



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال - الدراسات الصباحية

## الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد . جامعة القادسية  
وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة أعمال

بإشراف الأستاذ

م. محسن علوان محمد

بحث يقدمه الطالب

محمد صباح كريم

# الآية...

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا  
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صدق الله العلي العظيم

سورة البقرة ﴿٣٢﴾

## الإهداء..

الى تلك العجوز الأميه التي علمتني ما لم تعلمني إياه  
الجامعات

**امي** ... مدين لها انا بـ (انا)

الى من شرفني بحمل اسمه  
من بذل الغالي والنفيس في سبيل وصولي لدرجه علميه عاليه  
**امي** ...

الى من تساندني بأجمل ما فيها ابتسامتها ♥....  
الى اولائك المهمشون استعباداً أبناء الوطن  
**شهداء... وجرحى... ومُغيبين**

**الاحرار** ...

الى الطيب ... رفيق ونسمة السنوات الاربع الهادئة  
الاستاذ (محسن علوان محمد)

الى كل من ساندني ولو بابتسامه ... زملائي ...

# الشكر والتقدير...

الحمد لله رب العالمين الذي بفضلته تتم الصالحات والنعم والصلاة والسلام على هادي ودليل البشرية الى نور الحق المبين والصراف المستقيم نبي الله محمد (صلى الله عليه واله وسلم).

بدءاً أقدم شكري وامتناني وتقديري الوافر إلى استاذي الفاضل -م. محسن علوان محمد- لما كان له الفضل الاول في انجاز هذه الدراسة والذي لم يبخل باي معلومة مهمة او نصيحة نافعة. الى الزملاء والزميلات الذي كانوا عوناً لي وما زالوا... الى موظفي الكلية ومكاتبها الافاضل وكل العاملين في جامعتي القادسية وكليتي الإدارة والاقتصاد...

# المحتويات

الصفحة	الفقرة	ت
أ	الآية	١
ب	الاهداء	٢
ت	الشكر والتقدير	٣
<b>المحتويات</b>		
١	المستخلص	٤
٢	المقدمة	٥
٥ - ٣	المبحث الأول (منهجية البحث)	٦
٣	أولاً: مشكلة البحث - أهمية واهداف البحث	٧
٤	ثانياً: انموذج - فرضيات - أسلوب البحث	٨
٥	ثالثاً: الأساليب الإحصائية - عينة الدراسة للبحث	٩
٩ - ٦	الجانب النظري - المبحث الثاني: الأنماط القيادية	١٠
٨ - ٦	أولاً: مفهوم - ثانياً: نظريات القيادة	١١
٩	ثالثاً: أنماط القيادة	١٢
١٢ - ١٠	المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي	١٣
١١ - ١٠	أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي	١٤
١٢	ثانياً: مظاهر - نتائج - بناء الالتزام التنظيمي	١٥
١٩ - ١٣	المبحث الرابع: الجانب العملي للبحث	١٦
١٤ - ١٣	أولاً: البيانات الشخصية	١٧
١٦ - ١٤	ثانياً: تحليل الأنماط القيادية	١٨
١٩ - ١٧	ثالثاً: تحليل الالتزام التنظيمي	١٩
٢٣ - ٢٠	المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمصادر	٢٠
٢١ - ٢٠	أولاً: الاستنتاجات	٢١
٢١	ثانياً: التوصيات	٢٢
٢٣ - ٢٢	ثالثاً: المصادر	٢٣
٢٧ - ٢٤	الملاحق: الاستبانة	٢٤
٢٧ - ٢٥	البيانات العامة	٢٥

## المستخلص:

تهدف المنظمات الحكومية بشكل عام إلى إنجاز أعمالها لتكون في منافسة مستمرة مع بقية المنظمات وتتطور لما هو أحدث وأحسن. ومن الأمور المهمة في نجاح أعمال هذه المنظمات النمط القيادي المتبع في قيادة هكذا منظمات فإذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد والإنتاج الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها وبذلك يمكن قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية.

بهذا التوجه سعى الباحث إلى إيجاد التصورات عن القيادات الإدارية في كلية الإدارة والاقتصاد — جامعة القادسية وعلاقتها وتأثيرها بالالتزام التنظيمي بما يواكب التوجهات والتصورات المعاصرة العالمية التي برزت من خلال الدراسة النظرية. للوقوف على تقييم الأداء ومعرفة المستوى لتحسينه والارتقاء به بناء على التوصيات التي تمخضت عنها الدراسة. ويهدف هذا البحث إلى محاولة معرفة تأثير الأنماط المتمثلة ب (الديمقراطي والأوتوقراطي والحر) على الالتزام التنظيمي المتمثل ب (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 استمارات بعدد ( ٥٢ ) تم استرجاع ( ٣٥ ) وكان الصالح منها ( ٣٤ ) وباستخدام البرنامج تم التوصل إلى مجموعة استنتاجات من بينها وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية spss الإحصائي 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 اهتمامات الباحثين في مجال القيادة وقدرتها على التأثير بسلوك الآخرين 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 متشابك موجه نحو الهدف فيقوم المرؤوسين حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي، والواجبات الوظيفية المحددة له في المنظمة، وبتوقف هذا الدور الفعال للقيادة داخل المنظمة من خلال النمط القيادي، الذي يمثل مجموعة السلوك التي يوجه به القائد منظمته.

ويبقى المورد البشري العامل الحاسم في أي نجاح تحققه المنظمة فمهما ازدادت درجة العلم والتكنولوجيا تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم وتطوير 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 التزام أوسع (العنزي وصالح، ٢٠٠٩:٧١)

# البحث 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- ما هو النمط القيادي السائد في كلية الإدارة والاقتصاد؟
- ٢- ما هو نوع الالتزام التنظيمي الموجود لدى المرؤوسين في كلية الإدارة والاقتصاد؟
- ٣- ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين النمط القيادي المتبع والالتزام التنظيمي؟

## ثانياً:- أهمية البحث:-

يستمد البحث أهميته من موضوع القيادة والأنماط المتبعة وربطها بالالتزام التنظيمي لتحقيق أهداف الكلية ويمكن تلخيص هذه الأهمية بالآتي :-

- ١- تعد القيادة أمراً ضرورياً لأي تنظيم وأهمية 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 الالتزام التنظيمي الموجود لدى المرؤوسين وماهي درجة الموازنة بينه وبين الالتزام تجاه أهداف الكلية.
- ٣- دور كلية الإدارة والاقتصاد في وضع رؤى حول إمكانية وضع درجة انسجام بين العمادة والمرؤوسين وإمكانية تعميم ذلك على الكليات المتبقية.
- ٤- تتبع أهمية البحث من كونها تدرس النموذج الثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي والنمط القيادي.

## ثالثاً:- أهداف البحث:-

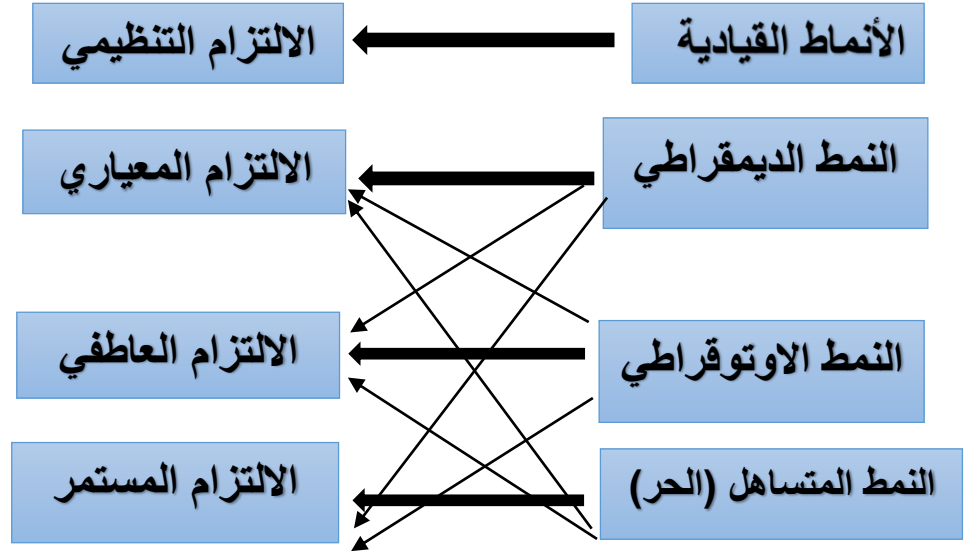
يمكن تحديد اهداف البحث بالآتي :-

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



## رابعاً: - أنموذج البحث: -

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



## 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 الالتزام التنظيمي المتمثل بـ (المعياري والعاطفي والمستمر) في العينة المدروسة.

٢- الفرضية الثانية: -توجد علاقة معنوي بين الأنماط القيادية المتمثلة بـ (الديمقراطي والأوتوقراطي والحر) وبين الالتزام 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 للاستعانة في كتابة الجانب النظري.

٢- الجانب العملي: -تم الاعتماد على استمارة استبيان 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 بالاستعانة بدراسة (كشمولة، ٢٠٠٧)، (شعبان والعايدي، ٢٠٠٩)، (عوض، ٢٠٠٨) اما فيما يخص الأسئلة الخاصة بالالتزام المعياري فقد تم الاستعانة بدراسة (Allen & Meyer, 1990) والمستخدم في دراسة (أبو الروس وحنونه، ٢٠٠٩). وتوزعت الأسئلة بواقع ٦ أسئلة لكل محور من محاور البحث

## سابعاً: - الأساليب الإحصائية

لتحليل استمارة الاستبانة وحسب الأساليب الإحصائية (spss) تم استخدام البرنامج الإحصائي الآتية والمتوفرة في البرنامج: -

١- الوسط الحسابي: لمعرفة مستوى استجابة المرؤوسين.

٢- الانحراف المعياري: لتحديد درجة تشتت قيم الاستجابة عن قيم أوساطها.

## ثامناً: - عينة الدراسة

تألفت عينة الدراسة من المرؤوسين في كلية الإدارة والاقتصاد اذ وزعت (٥٢) استمارة وتم استرداد (٣٥) كان الصالح منها (٣٤) وبنسبة استجابة (٦٥%).

# الجانب النظري / الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي

تمهيد:-

يعتبر النمط القيادي هو أحد المعايير التي تحدد مدى نجاح المنظمة أو فشلها من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، فهي تساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها كما تحافظ على بقاء واستمرار التنظيم وتدفع به إلى الأمام من أجل استراتيجية راشدة، ولا يمكننا عزل الممارسات القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم إنساني يلعب فيه الفرد دوراً أساسياً وإيجابياً في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق هدف عام. وينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى "بالالتزام التنظيمي". ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح الولاء والانتماء التنظيمي، حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح.

وسنحاول في هذا البحث إبراز بعض العوامل التي من شأنها أن تزيد من درجة التزام الفرد بمنظمتها.

## البحث الثاني / الأنماط القيادية

### أولاً: مفهوم القيادة

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ومحورها، وهي مفتاح الإدارة، والمتأمل في قضايا الفكر الإداري التي تطرح اليوم يجد أن موضوع القيادة بشكل عام، والقيادة الإدارية بشكل خاص يحظى باهتمام ووعي كبيرين من قبل رجال الفكر الإداري وذلك لما تمثله القيادة الإدارية من أهمية عظمى في مجال الإدارة الحديثة.

ويشير (عبد الفتاح، ١٩٩٢)، أن القيادة الإدارية بمفهومها الواسع تعد مزيجاً من السلطة والنفوذ، فالقائد الناجح هو القائد القادر على توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم سلباً أو إيجاباً لكي ينفذوا أوامره أو ما يشير عليهم به.

وقد تطرق العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة في محاولة منه م لبيان مجالاتها النظرية والتطبيقية واختلف تبعاً لذلك تعريفات القيادة فيعرفها (العميان، ٢٠٠٢) بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

والقيادة كما يرى (الطويل، ١٩٨٩) هي مجموعة من المفاهيم المتناغمة والمهارات الفنية والإنسانية والإدارية، إضافة إلى مفاهيم أخرى متصلة بالبعد البنيوي للفرد، أي بقيمه واتجاهاته ودوافعه تساهم جميعها في بناء القائد التربوي.

وأن القيادة هي القدرة على التأثير وغرس الإسهام والحماس في الآخرين للرضا في عمل الأشياء التي يريدونها القائد والقيادة وهي القدرة على خلق بيئة عمل ذات دافعية عالية تصيب بالعدوى كل شخص يقترب منها أو يصبح على اتصال معها (Isaac,2001). فيما يرى (البدي، ٢٠٠١) أن القيادة الإدارية

التربوية هي مجموعة العمليات القيادية والتنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشاط المنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية.

أما **(العمرى، ٢٠٠٠)** فيضع تعريفاً شاملاً لا للقيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم، والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد.

من التعريفات السابقة يتضح أن القيادة عملية تفاعل بين القائد ومرووسيه تقود إلى استثارة طاقاتهم وخلق الدافعية لديهم بتأثير شخصية القائد والثقة المتبادلة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة والوصول إلى غايات المنظمة

## ثانياً: نظريات القيادة

### 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 افتراض على أن القادة مثل **(Abraham Lincoln)** و **(Luther king Martin)** أو **(Jack Welch)** وكانت لهم القدرة على القيادة وتعتقد نظرية السمات بإمكانية تطوير هذه السمات من خلال الخبرة والتعلم ويتصف القائد هنا بأن لديه صفات بدنية وشخصية يمكن استخدامها لتمييز القادة عن التابعين **(Kreitner & Kinicki, 2007:512)** ويضيف **(محمد، ٢٠٠١)** السمات الاجتماعية على الجاذبية واللباقة والشعبية والتعارف **(عوض، ٢٠٠٨:١٢٨)** بينما هناك من ينتقد هذه النظرية كونها لا تستطيع أن تحدد عملياً 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 الكفوة والثاني هو حركة العلاقات الإنسانية وحصيلة دراسة (هاوثورن) ولقد حاولت نظرية القيادة السلوكية التركيز على سلوك القائد بدلاً من سماته الشخصية ولقد اعتقدوا بأن سلوك القائد يوجه بشكل مباشر نحو كفاءة مجموعة العمل ولقد قاد ذلك الباحثين لتحديد أنماط السلوك والتي أطلق عليها (أنماط القيادة) التي تمكن المدراء من التأثير بصورة كفاءة بالآخرين ولكن من سلبياتها إهمال القائد الاهتمام بالعاملين وكذلك ، **(Kreitner & Kinicki, 2007:517)** عدم استطاعتها الوصول إلى نتائج محددة ومؤكدة عن إمكانية تفسير القيادة عن طريق السلوك الملاحظ للقيادة **(كشمولة، ٢٠٠٧:١٥)**

### ٣- النظرية الموقفية (Situational theory)

بدأت هذه النظرية بالتطور كمحاولة لتوضيح التناظر 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 والانسجام 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 احتمال بروز شخص معين كقائد هو حصيلته موقف كامل.

#### ٤-نظرية مسار الهدف (Path – goal theory)

والتي أقترحها (Robert house) في عام ١٩٧٠ م وتستند على نظرية توقع الحوافز وقد أعاد نظرية التوقع بالاستناد على فكرة بذل الجهد لزيادة توقعات تحسين المخرجات، وسلوكيات القائد يتوقع قبولها من العاملين باعتباره مصدراً للرضا وتسوية الطريق نحو الرضا عن المستقبل وسلوك القائد يندرج تحت ما يأتي (Kreitner & Kinicki 2007:521): -

أ-تقليل الحواجز التي تحول دون تحقيق الهدف.

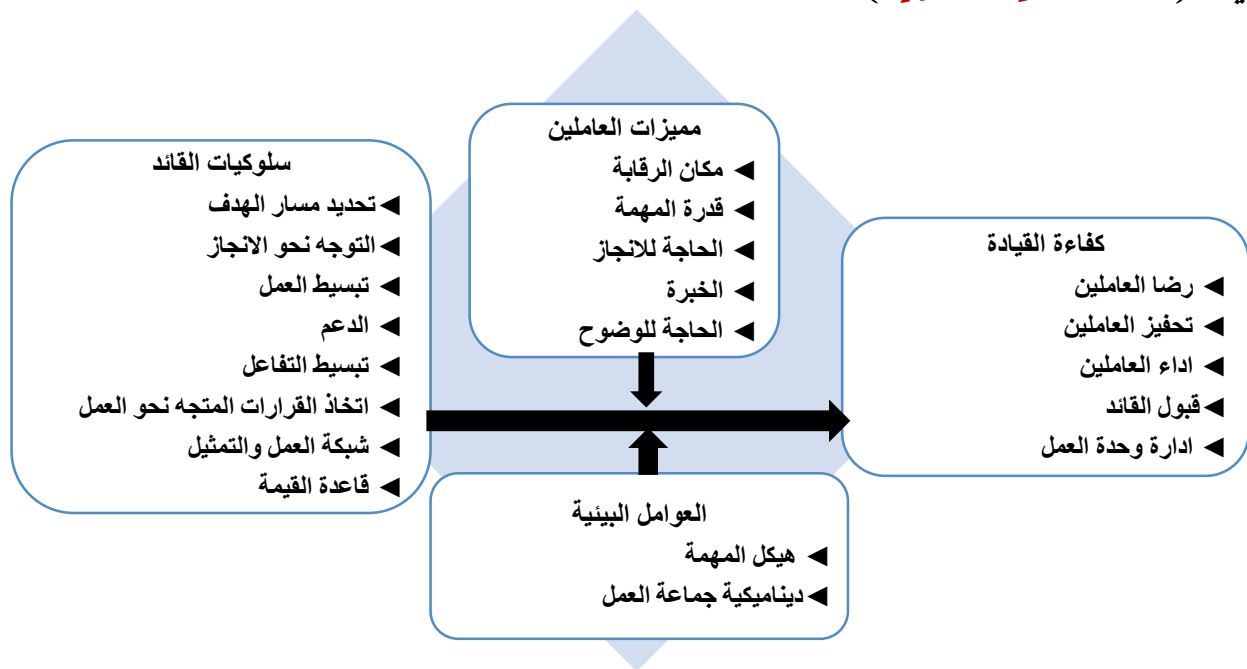
ب-تزويد الدليل والدعم الذي يحتاجه العاملون.

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) ان القيادة هي معقدة وأن سلوك القائد يتغير تبعاً لاختلاف التغيرات ولذلك حدد ثمانية مجموعات لأنماط القيادة والسلوك القيادي ويمكن توضيح هذه النظرية (Kreitner & Kinicki,2007:522) كما في الشكل الآتي: (عناصر النظرية التحويلية)



## ثالثاً: أنماط القيادة

أ- القيادة الأوتوقراطية:

في هذا النمط يتميز القائد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة أو استشارة مرؤوسيه. (جازية زعتر، ٣١٣:١٩٩٨)

ولهذا النمط القيادي سلبياته وإيجابياته، فمن إيجابياته الفعالية في حالة كفاءة القائد ما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في الحالات الحرجة، وفي حالات ضيق الوقت والحالات المستعجلة غير أنه بطريقة تسيير لا يسمح بإطلاق مواهب العاملين ولا بالتعبير عن آراءهم ومواقفهم اتجاه ما يقرره القائد أو أي أخطاء يلاحظونها في التسيير. (عادل ثابت، ١٥٧:٢٠٠٨)

ب- القيادة الديمقراطية:

على نقيض القيادة الأوتوقراطية، نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل، ويتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها، والقائد من هذا النمط يشرك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها، ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر منها توجيهية أو رقابية.

وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد الإداري للتابعين ومن التابعين إلى القائد الإداري، فالقائد الإداري الديمقراطي يهيمه التعرف على آراء وأفكار تابعيه، ووجهات نظرهم ويهيمه توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.

في ظل القيادة الديمقراطية يستمر العمل في نفس مستواه في حالة غياب القائد لبعض الوقت عن الجماعة. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، ٩٨:٢٠٠٥)

ج- القيادة الفوضوية:

ويتميز الجو الإداري بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليهم غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة ومهملاً في القيام بها، لا يؤدي إلا دوراً شكلياً داخل الجماعة، وعليه لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو الرقابة، ووجوده في الجماعة كعدم وجوده تماماً، ولذا تكون في حالة فوضى وانعدام المسؤولية (فرج عبد القادر طه، ٢٦٢:١٩٨٣)

د- القيادة الحرة

وهو الأسلوب الذي يقوم به القائد بنشاط لأداء المهام القيادية المنوطة به إلا أن نوعية النشاط الذي يمارسه وطريقة أدائه - لا حجمه - هي التي تميز نشاطاته (كنعان، ٢٥٣:٢٠٠٧)، بينما يرى (شعبان والعايدي، ٣٠:٢٠٠٩) 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 والتسيب وانخفاض 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، ٢١:٢٠٠٧) ويعتبر هذا النمط من القيادة طريقاً مرعباً لأي مدير ويجب تجنبه ويبرز هذا النمط من القيادة في الرجال أكثر من النساء (Kreitner & Kinicki, 2007:525)

# المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي

## ١- مفهوم الالتزام التنظيمي:

لغة: يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.

اصطلاحاً: هو: " الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بان عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.

وعرفه وينر: " على أنه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة

وتتسم الأدبيات المتعلقة بالالتزام التنظيمي بالندرة بصفة عامة والأدبيات العربية بصفة خاصة والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية، وتركز على القطاع الخاص والقليل منها تناول الالتزام التنظيمي في القطاع العام.

والالتزام والولاء لفظان اختلف على كونهما مترادفين وقد ورد في كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية وهي ترجمة لكلمة Commit ment على الرغم من إن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفين حيث تعني commit ment الالتزام بينما الولاء هي ترجمة لكلمة loyally. (محمد بن غالب العوفي، ٢٠٠٥) إلى أن الالتزام هو الاحساس الإضافي بتخمين وتحديد خصوصية المنظمة وقد أضاف (Allen & Mayer,1990) بعداً ثالثاً وهو الالتزام المعياري وأن أول من أشار إليه هو (Wieners,1980) (جودة واليافي، ٢٠٠٧:٤٢٤) إلى تحديد الالتزام الفعال لأن الاحساس الإضافي هو الشعور بالولاء للمنظمة.

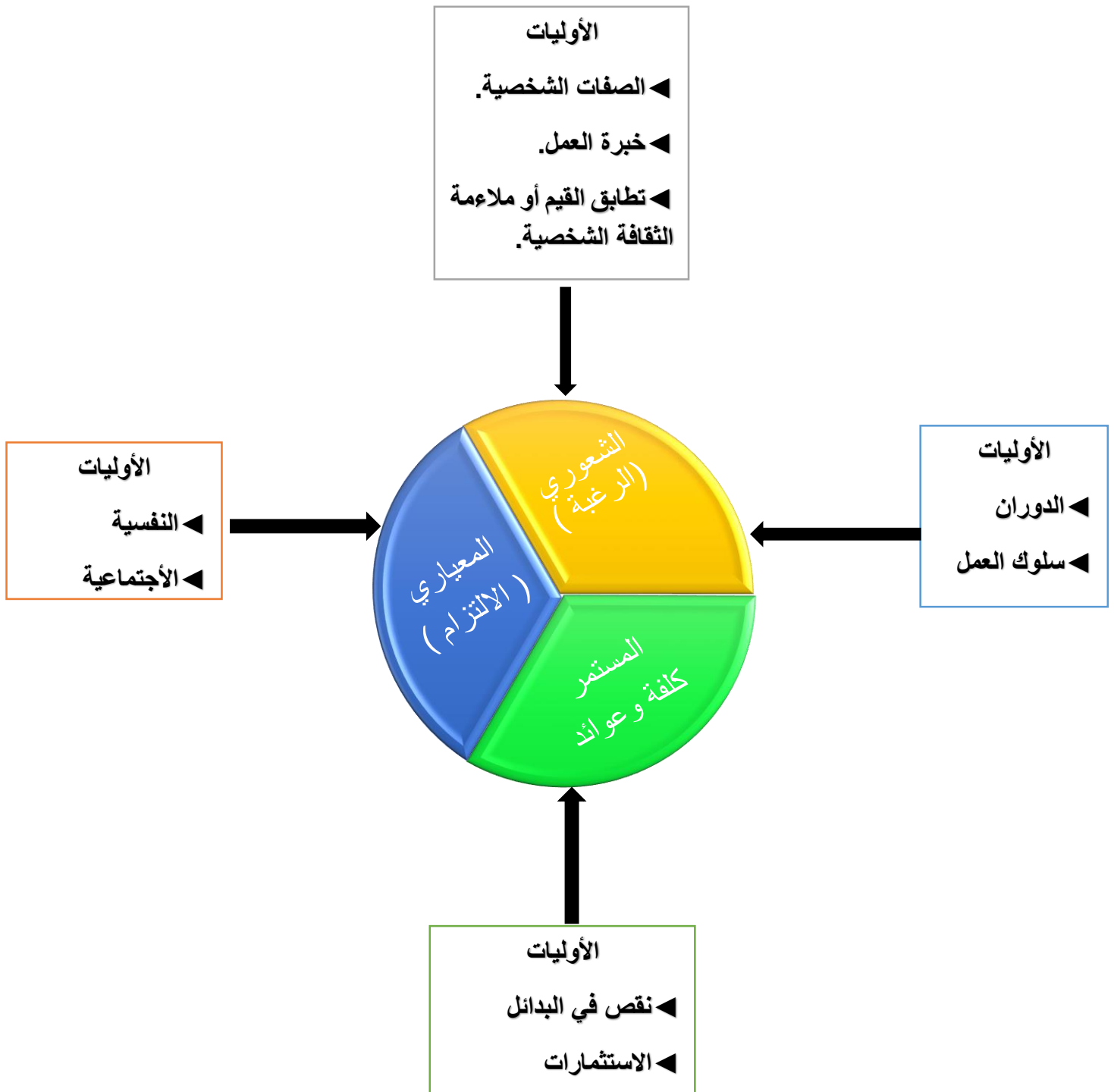
أما (Kreitner & Kinicki2007:188) فيرون أن الالتزام التنظيمي مرتبط بانتشار ثلاثة من أنواعه:

١-الالتزام العاطفي: وهو يشير الى الاحساس العاطفي تجاه المنظمة ويوصف الالتزام الشعوري بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة محددة.

٢-الالتزام المعياري: وهو يعكس شعور أو أزام للعمل المستمر بالإضافة إلى شعوره بالالتزام تجاه العاملين ويحتم عليه الوفاء للمنظمة.

٣-الالتزام المستمر: وهو يشير الى الكلف المقترنة داخل المنظمة والعاملين لديهم حلقة أولية بالمنظمة ولا يستطيعون الاستغناء عنها ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه على أنه موظف في المنظمة التي يعمل بها وتتبع أهمية الالتزام التنظيمي بوصفه مفهوماً ألى حد كبير من الافتراض الواسع الانتشار القائل بأن التفاوت في مستويات الالتزام يمكن أن يفسر التباين في كثير من المتغيرات المهمة وبصورة عامة فإن المرؤوسين ذوي الالتزام العالي يربطون اتجاهاتهم بقيم منظماتهم وأهدافها ويظهرون التزاماً بالبقاء فيها. ويعكس مقياس الالتزام العاطفي الالتصاق النفسي بالمنظمة أما مقياس الالتزام المستمر فيعكس إدراك الفرد للعوائد والتكاليف للبقاء في المنظمة ، أما مقياس الالتزام

المعياري فيعكس الالتزام على أساس اعتقاد الفرد أن يلتزم أديباً بالبقاء في المنظمة ، وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات ، خاصة وأن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات (فلية وعبد المجيد، ٢٠٠٩: ٢٨٤) والشكل الاتي يوضح أنواع الالتزام :-



### ▲ أولويات أنواع الالتزام

The source: -,Mc Graw – Hill, Inc., 7th ed., New York, 2007: 189

Kreithner, Robert & kinicki, A, organization behavior



## ٢- مظاهر الالتزام التنظيمي:

يظهر الالتزام التنظيمي من خلال عدة مظاهر منها:

- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة التنظيم.
- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع التنظيم سواء في محنة أو لتحقيق هدف معين يساعد في تطوير المؤسسة.
- انخفاض معدلات الغياب والتأخير وإصابات العمل، والتمارض وكذا انخفاض معدلات الشكاوى والتذمر.
- احترام المنظمة والالتزام بالقوانين الداخلية، وكذا بذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.
- شعور الفرد بالاتساق بينه وبين أهداف منظمته، واستعداد الدائم لتطوير قدراته الوظيفية بما يتناسب مع متطلبات التنظيم.

## ٣- نتائج الالتزام التنظيمي:

يُلاحظ أن للالتزام التنظيمي تأثيرات متعددة وعلى مستويات كثيرة، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل والغياب، أما على مستوى جماعات العمل فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء لها وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن الكفاءة والفعالية في الأداء.

## ٤- بناء الالتزام التنظيمي:

الاستعانة ببعض النقاط لبناء الالتزام التنظيمي (Mcshane & Glinow,2007:78) لقد حدد وهي كالآتي:

- ١- العدالة والدعم: -فالالتزام الشعوري في المنظمات يملاه إلزام العاملين بالقيم الإنسانية.
- ٢- القيم المشتركة: -وسوف يكون الالتزام الشعوري عالياً إذا أعتقد العاملين بمشاركة قيمهم مع قيم المنظمة والذي سيولد ارتياح لديهم بالبقاء في المنظمة.
- ٣- الثقة: -تعني وضع الأيمان بشخص آخر أو بالمجموعة عن طريق العاملون الذين لديهم التزام عالي في المنظمة والذي يولد الثقة بقادتهم.
- ٤- الشمولية التنظيمية: -يزداد الالتزام الشعوري عند معرفة العامل بماضي وحاضر ومستقبل الشركة وبالتالي اتجاه الولاء سوف يزداد.
- ٥- مستلزمات العاملين: -لزيادة الالتزام الشعوري ينبغي تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وعندها يشعر العامل على أنه جزء من المنظمة عندما يشارك في صنع القرار.

## البيانات الشخصية: الجانب العمري للبيانات

### أولاً: البيانات الشخصية (المعلومات الديموغرافية)

#### ١- الجنس

الجدول (١) يبين خصائص أفراد العينة حسب الجنس

التسلسل	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
١	ذكور	٢٢	٦٤%
٢	إناث	١٢	٣٥%
الإجمالي	/	٣٤	١٠٠%

النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث كانت نسبة الذكور (٦٤%) بينما نسبة الإناث بلغت (٣٥%).

#### ٢- العمر

الجدول (٢) يبين خصائص أفراد العينة حسب العمر

التسلسل	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
١	٣٠ فأقل	-	-
٢	٣٠ - ٤٠	١٤	٤١%
٣	٤٠ - ٥٠	١٥	٤٤%
٤	٥٠ فأكثر	٥	١٤%
الإجمالي	—	٣٤	١٠٠%

النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة الأفراد الذين يتراوح أعمارهم (٣٠ - فأقل) نسبتهم (٠%) ونسبة الأفراد الذي يتراوح أعمارهم بين (٣٠ - ٤٠) فتكون (٤١%)، بينما الأفراد الذين يتراوح أعمارهم بين (٤٠ - ٥٠) فتكون (٤٤%)، بينما الذين يتراوح أعمارهم (٥٠ فأكثر) نسبتهم (١٤%)، لذا فإن أعلى نسبة من الأعمار تكون بين (٤٠ - ٥٠) وتكون نسبتهم (٤٤%).

#### ٣- المؤهل العلمي

الجدول (٣) يبين خصائص المؤهل العلمي

التسلسل	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
١	دبلوم	١	٥%
٢	بكالوريوس	٢٢	٦٤%
٣	ماجستير	٦	١٧%
٤	دكتوراه	٥	١٤%
الإجمالي	/	٣٤	١٠٠%

النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه تبين ان الأفراد الذين يحصلون على الدبلوم بلغت (٥ ٪)، بينما الأفراد الذين يحصلون على بكالوريوس بلغت (٦٤ ٪) وبينما الأفراد الذين يحصلون على شهادة الماجستير بلغت (١٧ ٪)، والذين حصلوا على دكتوراه بلغت نسبتهم (١٤ ٪) أيضا، لذا فنجد اعلى نسبة من المبحوثين هم الحاصلين على البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٦٤ ٪).

## ثانياً: - تحليل الأنماط القياسية للبحوث:

### ١- النمط الديمقراطي:

#### جدول رقم (١)

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

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

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

## ٢- النمط الأوتوقراطي

### جدول رقم (٢)

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

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق 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	١ تسعى العمادة في كليتنا	١
١,٢٠٦	٣,٣٨٢	٨,٨	٣	١٤,٧	٥	٢٣,٥	٨	٣٥,٣	١٢	١٧,٦	٦	٢ تفوض العمادة في	٢
١,١٢٢	٣,٢٠٥	٨,٨	٣	١٤,٧	٥	٣٥,٣	١٢	٢٩,٤	١٠	١١,٨	٤	٣ تسعى العمادة الى	٣
١,٢٩١	٣,٢٩٤	١١,٨	٤	١٧,٦	٦	١٧,٦	٦	٣٥,٣	١٢	١٧,٦	٦	٤ هناك مجال تمنحه	٤
١,٠٨٦	٣,١٧٦	٥,٩	٢	٢٦,٥	٩	١٧,٦	٦	٤٤,١	١٥	٥,٩	٢	٥ تسعى العمادة الى	٥
١,١٠٧	٣,٥٢٩	٥,٩	٢	١٤,٧	٥	١٤,٧	٥	٥٠	١٧	١٤,٧	٥	٦ هناك حرية ممنوحة	٦
١,١٥٦	٣,٣٨٢	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 ولا يسمح لأحد بمخالفتها) بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٦٤) وبانحراف 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) وانحراف معياري (١,٥٠٩) وقد بلغ المتوسط الحسابي للنمط الأوتوقراطي (٣,٤٨) وبانحراف معياري (١,١)

### ٣- النمط المتساهل (الحر)

جدول رقم (٣)

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

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

الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري

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

## ثانياً: - تحليل الالتزام التنظيمي

### ١-الالتزام المعياري

#### جدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الالتزام المعياري: -

ت	العبارة	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	هناك التزام دائم	٤٤,١	١٥	٤١,٢	١٤	٢,٩	١	٨,٨	٣	٢,٩	١	١,٠٤٨	٤,١٤٧
٢	تستحق كليتي الأخلاص	٣٨,٢	١٣	٤٤,١	١٥	١٤,٧	٥	٢,٩	١	-	-	٠,٧٩٧	٤,١٧٦
٣	أن قرار ارتباطي	٣٢,٤	١١	٤٤,١	١٥	١٧,٦	٦	٢,٩	١	٢,٩	١	٠,٩٥٣	٤
٤	أبذل قصارى جهدي	٤١,٢	١٤	٣٥,٢	١٢	٢٣,٥	٨	-	-	-	-	٠,٧٩٦	٤,١٧٦
٥	أحافظ على سمعة	٥٠	١٧	٣٢,٤	١١	١٤,٧	٥	٢,٩	١	-	-	٠,٨٣٥	٤,٢٩٤
٦	أهتم بوضع ومستقبل الكلية	٤٧,١	١٦	٤٤,١	١٥	٨,٨	٣	-	-	-	-	٠,٦٥٢	٤,٣٨٢
												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 بالعمل 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 (0'854).

جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات  
المبحوثين حول الالتزام العاطفي: -

ت	العبارة	اتفق وبشدة		اتفق		غير متأكد		اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	أشعر حقاً أن مشكلات الكلية	٣٨,٢	١٣	٢,٩	١	٢٣,٥	٨	٣٥,٣	١٢	-	-	٤,٠٤٤	٠,٨٦٥	
٢	هناك توافق بين قيمي	٢٩,٤	١٠	٢٠,٦	٧	٨,٨	٣	٤١,٢	١٤	-	-	٣,٧٩٤	١,٠٩٤	
٣	هناك شعور بالعلاقة الأخوية	٤٧,١	١٦	٢,٩	١	٥,٩	٢	٤٤,١	١٥	-	-	٤,٣٥٢	٠,٧٣٣	
٤	مناخ العمل في الكلية	١١,٨	٤	١٤,٧	٥	١١,٨	٤	٥٠	١٧	١١,٨	٤	٣,٣٥٣	١,٢٢٨	
٥	انتمائي للكلية هي رغبة	٢٦,٥	٩	١١,٨	٤	٨,٨	٣	٥٠	١٧	٢,٩	١	٣,٨٥٢	١,٠٤٨	
٦	دائماً ما أقضي أوقات	٢٠,٦	٧	٥,٩	٢	٤٧,١	١٦	٢٦,٥	٩	-	-	٣,٦١٧	٠,٨٨٨	
		الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري											٣,٢٠	٠,٩٧٦

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 والاستقرار) على أدنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي (٣,٣٥٢) وبانحراف معياري (١,٢٢٨) وقد بلغ المتوسط الحسابي للالتزام العاطفي (٣,٢٠) وبانحراف معياري (٠,٩٧٦).

جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات  
المبحوثين حول الالتزام المستمر: -

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

من خلال ملاحظة الجدول رقم (٦) والخاص بالالتزام 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 (٣,١٤٧) وبانحراف معياري (١,١٨٤) وقد بلغ المتوسط الحسابي للالتزام المستمر (٣,٦٦٦) وبانحراف معياري (١,١٢).

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



## المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمصادر

### أولاً: - الاستنتاجات

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) وبانحراف معياري قدره (١،١) وهذا ما أفرزته إجابات عينة البحث لاهتمام هؤلاء القادة بإنجاز العمل وحصر الصلاحيات في اتخاذ القرار بيدها والمتابعة الدقيقة للعمل وكون العمادة تعمل باستقلالية تامة دون تأثير من الآخرين.

٢- بناءً على ما جاءت به نتائج التحليل الإحصائي فإن الالتزام المعياري هو النوع السائد من أنواع الالتزامات وبوسط حسابي قدره (٤،١٩٥) وبانحراف 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) وبانحراف معياري (١،١٥٦) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا واضح من خلال السماح بقدر كبير من تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات واستخدام أسلوب الرقابة الذاتية للمرؤوسين.

٤- أتضح من خلال التحليل الإحصائي أن النمط الأوتوقراطي حصل على وسط حسابي وقدره

(٣،٤٨) وبانحراف معياري (١،١) وهو أعلى من الوسط الفرضي وهو ما يدل على إصرار العمادة على التمسك بالقرارات التي تصدرها وعدم مخالفتها واعتماد أسلوب صارم للرقابة وفي استخدام الثواب والعقاب وبدون مناقشة.

٥- أتضح من خلال التحليل الإحصائي أن النمط الحر حصل على وسط حسابي وقدره (٣،٢٤) وبانحراف 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 الاكتراث للمشاكل التي تحدث بين الموظفين.

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

٧- أتضح من خلال التحليل الإحصائي أن الالتزام العاطفي قد حصل على وسط حسابي وقدره (٣،٢٠) وبانحراف معياري (٠،٩٧٦) وذلك لاتفاق المبحوثين على اعتبار 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 الالتزام المستمر قد حصل على وسط حسابي وقدره (٣،٦٦٦) وبانحراف معياري (١،١٢) وهذا ما أكده 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 والالتزام التنظيمي الا في حالة النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي.

١٠- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي وعدم وجود ذلك التأثير بين بقية الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي.

## ثانياً: - التوصيات

١- وجود مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي داخل كلية الإدارة والاقتصاد وهذا ما يجعل المرؤوسين ملتزمون أدبياً وأخلاقياً تجاه منظماتهم وبالتالي لابد للعمادة استغلال هذا الالتزام بما يحقق أهداف الكلية والمرؤوسين على حدٍ سواء.

٢- أدخل مفهوم الالتزام كمعنى جديد في التعليم العالي والمواءمة بين أنواعه المختلفة وأنواع الأنماط القيادية.

٣- العمل على استخدام أنماط قيادية أكثر فعالية في قيادة المرؤوسين والابتعاد 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 إدخال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمصالح التي تعتقدها العمادة والمرؤوسين مصيرية.

٥- بناء الهياكل الواضحة بما يحقق وضوح المهام والمسؤوليات وخلق جو عمل سليم.

٦- التحذير من الإفراط على تسمية الالتزام العاطفي بمفرده والذي قد لا يكفي لمواجهة آثار الالتزام المستمر والمعياري.

٧- الحرص على رفع مستوى المرؤوسين ذوي الالتزام المستمر المنخفض من أجل عدم تركهم العمل او الانتقال الى مكان عمل آخر إذا ما توفرت الفرصة لهم.

- ١- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر: بيروت، المجلد ١٢، ط ١
- ٢- أحمد ناصر عسيري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ٢٠١٤.
- ٣- أميرة خضير كاظم: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد ٣١، المعهد التقني الكوفة، العراق، ٢٠١٤.
- ٤- جازية زعتر: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس للنشر، ط ٢، مصر ١٩٩٨.
- ٥- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
- ٦- حنفي محمود سليمان: السلوك الإداري وتطوير المنظمات، دار الجامعات المصرية، القاهرة.
- ٧- خضير، نعمة عباس وآخرون: الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة في الكليات العلمية ١٩٩٦، والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية. العدد ٣١.
- ٨- رجاء زهير العسيلي: النمط القيادي السائد لدى رئاسة الخليل وبوليتكنيك فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس، فلسطين، ١٩٩٩.
- ٩- عادل ثابت: الإدارة المعاصرة، دار أسامة، ط ١، عمان الأردن، ٢٠٠٨.
- ١٠- عادل ريان: محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري جامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٧، العدد ٣، جامعة الكويت، ٢٠٠٠.
- ١١- عاشوري ابتسام: الالتزام داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل غير منشورة جامعة بسكرة، الجزائر ٢٠١٥.
- ١٢- عبد الرحمن محمد العيسوي: المدير الناجح، دار الفكر الجامعي، ط ١، الإسكندرية مصر، ٢٠٠٧.
- ١٣- علياء حسين عبيد: الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد ٣٧، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٥.
- ١٤- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط ٤، مصر، ١٩٨٣.
- ١٥- محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، ط ٢، دار حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
- ١٦- محمد نجيب عناصري: علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر ٢، ٢٠١٣.

- ١٧-الرجبي، محمد تيسير (العلاقة بين الالتزام التنظيمي والصراع :دراسة مطبقة على مدققي الحسابات والمحاسبين في الأردن) / (المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١١ العدد الأول، ٢٠٠٤ .
- ١٨-المغربي، كامل محمد (السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس)، دار الفكر الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ١٩٩٥ .
- ١٩-بينيس، وارن (القيادة الإدارية: آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين ترجمة هشام عبد الله) ، دار البشير، عمان، الأردن، ١٩٩٦ .
- ٢٠-كنعان، نواف (القيادة الإدارية)، ط ١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧ .
- ٢١-منصور، طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس (قراءات في الفكر الإداري المعاصر)، دار اليازوري، عمان، الأردن، ٢٠٠٨ .
- ٢٢-الحمد، علاء دهام (أثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، ٢٠٠٦ .
- ٢٣-العبادي، هاشم فوزي وآخرون (إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر) ، ط ١، دار الوراق، عمان، الأردن، ٢٠٠٨ .
- ٢٤-العنزي، سعد علي وصالح، أحمد علي (إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال)، دار اليازوري، عمان، الأردن، ٢٠٠٩ .

1-Burton, R Desanctics, G, Obel, B (organizational design: astep-bystep 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.





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال - الدراسات الصباحية

م/ استبانة

أستاذي العزيز  
تحية طيبة وبعد ....

فأود أعلامكم بأننا بصدد إجراء دراسة ميدانية حول (الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي في كلية الأدره والاقتصاد / جامعة القادسية) أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة 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

محمد صباح كريم

## القسم الأول: البيانات العامة

أ-بيانات حول معبأ الاستبانة: -

يرجى تعبئة المعلومات التالية ووضع علامة (√) في المكان المخصص: -

١-الجنس: ذكر أنثى

٢-العمر: اقل من ٣٠ سنة من ٣٠ اقل من ٤٠ سنة

من ٤٠ - اقل من ٥٠ سنة ٥٠ سنة فأكثر

٣-المؤهل العلمي: -دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

الرجاء وضع علامة (√) عند الإجابة التي توافق رأيك ...

أولاً: -الأنماط القيادية

ت	الفقرات	الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
	<b>النمط الديمقراطي</b>				
١	تسعى العمادة في كليتنا على جعل المرؤوسين يشعرون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المعرفة المتوفرة لهم.				
٢	تفوض العمادة في كليتنا جزء من صلاحياتها الى المرؤوسين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.				
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 للمرؤوسين للاتصال في إطار تبادل المنفعة.
<b>النمط الأوتوقراطي</b>						
					١	تصدر العمادة الأوامر للمرؤوسين ولا يسمح لأحد بمخالفتها.
					٢	تضع عمادة الكلية معايير دقيقة لتقويم أداء المرؤوسين للتمييز بين مستويات أدائهم.
					٣	تعتمد العمادة في الكلية على العقوبات في توجيه سلوكيات المرؤوسين المقصرين.
					٤	هناك متابعة دقيقة لما يؤديه المرؤوسين بشكل تفصيلي للتأكد من صحة إنجاز العمل.
					٥	هناك متابعة من قبل العمادة لأداء المرؤوسين خطوة بخطوة.
					٦	تعمل العمادة في الكلية باستقلالية تامة ولا تحتاج الى دعم الآخرين.

### ثانياً: -الالتزام التنظيمي

الاستجابة					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة		
<b>الالتزام المعياري</b>						
					١	هناك التزام دائم من قبلي تجاه الكلية.
					٢	تستحق كليتي الاخلاص والالتزام من قبل المرؤوسين فيها.
					٣	أن قرار ارتباضي بالعمل في الكلية يعتبر قراراً صائباً.
					٤	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الكلية.
					٥	أحافظ على سمعة الكلية لدى المجتمع.
					٦	أهتم بوضع ومستقبل الكلية أثناء تأدية عملي.
<b>الالتزام العاطفي</b>						
					١	أشعر حقاً أن مشكلات الكلية هي جزء من مشاكلي الشخصية.
					٢	هناك توافق بين قيمي وقيم الكلية التي أعمل فيها.

					٣ هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في الكلية.
					٤ مناخ العمل في الكلية يشعرني بالراحة والاستقرار.
					٥ انتمائي للكلية هي رغبة قديمة تحققت أخيراً.
					٦ دائماً ما أقضي أوقاتاً سعيدة في عملي داخل الكلية.
<b>الالتزام المستمر</b>					
					١ هناك خيارات محدودة للغاية لان أفكر في ترك العمل داخل الكلية.
					٢ أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها.
					٣ أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في الكلية.
					٤ وجودي في عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي.
					٥ لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة أخرى.
					٦ لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح الكلية.