

## الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

The leadership styles and the influences on organizational commitment / a field study in  
Administration and Economic College.

المدرس / باسم عباس كريدي

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

### المستخلص :-

يهدف هذا البحث إلى محاولة معرفة تأثير الأنماط المتمثلة بـ (الديمقراطي والأوتوقراطي والحر) على الالتزام التنظيمي المتمثل بـ (المعياري والعاطفي والمستمر) دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية ووضعت فرضيتان رئيسيتان للبحث عن وجود علاقة وتأثير معنوي بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي ووضعت ( ٦ ) أسئلة لكل محور من محاور البحث وبعد توزيع إستمارات بعدد (٥٢) تم أسترجاع (٣٥) وكان الصالح منها (٣٤) وبأستخدام البرنامج الأحصائي spss تم التوصل إلى مجموعة إستنتاجات من بينها وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي ورفض الفرضيات الأخرى وتم تقديم مجموعة من التوصيات من بينها المحافظة على الكفاءات الموجودة من خلال رفع مستوى الالتزام المستمر الموجود لديهم وضرورة إدخال نظرية الالتزام المنظمي ضمن ثقافة المنظمات العراقية بما يحقق أهداف المنظمات والأفراد على حدٍ سواء .

### المقدمة :-

كثرت أهتمامات الباحثين في مجال القيادة وقدرتها على التأثير بسلوك الأخرين وممارسة النمط الذي يؤدي إلى توجيه ذلك السلوك بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. ويعد الالتزام التنظيمي مهماً في ضمان ارتباط العاملين في المنظمة إذ تحاول تنسيق جهود المرؤوسين في المنظمة من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها ، ومن أجل ذلك تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك المرؤوسين في نسيج متنشباك موجه نحو الهدف فيقوم المرؤوسين حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي ، والواجبات الوظيفية المحددة له في المنظمة ، ويتوقف هذا الدور الفعال للقيادة داخل المنظمة من خلال النمط القيادي، الذي يمثل مجموعة السلوك التي يوجه به القائد منظمته .

ويبقى المورد البشري العامل الحاسم في اي نجاح تحققه المنظمة فمهما ازدادت درجة العلم والتكنولوجيا تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم وتطوير قابلياته تحدي يواجهه القيادة بشكل مستمر .

ومن بين ما يتطلبه تحقيق ذلك غرس ثقافة الالتزام لدى المرؤوسين ومحاولة إيجاد السبل الكفيلة التي تؤمنها القيادة للحصول على التزام شامل للفرد حيال المنظمة لكنها تدرك في ذات الوقت، أن مثل هذا الالتزام قد يكون من الصعب الحصول عليه دائماً ولجميع المرؤوسين ولذلك فالمنظمة لا ترفض أن يكون إلزاماً على مستوى معين من المنظمة ، بل ينبغي تشجيعه وصولاً إلى إلتزام أوسع (العنزي وصالح، 2009: 71).

## المبحث الاول :- منهجية البحث

### اولاً:- مشكلة البحث :-

- تحاول هذه الدراسة التركيز على الجوانب السلوكية التي ترافق صناعة القرار والتأثير الذي يبديه القائد تبعاً لنمط القيادة لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بثلاث تساؤلات هي :-
- ١ - ماهو النمط القيادي السائد في كلية الإدارة والاقتصاد؟
  - ٢- ماهو نوع الإلتزام التنظيمي الموجود لدى المرؤوسين في كلية الإدارة والاقتصاد؟
  - ٣- ماهي طبيعة العلاقة والتأثير بين النمط القيادي المتبع والإلتزام التنظيمي ؟

### ثانياً:- أهمية البحث:-

- يستمد البحث أهميته من موضوع القيادة والأنماط المتبعة وربطها بالإلتزام التنظيمي لتحقيق أهداف الكلية ويمكن تلخيص هذه الأهمية بالآتي :-
- ١- تعد القيادة أمراً ضرورياً لاي تنظيم و أهمية الأنماط القيادية التي تحدد بالعوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القيادة نفسها والذي يعد أمراً ضرورياً لفهم تفكير عمادة كلية الإدارة والاقتصاد وطبيعة المجتمع الذي تقوده.
  - ٢- يستمد البحث أهميته كذلك من طبيعة الإلتزام التنظيمي الموجود لدى المرؤوسين وماهي درجة الموازنة بينه وبين الإلتزام تجاه أهداف الكلية.
  - ٣- دور كلية الإدارة والاقتصاد في وضع رؤى حول إمكانية وضع درجة أنسجام بين العمادة والمرؤوسين وإمكانية تعميم ذلك على الكليات المتبقية.
  - ٤- تتبع أهمية البحث من كونها تدرس النموذج الثلاثي الأبعاد للإلتزام التنظيمي والنمط القيادي.

### ثالثاً:- أهداف البحث:-

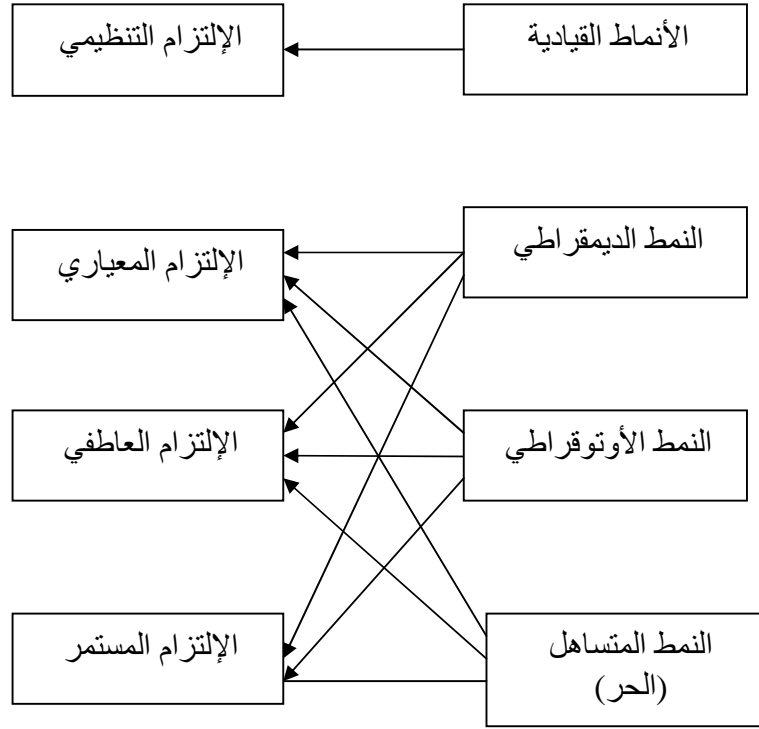
يمكن تحديد اهداف البحث بالآتي :-

- ١- تحديد النمط القيادي المتبع من قبل عمادة كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٢- توضيح العلاقة بين النمط القيادي المتبع والإلتزام التنظيمي.
- ٣- تحديد الإلتزام التنظيمي المتوفر لدى المرؤوسين في كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٤- محاولة التطرق إلى أنواع الإلتزام التنظيمي وأيهما أكثر قرباً من سلوكيات المرؤوسين.
- ٥- الوصول إلى حلول لبعض المشاكل التي تقف عائقاً تجاه رفع مستوى الإلتزام التنظيمي .

### رابعاً:- أنموذج البحث :-

من أجل التوصل الى أهداف البحث تم وضع أنموذج يبين الأنماط القيادية كمتغير مستقل والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع

شكل رقم (١)  
أنموذج البحث الفرضي



\*الأنموذج من أعداد الباحث

**خامساً: - فرضيات البحث: -**

تتمثل فرضيتا البحث الرئيسيتين بالآتي :-

١- الفرضية الأولى :- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المتمثلة بـ(الديمقراطي والأوتوقراطي والحر) وبين الإلتزام التنظيمي المتمثل بـ(المعياري والعاطفي والمستمر) في العينة المدروسة .

٢- الفرضية الثانية :- يوجد تأثير معنوي بين الأنماط القيادية المتمثلة بـ(الديمقراطي والأوتوقراطي والحر) وبين الإلتزام التنظيمي المتمثل بـ(المعياري والعاطفي والمستمر) في العينة المدروسة .

**سادساً: - أسلوب البحث: -**

١- الجانب النظري :- تم الاعتماد على الكتب والدوريات والرسائل الجامعية العربية بالإضافة إلى بعض الكتب والدوريات الأجنبية للأستعانة في كتابة الجانب النظري .

٢- الجانب العملي :- تم الاعتماد على أستمارة أستبيان لجمع البيانات والتي هي ((عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تُعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين (عليان وغنيم , ٢٠٠٨: ٨٣). وقد تم وضع الأسئلة الخاصة بالأنماط القيادية بالأستعانة بدراسة (كشمولة , ٢٠٠٧) ، (شعبان والعايدي , 2009) , (عوض , ٢٠٠٨) اما فيما يخص الأسئلة الخاصة بالإلتزام المعياري فقد تم الأستعانة بدراسة (Allen & Meyer , 1990) والمستخدم في دراسة ( أبو الروس وحنونه ، 2009) . وتوزعت الأسئلة بواقع ٦ أسئلة لكل محور من محاور البحث .

**سابعاً: - الأساليب الإحصائية**

- تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل أستمارة الأستبانة وحسب الأساليب الإحصائية الأتية والمتوفرة في البرنامج :-
- ١ - الوسط الحسابي :- لمعرفة مستوى إستجابة المرؤوسين .
  - ٢ - الانحراف المعياري :- لتحديد درجة تشتت قيم الأستجابة عن قيم أوساطها .
  - ٣ - معامل الأرتباط (Pearson):- لتحديد قوة العلاقة ونوعها بين متغيرات الدراسة .
  - ٤ - تحليل الأنداد المتعدد .
  - ٥ - أختيار (T) ، (F) لبيان الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوي ( $P \leq 0.01$  ،  $P \leq 0.05$ ).

#### ثامناً:- عينة الدراسة

تألقت عينة الدراسة من المرؤوسين في كلية الإدارة والأقتصاد اذ وزعت (52) أستمارة أستبيان وتم إسترداد (35) كان الصالح منها (34) وبنسبة أستجابة (65%).

#### تاسعاً :- صدق أداة القياس وثباتها :-

تم التأكد من أن فقرات الأستبانة سوف تقيس بالفعل المحاور المراد قياسها في أثناء مراحل بناء الأستبانة حيث عُرِضت الأستبانة على عدد من الأساتذة المحكمين ، وتم استخدام معامل الأتساق الداخلي كورنباخ الفا بهدف التأكد من مدى أتساق أداة القياس .

الرقم	المحور	عدد الفقرات	قيمة الفا
١-	النمط الديمقراطي	٦ فقرة	٠,٩٠٧
٢-	النمط الأوتوقراطي	٦ فقرة	٠,٧٦٠
٣-	النمط الحر	٦ فقرة	٠,٧٥٦
٤-	الإلتزام المعياري	٦ فقرة	٠,٨٧٠
٥-	الإلتزام العاطفي	٦ فقرة	٠,٧٤٧
٦-	الإلتزام المستمر	٦ فقرة	٠,٨١٨

#### المبحث الثاني / الجانب النظري

##### أولاً:- مفهوم القيادة

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة إنطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة (Leadership) مشتقة من الفعل (يفعل او يقوم بمهمة ما) لان الفعل اليوناني المقابل لكلمة (Archein) في اللغة الأنكليزية (الأرخون) ويعني الحاكم الأول في أثينا القديمة والذي يعد الرجل الأول في الدولة (كنعان، 2007: 86) .

وتوجد أختلافات في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة ، فقد أكد بعض الباحثين على أن القيادة هي القدرة على أن التأثير في الأعضاء او الجماعة وبعضهم أكد على أنها جملة من السلوك والأجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين والبعض الآخر أشار إلى أنها عملية تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه ويرى (كشمولة ، 2007: 170) بأنها مجموعة من

المهارات والخبرات التي يتميز بها القائد والتي تجعله قادراً على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتطوير أدائهم ومساعدتهم على التخلص من العقبات التي تصادفهم في علاقاتهم وأعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ويرى (Manhal,2009:34) بأنها عملية التأثير في الآخرين وجعلهم متحمسين ومجتهدين لأنجاز الأهداف التنظيمية .

بينما عرفها (حمود ، 2002:170) بأن القيادة لها أثر كبير في حركية الجماعة وأهداف المنظمة ونشاط المنظمة في خلق التفاعل الأنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حدٍ سواء.

أن جزء من متطلبات القيادة هي اطلاع الناس على أخبار قد لا يرغبون في سماعها ويمكن أن يكون ذلك من خلال استشاريين أكفاء ، فالقائد الأقوى والأكثر ثقة بنفسه هو الذي يسعى لتتويج مصادر المشورة (٢٨٣:١٩٩٦ ، وارن بينس ) ، والقيادة عبارة عن تفاعل متبادل بين القائد والتابعين في موقف معين وأن السلوك القيادي يتحدد بمستوى هذا التفاعل وقدرته على التأثير في أداء الجماعة وتوجيه نشاطاتها ( عذاري ، ٢٠٠٦:٨٩) .

وهذا ما أكده (العبادي وآخرون ، 2008:168) بأن القيادة هي عملية تبادلية بين القائد والمرؤوسين أو الأطراف وعرفها ( Koontz ) بأنها عملية أنسانية تسعى للتأثير في أفعال المرؤوسين وسلوكهم وأتجاهاتهم للعمل لتحقيق التنظيم .

بينما يرى (١٣٩:٢٠٠٦ ، Burton et al ) بأن القائد يركز على الكفاءة والرغبة بتجنب المخاطر لكي يحقق الأهداف الطموحة اذا كان المرؤوسين لا يتمتعون بالثقة إلى قائدهم ولذا سوف يكون الأداء التنظيمي ناقصاً .

ويؤكد (الحمد ، ٢٠٠٦:٤٣ ) بأن العمل ومؤهلات القادة وحدها لا تكفي لظهور القيادة ، فالعنصر الرئيسي والأساس في ظهور القيادة هي نوع الاستجابة ودرجة الأقتناع الذي يعطيه المرؤوس للقائد ، بينما يرى (المغربي ، ١٩٩٥:١٩) بأن القيادة هي عملية مستمرة وتعتبر عن علاقة شخص بأخر وهو بذلك (أي القائد) يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً ، كما أنها يمكن بواسطتها للمرؤوسين تقديم المعلومات الضرورية .

وتعتبر القيادة أهم عناصر الإدارة وهي تساعدنا على فهم كيف يؤثر المديرين في موظفيهم وتعني القيادة التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية (عوض ، ٢٠٠٨:١٢٦) .

ويوضح (شعبان والعايدي ٢٠٠٩:٢٨) أن القيادة في جوهرها هي عملية تأثير بين شخص (قائد) وبين مجموعة من الأفراد سعياً للوصول إلى هدف محدد ويؤكد (Kinicki,2007:509 & Kreitner) بأنها تتضمن التأثير الاجتماعي وهو يحصل في مستويات متعددة من المنظمة والقائد بيني الفرق ويولد اختيارات لحل الصراعات لمستوى الجماعة وكذلك بيني ثقافة تنظيمية في أي مستوى من المنظمة ، بينما يعرف (Mcshane & Gilinow,2007:213) بأنها التأثير وتحضير الأفراد لجعلهم قادرين على المساهمة بكفاءة ونجاح المنظمة وعندها يطلق على هؤلاء أعضاء (members) .

أن القيادة هي عملية تفاعل وتبادل بين القائد من جهة وبين المرؤوسين من جهة أخرى وأن الركن الأساس لهذا التفاعل يتمثل في القوة التي يستمدتها القائد من المرؤوسين الذين يفتنون بأهليته(الحمد ، 2006:42) أو أنها التفاعل بين أعضاء الجماعة أو القادة هم أعضاء التغيير وهم الأشخاص الذين تكون أعمالهم تؤثر بالناس أكثر مما تؤثر أفعال الآخرين فيهم ( Gibson et al , 2003,299 ) .

## ثانياً: - نظريات القيادة (Leadership theories)

### ١- نظرية السمات (Trait theory)

وتؤكد هذه النظرية على أن الرجل الناجح هو ذلك الرجل الذي يدعى الرجل العظيم ( great man) وهذا الأسلوب يستند على إفتراض على أن القادة مثل (Abraham Lincoln) و ( Martin

(Luther king) أو ( Jack Welch ) ولدو وكانت لهم القدرة على القيادة وتعتقد نظرية السمات بأمكانية تطوير هذه السمات من خلال الخبرة والتعلم ويتصف القائد هنا بأن لديه صفات بدينية وشخصية يمكن إستخدامها لتمييز القادة عن التابعين (Kreitner & Kinicki,2007:512) ، ويضيف (محمد ، ٢٠٠١) السمات الإجتماعية على الجاذبية واللباقة والشعبية والتعارف (عوض 128:2008) ، بينما هناك من ينتقد هذه النظرية كونها لا تستطيع أن تحدد عمليا عدد ونوعية السمات والمواصفات التي يجب توافرها في القائد وكذلك إغفال البيئة المحيطة التي قد تؤثر ظروفها في نجاح القائد (كشمولة، ٢٠٠٧:١٢) .

## ٢- نظرية الأنماط السلوكية (Behavioral styles theory)

بدأت هذه المرحلة بالبحث عن القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية كجزء من جهود تطوير أفضل القادة العسكريين وهي حصيلة حدثين الأول هو عدم القدرة على تحديد السمات طبقاً لنظرية القادة لتوضيح القيادة الكفوءة والثاني هو حركة العلاقات الأنسانية وحصيلة دراسة (هاوثورن) ولقد حاولت نظرية القيادة السلوكية التركيز على سلوك القائد بدلاً من سماته الشخصية ولقد أعتقدوا بأن سلوك القائد يوجه بشكل مباشر نحو كفاءة مجموعة العمل ولقد قاد ذلك الباحثين لتحديد أنماط السلوك والتي أطلق عليها (أنماط القيادة) التي تمكن المدراء من التأثير بصورة كفاءة بالأخرين (Kreitner & Kinicki,2007:517) ، ولكن من سلبياتها أهمل القائد الأهتمام بالعاملين وكذلك عدم إستطاعتها الوصول إلى نتائج محددة ومؤكدة عن إمكانية تفسير القيادة عن طريق السلوك الملاحظ للقيادة (كشمولة، 2007:15).

## ٣- النظرية الموقفية (Situational theory)

بدأت هذه النظرية بالتطور كمحاولة لتوضيح التنافر لنظريتي السمات والأنماط القيادية ، وهي تفترض بأن النمط الكفوء والخاص لسلوك القائد يعتمد على الموقف في مختلف المواقف يقابلها مختلف الأنماط القيادية وقد واجهت هذه النظرية التحديات لتبنيها لفكرة أن النمط القيادي الموقفي هو أفضل الأنماط القيادية (Kreitner & Kinicki,2007:519) ويؤكد (كشمولة ، ٢٠٠٧:١٢) بأن القائد الناجح هو الذي يعمل على تكيف أسلوبه القيادي بالشكل الذي يحقق التوافق والأنسجام مع الجماعة ولا يوجد نمط محدد يصلح للتطبيق في كل المواقف والظروف . ويلاحظ (عوض ، ٢٠٠٨:١٢٩) أن النظرية الموقفية تعتبر القيادة دور ضمن جماعة ولكنها ترى بأن إحتمال بروز شخص معين كقائد هو حصيلة موقف كامل .

٤- نظرية مسار الهدف (Path – goal theory) والتي أقترحها (Robert house) في عام ١٩٧٠م وتستند على نظرية توقع الحوافز وقد أعاد نظرية التوقع بالإستناد على فكرة بذل الجهد لزيادة توقعات تحسين المخرجات ، وسلوكيات القائد يتوقع قبولها من العاملين بأعتبره مصدراً للرضا وتسوية الطريق نحو الرضا عن المستقبل وسلوك القائد يندرج تحت ما يأتي :- (Kinicki, 2007:521).

أ- تقليل الحواجز التي تحول دون تحقيق الهدف .

ب- تزويد الدليل والدعم الذي يحتاجه العاملون .

ج- ربط المكافآت لغرض إنجاز الأهداف .

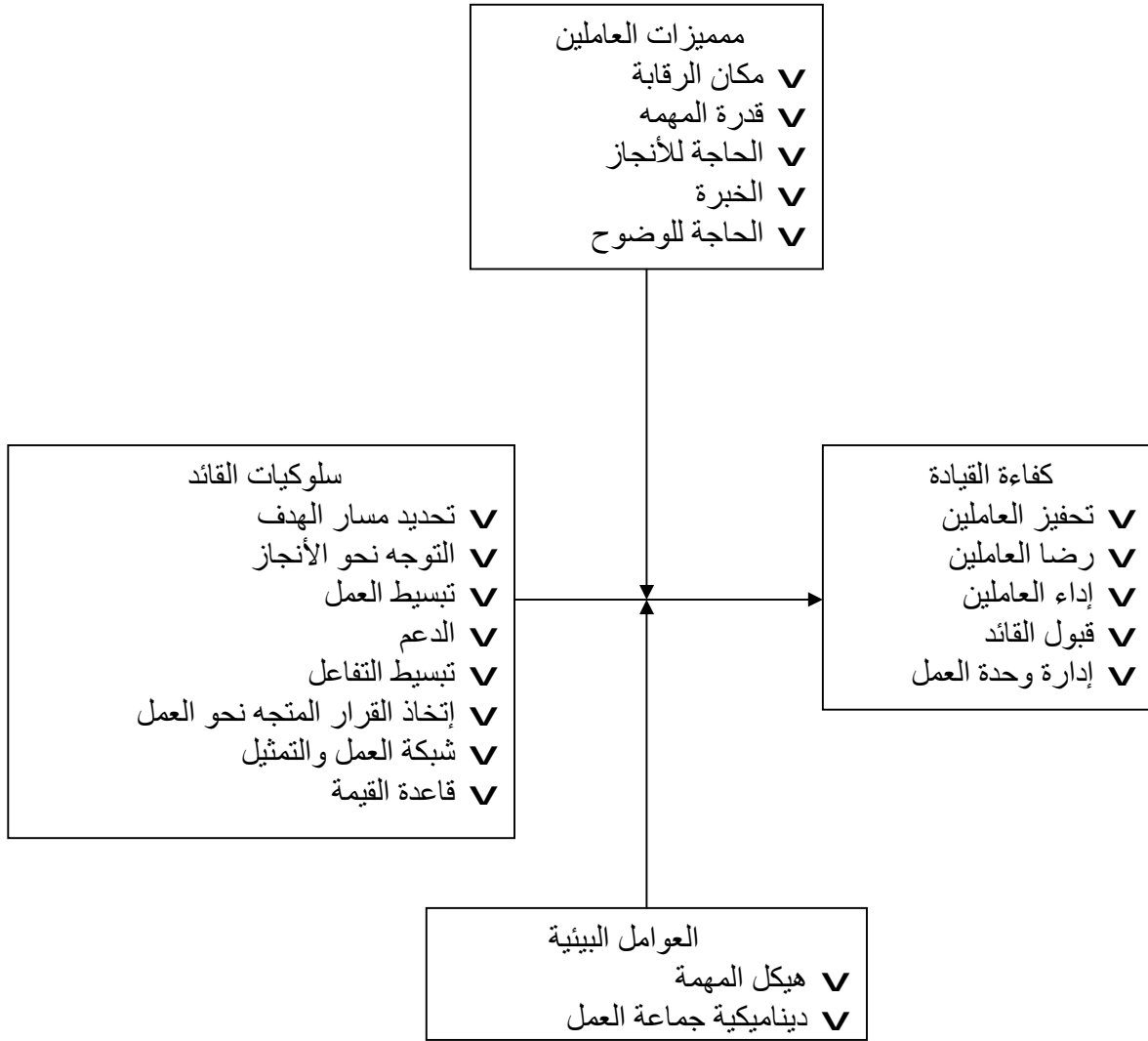
ويرى (Mcshane & Glinow,2007:220) بأن قليل من الأفراد يكون قادراً على تذكر الأنماط القيادية الشرطية ولكن بالرغم من تلك المحدوديات تبقى نظرية مسار الهدف نظرية جبارة كأحدى نظريات القيادة المهمة.

## ٥- النظرية التحويلية (Reformulated theory)

تم إعادة النظر من خلال ثلاثة مفاتيح لتغيير النظرية الجديدة ويعتقد (Robert house) أن القيادة هي معقدة وأن سلوك ألقائد يتغير تبعاً لأختلاف التغيرات ولذلك حدد ثمانية مجموعات لأنماط

القيادة والسلوك القيادي (Kreitner & Kinicki,2007:5٢٢) ويمكن توضيح هذه النظرية كما في الشكل الآتي :-

شكل رقم (٢) عناصر النظرية التحويلية



The source :- Kreithner , Robert & kinicki , A , organization behavior ,  
Mc Graw – Hill ,Inc , 7th ed., New York , 2007: 522.

### ثالثاً: - الأنماط القيادية (Leadership styles)

وتحدد هذه الأنماط العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى (كشمولة، ٢٠٠٧: ١٨) .

ويمكن تحديد ثلاثة أنماط قيادية :-

١- القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership)

يتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويُصر على إطاعة مرؤوسيه لها (شعبان والعايدي، 2009:28). ويصف (كشمولة، ٢٠٠٧:١٩) القيادة الأوتوقراطية بالقيادة الدكتاتورية ويعتبرها عملية إجتماعية تتركز بواسطتها القرارات بيد شخص واحد يفترض أن درجة معرفته أكبر من درجة معرفة الآخرين وأنه يعلم مايجب عمله موجهاً إلى تحقيق الأهداف التي قررت من قبله وقد دلت دراسات علم النفس والأجتماع أن القيادة الأستبدادية ترفع من شأن معتقبيها على حساب مصلحة الآخرين وغالباً ماينسب القائد كل نجاح لنفسه ولجهوده (المغربي، ١٩٩٥:٢١١).

ومن الدراسات الحديثة التي كشفت عن مجموعة من المؤشرات عن سلوك المدير الأوتوقراطي المستبد تلك التي أجراها (Reddin) والتي توصل من خلالها أن القائد الأوتوقراطي يبدو أنقاديًا ويهدد كثيراً لأعتقداه بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا (كنعان، ٢٠٠٧:١٥٨).

## ٢- القيادة الديمقراطية (Democratic leadership)

وفي هذا النمط فإن القائد يركز اهتمامه على المرؤوسين ويشاركهم في اتخاذ القرارات وعلى الرغم من أن القائد يرحب بمشاركة المرؤوسين عن طريق الأتصال المفتوح إلا أنه مسؤول عن القرار الأخير الذي يتخذه (كشمولة ، ٢٠٠٧:١٩) والقائد يستأنس بأداء أتباعه ويعير أفكارهم الأهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والأرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الأبتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقتهم الكامنة (المغربي، ١٩٩٥:٢١٢)، ويصف (عوض، ٢٠٠٨:١٣٠) بأن القائد الذي يفترض بأن مرؤوسيه يعملون لأنهم يحبون العمل ويريدون تحمل المسؤولية ويبحثون عن فرص التعلم والأبداع في مجال العمل.

ويرى (شعبان والعايدي، ٢٠٠٩:٣٠) أن القيادة الديمقراطية تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر الجامعة بالإلتزام أتجاه العاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وهي تبعث روح التعاون وتضمن التقاف الجامعة حول القائد فيتمسكون بولائهم له. ويعتقد (كنعان ٢٠٠٧:١٨٢) بأن النمط الديمقراطي يعتمد على العلاقات الأنسانية والمشاركة وتفويض السلطة وتعتمد كذلك على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية لحل بعض المشكلات وإتخاذ القرارات وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، بينما يؤكد (Mcshane & Glinow, 2007:218) أن تشجيع وتسهيل وتمكين العاملين في اتخاذ القرارات عن طريق القائد الذي يستشير العاملين ويسألهم عن إقتراحاتهم .

## ٣- القيادة الحرة (laissez-free-rein leadership)

وهو الأسلوب الذي يقوم به القائد بنشاط لأداء المهام القيادية المنوطة به إلا أن نوعية النشاط الذي يمارسه وطريقة أدائه -لاحجمه - هي التي تميز نشاطاته (كنعان، ٢٠٠٧:٢٥٣) ، بينما يرى (شعبان والعايدي، ٢٠٠٩:٣٠) أن للقائد دور ضئيل في العمل ويقوم المرؤوسين بتدريب أنفسهم والعمل على التحفيز الذاتي وهنا القائد لا يمارس أي دور ويصاحب هذا النوع من القيادة مظاهر الهزل والتنسيب وأنخفاض الأداء ويمكن القول أن هذا النمط القيادي يتناسب في التعامل مع كبار العاملين ممن يشغلون مناصب إدارية في المنظمة أو من أساتذة الجامعات ورجال البحث العلمي الذين يمتلكون مستويات ذهنية وعلمية عالية (كشمولة، ٢٠٠٧:٢١) ويعتبر هذا النمط من القيادة طريق مرعب لأي مديرو يجب تجنبه ويبرز هذا النمط من القيادة في الرجال أكثر من النساء (Kreitner & Kinicki, 2007:525).

## خامساً:- الإلتزام التنظيمي (Organizational commitment)



تعود كلمة الإلتزام إلى الفعل لزم ، ولزم الشيء بمعنى أثبتته وداوم عليه وألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه ويقال لما بين الكعبة والحجر الأسود الملتزم لأن الناس يعتقدونه أي يضمونه إلى صدورهم، ويعد الإلتزام المنظمي من المفاهيم السلوكية التي أخذت أبعاداً وأتجاهات واسعة وقد أستعمل بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كال دفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والأعزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة ، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز الذي ينصب نحو الأداء المطلوب (العنزي وصالح، ٢٠٠٩:٧٠).

ويشير (Mcshane & Glinow,2007:77) إلى أن الإلتزام هو الأحساس الإضافي بتخمين وتحديد خصوصية المنظمة، وقد أضاف (Allen & Mayer,1990) بعداً ثالثاً وهو الإلتزام المعياري وأن أول من أشار إليه هو (Wieners,1980) (جودة والياقي، ٢٠٠٧:٤٢٤) إلى تحديد الإلتزام الفعال لأن الأحساس الإضافي هو الشعور بالولاء للمنظمة. أما (Kinicki,2007:188) و (Kreitner) فيرون أن الإلتزام التنظيمي مرتبط بانتشار ثلاثة من أنواعه :-

١- الإلتزام العاطفي (affective commitment) وهو يشير إلى الأحساس العاطفي تجاه المنظمة ويوصف الإلتزام الشعوري بأنه الرغبة الأيجابية للعمل بطريقة محددة .

٢- الإلتزام المعياري (Normative commitment) وهو يعكس شعور أو إلزام للعمل المستمر بالإضافة إلى شعوره بالإلتزام تجاه العاملين ويحتم عليه الوفاء للمنظمة .

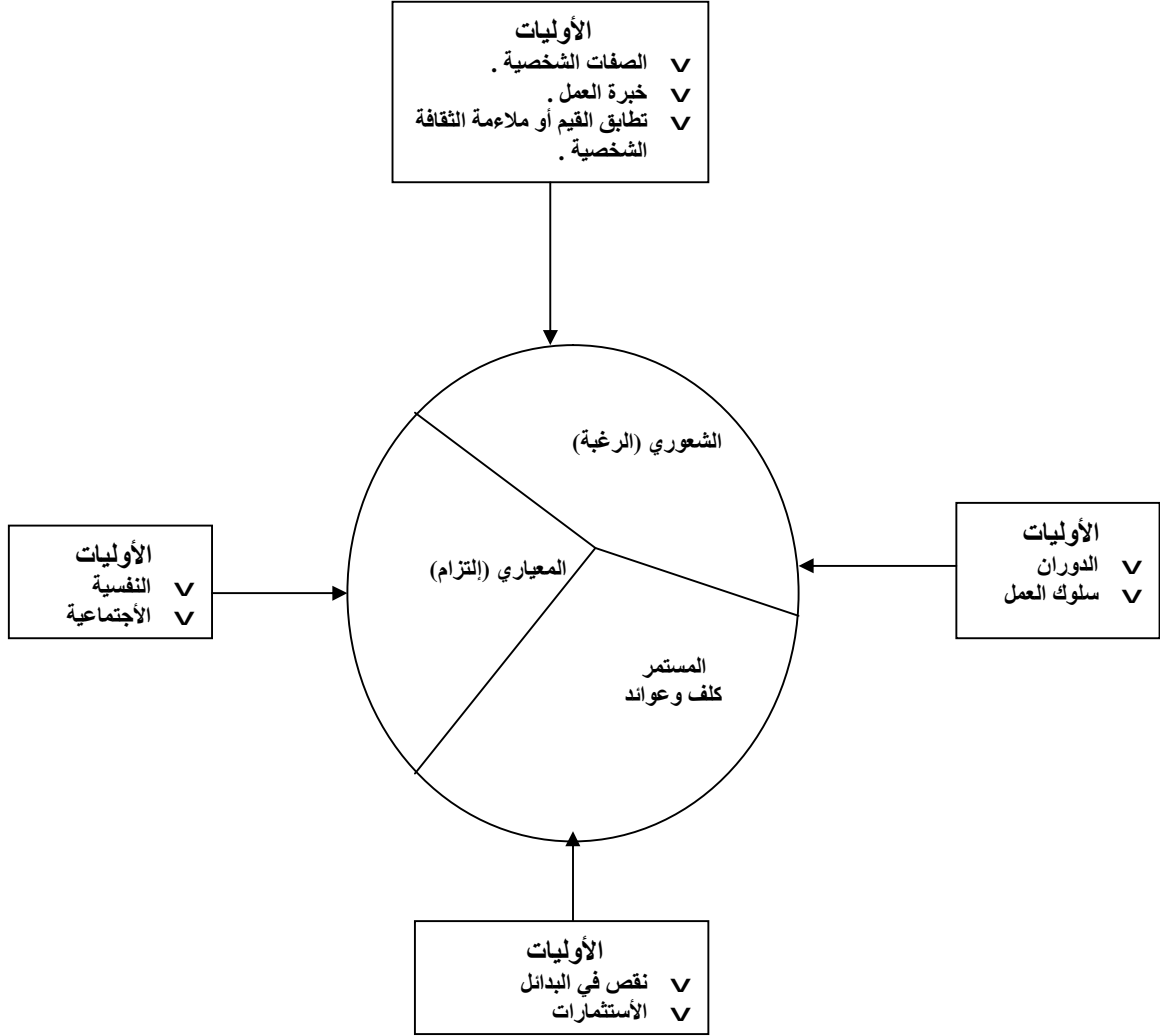
٣- الإلتزام المستمر (Continuous commitment) وهو يشير إلى الكلف المقترنة داخل المنظمة والعاملين لديهم حلقة أولية بالمنظمة ولا يستطيعون الاستغناء عنها .

ويعرف الألتزام التنظيمي بأنه القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه على أنه موظف في المنظمة التي يعمل بها وتتبع أهمية الإلتزام التنظيمي بوصفه مفهوماً إلى حد كبير من الافتراض الواسع الانتشار القائل بأن التفاوت في مستويات الإلتزام يمكن أن يفسر التباين في كثير من المتغيرات المهمة وبصورة عامة

فإن المرووسين ذوي الإلتزام العالي يربطون اتجاهاتهم بقيم منظماتهم وأهدافها ويظهرون إلتزاماً بالبقاء فيها.

ويعكس مقياس الإلتزام العاطفي الألتصاق النفسي بالمنظمة أما مقياس الإلتزام المستمر فيعكس إدراك الفرد للعوائد والتكاليف للبقاء في المنظمة ، أما مقياس الإلتزام المعياري فيعكس الإلتزام على أساس اعتقاد الفرد أن يلتزم أدبياً بالبقاء في المنظمة ، وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات ، خاصة وأن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالأهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات (فلية وعبد المجيد، ٢٠٠٩:٢٨٤) والشكل الآتي يوضح أنواع الإلتزام :-

شكل رقم (٣) أولويات أنواع الالتزام



The source :- Kreithner , Robert & kinicki , A , organization behavior ,  
Mc Graw – Hill ,Inc , 7th ed., New York , 2007: 189.

سادساً: - بناء الالتزام التنظيمي (Building organizational commitment)

لقد حدد (Mcshane & Glinow,2007:78) الإستعانة ببعض النقاط لبناء الإلتزام التنظيمي وهي كالآتي:-

- ١- العدالة والدعم:- فالإلتزام الشعوري في المنظمات يملأه الزام العاملين بالقيم الإنسانية .
- ٢- القيم المشتركة :- وسوف يكون الإلتزام الشعوري عالياً اذا اعتقد العاملين بمشاركة قيمهم مع قيم المنظمة والذي سيولد أرتياح لديهم بالبقاء في المنظمة.
- ٣- الثقة :- تعني وضع الأيمان بشخص آخر أو بالمجموعة عن طريق العاملون الذين لديهم إلتزام عالي في المنظمة والذي يولد الثقة بقادتهم .
- ٤- الشمولية التنظيمية:-يزداد الإلتزام الشعوري عند معرفة العامل بماضي وحاضر ومستقبل الشركة وبالتالي أتجاه الولاء سوف يزداد .
- ٥- مستلزمات العاملين :- لزيادة الإلتزام الشعوري ينبغي تقوية العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة وعندها يشعر العامل على أنه جزء من المنظمة عندما يشارك في صنع القرار .

**المبحث الثالث :- الجانب العملي للبحث**

أولاً :- تحليل الأنماط القيادية للبحث :-

١- النمط الديمقراطي :-

جدول رقم (١)

التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات المبحوثين حول النمط الديمقراطي :-

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارة	ت
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١,١٢٨	٣,٣٨٢	٥.٩	٢	٢٠,٦	٧	١٤,٧	٥	٤٧,١	١٦	١١,٨	٤	تسعى العمادة في كليتنا .....	-١
١,٢٠٦	٣,٣٨٢	٨,٨	٣	١٤,٧	٥	٢٣,٥	٨	٣٥,٣	١٢	١٧,٦	٦	تفوض العمادة في ..	-٢
١,١٢٢	٣,٢٠٥	٨,٨	٣	١٤,٧	٥	٣٥,٣	١٢	٢٩,٤	١٠	١١,٨	٤	تسعى العمادة الى....	-٣
١,٢٩١	٣,٢٩٤	١١,٨	٤	١٧,٦	٦	١٧,٦	٦	٣٥,٣	١٢	١٧,٦	٦	هناك مجال تمنحه....	-٤
١,٠٨٦	٣,١٧٦	٥.٩	٢	٢٦,٥	٩	١٧,٦	٦	٤٤,١	١٥	٥.٩	٢	تسعى العمادة إلى ...	-٥
١,١٠٧	٣,٥٢٩	٥.٩	٢	١٤,٧	٥	١٤,٧	٥	٥٠	١٧	١٤,٧	٥	هناك حرية ممنوحة..	-٦
١,١٥٦	٣. ٣٨٢											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	

يتبين لنا من الجدول أعلاه رقم (١) والخاص بالنمط الديمقراطي يتضح أن أعلى المتوسطات الحسابية حصلت عليها الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٥٢٩) وبإنحراف معياري (١,١٠٧) والخاصة بالفقرة (هناك حرية ممنوحة للمرؤوسين في إطار تبادل المنفعة) فيما حصلت الفقرة (٥) على أدنى مستوى حسابي (تسعى العمادة الى توضيح العلاقات المعقدة بين المرؤوسين وتحاول تبسيط العمل للأخرين) بمتوسط حسابي قدره (٣,١٧٦) وبإنحراف معياري (١,٠٨٦) وقد بلغ المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي (٣. ٣٨٢) وبإنحراف معياري (١,١٥٦).

٢- النمط الأوتوقراطي

جدول رقم (٢)

التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات المبحوثين حول النمط الأوتوقراطي :-

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارة	ت
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٠. ٧٨٠	٣. ٧٦٤	-	-	٨. ٨	٣	١٧,٦	٦	٦١,٨	٢١	١١,٨	٤	تصدر العمادة الأوامر....	-١
١. ٥٠٩	٣. ٢٩٤	٥. ٩	٢	١٧,٦	٦	٢٦,٥	٩	٤١,٢	١٤	٨. ٨	٣	تضع عمادة الكلية معايير....	-٢
٠. ٩٢٧	٣. ٤٤١	٢. ٩	١	١١,٨	٤	٣٢,٤	١١	٤٤,١	١٥	٨. ٨	٣	تعتمد العمادة في الكلية....	-٣
٠. ٨٩١	٣. ٤١١	-	-	١٧,٦	٦	٣٢,٤	١١	٤١,٢	١٤	٨. ٨	٣	هناك متابعة دقيقة...	-٤
١. ٢٨٤	٣. ٤٧٠	٨. ٨	٣	١٧,٦	٦	١٤,٧	٥	٣٥,٣	١٢	٢٣,٥	٨	هناك متابعة للأداء...	-٥
١. ٢١٢	٣. ٥٠	٥. ٩	٢	١٧,٦	٦	٢٠. ٦	٧	٣٢,٤	١١	٢٣,٥	٨	تعمل العمادة باستقلالية.....	-٦
١. ١	٣. ٤٨											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	

من خلال ملاحظة الجدول رقم (٢) والخاص بالنمط الأوتوقراطي يتضح أن أعلى المتوسطات الحسابية حصلت عليها الفقرة الأولى (تصدر العمادة الأوامر للمرؤوسين ولايسمح لأحد بمخالفتها)

بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٦٤) وبإنحراف معياري قدره (٠,٧٨٠) في حين حصلت الفقرة الثانية على أدنى متوسط حسابي (تضع عمادة الكلية معايير لتقويم أداء المرؤوسين المتميزين للتمييز بين مستويات أدائهم) وقدره (٣,٢٩٤) وإنحراف معياري (١,٥٠٩) وقد بلغ المتوسط الحسابي للنمط الأوتوقراطي (٣,٤٨) وبإنحراف معياري (١,١) .

### ٣- النمط المتساهل (الحر)

#### جدول رقم (٣)

التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات المبحوثين حول النمط المتساهل (الحر):-

الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا تتفق بشدة		لا تتفق		غير متأكد		تتفق		تتفق بشدة		العبارة	ت
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١,١٢٤	٣,٦٤٧	-	-	٢٣,٥	٨	١٤,٧	٥	٣٥,٣	١٢	٢٦,٥	٩	تتجنب العمادة في الكلية .....	-١
١,٢٧٣	٣,٢٠٥	٥,٩	٢	٣٢,٤	١١	١٧,٦	٦	٢٣,٥	٨	٢٠,٦	٧	هناك حرية كاملة ...	-٢
١,٠٧٦	٣,٤١١	٢,٩	١	٢٠,٦	٧	٢٣,٥	٨	٣٨,٢	١٣	١٤,٧	٥	لا تحدد العمادة في الكلية .....	-٣
١,٢٠٩	٣,١٤٧	١١,٨	٤	١٧,٦	٦	٢٦,٥	٩	٣٢,٤	١١	١١,٨	٤	تتساهل العمادة مع المرؤوسين .....	-٤
١,٠٨١	٣,٢٦٤	٥,٩	٢	١٧,٦	٦	٣٢,٤	١١	٣٢,٤	١١	١١,٨	٤	عدم إكترات العمادة .....	-٥
١,٢٤٢	٢,٨٢٣	١٤,٧	٥	٣٥,٣	١٢	٨,٨	٣	٣٥,٣	١٢	٥,٩	٢	عدم ممارسة العمادة ...	-٦
١,١٦	٣,٢٤٩											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	

من خلال ملاحظة الجدول رقم (٣) الخاص بالنمط المتساهل (الحر) يتضح أن أعلى المتوسطات الحسابية حصلت عليها الفقرة الأولى (تتجنب العمادة في الكلية المواجهة وتدع الأمور تسري بشكل طبيعي) بمتوسط حسابي (٣,٦٤٧) وبأنحراف معياري (١,١٢٤) في حين حصلت الفقرة السادسة (عدم ممارسة العمادة أي نوع من أنواع الرقابة على المرؤوسين) على أدنى متوسط حسابي (٢,٨٢٣) وبأنحراف معياري (١,٢٤٢) وقد بلغ المتوسط الحسابي للنمط المتساهل (الحر) (٣,٢٤٩) وبأنحراف معياري (١,١٦) .

يتبين لنا مما تقدم أن النمط السائد في كلية الإدارة والاقتصاد للقيادة هو النمط الأوتوقراطي حيث أن وسطه الحسابي أعلى المتوسطات إذ بلغ (٣,٤٨) وبأنحراف معياري (١,١) .

#### ثانياً :- تحليل الألتزام التنظيمي

##### ١- الألتزام المعياري

#### جدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات المبحوثين  
حول الألتزام المعياري :-

الإحرف المعيارية	الوسط الحسابي	لا تتفق بشدة		لا تتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		العبارة	ت
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١,٠٤٨	٤,١٤٧	٢,٩	١	٨,٨	٣	٢,٩	١	٤١,٢	١٤	٤٤,١	١٥	هناك التزام دائم ...	-١
٠,٧٩٧	٤,١٧٦	-	-	٢,٩	١	١٤,٧	٥	٤٤,١	١٥	٣٨,٢	١٣	تستحق كليتي الأخلص ....	-٢
٠,٩٥٣	٤	٢,٩	١	٢,٩	١	١٧,٦	٦	٤٤,١	١٥	٣٢,٤	١١	أن قرار ارتباطي.....	-٣
٠,٧٩٦	٤,١٧٦	-	-	-	-	٢٣,٥	٨	٣٥,٢	١٢	٤١,٢	١٤	أبذل قصارى جهدي ...	-٤
٠,٨٣٥	٤,٢٩٤	-	-	٢,٩	١	١٤,٧	٥	٣٢,٤	١١	٥٠	١٧	أحافظ على سمعة....	-٥
٠,٦٥٢	٤,٣٨٢	-	-	-	-	٨,٨	٣	٤٤,١	١٥	٤٧,١	١٦	أهتم بوضع ومستقبل الكلية.....	-٦
٠,٨٥٤	٤,١٩٥											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	

من خلال ملاحظة الجدول رقم (٤) والخاص بالالتزام المعياري يتضح أن أعلى المتوسطات الحسابية حصلت عليها الفقرة السادسة (أهتم بوضع ومستقبل الكلية أثناء تأدية عملي) بمتوسط حسابي (٤,٣٨٢) وبانحراف معياري (٠,٦٥٢) في حين حصلت الفقرة الثالثة على أدنى المتوسطات الحسابية (أن قرار ارتباطي بالعملي في الكلية يعتبر قراراً صائباً) على أدنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي (٤) وبانحراف معياري (٠,٩٥٣) وقد بلغ المتوسط الحسابي للالتزام المعياري (٤,١٩٥) وبانحراف معياري (٠,٨٦٤) .

٢- الالتزام العاطفي

جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات المبحوثين  
حول الإلتزام العاطفي :-

الإحرف المعيارية	الوسط الحسابي	لا تتفق بشدة		لا تتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		العبارة	ت
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٨٦٥	٤,٠٤٤	-	-	٢,٩	١	٢٣,٥	٨	٣٥,٣	١٢	٣٨,٢	١٣	أشعر حقاً أن مشكلات الكلية.....	-١
١,٠٩٤	٣,٧٩٤	-	-	٢٠,٦	٧	٨,٨	٣	٤١,٢	١٤	٢٩,٤	١٠	هناك توافق بين قيمي.....	-٢
٠,٧٣٣	٤,٣٥٢	-	-	٢,٩	١	٥,٩	٢	٤٤,١	١٥	٤٧,١	١٦	هناك شعور بالعلاقة الأخوية ....	-٣
١,٢٢٨	٣,٣٥٢	١١,٨	٤	١٤,٧	٥	١١,٨	٤	٥٠	١٧	١١,٨	٤	مناخ العمل في الكلية.....	-٤
١,٠٤٨	٣,٨٥٢	٢,٩	١	١١,٨	٤	٨,٨	٣	٥٠	١٧	٢٦,٥	٩	أنتماني للكلية هي رغبة.....	-٥
٠,٨٨٨	٣,٦١٧	-	-	٥,٩	٢	٤٧,١	١٦	٢٦,٥	٩	٢٠,٦	٧	دائماً أقضي أوقات.....	-٦
٠,٩٧٦	٣,٢٠											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	

من خلال ملاحظة الجدول رقم (٥) والخاص بالالتزام العاطفي يتضح أن أعلى المتوسطات الحسابية حصلت عليها الفقرة الثالثة (هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في الكلية) بمتوسط حسابي (٤,٣٥٢) وبانحراف معياري (٠,٧٣٣) في حين حصلت الفقرة الرابعة (مناخ العمل في الكلية يشعرني بالراحة والأستقرار) على أدنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي (٣,٣٥٢) وبانحراف معياري (١,٢٢٨) وقد بلغ المتوسط الحسابي للالتزام العاطفي (٣,٢٠) وبانحراف معياري (٠,٩٧٦) .

٣- الإلتزام المستمر

جدول رقم (٦)  
التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات المبحوثين  
حول الإلتزام المستمر :-

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارة	ت
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١,٢٧٩	٣,٣٨٢	٨,٨	٣	١٧,٦	٦	٢٣,٥	٨	٢٦,٥	٩	٢٣,٥	٨	١- هناك خيارات محددة .....	
٠,٩١٩	٣,٩٤١	-	-	١١,٨	٤	٨,٨	٣	٥٢,٩	١٨	٢٦,٥	٩	٢- أرى أن جهة عملي الحالية.....	
١,١٨٤	٣,١٤٧	٥,٩	٢	٢٩,٤	١٠	٢٣,٥	٨	٢٦,٥	٩	١٤,٧	٥	٣- أتطلع للحصول على منصب.....	
١,٠٨١	٣,٧٣٥	٥,٩	٢	٥,٩	٢	٢٠,٦	٧	٤٤,١	١٥	٢٣,٥	٨	٤- وجودي في عملي الحالي.....	
١,١٩٩	٣,٦٧٦	٨,٨	٣	٨,٨	٣	١١,٨	٤	٤٧,١	١٦	٢٣,٥	٨	٥- لدي رغبة بالبقاء...	
١,٠٦٦	٤,١١٧	٥,٩	٢	٢,٩	١	٥,٩	٢	٤٤,١	١٥	٤١,٢	١٤	٦- لدي رغبة ببذل جهد.....	
١,١٢	٣,٦٦٦											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	

من خلال ملاحظة الجدول رقم (٦) والخاص بالإلتزام المستمر يتضح أن أعلى المتوسطات الحسابية حصلت عليها الفقرة السادسة (لدي رغبة ببذل جهد أكبر يساهم في نجاح الكلية) بمتوسط حسابي (٤,١١٧) وبانحراف معياري (١,٠٦٦) في حين حصلت الفقرة الثالثة (أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في الكلية) على أدنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي (3.147) وبانحراف معياري (١,١٨٤) وقد بلغ المتوسط الحسابي للإلتزام المستمر (3.666) وبانحراف معياري (1.12) .

ويتضح من خلال التحليلات السابقة أن الإلتزام المعياري هو النوع السائد من بين أنواع الإلتزامات الأخرى لكونه حصل أعلى المتوسطات بوسط حسابي قدره (٤,١٩٥) وبانحراف معياري (٠,٨٦٤) .

ثالثاً: - إختبار الفرضيات

١- إختبار الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المتمثلة (بالديمقراطي والأوتوقراطي والحر) وبين الإلتزام التنظيمي المتمثل (المعياري والعاطفي والمستمر) تم إختبار هذه الفرضية باستخدام إرتباط بيرسون والجدول رقم (٧) يبين علاقة الأنماط القيادية بالإلتزام التنظيمي

جدول رقم (٧)

علاقات الارتباط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي			المتغير المعتمد	
			المتغير المستقل	
الالتزام المستمر	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري		
-٠,٠٢٤	٠,٣٠١	-٠,٠٣٩	النمط الديمقراطي	
٠,١٩١	**٠,٤٤٧	-٠,٠٦١	النمط الأوتوقراطي	
-٠,٠١٨	٠,١٦٥	-٠,٠٣٧	النمط الحر	

الجدول من إعداد الباحث بالإستعانة ببيانات الحاسوب

\* تعني معنوية عند ٥% .

\*\* تعني معنوية عند ١% .

ومن خلال الجدول رقم (٧) نلاحظ وجود علاقات طردية قوية ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي والإلتزام العاطفي عند مستوى معنوي (١%) في حين كانت بقية العلاقات اما ضعيفة او سالبة وهي ليست ذات دلالة إحصائية سواء عند مستوى (١%) أو (٥%). ويرى الباحث أن هذ النمط (الأوتوقراطي) بالرغم من سلبياته الكثيرة الأ أنه لا زال المعتمد في الكثير من المنظمات العراقية ولاسيما مع المرؤسين ذوي الإلتزام العاطفي والذين ينتمون بصورة خالقة وذات معنى سامي إلى تلك المنظمات.

في حين حصلت علاقة الارتباط بين النمط الديمقراطي وأنواع الإلتزام على علاقة سلبية ضعيفة بلغت (-٠,٠٣٩) و (-٠,٠٢٤) وحصلت في أعلى درجة إرتباط موجبة ولكنها كانت ضعيفة وقد بلغت (٠,٣٠١) أما النمط الأوتوقراطي فما عدا علاقته بالإلتزام العاطفي فجاءت العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والإلتزام المعياري بعلاقة سلبية ضعيفة وقد بلغت (-٠,٠٦١) وجاءت العلاقة مع الإلتزام المستمر علاقة موجبة ضعيفة بلغت (٠,١٩١) ، أما علاقة النمط الحر والإلتزام التنظيمي فجاءت بالإلتزام المعياري علاقة سلبية ضعيفة بلغت (-٠,٠٣٧) وعلاقته بالإلتزام العاطفي كانت موجبة ضعيفة (٠,١٦٥) ، أما علاقته بالإلتزام المستمر فكانت سلبية ضعيفة بلغت (-٠,٠١٨) ويمكن بالتالي قبول جزء من الفرضية الرئيسية (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والإلتزام العاطفي

٢- أختبار الفرضية الثانية (يوجد تأثير معنوي بين الأنماط القيادية (الديمقراطي والأوتوقراطي والحر) وبين الإلتزام التنظيمي (المعياري والعاطفي والمستمر)).

تم أختيار هذه الفرضية بأستخدام تحليل الأنحدار (Regression analysis)

ولغرض أختبار هذه الفرضية تم الإستعانة بتحليل (ANOVA) لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد وحساب معنوية النموذج:-

ANOVA

model	Sum of squares	df	Mean square	f	Sig
Regression	٠,٠٦٠	٣	٠,٠٢٠	٠,٠٤٦	٠,٠٨٧
Residual	١٣,١٦٧	٣٠	٠,٤٣٩		
Total	١٣,٢٢٧	٣٣			

فبالنسبة لقياس معنوية النموذج بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد كانت (F) المحسوبة غير معنوية مما يعني عدم معنوية النموذج وبالنظر لذلك كانت (T) المحسوبة أيضاً غير مؤثرة فكانت (T) المحسوبة كالاتي:-  
علاقة المتغيرات المستقلة بالالتزام المعياري

Sig	B	T	الأساليب الإحصائية المتغير المستقل
٠,٨٨٤	-٠,٠٢٥	-٠,١٤٧	النمط الديمقراطي
.٨٠٦	-٠,٠٥	-٠,٢٨٤	النمط الأوتوقراطي
.٩٥٠	-٠,٠١٣	-٠,٠٦٤	النمط المتساهل (الحر)

ومن خلال التحليل يظهر كذلك عدم تأثير المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية) على المتغير التابع (الالتزام المعياري).  
وبعد ذلك تم استخدام تحليل (ANOVA) لمعرفة معنوية النموذج فيما يخص الأنماط القيادية مع الالتزام العاطفي

model	Sum of squares	df	Mean square	f	Sig
Regression	٣,٤٨٨	٣	١,١٦٣	٣,٣٠٩	٠,٠٣٣
Residual	١٠,٥٤٠	٣٠	٠,٣٥١		
Total	١٤,٠٢٨	٣٣			

ويتضح من خلال تحليل (ANOVA) معنوية النموذج من خلال (F) المحسوبة التي تكون معنوية ولغرض معرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الالتزام العاطفي) تم استخدام اختبار (T)

Sig	B	T	الأساليب الإحصائية المتغير المستقل
٠,١٧٥	٠,٢٢٥	١,٣٩٠	النمط الديمقراطي
٠,٠٢٣	٠,٤١٩	٢,٣٩٣	النمط الأوتوقراطي
٠,٨١٧	-٠,٤١	٠,٢٣٤	النمط المتساهل (الحر)

ونلاحظ من تحليل (T) وجود تأثير معنوي للنمط الأوتوقراطي مع الالتزام العاطفي وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى وهنا يبدو ذلك التأثير جلياً.  
وكذلك تم استخدام تحليل (ANOVA) لقياس معنوية النموذج الثالث بين المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية) والمتغير المعتمد (الالتزام العاطفي)

model	Sum of squares	df	Mean square	f	Sig
Regression	1.019	٣	٠,٣٤٠	٠,٥٣١	٠,٦٦٥
Residual	١٩,٢٠١	٣٠	٠,٦٤٠		
Total	٢٠,٢٢٠	٣٣			



ويوضح من خلال تحليل (ANOVA) عدم معنوية النموذج وبالتالي عدم تأثير الأنماط القيادية على الالتزام المستمر ولغرض معرفة أي المتغيرات المستقلة أكثر تأثير في المتغير المعتمد تم الإستعانة بتحليل (T) ومعامل (B)

الأساليب الإحصائية	T	معامل B	Sig
الأنماط القيادية			
النمط الديمقراطي	-٠,٣٠٧	٠,٠٥٦	٠,٧٦١
النمط الأوتوقراطي	١,٢٥٢	٠,٢٤٧	٠,٢٢
النمط المتساهل (الحر)	-٠,٥٦١	-٠,١١٠	٠,٥٧٩

ومن خلال متابعة النموذج يتضح عدم وجود علاقة تأثير بين الأنماط القيادية والالتزام المستمر مما يتعين رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

ومن خلال ما تقدم يتضح وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المتمثلة فقط بالنمط الأوتوقراطي مع الالتزام التنظيمي المتمثل فقط بالالتزام العاطفي وهي الفرضية الوحيدة المقبولة وباقي الفرضيات التي تنفرع من الفرضية الرئيسية ترفض.

#### المبحث الرابع : الأستنتاجات والتوصيات

##### أولاً:- الأستنتاجات

١- بناءً على ما جاءت به نتائج التحليل الإحصائي يتضح أن النمط القيادي السائد في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية هو النمط الأوتوقراطي وبوسط حسابي قدره (٣,٤٨) وبأنحراف معياري قدره (١,١) وهذا ما أفرزته أجابات عينة البحث لأهتمام هؤلاء القادة بأنجاز العمل وحصص الصلاحيات في اتخاذ القرار بيدها والمتابعة الدقيقة للعمل وكون العمادة تعمل بأستقلالية تامة دون تأثير من الآخرين .

٢- بناءً على ما جاءت به نتائج التحليل الإحصائي فإن الالتزام المعياري هو النوع السائد من أنواع الإلتزامات وبوسط حسابي قدره (٤,١٩٥) وبأنحراف معياري قدره (٠,٨٦٤) وهذا يدل على أن إجابات عينة البحث ملتزمة تجاه الكلية وكونهم مخلصين في عملهم الحالي والمستقبلي ولدى هؤلاء القدرة على بذل كل الجهود لتحقيق الأهداف المحددة وأن مستقبل الكلية هو إحدى أولوياتهم .

٣- بناءً على ما جاءت به نتائج التحليل الإحصائي فإن النمط الديمقراطي حصل على وسط حسابي (٣,٣٢٩) وبأنحراف معياري (١,١٥٦) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا واضح من خلال السماح بقدر كبير من تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات وأستخدام أسلوب الرقابة الذاتية للمرؤوسين.

٤- أتضح من خلال التحليل الإحصائي أن النمط الأوتوقراطي حصل على وسط حسابي وقدره (٣,٤٨) وبأنحراف معياري (١,١) وهو أعلى من الوسط الفرضي وهو ما يدل على إصرار العمادة على التمسك بالقرارات التي تصدرها وعدم مخالفتها وإعتماد أسلوب صارم للرقابة وفي إستخدام الثواب والعقاب وبدون مناقشة .

٥- أتضح من خلال التحليل الإحصائي ان النمط الحر حصل على وسط حسابي وقدره (٣,٢٤) وبأنحراف معياري (١,١) وهو أعلى من الوسط الفرضي وهذا يدل على محاولة العمادة منح حرية للمرؤوسين كما يرى المبحوثين والتساهل من قبلها على محاسبة المقصرين وعدم الأكتراث للمشاكل التي تحدث بين الموظفين .

٦- أتضح من خلال التحليل الإحصائي أن الإلتزام المعياري قد حصل على وسط حسابي (٤,١٩٥) وبأنحراف معياري (٠,٨٦٤) وهو أعلى من الوسط الفرضي وهذا يدل على أن المبحوثين يرون في الإلتزام المعياري نوع من الإلتزام الدائم تجاه الكلية والمحافظة على سمعة الكلية وأن المبحوثين يؤدون عملهم كما يرون بإخلاص والالتزام.

- ٧- أتضح من خلال التحليل الإحصائي أن الإلتزام العاطفي قد حصل على وسط حسابي وقدره (٣,٢٠) وبأنحراف معياري (٠,٩٧٦) وذلك لأتفاق المبحوثين على أعتبار مشاكل الكلية هي جزء من مشكلاتهم وأن العلاقة التي تربط المرؤوسين كما يراها المبحوثين هي علاقات أخوية وأن السعادة التامة في قضاء أوقات العمل الرسمي .
- ٨- أتضح من خلال التحليل الإحصائي أن الإلتزام المستمر قد حصل على وسط حسابي وقدره (٣,٦٦٦) وبأنحراف معياري (١,١٢) وهذا مأكده المبحوثين حيث أن محاولة ترك العمل هي فكرة مستبعدة ويرون أن جهة عملهم الحالية هي أفضل الجهات وأن البقاء داخل الكلية هي فكرة مستمرة .
- ٩- أتضح من خلال التحليل الإحصائي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي الا في حالة النمط الأوتوقراطي والإلتزام العاطفي .
- ١٠- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والإلتزام العاطفي وعدم وجود ذلك التأثير بين بقية الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي.

### ثانياً: - التوصيات

- ١- وجود مستويات مرتفعة من الإلتزام التنظيمي داخل كلية الإدارة والاقتصاد وهذا ما يجعل المرؤوسين ملتزمون أدبياً وأخلاقياً تجاه منظماتهم وبالتالي لابد للعمادة أستغلال هذا الإلتزام بما يحقق أهداف الكلية والمرؤوسين على حد سواء .
- ٢- أذخال مفهوم الإلتزام كمعنى جديد في التعليم العالي والمواعاة بين أنواعه المختلفة وأنواع الأنماط القيادية.
- ٣- العمل على أستخدام أنماط قيادية أكثر فعالية في قيادة المرؤوسين والأبتعاد قدر الأمكان عند النمط التسلطي الذي أصبح غير مقبول في منظماتنا ولاسيما أن المنظمات السابقة كانت لعقود طويلة مطبقة لهذا النمط الذي أثبت فشله الذريع.
- ٤- العمل على أذخال مبدأ المشاركة في أخاذ القرارات والمصالح التي تعتقدها العمادة والمرؤوسين مصيرية .
- ٥- بناء الهياكل الواضحة بما يحقق وضوح المهام والمسؤوليات وخلق جو عمل سليم
- ٦- التحذير من الأفرط على تسمية الإلتزام العاطفي بمفرده والذي قد لايكفي لمواجهة أثار الإلتزام المستمر والمعياري .
- ٧- الحرص على رفع مستوى المرؤوسين ذوي الإلتزام المستمر المنخفض من أجل عدم تركهم العمل او الأنتقال الى مكان عمل أخر اذا ما توفرت الفرصة لهم .

### المصادر :-

#### أ-المصادر العربية

- ١- أبو الروس ، سامي علي وحنونه ، سامي أبراهيم ( علاقة وأثر الأيمان بالمنظمة على رغبة العاملين (الإلتزام) بالأستمرار بالعمل : دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين من الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة- فلسطين) ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد ٣١ ، العدد ٩٥ ، ٢٠٠٩ .
- ٢- الحمد ، علاء دهام (أثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة ، ٢٠٠٦ .
- ٣- العبادي ، هاشم فوزي وآخرون (إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر) ، ط١ ، دار الوراق ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨ .
- ٤- العنزي ، سعد علي وصالح ، أحمد علي (إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال)، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٩ .

- ٥- الرجبي ، محمد تيسير (العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والصراع :دراسة مطبقة على مدققي الحسابات والمحاسبين في الأردن)/ المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد ١١ العدد الأول ، ٢٠٠٤ .
- ٦- المغربي ، كامل محمد (السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس) ، دار الفكر الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٥ .
- ٧- بينيس ، وارن ( القيادة الإدارية : آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين ترجمة هشام عبد الله) ، دار البشير ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٦ .
- ٨- جودة ، ايمان والياقي ، رندة( العلاقة بين الأسلوب القيادي والإلتزام التنظيمي ، وصراع الدور وغموضه وبعض المتغيرات الديمغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية : دراسة ميدانية) ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد الرابع عشر ، العدد الثالث ، سبتمبر ، ٢٠٠٧-٤٤٣ .
- ٩- حمود ، خضير كاظم (السلوك التنظيمي) ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٢ .
- ١٠- عذاري ، جاسم رحيم (علاقة بعض الخصائص الموقفية بالسلوك القيادي للمديرين : دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي في ميسان) ، مجلة دراسات إدارية ، العدد ١ ، المجلة ١ ، ك٢ ، ٢٠٠٦ .
- ١١- عليان ، ربحي مصطفى وغنيم ، عثمان محمد (أساليب البحث العلمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، ٢٠٠٨ .
- ١٢- عوض، قسمة صابر(تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الأبداع من وجهة نظر المرؤوسين/ دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ١٠، العدد ١ ، ٢٠٠٨ .
- ١٣- فيليه ، فاروق عبد وعبد المجيد ، السيد محمد (السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ٢٠٠٩ .
- ١٤- كشمولة ، عمر محمد صبحي (تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل ، ٢٠٠٧ .
- ١٥- كنعان ، نواف (القيادة الإدارية) ، ط١ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧ .
- ١٦- منصور، طاهر محسن والخفاجي ، نعمة عباس (قراءات في الفكر الإداري المعاصر) ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨ .

#### ب- المصادر الأجنبية :-

- 1- Burton, R Desanctics, G, Obel, B (organizational design: astep-by-step- Approach), Cambridge, university press, UK, 2006.
- 2-Gibson, j, Ivaensvich, Donnelly (organizations, behavior, structure, process) McGraw-hill, Irwin, university of kentulcky, 11th, 2003.
- 3-Kreitner, R & Kinicki'A (organizational behavior essinationals) McGraw-hill/Irwin, 7th, N.Y, USA, 2007.
- 4-ManhaL,M((the controlling and the performance appraisal)),sayyab book, London, 2009.
- 5-Mcshane, s& Glinow, M (organizational behavior essinationals) McGraw-hill/Irwin, N.Y, USA, 2007.

جامعة القادسية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

م/ أستبانة

أستاذي العزيز  
تحية طيبة وبعد ....

فأود أعلامكم بأننا بصدد إجراء دراسة ميدانية حول (الأنماط القيادية وأثرها في الألتزام التنظيمي في كلية الأدره والاقتصاد / جامعة القادسية ) أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الإستبانة المرفقة بكل صدق وموضوعية ، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

مع فائق شكري وتقديري لكم

الباحث  
باسم عباس كريدي

الرجاء وضع علامة (√) عند الإجابة التي توافق رأيك  
اولاً: - الأنماط القيادية

الأستجابة					الفقرات	ت
لا أنتفق بشدة	لا اتفق	غير متأكد	أنتفق	أنتفق بشدة		
					أ-الديمقراطي	
					١ تسعى العمادة في كليتنا على جعل المرؤوسين يشعرون بأهمية مشاركتهم في إتخاذ القرارات من خلال المعرفة المتوفرة لهم .	
					٢ تفوض العمادة في كليتنا جزء من من صلاحياتها الى المرؤوسين لأنجاز الأعمال الموكلة اليهم .	
					٣ تسعى العمادة الى جعل المرؤوسين يراقبون أنفسهم بأنفسهم .	
					٤ هناك مجال تمنحه العمادة لمناقشة المشكلات التي تواجهها الكلية ومحاولة الوصول الى الحل الأمثل .	
					٥ تسعى العمادة الى توضيح العلاقات المعقدة بين المرؤوسين وتحاول تبسيط العمل للأخرين .	
					٦ هناك حرية ممنوحة للمرؤوسن للاتصال في إطار تبادل المنفعة .	
					ب-الأوتوقراطي	
					٧ تصدر العمادة الأوامر للمرؤوسين ولايسمح لأحد بمخالفتها .	
					٨ تضع عمادة الكلية معايير دقيقة لتقويم اداء المرؤوسين للتمييز بين مستويات أدائهم .	
					٩ تعتمد العمادة في الكلية على العقوبات في توجيه سلوكيات المرؤوسين المقصرين .	
					١٠ هناك متابعة دقيقة لما يؤديه المرؤوسين بشكل تفصيلي للتأكد من صحة إنجاز العمل .	
					١١ هناك متابعة من قبل العمادة لأداء المرؤوسين خطوة بخطوة .	
					١٢ تعمل العمادة في الكلية باستقلالية تامة ولاتحتاج الى دعم الأخرين .	

ثانياً: - الإلتزام التنظيم

أ- الإلتزام المعياري					
١					هناك إلتزام دائم من قبلي تجاه الكلية .
٢					تستحق كليتي الأخلص والإلتزام من قبل المرؤوسين فيها .
٣					أن قرار إرتباطي بالعمل في الكلية يعتبر قراراً صائباً .
٤					أبدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الكلية .
٥					أحافظ على سمعة الكلية لدى المجتمع .
٦					أهتم بوضع ومستقبل الكلية أثناء تأدية عملي .
ب- الألتزام العاطفي					
٧					أشعر حقاً أن مشكلات الكلية هي جزء من مشاكلي الشخصية .
٨					هناك توافق بين قيمي وقيم الكلية التي أعملُ فيها .
٩					هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في الكلية .
١٠					مناخ العمل في الكلية يشعرنني بالراحة والإستقرار .
١١					أنتمائي للكلية هي رغبة قديمة تحققت أخيراً .
١٢					دائماً ما أقضي أوقاتاً سعيدة في عملي داخل الكلية .
ج- الألتزام المستمر					
١٣					هناك خيارات محدودة للغاية لأن أفكر في ترك العمل داخل الكلية .
١٤					أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها .
١٥					أطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في الكلية .
١٦					وجودي في عملي الحالي يمثل أستثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي .
١٧					لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة أخرى .
١٨					لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح الكلية .