جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

بحث بعنوان

الانماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

إعداد الطالبة
غفران كاظم وهد

بأشراف
م .م . محسن علوان محمد

1439 هـ

2018 م

بسم الله الرحمن الرحيم

((رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى
والدي وان اعمل صالحا
ترضاه واصلح لي في ذريتي اني تبت اليك واني من
المسلمين))

صدق الله العلي العظيم

سورة الاحقاف اية (15)

الاهداء

اهدي هذا البحث الى . . . .

والدتي الغالية

واسأل الله لها الصحة والعافية علـى دعمها

ودعائها لي

والى كل من مد لي يد العون مـن قريب او بعيد

والى اساتذتي في قسم ادارة الاعمال كلية الإدارة

والاقتصاد عرفانا بالـجميل وتثمينا بالجهود

شكر وتقدير

تتناثر الكلمات حبرا وحبا على صفائح الاوراق لكل من علمني

ومن ازال غيمة جهل مرت بها برياح العلم الطيبة ولكل من اعاد رسم

ملامحي وتصحيح عثراتي ابعث تحية شكر واحترام الى اساتذتي

في كلية الادارة والاقتصاد واتوجه بالشكر الجزيل الى استاذي الفاضل

م. م محسن علوان

الذي تفضل بالأشراف على بحثي فجزاه الله عني كل الخير وكل التقدير

والاحترام....

قائمة المحتويات

ت	الموضوع	الصفحة
1	العنوان	
2	الاية القرأنية	أ
3	الاهداء	ب
4	شكر وتقدير	ج
5	قائمة المحتويات	د
6	قائمة الجداول	هـ
7	المقدمة	1
8	المبحث الاول / منهجية البحث	2
9	المبحث الثاني / الجانب النظري	4
10	اولا:- الانماط القيادية	4
11	ثانيا:- الالتزام التنظيمي	10
12	المبحث الثالث / الجانب العملي	13
13	الاستنتاجات	18
14	التوصيات	19
15	قائمة المصادر	20
16	الملاحق / استبانة	21

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الانماط القيادية الموجهة نحو العمل	13
2	التكرارات والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الانماط القيادية الموجهة نحو العاملين	15
3	التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام التنظيمي	17

المقدمة

كثرت اهتمام الباحثين في مجال القيادة وقدرتنا على التأثير بسلوك الاخرين وممارسة النمط الذي يؤدي الى توجيه ذلك السلوك بما يحقق اهداف العاملين فيها ويعد الالتزام التنظيمي مهم في ضمان ارتباط العاملين في المنظمة اذ تحاول تنسيق جهود المرؤوسين في المنظمة من افراد وجماعات لتحقيق الاهداف التي نشئت من اجلها ومن اجل ذلك تتفاعل على انماط مختلفة من سلوك المرؤوسين في نسيج متشابك موجه نحو الهدف فيقوم المرؤوسين حسب وظائفهم بأدوار معينه حسب موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي والواجبات الوظيفية المحدود لهفي المنظمة ويتوقف هذا الدور الفعال للقيادة داخل المنظمة من خلال النمط القيادي الذي يمثل مجموعه السلوك الذي يوجه به القائد منظمته ويبقى مورد البشري العامل الحاسم في اي نجاح تحققه المنظمة فيها ازدادت درجة العلم والتكنلوجيا تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم وتصوير قابلياته تحدي يواجه القيادة بشكل مستمر ومن بين ما يتطلبه تحقيق ذلك غرس ثقافة الالتزام لدى المرؤوسين ومحاولة ايجاد السبل الكفيلة التي تؤمنها القيادة للحصول على الالتزام الشامل للفرد حيال المنظمة

المبحث الاول

منهجية البحث

اولا / مشكلة البحث

تحاول هذه الدراسة التركيز على الجوانب السلوكية التي ترافق صناعه القرار وتأثير الذي يبديه القائد تبعا لنمط القيادة لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بثلاثة تساؤلات هي :

1- ما هو النمط القيادي السائد في كلية الإدارة والاقتصاد ؟

2- ما هو نوع الالتزام التنظيمي الموجود لدى المرؤوسين في كلية الادارة والاقتصاد ؟

3- ماهي طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي ؟

ثانيا / اهمية البحث

يستمد هذا البحث اهميته كونه يبحث في موضوع مهم الا وهو الانماط القيادية كما انه يتناول موضوع الالتزام التنظيمي الذي يعد هو الاخر من الموضوعات المهمة خاصة انه يتأثر بشكل كبير بالنط القيادي السائد في المنظمة .

الى جانب ذلك تتمثل اهمية الدراسة في الموضوع اعلاه بأنها ندرج في خانة المواضيع السلوكية والتي لها علاقة بسلوكيات الافراد في المنظمة رؤساء ومرؤوسين

ثالثا / اهداف البحث

يمكن تحديد اهداف البحث كلاتي :

1- تحديد النمط القيادي المتبع من قبل عمادة كلية الادارة والاقتصاد

2- توضيح العلاقة بين النمط القيادي المتبع والالتزام التنظيمي

3- تحديد الالتزام التنظيمي المتوفر لدى المرؤوسين في كلية الادارة والاقتصاد

4- محاولة التطرق الى انواع الالتزام التنظيمي واهمها قربا من سلوكيات المرؤوسين

5- الوصول الى حلول لبعض المشاكل التي تقف عائق اتجاه رفع مستوى الالتزام التنظيمي

رابعا / فرضية البحث

توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين الانماط القيادية المتمثلة ب (الديمقراطي و الاوتوقراطي والحر) وبين الالتزام التنظيمي المتمثل ب (المعياري والعاطفي والمستمر) في العينة المدروسة

خامسا / اسلوب جمع البيانات :

1- الجانب النظري : تم الاعتماد على الكتب والرسائل الجامعية .

2- الجانب العملي : تم الاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات والتي هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات حول ظاهره او موقف معين

سادسا / عينة مجتمع البحث

تمتلك عينة البحث في كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية حيث وزعت عينة البحث على (20) شخص وهي تمثل 25% من هذا المجتمع وتضمنت المرؤوسين وموظفي في الكلية

سابعا / ادوات تحليل البيانات

1- التكرارات والنسبة المئوية لوصف مجتمع البحث وتحديد استجاباتهم

2- الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية

المبحث الثاني / الجانب النظري

اولاً :- الانماط القيادية

- **مفهوم القيادة**

تعرف القيادة بانها عمليه التأثير في الاخرين لتحقيق اهداف معينه وتتضمن القيادة محاوله التأثير في انشطه فرد او مجموعه افراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما (ادريس/المرسى/551/20005)

والقيادة عباره عن تفاعل متبادل بين القادة والمتابعين في موقف معين وان السلوك القيادي يحدد بمستوى هذا التفاعل وقرته على التأثير في الاداء الجماعة وتوجيه نشاطاتها (عذارى /89/2006)

وتوجد اختلافات في وجهات نضر الباحثين الكتاب حول مفهوم القيادة فقد اكد بعض الباحثين على ان القيادة هي القدرة على التأثير في الاعضاء او الجماعة وبعضهم اكد على انها

جمله من السلوك والإجرائيات التي تؤثر في نشاطات الافراد العاملين والبعض الاخر اشار على انها عمليه تفاعل متبادل بين القائد ومرائسيه

ويرى 0كشموله /170/2007) بانها مجموعه من المهارات والخبرات التي يتميز بها القائد والتي تجعله قادر على التأثير في الاخرين وتوجيههم وتطوير ادائهم ومساعدتهم على

التخلص من العقبات التي تصادفهم في علاقاتهم من اجل تحقيق الاهداف المشتركة .

- **نظريات القيادة**

1- نظريه السمات :

يفترض هذا المدخل ان القادة يولدون ولا يضعون فبعض الافراد ولدو ليكونوا قاده باعتبارهم مزودين بمجموعه من السمات الموروثة التي لا يمكن اكتسابها وتعدد هذه السمات حتى

وصلت ال 41 سنه (السيسي 317/2009)

لذلك كانت تركز الإدارة على هذا المدخل في اختيار المديريين الجدد واعتبر هذا المدخل او الاسلوب الفعال الحالي اسلوب اخر لاختيار لذا اهتم الباحثون بهذا الموضوع وحث بينهم

خلاف حيث يوجد اتفاق عام حول المؤهلات والشروط الخاصة في القيادة او بمعنى اخر (حنفي/414/2007)

وهناك من ينتقد هذه النظرية كونها لا تستطيع ان تحدد عمليات تعدد ونوعيه السمات والمواصفات التي يجب توافرها في القائد وكذلك اغفال للبيئة المحيطة التي قد تؤثر ظروفها

في نجاح القائد (كشموله /2007/12)

2- نظريات الانماط السلوكية :

نظرا للقصور الذي اتسمت به نظريات السمات فان مجموعه من الباحثين اتجهوا اتجاها اخر حيث قاموا التركيز على ماذا يفعل القائد عندما يتعامل مع مرؤوسيه اي قاموا بدراسة

انماط السلوك القيادة وما تعبير الدراسات الجامعة ايو (1942)(من اوائل الدراسات التي قدمت السلوك القائد في شكل انماط وجريت هذه الدراسة على مجتمع الاطفال في النادي تحت

اشراف كيرت ليفن وانتهت هذه الدراسة على وجود ثلاثة انماط في السلوك القيادية هي النمط الاستبدادي والنمط القيادي الديموقراطي والنمط القيادي الحر والتي وضحت هذه الدراسة ان النمط القيادي الديمقراطي اعطي افضل النتائج

وباستخدام التحليل العاملي توصل الباحثون على وجود نمطين من انماط السلوك القيادي هما :

أ-نمط السلوك القيادي المركزية على العمل والمهام

ب- نمط السلوك القيادي المركز على الاعتبارات الإنسانية (السيسي /2009/322)

ومن سلبيات هذه النظرية اهمال القائد الاهتمام بالعاملين وكذلك عدم استطاعتها الوصول الى نتائج محدده ومؤكده عن امكانيه تفسير القيادة عن طريق السلوك الملاحظ للقيادة

(كشموله /15/2007)

3- النظرية الموقفية

يرى كل من فيراس ورولاند (1981)ان عمليه تأثير القائد في مرؤوسيه تمثل جوهر القيادة لا نها تساعد في تخفيض حجم التغيرات العشوائية في سلوك المرؤوسين ،ان المدخلين

السابقين مدخل السمات ومدخل السلوكي قد فشلا ليس فقط في الحصول على النتائج بحثيه قاطعه بل ايضا في شرح الكيفية التي تتم بها عمليه تأثير القائد في مرؤوسيه .

وفي ضوء القصور في نتائج الدراسات التي اجريت وفقا لنظريات السمات والنظرية السلوكية نشا اتجاه جديد يقوم فرضيه ان اختيار السلوك القيادي المناسب يتوقف على طبيعة

وخصائص الموقف وطلق على هذه النظرية بنضريه الموقفيه في القيادة (السيسي /2009/328)

من دراسات fiedler والتي ركز فيها على فعالية القيادة من خلال دراسة العلاقات بين الجماعات توصل الى نموذج الفعالية القيادة حيث تشمل العوامل الموقفيه :

أ-نقود المركز

ب-نمط العمل او المهنة

ج-العلاقات بين القائد والجماعة (حنفي /417/2017)

4- نظرية المسار و الهدف:

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس والتي تؤكد ان القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعده مرؤوسيه في تحديد اهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الاهداف وازاله العقبات التي

تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافئتهم على انجازهم

ويعتمد هذا النموذج على نضريه التوقع في الخفر وتحدد هذه النظرية اربع نماذج في السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعا من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي :

أ- السلوك التوجيهي

ب- السلوك المساند

ج-السلوك الإنجازي (العميان/273/2013)

- **الانماط القيادية**

وتحد هذه الانماط القيادية العوامل الموقفيه التي تتصل بفلسفة القيادين انفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحيه شخصياتهم و طبيعة بيئة العمل من ناحية اخرى (كشموله /18/2007)

ويمكن تحديد ثلاث انماط قياديه :

1- القياده اتو قراطيه (التسلطية)

تعتبر كلمه أوتوقراطيوه في الاصل كلمه لاتينيه تعني حكم الفرد الواحد لذلك تعني خضوع العاملين في المنطقة لا وامر ونفوذ وسلطه شيخ واحد منها (فليه ،عبد المجيد،232/2005)

يتميز القائد الاتو قراطي المتسلط او المتحكم بانه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه للقيام بكل صغيره وكبيره بمفرده ويصدر اوامره وتعليماته التي تتناول كافه التفاصيل

ويصر على اطاعة مرؤوسيه لها . ولذلك فهو لا يفاوض سلطاته بل يحاول جهد دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته وحدها لتكون كل الامور تحت سيطرته وهو يقوم بكل ذلك لقناعته

بانه يجب ان لا يسمح الا بقدر يسير من الحرية المرؤوسة في التصرف دون موافقته الخاصة

ويقسم (فلبو) هذا النمط القيادي الى ثلاثة اشكال رئيسيه على الوجه التالي :

أ- الاتو قراطي العنيف او المتشدد

ب-الاتو قراطي الخبر

ج- الاتو قراطي المناور (حسن /72/2004)

ويصف (كشموله/19/2007)القيادة الات و قراطيه بالقيادة الدكتاتورية ويعتبرها عمليه اجتماعيه تتركز بواسطتها القرارات بيد شخص واحد يفترض ان درجه معرفته اكبر من درجه

الاخرين وانه يعلم ما يجب عمله موجها الى تحقيق الاهداف التي قررت من قبله وقد دلت دراسات علم النفس والاجتماع ان القيادة الاستبدادية ترفع من شئن معتنقيها على حساب

مصلحه الاخرين وغالبا ما ينسب القائد كل النجاح لنفسه وجهوده

2- القيادة الديمقراطية والمشاركة:

تعريف الديمقراطية بانها عمليه اجتماعيه تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها وفيها يمثل الاعضاء تميلا متساويا في اتخاذ القرارات

يمثل اسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة في القيادة الديمقراطية يعتمد اساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد

ومرؤوسيه التي تقوم على اشباعهم لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم وتنهج القيادة الديمقراطية اساليب الاقناع والاستشهاد لحقائق واعتبار احاسيس الافراد ومشاعرهم

وكرامتهم واهميتهم في تحقيق الاهداف وضرورة اشراكهم في اتخاذ القرارات من اجل تحفيزه على التعامل لذلك فان القائد الديمقراطي يستأنس بأداء اتباعه ويعبر عن افكارهم ويقدم

الاهتمام الازم ويقدم لهم المعلومات والارشادات الازمه (حسن /83/2004)

وفي هذا النمط القائد يركز اهتمامه على المرؤوسين عن اتخاذ القرارات وعلى الرغم من ان القائد يرحب بمشاركة المرؤوسين عن طريق الاتصال المفتوح الا انه مسؤول عن القرار

الاخير الذي يتخذه (كشموله /19/2007)

ويرى شعبان العابدي (30/2007) ان القيادة تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر الجماعة بالالتزام اتجاه العاملين وتشجيعهم على تحمل

المسؤولية وهي تبعث روح التعاون ونضم اتفاق الجماعة حول القائد فيتم السكون وولائهم له

3- القيادة الحرة

يرجح اسلوب القيادة الحرة او المنطلقة الى فتره التي سادت فيها المنهد الحر اسلوب لتوجيه جهود ونشاطات الافراد الا ان استخدام هذا الاسلوب لم يصل الى الحد الذي يجعل منه منهج ثابت

يتفق معظم كتاب الإدارة على اسلوب القيادة الحرة يشترك الاسلوبين الاخريين للقيادة الإدارية الأوتوقراطي والديموقراطي في انه يستهدف توجيه مجهودات الافراد العاملين في

ضلة من خلال التأثير في سلوكهم الا انها تركز اهتمامها على حريه الفرد العامل في اداء العمل

- **خصائص القيادة الحرة** :

1 - اتباع سيسه الباب المفتوح بالاتصالات

2 - اتجاه القائد الى اعطاء اكبر قدر من الحرية للمرؤوسين كممارسه نشاطاتهم

3 - اتجاه القائد الى تفويض السلطة للمرؤوسين على اوسع نطاق (حسن/87/2004)

ويرى شعبان العابدي (30/2009) ان للقائد دور ضئيل في العمل ويقوم المرؤوسين بتدريبهم بانفسهم والعمل على تحفيز الذات وهنا القائد لا يمارس اي دور ويصاحب هذا النوع

من القيادة مظاهر الهزل والنسيب وانخفض الاداء

ثانياً / الالتزام التنظيمي

- **مفهوم الالتزام التنظيمي**

الالتزام التنظيمي هو مفهوم موسعا وعلما يعبر عن ظاهره تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة التي يترتب عليها اتفاق متبادل يضل قائما طالما بقيت العلاقة التعامدية

مثمرة اي انه ينضممن انشطه ايجابيه بين الفرد ومنظمته تتثمل في استعداد تام من قبل الفرد لبذل كل ما يستطيع من الوقت وجهد وتقانة بغيه المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المنظمة

لتعلقه وولعه الشديد بها (الصريفي/15/2009)

تعود كلمه الالتزام التنظيمي الى الفعل لزم ولزم الشيء يعني اثباته والدوام عليه والزام المال والعمل فصار واجبا عليه ويقال لما بين الكعبة والحجر الاسود الملتزم لان الناس يعتقدون

اي مضمونه الى صدورهم ويعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية التي اخذت ابعاد واتجاهات واسعه وقد استعمل بطرائف مختلفة لتشير الى الفرد الملتزم الذي يحرص على ان

يظهر بنماذج سلوكيه معينه كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء في طول الامد كما انه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز الذي

ينصب نحو الاداء المطلوب (العنزي وصالح /70/2009)

تعريف الالتزام التنظيمي :لقد عنى موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين الغربيين والعرب في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي وكما هو الحال

بالنسبة لمفهوم الاقتراب فان مفهوم الالتزام التنظيمي صعب التحديد ولم يكن هناك اجماع على تعريف او قياس محدد له

- **مداخل الالتزام التنظيمي :**

1- المدخل التبادلي :

ويشير هذا المدخل للالتزام على انه حاله من التطابق بين اهداف المنظمة واهداف الحاجات الافراد وان جهود الفرد في العمل موجهه نحو تحقيق رفاهيه واستمرار المنظمة

2- المدخل النفسي :- ويعرف هذا المدخل الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة عناصر ومكونات تتمثل :

*رغبه في بذل مجهود كبير من اجل المنظمة

*حاجه لدى العامل في البقاء عضو في المنظمة

*الالتزام والاعتقاد وقبول بقيم واهداف المنظمة

3- المدخل الحديث التكاملي : يوضح هذا المدخل بان الالتزام التنظيمي يتمثل بثلاث عناصر او ابعاد ترسخ سلوك الفرد في ضل ظروف معينه يسلك فيها الفرد سلوكا لصالح المنظمة ولصالحه ايضا وهذه الابعاد

هي الالتزام العاطفي ، الالتزام الاخلاقي ،الالتزام المستمر حيث ان كل بعد من هذه الابعاد يوضح طبيعة واسلوب الالتزام الفرد والدوافع الكامنة وراءه (البياتي /58/2010)

- **مكونات الالتزام التنظيمي :**

يمكن النضر الى الالتزام التنظيمي على انه نضام متعدد الابعاد والجوانب ما في حيث يرى (meyer) ان الالتزام لا يجب ان يعتمد على العواطف او ان يكون ادبيا وانما يكون

مستمرا ومتواصلا حيث حدد الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاث انواع :

1- **الالتزام التأثيري او العاطفي**:

وهو يعبر عن درجه الالتزام العاطفي والتأثير بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن احاسيس وتأثير شخصين للمنظمة وقد يكون موقنون ايضا لمده محدودة

2- الالتزام المعماري :

وهو نوع اخر من الالتزام التنظيمي ويعبر عن الالتزام الادبي والشخصي بالتمسك بالقيم واهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية

3 - الالتزام المتواصل (المستمر):

وهز ارقى واكثر انواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وذلك الادراك القوي في الرغبة بالبقاء في هذه المنظمة وعدم القدرة بالتضحية بها لزياده

التكاليف المرتبة عليه (الصريفي /20/2009)

- **اهميه الالتزام التنظيمي :**

يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المنجزات السلوكية التي تؤثر في الكثير من المتغيرات التنظيمية كأداء ومعدل دوران العمل والتفوق المنضم والابداع وغيرها فهو من اهم مقومات

الاداء المتميز حيث تشير الابحاث والدراسات الى ان المنضم هو المنضمات ذات الاداء المتميز يدين بوجودها الى وضوح الرؤيا والالتزام التنظيمي على مستويات القيادة

المبحث الثالث

الجانب العملي

تحليل إجابات الافراد بعينة حول الفقرات (انماط القيادية واثارها في الالتزام)وجدول (1) يوضح الاوساط الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول فقرات المتعلقة بالأنماط القيادية المتجه نجو العمل

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يحرص رئيس القسم على ان يكون اداء قسمه افضل من اداء بقية الاقسام الاخرى في الكلية	6	10	3	1		4.15	0.95
2	يحرص رئيس القسم ان يجعل بيئة العمل اكثر ملائمة لتحقيق الاداء الافضل للقسم	4	13	2	1		3.15	0.64
3	يركز رئيس القسم على مدى مساهمة التدريسين في اللجان العلمية والندوات والمؤتمرات وغيرها في تقيم الاداء	2	13	3	2		3.6	0.82
4	يدفع رئيس التدريسين على بذل جهد كبير لا نجاز العمل	6	11	3			2.6	0.59
5	يحاول رئيس القسم اشاعة روح الثقة المتبادلة بين التدريسين	2	12	5	1		4.15	0.95
6	يحاول ريس القسم ان يكون منفتحا في علاقته الاجتماعية بزملائه التدريسين	5	13	2			3.85	0.88
7	يشجع رئيس القسم الممارسات الجماعية بين التدريسين والعمل بروح الفريق	5	10	4	1		4.15	0.95
8	يشجع رئيس القسم حل الخلافات والصراعات التي تحد ث بين التدريسين ذاتيا	2	11	6	1		3.9	0.89

- النتائج الواردة في الجدول اعلاه تبين ان الفقرات (1)قد حصلت على معيار وسط حسابي بلغ (4,15) وبانحراف معياري بلغ (95،0) مما يدل على ان رئاسة القسم في كلية الادارة والاقتصاد حرصه على ان يكون قسمه افضل من اداء بقية الاقسام الاخرى في الكلية
- *وكذلك حصلت الفقرة (7) على اعلى وسط حسابي بلغ (4,15) وبانحراف معياري بلغ (0,95) مما يدل على ان رئاسة القسم في كلية الإدارة والاقتصاد حريصة على ان تكون منفتحة في علاقتها الاجتماعية بزملائها التدريسيين.
- وكذلك حصلت الفقرة (5) على اعلى وسط حسابي بلغ (4,15) وبانحراف معياري بلغ (0,95) مما يدل على ان رئاسة القسم في كلية الادارة والاقتصاد حريصة على ان تدفع التدريسين على بذل جهد كبير للإنجاز العمل .

- تحليل اجابات افراد العينة حول فقرات الانماط القيادية واثرها على الالتزام التنظيمي الجدول (2)يبين احكام الاوساط الحسابية وانحرافات بالأنماط القيادية المتجه نحو العاملين المعيارية لإجابات افراد العينة حول الفقرات المتعلقة

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يحفز رئيس القسم التدريس على تقديم اراء ومقترحات جديدة تحدم مصلة القسم	5	3	11	1		3.75	0.86
2	يعتمد رئيس القسم مبدا المشاركة في اتحاذ القرار لغرض تقسيم اداء القسم والتدريسين	8	12				4.4	0.004
3	يهتم رئيس القسم بتحفيز التدريسين من اجل فهم المقالات لداء اعمالهم	8	8	4			4.15	0.95
4	يدرس رئيس القسم الاخطاء التي تحدث داخل القسم ويشارك التدريسين على تغطيتها	4	5	11			3.18	0.72
5	يحاول رئيس القسم ان يجعل التدريسين يعملون كفريق عمل واحد لغرض تقديم اداء افضل	10	5	4	1		4.15	0.95
6	يتحمس رئيس القسم الاداء والافكار الجديدة التي يطرحها التدريسين والتي تخدم مصلحة القسم	8	4	6	2		3.16	0.72
7	يعتمد رئيس القسم مبدا الشفافية في التعامل مع التدريسين عن تأدية اعمالهم	6	2	4	7	1	3.2	1.84
8	يوازن رئيس القسم باستمرار بين مصلحة التدريسين وتحقيق اهداف القسم	8	7	5			4.15	095
9	يكرس رئيس القسم جزء من وقته سماع المشاكل الشخصية للتدريسين لغرض حلها	6	4	6	4		3.6	0.82

- النتائج الواردة في الجدول اعلاه تبين ان الفقرة (3) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (4,15) وبانحراف معياري بلغ (0,95) مما يدل على ان رئاسة القسم في كلية الادارة والاقتصاد تهتم بتحفيز التدريسين من اجل دفعهم لتعاون لا داء اعمالهم .

- النتائج الواردة تبين ان الفقرة (5) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (4,15) وبانحراف معياري بلغ (0,95) مما يدل على ان رئاسة القسم في كلية الادارة والاقتصاد
- تحاول ان تجعل التدريسين يعملون كفريق عمل واحد لغرض تقديم اداء افضل .
- وكذلك تبين ان الفقرة (8)حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (4,15) وانحراف معياري بلغ (0,95)مما يدل على ان رئاسة القسم في كلية الادارة والاقتصاد حريصة على ان توازن باستمرار بين مصلحه التدريسيين وتحديد اهداف القسم .

3-تحليل اجابات العينة حول الفقرات (الانماط القيادية والالتزام التنظيمي) جدول(3) يبين احكام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإيجابيات افراد العينة حول الفقرات المتعلقة في الالتزام التنظيمي

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	كان قرار ارتباطي بهذه الجامعة قرار صائب	6	4	8	2		3.8	0.87
2	اشعر بضعف ولائي اتجاه الجامعة التي اعمل فيها		7	4	5	4	2.7	0.61
3	اعتبر مشاكل الجامعة هي مشاكلي العرضية	6	4	3	1	6	3.15	0.64
4	اتحدث باطر واعجاب عن الجامعة لا صدقائي	14	4	1	1		4.65	0.6
5	اجد حجمي تطابق حجم الجامعة	10	2	6	4		2.3	0.51
6	اشعر بفخر واعتزاز كوني تدريسي في هذه الجامعة	12	6	2			4.5	1.02
7	لدي استعداد ان اقدم مجهود للعمل في هذه الجامعة	10	9	1			4.5	1.02
8	يمكن الحصول على مكاسب كثيرة نتيجة الانتماء لهذه الجامعة	2	10	8			3.3	0.75
9	ثقتي بأداء الجامعة قليل	10	6	4			4.3	0.98

النتائج الواردة في الجدول اعلاه تبين ان الفقرة (4)قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (4,65) وبانحراف معياري بلغ (0.6) مما يدل على ان التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد يتحدثون بأهداف واعجاب عن الجامعة الى اصدقائهم .

الاستنتاجات

1- بناء على ما جاءت به نتائج التحليل الاحصائي يتضح ان النمط القيادي السائد في كلية الإدارة والاقتصاد جامعه القادسية هو النمط الاتو قراطي (4,15) وبانحراف معياري قدره (0,95)

2- هذا ما افرزته نتائج عينه البحث لاهتمام هؤلاء القادة بإنجاز العمل وحصر الصلاحيات في اتخاذ القرار بيدها والمتابعة الدقيقة للعمل وكون العماد تعمل باستقلاليه تامه دون التأثير من الاخرين

3- بناء على ماجات به نتائج التحليل الاحصائي فان الالتزام المعياري هو النوع السائد من انواع الالتزامات بوسط حسابي بلغ (4,65) وبانحراف معياري بلغ (1,06)وهذ يدل علىان اجابات عينة البحث ملتزمة باتجاه الكلية وكونهم مخلصين في عملهم الحالي لدى هؤلاء القدر على ما جاءت به الاجابات

4- بناء على ما جاءت به نتائج التحليل الاحصائي فان النمط الديمقراطي حصل على وسط قدره (4,15) وبانحراف معياري بلغ (0,95) وهذا يعني السماح بتفويض العمادة في الكلية جزء من صلاحيات ثم الى المرؤوسين لافي الاعمال الموكلة اليهم

التوصيات

1- وجود مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي داخل كليه الإدارة والاقتصاد وهذا ما يجعل المرؤوسين ملتزمين ادبيا واخلاقيا تجاه منظمتهم وبالتالي لابد للعمادة استغلال هذا الالتزام بما يحقق اهداف الكلية والمرؤوسين على حد سواه

2- وادخال مفهوم الالتزام التنظيمي كمعنى جديد في التعليم العالي والموائمة بين انواعه المختلفة وانواع الانماط القيادية

3- العمل على استخدام انماط قياديه اكثر فعالية في قيادة المرؤوسين والابتعاد قدر الامكان عن النمط التسلطي الذي اصبح غير مقبول في منظمتنا ولاسيما ان المنظمات السابقة كانت لعقود طويله مطبقه لهذا

4- النمط الذي اثبت فشله الذريع والعمل على ادخال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمصالح التي تعقدها العمادة والمرؤوسين مصيريه

5- بناء الهياكل الواضحة بما تحقق وضوح الهاهم والمسؤوليات وخلق عمل سليم

6- التحذير من الافراط على تسمية الالتزام العاطفي بمفرده الذي قد لا يكفي لمواجهه اثار الالتزام المستمر المعياري

7- الحرص على رفع مستوى المرؤوسين ذو الالتزام المستمر المنخفض من اجل عدم تركهم العمل او الانتقال الى مكان عمل اخر اذا ما توفرت فرصه لهم .

المصادر

1- بينيس، واران(القيادة الادارية : اراء مجموعة من المدراء الكبار التنفيذيين ترجمة هشام عبد الله) دار البشير ،عمان،الاردن1996

2- ادريس ، المرسى ،ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد،(نظريات ونماذج وتطبيق عماي لا دارة السلوك في المنظمة)دار الجامعية ،2005

3- عذاري ،جاسم رحيم،(علاقة بعض الخصائص الموقفيه بالسلوك القيادي للمديرين :دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي في ميسان)مجلة دراسات ادارية ،العدد 1،مجلة 1،ك2,2006

4- كشمولة ،عمر محمد صبحي،(تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراجية للمنظمة)رسالة ماجستير غير مشدودة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل ،2007

5- السيسي ،شعبان علي حسين(السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق)المكتب الجامعي الحديث 2009

6- الحنفي،عبد الغفار(السلوك التنظيمي ودار الافراد)المكتب العربي الحديث الاسكندرية ، 2009

7- العميان،محمود سلمان (السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال)دار وائل للنشر ط 6 ،2013

8- حسن ،ماهر محمود صالح(القيادة: اساسيات ونظريات ومفاهيم)دار الكندي، ط1، 2004

9- فليه وعبد المجيد، فاروق عبده، السيد محمد(السلوك التنظيمي في دار المؤسسات التعليمية)دار المسرة،عمان،الاردن،ط1 ، 2005

10- الصيرفي،محمد(التحليل على مستوى المنظمات) الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي،ج4،المكتب الجامعي الحديث ، 2009

11- العنزي،سعد علي صالح، احمد علي(ادارة راس المال الفكري في المنظمات الاعمال) دار البازوري ،عمان ،الاردن،2009

12- البياتي،سهراء انور حسين علي(الاغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي)رسالة ماجستير، قدمتها الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد ،2010

1- - الانماط القيادية المتجه نحو العمل

الفقرات	الاجابات				
	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
يحرص رئيس القسم ان يجعل بيئة العمل اكثر ملائمة لتحقيق الاداء الافضل للقسم					
يحرص رئيس القسم على ازالة كافة المعوقات المتعلقة بالعمل بشكل مستمر ودائم					
يحرص رئيس القسم على ان يكون اداء قسمه افضل من اداء بقية الاقسام الاخرى في الكلية					
يركز رئيس القسم على مدى مساهمة التدريسين في اللجان العلمية والندوات والمؤتمرات وغيرها في تقيم الاداء					
يدفع رئيس التدريسين على بذل جهد كبير لا نجاز العمل					
يحاول رئيس القسم اشاعة روح الثقة المتبادلة بين التدريسين					
يحاول ريس القسم ان يكون منفتحا في علاقته الاجتماعية بزملائه التدريسين					
يشجع رئيس القسم الممارسات الجماعية بين التدريسين والعمل بروح الفريق					
يشجع رئيس القسم حل الخلافات والصراعات التي تحد ث بين التدريسين ذاتيا					

2- الانماط القيادية المتجه نحو العاملين

الفقرات	الاجابات				
	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
يحفز رئيس القسم التدريس على تقديم اراء ومقترحات جديدة تحدم مصلة القسم					
يعتمد رئيس القسم مبدا المشاركة في اتحاذ القرار لغرض تقسيم اداء القسم والتدريسين					
يهتم رئيس القسم بتحفيز التدريسين من اجل فهم المقالات لداء اعمالهم					
يدرس رئيس القسم الاخطاء التي تحدث داخل القسم ويشارك التدريسين على تغطيتها					
يحاول رئيس القسم ان يجعل التدريسين يعملون كفريق عمل واحد لغرض تقديم اداء افضل					
يتحمس رئيس القسم الاداء والافكار الجديدة التي يطرحها التدريسين والتي تخدم مصلحة القسم					
يعتمد رئيس القسم مبدا الشفافية في التعامل مع التدريسين عن تأدية اعمالهم					
يوازن رئيس القسم باستمرار بين مصلحة التدريسين وتحقيق اهداف القسم					
يكرس رئيس القسم جزء من وقته سماع المشاكل الشخصية للتدريسين لغرض حلها					

3- الالتزام التنظيمي

الفقرات	الاجابات				
	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
اكان قرار ارتباطي بهذه الجامعة قرار صائب					
اشعر بضعف ولائي اتجاه الجامعة التي اعمل فيها					
اعتبر مشاكل الجامعة هي مشاكلتي					
اتحدث باطر واعجاب عن الجامعة لا صدقائي					
اجد حجمي تطابق حجم الجامعة					
اشعر بفخر واعتزاز كوني تدريسي في هذه الجامعة					
لدية استعداد ان اقدم مجهود للعمل في هذه الجامعة					
يمكن الحصول على مكاسب كثيرة نتيجة الانتماء لهذه الجامعة					
ثقتي بأداء الجامعة قليل					