في المحافظة على الموارد البشرية وتحفيزها (Keskes, 2014).

وتلعب أنماط القيادة دورًا محوريًا في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحفيز الموظفين، إذ تحدد الطريقة التي يتفاعل بها القادة مع فرقهم، وتؤثر على جودة العمل، ورضا الموظفين، وأداء المنظمة ككل (Keskes, 2014) وفي بيئة الرعاية الصحية، يكتسب فهم تأثير أنماط القيادة أهمية خاصة، حيث يمكن للقيادة الفعّالة أن تحسن العمل (AlFlayyeh & Alghamdi, 2023)لذلك، تُعد دراسة أنماط القيادة في المستشفيات السعودية خطوة أساسية لفهم كيفية رفع كفاءة الأداء وتحقيق الالتزام التنظيمي ضمن بيئة العمل الصحية.

من ناحية أخرى يمثل الالتزام التنظيمي درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، وهو مرتبط مباشرة بالإنتاجية والولاء ومؤشرات دوران الموظفين ورضاهم الوظيفي (بوحداد وميروح، 2025). وتؤثر أنماط القيادة بشكل مباشر على الالتزام، إذ تحدد أسلوب تفاعل القادة مع فرقهم وتؤثر على الأداء ورضا الموظفين وجودة العمل (Keskes, 2014)، في قطاع الرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية، يكتسب تأثير القيادة أهمية خاصة نظرًا للنمو السكاني وزيادة الطلب على الخدمات الصحية (AlFlayyeh & Alghamdi, 2023). وعالميًا، تؤكد الدراسات على أن القوى العاملة الملتزمة أكثر إنتاجية وإبداعًا، وأن فهم أساليب القيادة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ونتائج المرضى (Dhaba, 2020؛ بوحداد وميروح، 2025).

1-2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تظل مسألة الاحتفاظ بالموظفين وتحقيق التزامهم بالمنظمة أحد أبرز التحديات الإدارية المعاصرة، إذ يرتبط نجاح أي مؤسسة بشكل مباشر بمستوى التزام موظفيها، الذي يؤثر على السلوك المؤسسي، مثل التأخر والتغيب ودوران العمل، وبالتالي على الأداء التنظيمي العام(Josiah-Hart & Wadiri, 2023) فالالتزام التنظيمي يمثل عاملاً أساسياً لتحقيق النمو المستدام، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب، إذ يعكس مدى ارتباط الموظف بمنظمته واستعداده لبذل الجهد والمشاركة في تحقيق أهدافها (بوحداد وميروح، 2025). ويكون ذلك بتعزيز أسلوب قيادة فعّال يدرك أهمية الاحتفاظ بالموظفين المهرة أمرًا جوهريًا لاستدامة المؤسسة واستمراريتها (Boateng & Peprah, 2024) .

في قطاع الرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية، يكتسب تأثير القيادة أهمية خاصة نظرًا للنمو السكاني السريع والطلب المتزايد على خدمات الرعاية الصحية، حيث تسهم القيادة الفعّالة في تحسين جودة الرعاية، وتعزيز مشاركة العاملين، ورفع الالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي ونتائج المرضى(AlFlayyeh & Alghamdi, 2023) . لذلك بات من الضروري تحديد النمط القيادي الأكثر ملائمة ومواكبة للركائز التي تقوم عليها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرامجها، والتي أكدت على تأهيل وإعداد صف جديد من القادة يؤمن بالتحول ويستطيع وضع صياغة واضحة وضع المستقبلي وثيقة (بن جمعة، 2022).

وعلى سبيل المثال في هذا السياق تبرز العديد من الدراسات السعودية في القطاع الصحي أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي والمشاركة الوظيفية لدى الممرضين ومديري التمريض (Boshra et al., 2025؛ Al-Yami et al., 2018؛ Al-Dossary, 2022). ورغم ذلك، أظهرت دراسة بن جمعة (2022) أن محتوى برامج إعداد القادة في السعودية كان ضعيفًا فيما يتعلق بالنمط القيادي التحويلي، بالرغم من كونه الأنسب لمواكبة أهداف رؤية المملكة 2030، وذلك من وجهة نظر عينة من القيادات الأكاديمية. كذلك وعلى الرغم من هذا الاهتمام نلاحظ أن معظم الدراسات هذه الدراسات ركزت على الممرضين ومديري التمريض، مع قلة الدراسات التي تناولت الموظفين على نطاق أوسع في القطاع الصحي. وبناءً على كل ما سبق تبرز الحاجة إلى دراسة في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية تشمل جميع العاملين لتحديد واقع ممارسة الأنماط القيادية وأثرها على الالتزام التنظيمي. ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: **هل هناك أثر للأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمستشفى تيماء العام؟** ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ما هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في مستشفى تيماء العام من وجهة نظر العاملين؟
2. هل هناك أثر لنمط القيادة التحويلية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟
3. هل هناك أثر لنمط القيادة التبادلية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟
4. هل هناك أثر لنمط القيادة المتساهل على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟

1-3 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع الأنماط القيادية بمستشفى تيماء العام، وأثره على مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بها، ويتفرع إلى الاهداف الفرعية التالية:

(1) التعرف على واقع الانماط السائدة والنمط القيادي الأكثر ممارسة بمستشفى تيماء العام من وجهة نظر العاملين بها.

(2) معرفة أثر أنماط القيادة: (التحولية، التبادلية، المتساهلة) على مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بمستشفى تيماء العام.

1-4 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من قدرتها على تحقيق بعض الفوائد والمردودات الايجابية على الصعيدين العلمي النظري والتطبيقي، ويمكن اجمالها في عدة نقاط أهمها:

الأهمية النظرية:

أهمية دراسة المتغيرات التي تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي من المهم للمنظمات معرفة الجوانب ذات الأهمية القصوى والتأثير الكبير في تعزيز التزام موظفيها (Josiah-Hart & Wadiri, 2023). علاوة على؛ أهمية البحث في تأثيرات أنماط القيادة على المتغيرات ذات الصلة بالأداء المؤسسي. فإذا كان أسلوب القيادة فعالًا، فإنه ذلك يُعزز أداء المنظمة ويسعى لتحقيق الأهداف المنشودة (Novruzov, 2024، ولذلك فإن هذه الدراسة تثري الحقل النظري وتساهم في تقديم فهم أعمق لديناميكيات القيادة في سياق القطاع الصحي السعودي عموما ومستشفى تيماء العام على وجه الخصوص

الأهمية التطبيقية:

من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة من خلال النتائج التي ستتوصل إليها حزمة توصيات عملية لتحسين الالتزام التنظيمي من خلال تحديد نمط القيادة الأكثر تأثيرا في تعزيز الالتزام التنظيمي. وستكون النتائج ذات قيمة خاصة للمديرين والقادة في القطاع الصحي السعودي، حيث ستوفر لهم بيانات علمية تساعد في بناء استراتيجيات قائمة على الأدلة لتعزيز التزام الموظفين، وبالتالي تحسين أداء القطاع الصحي وعلى رأسه المستشفيات العامة.

1-5 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لممارسة أنماط القيادة على مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بمستشفى تيماء العام. وبتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

(H1) النمط التحويلي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة بمستشفى تيماء العام من وجهة نظر العاملين بها.

(H 2) يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لممارسة نمط القيادة التحويلية على مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بمستشفى تيماء العام.

(H3) يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لممارسة نمط القيادة التبادلية على مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بمستشفى تيماء العام.

(H4) يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لممارسة نمط القيادة المتساهلة على مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بمستشفى تيماء العام.

1-6 مصطلحات الدراسة:

أنماط القيادة:

التعريف الاصطلاحي: تمثل الإطار السلوكي الذي يتبناه القائد في توجيه العاملين والتأثير عليهم، من خلال مجموعة من الممارسات المتكررة التي تعكس سماته وشخصيته وطريقة تعامله مع المرؤوسين، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز فاعلية الأداء. ويعد كل نمط قيادي منظومة متكاملة من السلوكيات التي تميز أسلوب القائد في إدارة الأفراد وتحفيزهم واستثارة دوافعهم بما يتوافق مع متطلبات الموقف والسياق التنظيمي.

التعريف الاجرائي: تعرفها الباحثة إجرائيا بأنها: السلوكيات والممارسات الإدارية المتكررة التي يمارسها القادة في مستشفى تيماء العام عند أداء مهامهم الإدارية، والتي تتجلى في ثلاثة أنماط رئيسية هي: التحويلية، التبادلية، المتساهلة، ويتم قياسها إجرائيًا من خلال الاستجابة على الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية.

الالتزام التنظيمي:

التعريف الاصطلاحي: يعرفه الباحث وفقا لتعريف ماير وألين (Meyer & Allen, 1991) على أنه حالة نفسية تحدد علاقة الفرد بالمنظمة، وتؤثر على قراره بالاستمرار فيها أو تركها، وتشمل هذه العلاقة التوجه العاطفي تجاه المنظمة، وإدراك الفرد لتكلفة مغادرتها، والالتزام الأخلاقي بالبقاء فيها.

التعريف الاجرائي: تعرفه الباحثة إجرائيا بأنه: درجة ارتباط العاملين في المستشفى عاطفيًا ووظيفيًا وقيميًا بالمستشفى التي يعملون بها، بما يعكس رغبتهم في الاستمرار في العمل، واستعدادهم لبذل الجهد لتحقيق أهدافها، وإدراكهم لأهمية البقاء فيها مقارنة بالبدائل المتاحة.

1-7 حدود الدراسة: تتحدد الدراسة زمانيا بالعام 2025، ومكانيا بمستشفى تيماء العام بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، وتشمل بشريا جميع الموظفين العاملين بهذا المستشفى من الطاقم الطبي والموظفين والإداريين.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

2-1 أنماط القيادة

2-1-1 مقدمة:

لقد حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ القدم، إدراكًا لأهميتها في توجيه الجماعة نحو أهدافها ويُعد النمط القيادي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على رضا الموظفين وولائهم (الهاجري, 2023). وفي العصر الحديث، لم يعد نجاح المنظمة يعتمد على مصالحها المادية فقط، بل على قدرة القيادة في إدارة الموظفين، وتعزيز التزامهم التنظيمي، ورفع رضاهم التنظيمي، وتحفيز أدائهم لتحقيق الأهداف المنشودة (El-Attar, 2025)، ولهذا السبب، تولي المؤسسات الحديثة اهتمامًا كبيرًا بالكفاءات القيادية (Junaid et al., 2023). وبناءً على ذلك، تعتبر أنماط القيادة الفعالة حجر الأساس لأي مؤسسة تسعى للتطور والتقدم، لما لها من تأثير بالغ على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2-1-2 مفهوم أنماط القيادة:

يُعدّ النمط القيادي وفقا لبنوناس (2016) محصلةً لتفاعل جملة من الأنشطة والتصرفات التي يظهرها القائد في بيئة العمل، والتي تُكوّن أسلوبه المميز في القيادة. ويرى عساس (2021) أن أنماط السلوك القيادي تمثل العادات والممارسات الإدارية التي يمارسها القائد في إدارته للمنظمة، والتي تتأثر بشخصيته وظروف العمل، ويرى (Junaid et al., 2023) أن أنماط القيادة تعكس المسارات التي يوجّه القادة من خلالها أتباعهم ويؤثرون بهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ويعرفه علي وآخرون (Ali et al., 2020) بانه السلوك المتكرر للقائد أثناء أداء مهامه اليومية، وهو السلوك الذي يميز طريقته في القيادة كما يدركه الآخرون داخل المنظمة. ومن خلال ما تقدّم، ترى الباحثة أن الأنماط القيادية هي الأساليب السلوكية التي يعتمدها القائد في توجيه مرؤوسيه والتأثير عليهم، من خلال مجموعة مميزة من الممارسات التي تحدد طريقته في إدارة الأفراد وتحفيزهم بما يحقق أهداف المنظمة.

2-1-3 أهمية أنماط القيادة:

يعتبر النمط القيادي حجر الزاوية في نجاح العمل الإداري، ويشير دهابا (Dhaba, 2020) إلى أن نجاح المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على التزام الموظفين وتركيزهم على تحقيق أهدافها، وأن أسلوب القيادة يلعب دورًا حاسمًا في تحفيز الالتزام وزيادة رضا الموظفين الوظيفي. ويرى عساس (2021) أن اختلاف أنماط القيادة يعود إلى عوامل بيئية واجتماعية وتعليمية وفنية، وأن هذا الاختلاف يؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين ومستوى التزامهم وأدائهم، مما ينعكس على نتائج المنظمة. ويشير كيسكيس (Keskes, 2014) إلى أن أسلوب القيادة يعد من العوامل الحيوية التي يمكن أن تحفز الالتزام التنظيمي، فهو يمثل المسلك الحي لتحقيق أهداف المنظمة.

2-1-3 أنماط القيادة:

(أ)القيادة التحويلية:

تعريف القيادة التحويلية: تعد القيادة التحويلية أحد أبرز النماذج القيادية المعاصرة التي برزت في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين. وتمثل حالة تفاعلية بين القائد والتابعين ترتكز على رؤية واضحة للتحول الجذري في ثقافة المؤسسة وسلوكياتها بما يحقق مخرجات إيجابية على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية (الزهراني، 2016). وهي نمط قيادي قادر على إلهام العاملين لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (بنو ناس، 2016)، ويعتمد على الثقة والالتزام وتحفيز العاملين لرؤية المشكلات بطرق جديدة وبذل جهود إضافية (الغامدي، 2023؛ الغزالي، 2012).

خصائص القيادة التحويلية: تتسم القيادة التحويلية بجملة من الخصائص التي تجعلها قادرة على إحداث التغيير ودعم الإبداع داخل المنظمة، فهي قيادة موجّهة نحو بناء رؤية مستقبلية متفائلة وتحفيز العاملين بالقيم الداخلية وترسيخ الثقة بينهم وبين القائد. كما تعمل على تعزيز الرقابة الذاتية وخلق مناخ قائم على الثقة والإبداع والتميز، وتشجع التضحية بالمصالح الشخصية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، مع توقع مستويات أداء عالية والالتزام بعمليات التغيير (الجهني وآخرون، 2018). ويعزز هذه الخصائص ما يتصف به القائد التحويلي نفسه من قدرة على الإصغاء والتركيز، والشجاعة في مواجهة الحقيقة وتحمل المخاطر، إضافة إلى التمسك بالقيم والمبادئ التي تنسجم مع أفعاله، مما يعزز احترام العاملين وولاءهم (الغزالي، 2012). كما يمتلك القائد التحويلي تصوراً واضحاً لمستقبل أفضل، ويسعى إلى منح العمل معنى أعمق عبر تطوير كفاءة الموظفين وإلهامهم لتحقيق أداء متميز (الغامدي، 2023).

أبعاد القيادة التحويلية: تظهر القيادة التحويلية عبر أربعة أبعاد رئيسية:

1. الكاريزما أو التأثير المثالي :(Idealized Influence) حيث يقدّم القائد نفسه قدوة يُحتذى بها، ملتزماً بالمعايير الأخلاقية وقادراً على خلق الإعجاب والثقة لدى التابعين.
2. الدافعية الإلهامية :(Inspirational Motivation) ويعبر فيها القائد عن رؤية مستقبلية جذابة، مشجعاً العاملين بحماس وتفاؤل على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف.
3. الاستثارة العقلية :(Intellectual Stimulation) حيث يشجع القائد الابتكار، ويحفز التفكير الإبداعي، ويتجنب النقد السلبي ويدعم التجريب والحلول الجديدة.
4. الاعتبار الفردي :(Individualized Consideration) ويتمثل في الاهتمام الفردي بالتابعين، ومعرفة حاجاتهم وقدراتهم وتوجيههم وتطويرهم من خلال الإرشاد والتدريب (Novruzov، 2024؛ أفوليو وباس، 2003؛ الشنطي، 2016)

أثر القيادة التحويلية في المنظمات: تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في تعزيز الالتزام المؤسسي وتحفيز العاملين، إذ يسعى القائد إلى إظهار القدرات الكامنة لدى المرؤوسين وتوعيتهم برؤية ورسالة المنظمة (Bass، 1994). كما تساهم في تمكين العاملين وتحفيزهم، مما يعزز اندفاعهم للعمل وثقتهم بإدارة المؤسسة (الحريري، 2010). ومن خلال تبني هذا النمط القيادي تتمكن المؤسسات من مواجهة التحولات البيئية السريعة، وتحقيق النمو والازدهار والابتكار، والوصول إلى أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية (الزهراني، 2016).

(ب)نمط القيادة التبادلية: (Transactional Leadership)

تُعد القيادة التبادلية أحد الأنماط القيادية التقليدية التي تركّز على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين من خلال منظومة واضحة قائمة على الثواب والعقاب لتحقيق الأداء المطلوب. ويعرفها (Xu et al., 2024) بأنها أسلوب قيادي يعتمد على الحوافز المرتبطة بمستوى الأداء، بحيث يُكافأ الموظف عند تحقيقه المتطلبات ويُحاسب عند التقصير. كما يعرّفها (Uzundemir et al., 2023) على أنها علاقة تعاقدية بين القائد والتابعين تقوم على وضوح التوقعات وتحديد المهام مقابل مكافآت محددة سلفاً. ويرى (Xu et al., 2024) أنها قيادة تُركّز على استقرار العمل، وضبط الأداء، واستخدام الحوافز المنظمة لتحقيق أهداف قصيرة المدى.

خصائص القادة التباديليين: يتصف القادة التباديليون بتركيزهم على تنظيم العلاقة مع المرؤوسين عبر آليات واضحة للمكافآت والانضباط، بما يعزز الامتثال وتحقيق الأداء المطلوب. وقد حدد (Novruzov, 2024) ثلاث خصائص رئيسية تميّز القادة التباديليين: المكافأة المشروطة التي تربط تحقيق الأهداف بمنح المكافآت، والإدارة بالاستثناء النشطة التي تعتمد على مراقبة الأداء والتدخل الفوري لمعالجة الأخطاء، والإدارة بالاستثناء السلبية التي يتدخل فيها القائد فقط عند ظهور انحرافات كبيرة. وتشير الدراسات الحديثة (Uzundemir et al., 2023) إلى أن القادة التباديليين يتميزون بالوضوح، والانضباط، وتفسير القواعد، والاعتماد على الهياكل الرسمية، وقياس الأداء استناداً إلى معايير محددة مسبقاً.

أبعاد القيادة التبادلية: تتجسد أبعاد القيادة التبادلية في ثلاث مكونات رئيسة: المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء السلبية. فالمكافأة المشروطة تقوم على ربط المكافآت بالنتائج المحققة وفق معايير محددة مسبقاً (Xu et al., 2024) أما الإدارة بالاستثناء النشطة فتركز على المتابعة الدقيقة للأداء، والتدخل عند بداية ظهور الأخطاء (Novruzov, 2024) بينما الإدارة بالاستثناء السلبية تضع القائد في موقع المتابع عن بُعد الذي لا يتدخل إلا عند حدوث مشكلات جوهرية أو انحرافات واضحة (Uzundemir et al., 2023) وتشترك هذه الأبعاد في تعزيز الضبط والامتثال وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

أثر القيادة التبادلية على المؤسسات: أظهرت الدراسات الحديثة أن للقيادة التبادلية آثاراً ملموسة على الأداء الفردي والمؤسسي. فقد بيّن (Xu et al, 2024) أن القيادة التبادلية تسهم في تحسين الأداء التنظيمي عبر تعزيز الانخراط في العمل. كما وجد (Uzundemir et al., 2023) أن هذا النمط من القيادة يعزز الأداء في البيئات التي تتطلب وضوحاً وانضباطاً في المهام، لا سيما في الأعمال الروتينية. وأشار (Khairy et al., 2023) إلى أن القيادة التبادلية تُسهم في تعزيز المرونة التنظيمية عند توافر الثقة التنظيمية، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات. وبشكل عام، تُعد القيادة التبادلية أسلوباً فعالاً في البيئات التي تتطلب وضوح المهام، والانضباط، وربط الأداء بنتائج ملموسة.

(ج)نمط القيادة المتساهلة (Laissez-faire Leadership):

تُعد القيادة المتساهلة أحد الأنماط القيادية السلبية أو غير الفعّالة التي تتسم بغياب التدخل المباشر من القائد، وترك العاملين يعملون دون توجيه أو رقابة. وقد عرّفتها الأدبيات الحديثة بأنها نمط قيادي يتجنب اتخاذ القرارات، ويميل إلى الانسحاب من المواقف التي تتطلب قيادة وتوجيهاً. ففي تعريف (Zafar et al., 2022) تُوصف القيادة المتساهلة بأنها قيادة تتسم بالسلبية وضعف المبادرة، حيث يمتنع القائد عن تقديم التوجيه أو الدعم للمرؤوسين. ويصفها (Nawaz and Khan, 2023) بأنها سلوك قيادي يتخلى فيه القائد عن مسؤوليته في الرقابة والتوجيه، تاركاً للعاملين تحديد أساليب العمل واتخاذ القرارات بأنفسهم. فيما يعرّفها (Liu et al., 2023) بأنها قيادة يتسم فيها القائد باللامبالاة، والتردد في التدخل حتى عند حدوث مشكلات، مما يضعف التماسك التنظيمي ويزيد من حالة الغموض لدى العاملين.

خصائص القادة المتساهلين: يتسم القادة المتساهلون بعدد من الخصائص التي تميزهم عن الأنماط القيادية الفعّالة. وقد أشارت الدراسات الحديثة (Zafar et al., 2022) إلى أن أبرز هذه الخصائص تشمل: أن سلوكياتهم تميل إلى الانسحاب من المسؤوليات القيادية وتجنب اتخاذ القرارات المهمة، مع ضعف التواصل مع المرؤوسين وغياب التوجيه الواضح. وتجنب الظهور عند حدوث مشكلات أو نزاعات واضحة داخل بيئة العمل، ولا يقومون بتحديد التوقعات أو وضع أهداف واضحة للموظفين. ولذلك تجعل هذه السمات القيادة المتساهلة مصنفة ضمن الأنماط السلبية (Liu et al., 2023;).

أبعاد القيادة المتساهلة: تميل الأدبيات إلى اعتبار القيادة المتساهلة نمطاً ذا بعد واحد ضمن نموذج Bass & Avolio للقيادة، وهي تمثل الحد الأدنى من السلوك القيادي أو غيابه. ومع ذلك، صنفتها (Nawaz & Khan, 2023) في بُعدين رئيسيين تجعل وهي مجتمعة القيادة المتساهلة قيادة "غير تدخلية" تتسم بالسلبية وغياب الرقابة هما: غياب اتخاذ القرار (Non-decision making): وهو عدم رغبة القائد في تحمل المسؤولية، والتردد في اتخاذ أي قرارات تتعلق بالعمل أو الفريق؛ والانسحاب من الدور القيادي (Leadership avoidance): ويشمل غياب التوجيه، ضعف التواصل، وعدم التدخل في المشكلات أو النزاعات، حتى عندما تستدعي المواقف الحسم.

أثر القيادة المتساهلة على المؤسسات: تشير أغلب الدراسات الحديثة إلى أن القيادة المتساهلة ترتبط بنتائج سلبية في الأداء التنظيمي وسلوك العاملين. فقد أكد (Zafar et al., 2022) أن هذا النمط يؤدي إلى انخفاض الأداء، وتراجع الالتزام، وزيادة مستويات التوتر بسبب غياب التوجيه. ووجدت (Liu et al., 2023) أنها ترتبط بزيادة النزاعات التنظيمية، وتدني الرضا الوظيفي، وارتفاع معدل دوران العاملين. علاوة على إضعاف الابداع، وخلق بيئة من الغموض وعدم اليقين (Nawaz and Khan, 2023). وبشكل عام، تتفق الأدبيات على أن القيادة المتساهلة تُعد من أقل الأنماط فعالية، ويُنصح بتجنبها إلا في الحالات التي يكون فيها العاملون ذوي خبرة عالية جداً وقادرين على العمل باستقلالية كاملة، وهي حالات نادرة في التطبيق العملي.

2-2 الالتزام التنظيمي:

2-2-1 مفهوم الالتزام التنظيمي:

وفقا لكسكيس (Keskes, 2014) يشير الالتزام التنظيمي إلى درجة ارتباط الفرد بالمنظمة وانخراطه فيها، ويمثل الرابط العاطفي والمعرفي والسلوكي الذي يربط الموظف بأهداف وقيم المنظمة. بينما يرى جوناید وآخرون (Junaid et al., 2023)أن التزام الموظف يعكس دعمه لرسالة المنظمة وقيمها وأهدافها، ويتطلب ذلك وجود رابط عاطفي قوي، والتزام بالقواعد، ومثابرة مستمرة.

وتضيف ليما (Lemma,2018) أن التزام الموظف التنظيمي يعكس شعوره بالانتماء والارتباط بالمؤسسة، مما يعزز ثقته بنفسه وسلوكه الاجتماعي. بينما يعرفه جوسايا-هارت ووادیري (Josiah-Hart & Wadiri, 2023) بأنه القوة النسبية لتماهي الفرد مع المنظمة وانخراطه فيها. ويشمل أداء المهام، والالتزام بالمواعيد النهائية، وكفاءة الموظف، وفعالية عمله (Dhaba, 2020). ويعرفه نوفروزوف (Novruzov, 2024) بأنه القوة الكلية لانخراط الفرد في منظمته وتعاطفه معها. ويرى الديابات (Al-Daibat, 2017) بأنه رغبة الأفراد في البقاء في المنظمة، وجهودهم المبذولة فيها، وقبولهم لقيمها وأهدافها. ويقرر كسكيس (Keskes, 2014) أن معظم المنظرين يُدرجون واحدًا أو أكثر من العناصر السلوكية الثلاثة التالية كجزء لا يتجزأ من تعريفهم: إيمان راسخ بأهداف وقيم المنظمة وقبولها؛ استعداد لبذل جهد كبير نيابةً عنها؛ رغبة قوية في الحفاظ على العضوية فيها.

2-2-2 أهمية الالتزام التنظيمي:

يُعد الالتزام التنظيمي من أهم العوامل التي تعكس فعالية المؤسسة وكفاءتها، إذ يرتبط ارتفاع مستوى الالتزام بتحسن الأداء وانخفاض معدل دوران العاملين، بينما يشير انخفاضه إلى تراجع الإنتاجية والمخرجات (بوحداد وميروح، 2025). كما يُساهم في تعزيز رأس المال الاجتماعي وتسهيل التعلم التنظيمي(Josiah-Hart & Wadiri, 2023) ، ويُعد عاملاً مهمًا لاستقرار العاملين والمنظمة، ويُحفز الإنجاز الإبداعي والابتكار (بنوناس، 2016)، وتشير الدراسات إلى أن الموظفين الملتزمين أقل استعدادًا للانسحاب، وأكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة وتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي ونجاح فرق العمل (Al-Daibat, 2017) كما أن الالتزام التنظيمي يعزز تبادل المعرفة، ويحفز سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويُسهم في استقرار القوى العاملة، ويزيد من قدرة المنظمة التنافسية (Keskes, 2014). وبشكل عام، يمثل الالتزام التنظيمي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة، إذ يُسهم في تحسين الأداء، وزيادة الاستقرار التنظيمي، وتقليل التسرب الوظيفي، وتعزيز الإبداع والابتكار، وهو مؤشّر رئيسي على فاعلية المؤسسة.

2-2-3 العوامل المؤثر في الالتزام التنظيمي:

تتعدد العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي وتتفاعل، ومن ذلك يعددها الديابات (Al-Daibat, 2017) بعوامل شخصية كالعمر ومدة الخدمة والانتماء، وعوامل تنظيمية مثل تصميم العمل، وأسلوب القيادة، ومستويات العدالة والقيم السائدة، إضافة إلى عوامل أخرى كتوفر البدائل عند مغادرة العمل. ويورد (Hadziahmetovic & Karajbic, 2021) أربعة أقسام: العوامل التنظيمية، والعوامل الفردية، وعوامل العمل، والعوامل البيئية، مع التأكيد على أن أسلوب القيادة يعد أكثر العوامل التنظيمية تأثيرًا في مستوى الالتزام. وبذلك يتضح أن الالتزام التنظيمي يمثل نتاجًا متداخلًا لمجموعة من المؤثرات، تتصدرها القيادة بوصفها المحرك المركزي لمعظم العوامل الأخرى، لكونها المسؤولة عن تشكيل بيئة العمل، وتوجيه السلوك، وتعزيز الدعم، وإيجاد مناخ قادر على بناء روابط التزام قوية بين الموظف والمؤسسة.

2-2-4 أبعاد الالتزام التنظيمي:

تنوعت النماذج النظرية التي تناولت الالتزام التنظيمي، ويُعد النموذج الثلاثي الذي اقترحه (Meyer & Allen, 1991)الأكثر شيوعًا، حيث يقسم الالتزام إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري، حيث يمثل الالتزام العاطفي (Affective Commitment): يعكس التزام الموظف بالمؤسسة شعوره بالانتماء والتقدير، ورغبته الصادقة في البقاء والمساهمة في نجاحها(Liu & Kerdpitak, 2022) ، بينما ينبع الالتزام المعياري (Normative Commitment): ينبع من شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة، حيث يرى أن البقاء فيها هو التصرف الصحيح أخلاقيًا (Josiah-Hart & Wadiri, 2023). ويرتبط الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment): يرتبط بتقدير الموظف للفوائد المرتبطة بالبقاء في المنظمة مقابل الخسائر المتوقعة عند تركها (Meyer & Allen, 1991). ويتضح أن هذه الأبعاد الثلاثة مترابطة، ويمكن أن يمتلك الموظف مستويات مختلفة في كل بُعد، كما يمكن أن تتفاعل مع خصائص شخصية وعوامل تنظيمية (Junaid et al., 2023).

3-3 الدراسات السابقة والتعليق عليها

3-3-1 الدراسات السابقة:

بيّنت دراسة (Keskes, 2014) العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية وأبعاد الالتزام، مؤكدة قوة الارتباط الإيجابي بين القيادة التحويلية والالتزام، رغم ندرة الدراسات التجريبية المتخصصة في هذا الجانب. كما هدفت دراسة (Njoroge, Gachunga, & Kihoro,2015) التي شملت 343 مشاركًا في المؤسسات التقنية في كينيا، إلى تحديد أثر القيادة التحويلية، وتوصلت إلى تأثيرها القوي على أبعاد الالتزام الثلاثة. وضمن السياق الدولي أيضًا، بحثت دراسة (Buciuniene & Skudiene,2015) والتي ضمّت 191 مديرًا من شركات التصنيع الليتوانية، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام، لتخلص إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي والمعياري، مقابل ارتباط سلبي للقيادة المتساهلة. كما تناولت دراسة (Lemma & G/Michae,2018) التي شملت 222 مشاركًا من جامعة سانت ماري، أثر الأنماط القيادية على التزام الموظفين، موضحة وجود علاقة إيجابية لكل من القيادة التحويلية وعدم التدخل، بينما غابت الدلالة الإحصائية للقيادة التبادلية. أما دراسة (Latt,2019) والتي أجريت على 380 موظفًا في المؤسسات الحكومية بميانمار، فقد بينت علاقة إيجابية واضحة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

أما دراسة (Dhaba, 2020) والتي شملت 376 مشاركًا في جامعة جيما، فقد توصلت إلى أن القيادة التحويلية تتنبأ بدرجة أكبر بالرضا والالتزام، مقارنة بالقيادة التبادلية أو غير المؤثرة. وتوصلت دراسة (Al Raeesi & Samsudin,2021) التي استخدمت بيانات كمية من إحدى الجهات الحكومية في دبي، إلى أثر إيجابي لكل من القيادة التحويلية والتفاعلية على التزام الموظفين. وتوافق ذلك مع ما وجدته دراسة (Ranasinghe & Umma, 2021) التي أُجريت على موظفي القطاع العام في سريلانكا، حيث أظهرت علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتبادلية من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. أما دراسة، (Hadziahmetovic & Karajbic, 2021) التي شملت مؤسسات عائلية بالبوسنة، فقد أثبتت أن التحويلية كانت الأكثر ارتباطًا بالالتزام مقارنة بالتبادلية. وبدورها، توصلت دراسة بوعكاز وتوايتية (2021)، التي شملت 150 موظفًا بجامعة العربي التبسي، إلى وجود أثر معنوي للأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي، مع بروز قيادة التحويلية كعامل تعزيز رئيسي. وتدعم هذه الاتجاهات أيضًا دراسة (Liu & Kerdpitak, 2022)، والتي شملت 240 مشاركًا و15 متخصصًا في قطاع الإنترنت الصيني، حيث أثبتت أن القيادة التحويلية تعزز الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي، وترتبط بالاستدامة المؤسسية.

كما خلصت دراسة (Gallegos,2022) التي شملت 162 موظفًا في أيرلندا، إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتفاعلية والالتزام، مع تفوق الأولى في التأثير. بينما أثبتت دراسة (Duyen et al., 2023) التي ضمّت 217 موظفًا في الشركات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام، أن القيادة التحويلية والتبادلية تسهمان إيجابًا في الالتزام، مقابل الأثر السلبي للقيادة السلبية. كذلك توصلت دراسة (El-Attar, 2025)، والتي شملت 362 موظفًا في شركات أورانج بمصر، إلى أن القيادة التحويلية تعزز الالتزام العاطفي والمعياري والاستمراري.

وفي القطاع الصحي العربي كشفت دراسة (Ali et al., 2020) التي أُجريت على 255 مشاركًا في مستشفى بمحافظة المنيا عن وجود ارتباط إيجابي بين أساليب القيادة وسلوكيات القيادة والالتزام التنظيمي. كذلك في السياق الصحي السعودي، كشفت عدة دراسات عن أهمية أنماط القيادة وتأثيرها على الأداء والالتزام؛ بينما كشفت دراسة الدوسري-Al) Dossary, 2022)والتي هدفت إلى استكشاف أثر أساليب قيادة مديري التمريض على مشاركة الموظفين والالتزام التنظيمي في المستشفيات السعودية، وأجريت على 390مشاركًا من الممرضين ومديري التمريض، إلى أن القيادة التحويلية كانت الأسلوب الأكثر شيوعًا بين مديري التمريض، وأن القيادة التحويلية والتفاعلية ترتبط إيجابيًا بمستوى مشاركة الموظفين والتزامهم التنظيمي. كما كشفت دراسة الغامدي (2023)، التي أُجريت على 270 موظفًا بمستشفى الملك عبد الله في بيشة، عن ارتفاع مستويات تطبيق أبعاد القيادة التحويلية. كما دعمت دراسة الشهراني (2023)، التي ضمّت 305 موظفًا بمستشفى عسير المركزي، أهمية القيادة التحويلية وتأثيرها الأقوى على الأداء مقارنة بالأنماط الأخرى ، كمت توصلت دراسة بوشرا وآخرون (Boshra et al., 2025) والتي هدفت إلى فحص العلاقة بين أساليب القيادة التمريضية ورضا المرضى في أربعة مستشفيات حكومية سعودية، وأجريت على 150 ممرضة و180 مريضًا، إلى أن أسلوب القيادة السلبي/المتجنب كان الأكثر شيوعًا بين مديري التمريض (62.6٪)، أما دراسة اليامي وآخرون (Al-Yami et al., 2018) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين أنماط قيادة مديري التمريض والالتزام التنظيمي في مستشفيين سعوديين، وأجريت على 219 ممرضًا ومدير تمريض، فقد أظهرت أن القيادة التحويلية هي الأكثر شيوعًا، وكانت أقوى أسلوب مرتبط بارتفاع الالتزام التنظيمي .

3-3-2 التعليق على الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر تأثيرًا على الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، في حين أظهرت القيادة التبادلية أثرًا محدودًا والمتساهلة ارتباطًا منخفضًا بالالتزام (Abidin, 2010; Dhaba, 2020; El-Attar, 2025). ومع ذلك، تعتمد غالبية هذه الدراسات على تقييمات ذاتية للمديرين أو الموظفين، مع قلة الدراسات التجريبية أو الطولية التي تحدد العلاقة السببية، وتباين أساليب القياس والعينات يحد من إمكانية المقارنة المباشرة. كما ركزت الدراسات السعودية على مديري التمريض مع إغفال بقية العاملين الصحيين، مما يحد من تعميم النتائج على جميع فئات القطاع. وتشير هذه المراجعة إلى الحاجة لمزيد من الدراسات الموضوعية والمتعددة الأساليب لتقييم أثر أنماط القيادة المختلفة على الالتزام التنظيمي.

ثالثا: إجراءات الدراسة

3-1 منهج البحث: بناءً على طبيعة هذه الدراسة وطبيعة أهدافها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي التحليلي، وهو المنهج الذي يعتمد على وصف الظواهر كما توجد في الواقع بدون تدخل من الباحث.

3-2 مجتمع وعينة البحث: شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مستشفى تيماء العام بتبوك المملكة العربية السعودية، وتشمل يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين ضمن الطاقم الطبي والموظفين والإداريين بمستشفى تيماء العام من شاغلي وظيفي (طبيب، صيدلي، ممرض، فني صحي، موظف). وقد تم اختيار عينة منهم بطريقة العينة الميسرة وبلغ قوامها (265) فرد، وقد راعت فيها الباحثة التنوع حسب المتغيرات الديمغرافية ذات الصلة، حيث توزعت كما في الجدول (1) التالي:

جدول (1): يوضح نسب وتكرارات عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير الفئة	النوع		الخبرة سنوات			المستوى التعليمي			الوظيفة الحالية				
	ذكور	إناث	< 5 سنة	6- 10	10≤	دبلوم بعد الثانوي	كالوريوس	دراسات عليا	طبيب	صيدلي	ممرض	فني	موظف
العدد	123	142	41	107	117	42	149	74	47	26	94	31	67
النسبة	46 %	54 %	16 %	40 %	44 %	1% 6	56 %	2% 8	%18	1% 0	35 %	1% 2	25 %
المجموع	265		265			265			265				

3-3 أدوات البحث:

وهي استبانة من تصميم الباحثة مكونة من ثلاثة أقسام؛ هي: استمارة البيانات الأولية وتختص بالمتغيرات الديمغرافية للعينة: تشمل المتغيرات الديمغرافية النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، واستبانة أنماط القيادة والتي تتكون من (24) فقرة، موزعة بواقع على (8) فقرات على ثلاثة أنماط قيادية هي: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة المتساهلة. وقد تم تصميمها بالاستعانة بعدة دراسات؛ منها:(بنوناس،2016) (بوعكاز، 2021)، ثم استبانة الالتزام التنظيمي: وهي استبانة مكونة من (10) فقرات وقد تم تصميمها بالاستعانة بدراسة (بوحداد وميروح 2025). وقد تم تصميم الجزأين الثاني والثالث على أساس مقياس ليكرت الخماسي باستجابات: (موافق بشدة، اوافق، لا اوافق، لا اوافق بشدة)، ويتم تصحيحها بإعطاء أوزان للقيم بمقدار (4، 3، 2، 1) على التوالي. وقد قام الباحث للتأكد من صدق وثبات هذه الأداة بأقسامها الثلاثة بتنفيذ عدد من الإجراءات، تمثلت في الآتي:

صدق المحتوى (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة على عدد (7) من الأساتذة والخبراء في مجال الإدارة، بغرض الحكم على صلاحية الاستبانة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وقد أجاز المحكمون الاستبانة كما هي بنسبة اتفاق بلغت 85%.

الدراسة الاستطلاعية: أجرت الباحثة دراسة استطلاعية على عينة من (30) فرد من أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بغرض التأكد من صدق وثباتها احصائياً، وفيما يلي نتيجة ذلك:

جدول رقم (2): يوضح الاتساق الداخلي لمكونات استبانة الدراسة.

أنماط القيادة						الالتزام التنظيمي	
القيادة التحويلية		القيادة التبادلية		القيادة المتساهلة			
م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط
1	.603	1	.811	1	.472	1	.452
2	.741	2	.733	2	.875	2	.509
3	.681	3	.628	3	.670	3	.206
4	.439	4	.765	4	.779	4	.869
5	.626	5	.574	5	.699	5	.867
6	.801	6	.633	6	.771	6	.945

.845	7	.635	7	.807	7	.871	7
.735	8	724.	8	.725	8	.694	8
.847	9						
.681	10						

جدول رقم (3): يوضح الصدق والثبات بأنواعها لأداة الدراسة.

	الاستبانة ككل والأبعاد	ارتباط اقل 0.30	معامل ثبات ألفاكرونباخ	الصدق الذاتي	الثبات بالتجزئة النصفية	
					سبيرمان-براون	جتمان
أنماط القيادة	القيادة التحويلية	8	0.889	0.942	0.854	0.795
	القيادة التبادلية	8	0.899	0.948	0.886	0.856
	القيادة المتساهلة	8	0.886	0.941	0.865	0.859
الالتزام التنظيمي		10	0.919	0.958	0.782	0.747

(أ)الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): من الجداول (1-3)، (2-3) نلاحظ أن كل ارتباطات قسمي الاستبانة، مرتفعة بدرجة مقبولة حيث وتراوحت بين قيمتي (439.) و(945.). وكانت جميعها أعلى من 30. وبالتالي تعتمد الباحثة كل البنود الواردة.

(ب)الصدق الذاتي: ويستخرج بإيجاد الناتج من الجذر التربيعي لمعامل ثبات ألفاكرونباخ، حيث بلغت: القيادة التحولية (0.942)، ونمط القيادة التبادلية (0.948)، القيادة المتساهلة (0.941)، الالتزام التنظيمي (0.958)، وهي قيم عالية بدرجة مقبولة، مما يؤكد ثبات قسمي الاستبانة، وبالتالي صلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه.

(أ)ثبات الفاكرونباخ: من الجدول (2) نلاحظ ان قيم الفا كرونباخ بلغت: القيادة التحولية (0.889)، القيادة التبادلية (0.899)، القيادة المتساهلة (0.886)، الالتزام التنظيمي (0.919)، وهي قيم مقبولة، مما يدلل على ثبات الاستبانة.

(ب)ثبات التجزئة النصفية: من الجدول (3) نلاحظ ان قيم ثبات كل إجزاء الاستبانة المستخرجة بطريقتي التجزئة النصفية: سبيرمان مان – براون وطريقة جتمان والتي تتضمن أنماط القيادة الثلاثة علاوة على الالتزام التنظيمي تراوحت بين قيمتي (0.747) و (886.)، وهي قيم مقبولة، مما يدلل على مستوى عالي من الثبات.

3-4 المعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة وتحليلها وقد قامت بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، مع تحويل المتوسطات إلى نسب مئوية وفق المعادلة: (المتوسط- 1) ÷ المدى× 100 كما استُخدمت معايير ليكرت الخماسية لتقدير مستويات الاستجابات، والتي تُصنف كالآتي: منخفضة جدًا من 1% إلى 20%، منخفضة من 21% إلى 40%، متوسطة من 41% إلى 60%، وعالية من 61% إلى 80.%، وعالية جدا 81 إلى 100. كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple linear regression analysis): لقياس مدى عن أثر المتغيرات.

رابعا: نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1 عرض النتائج:

نتيجة الفرضية الأولى: النمط التحويلي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة بمستشفى تيماء العام من وجهة نظر العاملين بها.

الإحصائية الوصفية للنمط التحويلي:

جدول رقم (4): يوضح الرتب والنسب المئوية والتقدير (النمط التحويلي)، ن=(265)

رقم	مفردات بعد (النمط التحويلي)	الرتبة	المتوسط	SD	%	التقدير
1	يحوز المدير على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به في بيئة العمل بالمستشفى.	(1)	4.29	.59	%82.25	مرتفع جدا
2	يُظهر المدير قيمًا إيجابية وقناعات ترتكز على الأخلاقيات المهنية للعمل بالمستشفى.	(2)	4.13	.65	%78.25	مرتفع

3	يتحدث المدير عن مستقبل العمل بتفاؤل ويحفز الفريق لتحقيق أهداف المستشفى.	(4)	4.05	.78	%76.25	مرتفع
4	يحث المدير على الإنجاز وتقديم أفضل أداء والعمل بروح الفريق لأداء المهام.	(3)	4.09	.81	%77.25	مرتفع
5	يدعم المدير التفكير وتطبيق أساليب مبتكرة وفعالة لحل المشكلات وإكمال المهام وتحسين الأداء في بيئة العمل.	(7)	3.80	.93	%70	مرتفع
6	يراعي المدير الفروق الفردية بين الموظفين ويقدم الدعم المناسب لكل موظف وفق احتياجاته.	(6)	3.92	.90	%73	مرتفع
7	يستمع المدير باهتمام وتفهم لآراء وشكاوى واحتياجات الموظفين ويتجاوب معها.	(8)	3.79	.97	%69.75	مرتفع
8	يدعم المدير تطوير مهارات وقدرات العاملين لتحقيق نموهم وتطورهم الشخصي في المهنة.	(5)	3.95	.92	%73.75	مرتفع
	النسب والتقدير الكلي للنمط التحويلي		4.00	-	75%	مرتفع

يُلاحظ من جدول (4) أن كل فقرات القيادة التحولية مرتفعة ومرتفعة جدا حيث تراوحت بين نسبتي (69.75%) و(82.25%)، وجاء في الرتبة الأول البند رقم (1) بنسبة مئوية (82.25%)، وفي الرتبة الأخيرة فقرة (7) بنسبة مئوية (69.75%)، بينما بلغت النسبة الكلية للنمط (75%)، وهي نسبة في مدى التقدير مرتفعة. إذن يمارس النمط القيادة التحولية بدرجة مرتفعة.

الإحصائية الوصفية للنمط التبادلي:

جدول رقم (5): يوضح الرتب والنسب المئوية والتقدير (النمط التبادلي)، ن= (265)

رقم	مفردات بعد (النمط التبادلي)	الرتبة	المتوسط الحسابي	SD	%	التقدير
1.	يكافئ المدير الموظفين عند تحقيقهم للأهداف المحددة مسبقًا.	(1)	4.12	.68	%78	مرتفع
2.	يوضح المدير المهام المطلوبة للحصول على المكافأة المستحقة.	(2)	4.02	.71	%75.5	مرتفع
3.	يعبر المدير عن رضاه عند إتمام الموظفين لمهامهم بنجاح.	(2)	3.90	.91	%72.5	مرتفع
4.	يتابع المدير الأداء بشكل مستمر ويلاحظ الانحرافات فور حدوثها.	(4)	3.93	.80	%73.25	مرتفع
5.	يحذر المدير مسبقًا من العقوبات عند التقصير في أداء المهام.	(3)	3.97	.90	%74.25	مرتفع
6.	يتدخل المدير لتصحيح الأخطاء والانحرافات حسب خطورتها قبل أن تتفاقم.	(5)	3.87	.87	%71.75	مرتفع
7.	يسمح المدير للموظفين بالعمل بحرية طالما أن الأمور تسير دون مشاكل كبيرة.	(7)	3.57	1.21	%64.25	مرتفع
8.	يسمح المدير للموظفين بالعمل بحرية ويوازن بين المراقبة عن بعد والتدخل عند الحاجة.	(6)	3.75	1.02	%68.75	مرتفع
	النسب والتقدير الكلي للنمط التبادلي		3.89	-	%72.25	مرتفع

يُلاحظ من جدول (5) أن كل فقرات القيادة التبادلية مرتفعة حيث تراوحت بين نسبتي (64.25%) و(78%)، وجاء في الرتبة الأول البند رقم (9) بنسبة مئوية (78%)، وفي الرتبة الأخيرة فقرة (7) بنسبة مئوية (64.25%)، بينما بلغت النسبة الكلية للنمط (72.25%)، وهي نسبة في مدى التقدير مرتفعة. إذن يمارس النمط القيادة التبادلية بدرجة مرتفعة.

الإحصائية الوصفية للنمط المتساهل:

جدول رقم (6): يوضح الرتب والنسب المئوية والتقدير (النمط المتساهل)، ن= (265)

رقم	مفردات بعد (النمط المتساهل)	الرتبة	المتوسط الحسابي	SD	%	التقدير
17	يتجنب المدير التدخل عند ظهور مشكلات أو تحديات في العمل.	(3)	2.57	1.28	%39.25	منخفضة
18	يتراخى المدير في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات عند الحاجة.	(4)	2.54	1.25	%38.5	منخفضة
19	لا يحدد المدير المهام المطلوبة للموظفين بوضوح.	(8)	2.39	1.22	%34.75	منخفضة
20	يسمح المدير بمرور آراء ومقترحات الموظفين دون نقاش أو تقييم.	(6)	2.50	1.24	%37.5	منخفضة
21	يتساهل المدير في تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين.	(5)	2.53	1.20	%38.25	منخفضة
22	يترك المدير الأخطاء والانحرافات تتفاقم دون اتخاذ أي إجراء.	(7)	2.42	1.26	%35.5	منخفضة
23	يتأثر المدير برغبات الموظفين عند اتخاذ القرارات.	(1)	2.66	1.15	%41.5	منخفضة
24	يتنازل المدير عن صلاحياته لبعض العاملين حتى أثناء حضوره.	(2)	2.58	1.29	%39.5	منخفضة
	النسب والتقدير الكلي للنمط المتساهل		2.52	-	38	منخفضة

يُلاحظ من جدول (6) أن كل فقرات القيادة المتساهلة منخفضة حيث تراوحت بين نسبتي (34.75%) و(39.5%)، وجاء في الرتبة الأول البند رقم (23) بنسبة مئوية (39.5%)، وفي الرتبة الأخيرة فقرة (7) بنسبة مئوية (34.75%)، بينما بلغت النسبة الكلية للنمط (38%)، وهي نسبة في مدى التقدير منخفضة. إذن يمارس النمط القيادة المتساهلة بدرجة منخفضة.

ملخص الإحصائية الوصفية للأنماط القيادية: بالنظر إلى الجداول (1)، (2)، (3) يُلاحظ أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية مرتفع بنسبة مئوية (75%)، وهو الأكثر شيوعا، وان مستوى ممارسة القيادة التبادلية مرتفع بنسبة (72.25%) في المرتبة الثانية. واخير مستوى ممارسة القيادة المتساهلة منخفض بنسبة (38%) وهو الأقل شيوعا.

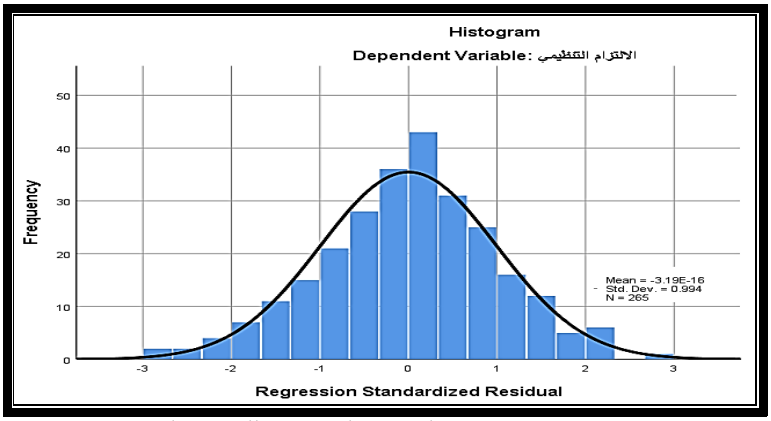
الفرضية الرئيسية: هناك أثر دال احصائيا للأنماط القيادية على مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بمستشفى تيماء العام؟

الفرضيات الفرعية: هناك أثر دال احصائيا للأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، المتساهلة) على مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بمستشفى تيماء العام؟

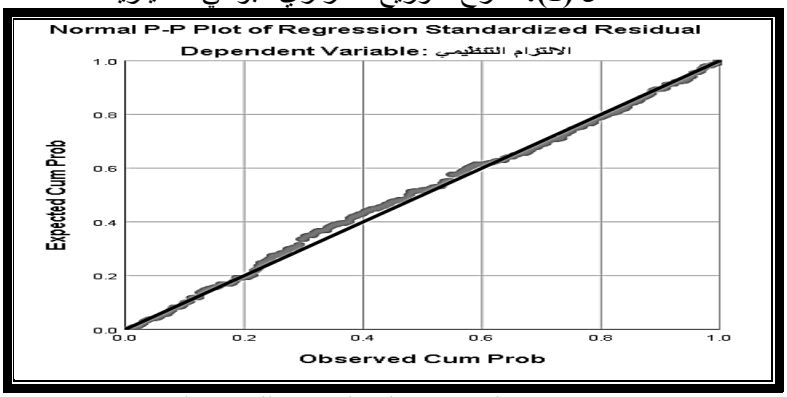
جدول (7): الانحدار الخطي المتعدد الأنماط القيادية على مستوي الالتزام التنظيمي.

ملخص النموذج		نتيجة أنوفا		معلمات المعاملات				
معامل الارتباط	مربع الارتباط	(F)	Sig.	النموذج	(B)	بيتا	(T)	Sin.
.842a	.709	212.16	.000	الثابت	16.05		6.85	.000
				النمط التحويلي	.456	.388	4.41	.000
				النمط التبادلي	.351	.320	3.73	.000
				النمط المتساهل	-.204	-.200	-4.39	.000

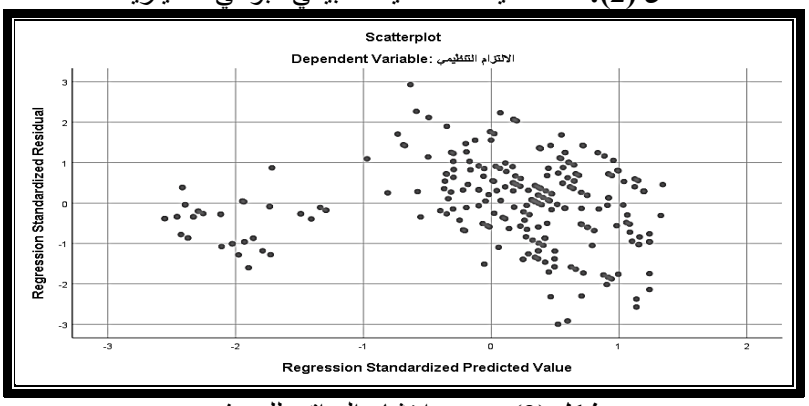
المتنبئات: الثابت، النمط التحويلي، التبادلي، التبادلي - المتغير التابع: الالتزام التنظيمي



شكل (1): مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية



شكل (2): الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية



شكل (3) يوضح انتشار البواقي للنموذج

يتضح من جدول (6-4) أعلاه، صلاحية النموذج الإحصائي، حيث أن بلغت قيمة معامل الارتباط (R)= (0.842) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R-Square)= (0.709)، وهذا يعني أن الأنماط القيادية مجتمعة تفسر 70.9% من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة جدا تدل على الأهمية الكبيرة لهذا المتغير. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (212.16) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.00) هذا يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على التنبؤ. كما يلاحظ من الرسم البياني (2-4)، أن الأخطاء (البواقي المعيارية) تتوزع بشكل طبيعي حول المتوسط، وهو ما يؤكده شكل الجرس الموضح في الرسم البياني. ومن الرسم (2-4) أن النقاط تتجمع بشكل قريب جداً من الخط القطري المستقيم، مما يؤكد صحة افتراض التوزيع الطبيعي للبواقي، ومن الرسم (3-4) أن انتشاراً عشوائياً للنقاط حول خط الصفر دون وجود نمط محدد، مما يشير إلى تحقق افتراضي استقلالية الأخطاء وثبات تباينها. **إذن النتيجة: يوجد أثر دال احصائيا للأنماط القيادية مجتمعة على الالتزام التنظيمي.**

أما بالنسبة لاختبار أثر الأنماط الثلاثة منفردة فمن الجدول (6-4) نلاحظ وجود أثر دال احصائيا للأنماط الثلاثة على الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة على التوالي (4.41)، (3.73)، (-4.39) وهي قيم دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، كما يتضح من خلال تحليل معاملات الانحدار أن (B)بذات التوالي بلغت (.456)، (.351)، (-

204.) وبقيمة (Beta) معيارية قدرها (388.)، (320.)، (200.-) مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسة النمط التحويلي والتبادلي في القيادة يتبعها زيادة بمقدار (456.)، (351.) حدة في الالتزام التنظيمي بينما زيادة وحدة واحدة في نمط القيادة المتساهلة يتبعها نقصان في الالتزام الوظيفي بمقدار (204.-) . كما يشير ذلك إلى أن نمط القيادة التحويلي هو الأقوى من حيث الأثر يليه النمط التبادلي يليه النمط المتساهل. **اذن النتيجة: يوجد أثر إيجابي ذا دلالة إحصائية لممارسة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، وأثر سلبي دال احصائيا لنمط القيادة التساهلية على مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بمستشفى تيماء العام.**

4-2 مناقشة النتائج وتفسيرها:

مناقشة نتيجة الفرضية الأولى وتفسيرها: ونصها (أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية مرتفع بنسبة مئوية (75%)، وهو الأكثر شيوعا، وان مستوى ممارسة القيادة التبادلية مرتفع بنسبة (72.25%) في المرتبة الثانية. واخير مستوى ممارسة القيادة المتساهلة منخفض بنسبة (38%) وهو الأقل شيوعا) تتفق مع دراسة الغامدي (2023)، التي أُجريت على موظفي مستشفى الملك عبد الله في بيشة، وكشفت عن ارتفاع مستويات تطبيق أبعاد القيادة التحويلية. ومع دراسة اليامي وآخرون (Al-Yami et al., 2018) والتي أجريت في مستشفيين سعوديين أظهرت أن القيادة التحويلية هي الأكثر شيوعًا. والملاحظ ان هذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة بوشرا وآخرين (Boshra et al., 2025) التي أشارت إلى أن أسلوب القيادة السلبي/المتجنب كان الأكثر شيوعًا بين مديري التمريض (62.6٪)، في أربعة مستشفيات حكومية سعودية. وتفسر هذه النتيجة بطبيعة العمل الإداري في المستشفيات، التي تتسم بالحساسية العالية، وتعدد المهام، وضرورة اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة، والمستمرة إلى التنسيق بين الفرق الطبية والإدارية؛ وتتطلب هذه البيئة نمطًا قياديًا قادرًا على التحفيز، وبناء الرؤية، وتعزيز الالتزام والانضباط التنظيمي، وهي خصائص القيادة التحويلية والتبادلية. كما يعكس هذا الارتفاع الجهود التي تبذلها وزارة الصحة في تطوير القيادات الصحية وتمكينها إداريًا، من خلال برامج التأهيل والتدريب القيادي، ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي أكدت على تنمية رأس المال البشري وإعداد قادة قادرين على قيادة التحول المؤسسي وتحسين كفاءة الأداء في القطاع الصحي. ويُضاف إلى ذلك طبيعة الكادر العامل في المستشفى، الذي يضم فئات مهنية متعددة ذات مستويات عالية من التأهيل العلمي والمهني، ويعمل ضمن بيئة تتطلب الالتزام بالأنظمة والمعايير المهنية، والعمل بروح الفريق، والاستجابة السريعة للحالات الطارئة. كما يجعلها أقل استجابة للأنماط القيادية المتساهلة التي تفتقر إلى المتابعة والحسم، وهو ما يفسر انخفاض مستوى ممارستها داخل المستشفى. فمستوى ممارسة القيادة المتساهلة لا يناسب بيئات العمل في المستشفيات التي تتميز بأن أثر التقصير يكون فوريا وواضحا من خلال الأخطاء الطبية وشكاوى المرضى.

مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسة: ونصها (يوجد أثر دال احصائيا للأنماط القيادية مجتمعة على الالتزام التنظيمي، وأن نمط القيادة التحويلي هو الأقوى من حيث الأثر يليه النمط التبادلي يليه النمط المتساهل). تتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات التي أجريت في سياقات غير طبية حيث أكدت على وجود أثر لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي مثل دراسات لات (Latt,2019)، وبوعكاز وتوايتية (2021)، وفي سياق القطاع الصحي أبانت دراسة (Ali et al., 2020) التي أُجريت في مستشفى بمحافظة المنيا عن وجود ارتباط إيجابي بين أساليب القيادة وسلوكيات القيادة والالتزام التنظيمي. ويعزز هذه النتيجة معظم ما ذهبت إليه الافادات العلمية حيث أن أنماط القيادة تؤثر بشكل مباشر على الالتزام (Keskes, 2014)، وفي بيئة الرعاية الصحية، يمكن للقيادة الفعّالة أن تعزز مشاركة العاملين وبالتالي التزامهم التنظيمي (AlFlayyeh & Alghamdi, 2023؛ El-Attar, 2025؛ Keskes, 2014). وتفسّر هذه العلاقة في أن مشاعر الموظف هي انعكاس وانفعال مع الأسلوب الذي يعتمده المدير المباشر بصورة متكررة وهو النمط القيادي.

كما يمكن تفسير احتلال النمط القيادي التحويلي المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير الإيجابي، إلى تركيز هذا النمط على بناء الرؤية المشتركة، وتحفيز العاملين، وتعزيز الثقة والاعتبار الفردي، وهي عناصر تسهم في تنمية الالتزام العاطفي والمعياري لدى العاملين، وتدفعهم إلى الارتباط بالمنظمة طوعًا وليس بدافع الإلزام الوظيفي فقط. وتزداد فاعلية هذا النمط في المستشفيات نظرًا لطبيعة العمل التي تتطلب دعمًا نفسيًا ومهنيًا مستمرًا، وشعورًا بالمعنى والمسؤولية تجاه المرضى والمنظمة. في المقابل، جاء النمط القيادي التبادلي في المرتبة الثانية بتأثير إيجابي أقل نسبيًا، إذ يركز هذا النمط على تنظيم العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال وضوح الأدوار وربط الأداء بالحوافز والمساءلة. ويسهم ذلك في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال الامتثال الوظيفي والاستقرار التنظيمي. أما النمط القيادي المتساهل فقد جاء في المرتبة الأخيرة مسجلًا تأثيرًا سلبيًا، ويُفسر ذلك بغياب الدور القيادي الفعّال، وضعف التوجيه والمتابعة، وتجنب اتخاذ القرار، وهو ما يؤدي إلى زيادة الغموض التنظيمي وتراجع الانضباط والشعور بالمسؤولية لدى العاملين. وفي بيئة المستشفيات، يُعد هذا النمط غير ملائم لطبيعة العمل التي تتطلب قيادة حاضرة، وتنسيقًا عاليًا، وحسمًا في اتخاذ القرارات.

مناقشة النتيجة الثانية: ونصها (يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لممارسة نمط القيادة التحويلية على مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بمستشفى تيماء العام.) تتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، ومنها دراسات: (Keskes, 2014) و (Njoroge, Gachunga, & Kihoro,2015)، و(Lemma & G/Michae, 2018)، و(Al Raeesi & Samsudin,2021) و(Ranasinghe & Umma, 2021)، و(Duyen et al., 2023) ، وبوعكاز وتوايتية (2021) و(El-Attar, 2025) ، وفي سياق القطاع الصحي السعودي تتفق مع دراسة الدوسري(Al-Dossary, 2022) . وتتفق جزئيا مع دراسة (Buciuniene & Skudiene,2015) التي كشفت عن وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي والمعياري، دراسة (Liu & Kerdpitak, 2022)

حيث أثبتت أن القيادة التحويلية تعزز الالتزام العاطفي. وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى الخصائص الجوهرية للقيادة التحويلية مثل التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة العقلي، والاعتبار الفردي تُسهم في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والدعم والتحفيز، بما ينعكس إيجابًا على التزام العاملين التنظيمي، ولا سيما في بيئات العمل الصحية التي تتطلب مستويات عالية من المسؤولية المهنية والتفاعل الإنساني. وترى الباحثة أن قوة تأثير القيادة التحويلية تعود إلى تركيزها على تطوير العاملين وتمكينهم نفسيًا ومهنيًا، الأمر الذي يعزز ارتباطهم بالمنظمة واستعدادهم لبذل جهود إضافية لتحقيق أهدافها.

مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لممارسة نمط القيادة التبادلية على مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بمستشفى تيماء العام. تتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات، منها (Keskes, 2014)، و(Ranasinghe & Umma, 2021)، و(Duyen et al., 2023)، وفي سياق القطاع الصحي السعودي الدوسري تبرز (Al-Dossary, 2022). والملاحظ ان النتيجة الحالية تختلف مع نتائج دراسات (Lemma & G/Michae,2018) وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة القيادة التبادلية التي تعتمد على الحوافز المرتبطة بمستوى الأداء يعود إلى قدرتها على ضبط الأداء وتعزيز الامتثال التنظيمي عبر أنظمة الثواب والعقاب، مما يدعم استقرار العمل واستمرارية الالتزام، ومن المعروف ان الحوافز ذات أثر فعال في ارتباط العامل بالمنظمة.

نتيجة الفرضية: ونصها (يوجد أثر سلبي ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لممارسة نمط القيادة المتساهلة على مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بمستشفى تيماء العام). اتفقت مع نتيجة دراسات دراسة (Lemma & G/Michae,2018) وراسة (Duyen et al., 2023)، وجزئيا مع دراسة (Buciuniene & Skudiene,2015) التي أكدت وجود ارتباط سلبي بين القيادة المتساهلة والالتزام العاطفي والمعياري. وتُعزى الباحثة هذه النتيجة إلى انعكاسات القيادة التساهلية التي تؤدي إلى ضعف التماسك التنظيمي ويزيد من حالة الغموض لدى العاملين، وبالتالي حدوث الصراعات المهنية وتزايد ضغوط العمل وتغيب موازين العدالة وتهتز قواعد العمل مما ينعكس بالضرورة على العامل رغبة العامل في الاستمرار وشعوره بالمسؤولية والانتماء والالتزام تجاه المنظمة، خصوصًا في بيئات العمل الصحية التي تتطلب قيادة حاضرة وحاسمة. والانتماء للمنظمة.

4-4 التوصيات:

- تعزيز قدرات ومهارات نمطي القيادة التحويلية والتبادلية للإداريين في القطاع الصحي، من خلال التوعية والتدريب المتخصص ونقل التجارب والخبرات العالمية باستقطاب المدربين وابتعاث المتدربين.
- اعتماد آليات شفافة وآمنة لتقييم العاملين لمديريهم، لتحديد نقاط الضعف الإداري ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة.
- إدماج معايير القيادة الفعالة في تقييم الأداء والترقيات وتدوير المناصب الإدارية.
- تطوير نظام حوافز مرتبطة بالأداء: ربط المكافآت الفردية والجماعية بالإنجازات، لتفعيل دور القيادة التبادلية وتحفيز الالتزام التنظيمي.
- الحد من تأثير القيادة المتساهلة: بإلزام القادة بوضع أهداف واضحة، ومتابعة الأداء، واتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب والمتابعة المنتظمة للقادة مع فرقهم لضمان وضوح المهام وتحقيق الأهداف..
- وضع آليات لتفعيل مشاركة الموظفين في الأعباء الإدارية مثل المشاركة في اتخاذ القرار وتشخيص المشكلات واقتراح الحلول ووضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية لتعزيز الالتزام والانتماء للمنظمة.

المراجع:

1. أفوليو، بروس، وباس، برنارد .(2003) .تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية (ترجمة عبد الحكيم الخزامي). دار الفخر، القاهرة.
2. بن جمعة، نوف. عبد الله. (2022). مدى التوافق بين الأنماط القيادية المستخدمة في برامج إعداد قادة الجامعات الحكومية السعودية وركائز رؤية المملكة 2030. مجلة التربية – كلية التربية، جامعة الأزهر، 194(1)، 204–334.
3. بنوناس، صباح. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
4. بوحداد الشراق، وميروح تمرين، د. أسامة سنوسي .(2025) أثر القيادة الأصيلة على الالتزام الوظيفي: دراسة حالة موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف (مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة). المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر.
5. بوعكاز، سهام، وتوايتية، الطاهر. (2021). دور الأنماط القيادية في تفعيل أبعاد الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي – تبسة .مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، (2)6،349- 377.
6. الحريري، وافدة (٢٠١٠). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر.
7. الزهراني، عبد الله. (2016). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 23(3)، 156–177.

8. الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية،2(7)، 86-104.
9. الشهراني، نبيل علي. (20223). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال 2021م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية،7(4)، 81-99.
10. عساس، سيا فؤاد .(2021) .أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفات الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة .المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث – مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(24)، 17–37.
11. الغامدي، ماجد بن عزيز. (2023). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية: دراسة ميدانية على مستشفى الملك عبد الله ببيشة. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 4(4)، 272–283.
12. الغزالي، حافظ عبد الكريم .(2012) .أثر القيادة التحويلية في فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية .رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
13. الهاجري، زايد ذيب عبد الله الخليل .(2023) .دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر.

المراجع الأجنبية:

14. Al Raeesi, A. M. A. T., & Samsudin, N. (2021). The impact of leadership styles on employees' commitment within Dubai government entities: Mediating effects of communication. European Journal of Economics and Business Studies, 7(1), 46–67.
15. Al-Daibat, B. (2017). Impact of leadership styles in organizational commitment. International Journal of Business and Management Review, 5(5), 25–37.
16. Al-Dossary, N. (2022). Leadership styles of nurse managers and their impact on employee engagement and organizational commitment in Saudi hospitals. Journal of Healthcare Leadership, 14, 55–6
17. AlFlayyeh, S., & Alghamdi, A. B. M. (2023). Leadership styles and its impact on employee performance: An empirical investigation of Riyadh private hospitals. Journal of Population Therapeutics & Clinical Pharmacology, 30(15), 19–33
18. Ali, H. M., Abood, S. A., & Abd El-Baset, M. T. (2020). Relation between leadership styles and behaviors of nurse managers and organizational commitment of staff nurses. Minia Scientific Nursing Journal, 7(1), 54-62.
19. Al-Yami, M., Galdas, P., & Watson, R. (2018). Leadership style and organisational commitment among nursing staff in Saudi Arabia. Journal of Nursing Management, 26(5), 531–539.
20. Boshra, et al. (2025). Impact of leadership styles on patient satisfaction with nursing care quality in public hospitals: A cross-sectional study. Medicine (Baltimore), 104(11), e41670.
21. Buciuniene, I., & Skudiene, V. (2008). Impact of leadership styles on employees' organizational commitment in Lithuanian manufacturing companies. South East European Journal of Economics and Business, 3(2), 57–66.
22. Dhaba, M. (2020). The effect of leadership style on organizational commitment: Employee job satisfaction as a mediating effect in Jimma University (Master's thesis, Jimma University, College of Business and Economics).
23. Duyen, C. T. L., Phat, L. T. N., Liem, N. T., Canh, N. M., & Mong, D. T. (2023). Impact of leadership styles on organizational commitment: Empirical evidence from small and medium enterprises in Can Tho – Vietnam. Migration Letters, 20(8), 751–764.
24. El-Attar, F. H. I. (2025). Studying the impact of leadership styles on employee's satisfaction and organizational commitment in Egyptian telecommunication companies. Journal of Advances in Economics and Business Studies (JAEBS), 2(2), 79–103
25. Gallegos, M. Y. (2022). Effect of leadership style on organisational commitment of international employees working in Ireland (Master's dissertation, National College of Ireland). National College of Ireland.

26. Hadziahmetovic, N., & Karajbic, M. (2021). Effects of leadership styles on organizational commitment in family business. International Journal of Economics, Commerce and Management, 9(6), 16–35.
27. Josiah-Hart, I. V., & Wadiri, E. (2023). The impact of management styles on employee commitment (A study of University of Port Harcourt Teaching Hospital). International Journal of Research (IJR), 10(6), 25–43.
28. Junaid, M. A., Rafique, S., Nasir, M., Junaid, K., & Junaid, I. (2023). The mediating role of organizational commitment between leadership style and employee job performance. Pakistan Journal of Medical & Health Sciences (PJMHS), 17(2), 105–107.
29. Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. Intangible Capital, 10(1), 26–51.
30. Latt, E. C. Z. (2019). Effects of leadership styles and job satisfaction on organizational commitment in Myanmar government organizations. Scientific Research Journal (SCIRJ), 7(10), 15–21.
31. Lemma, M. (2018). Effects of leadership styles on employee's commitment: The case of St. Mary's University. Journal of Business and Administrative Studies, 11(2), 64–73.
32. Liu, Y., & Kerdpitak, C. (2022). The influence of leadership style, job satisfaction, organizational commitment on performance in Chinese internet industry corporate. Seybold, 19(102), 584–593.
33. Liu, Y., Hassan, R., & Kim, S. (2023). Laissez-faire Leadership and Its Impact on Employee Behavior: A Systematic Review. Journal of Organizational Psychology, 23(1), 45–60.
34. Meyer, J. & Allen, N.J. (1991).A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review, 1 (2). 61-89.
35. Nawaz, A., & Khan, M. (2023). The Effects of Laissez-faire Leadership on Employee Outcomes: A Mediating Role of Role Conflict. International Journal of Social Science Research, 11(4), 112–130.
36. Njoroge, D., Gachunga, H., & Kihoro, J. (2015). Transformational leadership style and organizational commitment: The moderating effect of employee participation. The Strategic Journal of Management, Business & Change, 2(6), 94–107
37. Novruzov, S. (2024). The impact of leadership styles on organizational commitment: A study in the trading and logistics company in Azerbaijan. Open Journal of Business and Management, 12, 3572–3622.
38. Novruzov, V. (2024). Transactional Leadership and Employee Compliance Behavior. International Journal of Organizational Behavior, 12(1), 55–70.
39. Ranasinghe, C. J., & Umma, S. M. A. G. (2021). Impact of leadership styles on employee commitment: Study among the staff officers of public sector organizations in Polonnaruwa District, Sri Lanka. Journal of Management, 16(2), 35–44.
40. Uzundemir, A. G., Albattat, A., & Ahamed, F. (2023). The Impact of Work Environment and Transactional Leadership Style on Employees' Performance. International Journal of Multidisciplinary Research and Studies.
41. Xu, R., Rosli, R. B., & Ali, D. A. (2024). The Impact of Transactional Leadership on Work Performance: The Mediating Role of Work Engagement. International Journal on Recent Trends in Business and Tourism, 8(3), 38–46
42. Zafar, F., Qureshi, M., & Abbas, S. (2022). Examining the Impact of Laissez-faire Leadership on Organizational Performance and Employee Commitment. Journal of Management Research, 14(2), 89–104.