

الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية لأراء عينة من تدريسي كلية التربية /جامعة القادسية

المدرس عبد الله كاظم حسن

جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف البحث التعرف على اثر الأنماط القيادية التي تمثلت بالنمط القيادي المتجه نحو العمل والنمط القيادي المتجه نحو العاملين والنمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين في الالتزام التنظيمي، وقد تم اختيار كلية التربية في جامعة القادسية مجتمعاً للبحث التي ضمت (7) أقسام علمية للتعرف على الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي، حيث بلغ عدد التدريسيين فيها (224) تدريسي، وقد تم توزيع (130) استمارة استبيان شكلت نسبة (58%) من مجتمع البحث وقد انطلق البحث من فرضية مفادها توجد علاقة وتأثير للأنماط القيادية الثلاثة في الالتزام التنظيمي لعينة البحث وقد تم الحصول على نتائج ايجابية تؤيد صحة الفرضية التي قام عليها البحث .

المقدمة

الأقسام في جامعة القادسية في الالتزام التنظيمي الذي يمثل الاستعداد التام من قبل التدريسيين لبذل كل ما يستطيعون من وقت وجهده. لقد تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول تضمن الفصل الاول الجانب النظري الذي ضم المبحث الاول منه التعرف على الأنماط القيادية في حين ضم المبحث الثاني التعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي، أما المبحث الثالث فقد تمثل بمنهجية البحث.

أما الفصل الثاني فقد ضم الجانب التطبيقي المتمثل بتحليل متغيرات البحث واختبار الفرضيات واخيراً ضم الفصل الثالث الاستنتاجات والتوصيات.

أن كفاءة وفاعلية أي منظمة يعودان في الغالب الى قائدها الإداري الذي يمثل الرئيس الأعلى وهو عضو في جماعة العاملين وان ما يسلكه من نمط قيادي يعد عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل المؤسسة نتيجة للدور الذي يؤديه في التأثير في سلوك أعضائها، إن هذا الدور دفع الباحثين والمفكرين من خلال دراستهم وبحوثهم الى تحليل سلوك القائد واتجاهه في جميع الجوانب.

إن الجامعة هي مؤسسة تعليمية تعتمد قدرتها على تحقيق أهدافها الدرجة الاولى على توفر مجموعة من الإداريين والقياديين من ذوي الكفاءات القادرين على إدارة مؤسسه م من أستاذه وموظفين بالشكل الذي يسهم في زيادة ولائهم تجاه الجامعة التي يعملون فيها، لذا جاء البحث للتعرف على اثر الأنماط القيادية لرؤساء

الفصل الأول

الجانب النظري

المبحث الأول: القيادة الإدارية

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

يعد موضوع القيادة الإدارية من المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري والدليل على ذلك هو الكم الهائل من الدراسات والنماذج والنظريات (بلال ، 2005:225). حيث يعرفها (Allen,1964:70) بأنها النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعل. ويرى (pfiffner & Brethus, 1976:106) بان القيادة الإدارية نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية، ويشير (Feidler 1976:11)، إلى إن القيادة الإدارية عملية تحكمها أسس علمية بموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم الذي ينسجم مع ظروف معينة، وينظر (chmiel, 2000:279) الى إنها عملية التأثير في سلوك المرؤوسين . هذا وقد عرف القيادة الإدارية بتعاريف عدة حيث تمثل تركيباً محيراً ، لذا يذكر (الشماع وحمود، 2000: 222) انه لا يوجد إجماع عام بين الباحثين والمتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة .

ثانياً: نظريات القيادة

لقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الادارة وعلماء الاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء وقد تبلورت هذه الجهود في ثلاثة مداخل للقيادة أطلق عليها نظريات القيادة وهذه النظريات هي :

(١) نظرية السمات

تُعد هذه النظرية من أولى النظريات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة ومؤداها ان القيادة تقوم على سمة او مجموعة من السمات التي يتمتع بها فرد معين وان من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ويمكن ان يكون قائداً ناجحاً في كل وقت (عبد الباقي، 2004: 279) . وقد قام (Stogadill,1974) بمراجعة (287) دراسة عن سمات القيادة في الفترة ما بين (1904) وحتى (1974) تبين فيها ان هناك سمات يجب توفرها في القائد ومن هذه السمات هي (بلال ، 2005: 263) .

أ.سمات شخصية مثل القدرة على التكيف والحزم في اتخاذ القرارات والاستقرار العاطفي والثقة بالنفس والانضباط .
ب.القدرات مثل الذكاء وبعد النظر والحكم الصائب للأمور والقدرة الشفوية على التعبير .
ج.المهارات الاجتماعية مثل الاستعداد للتعاون والقدرات الإدارية والتنسيقية والمهارات الشخصية والمظهر الخارجي والشهرة والمشاركة الاجتماعية واللياقة .

(2) نظرية سلوك القائد

وترى هذه النظرية ان فاعلية القيادة تتحدد في ضوء ما سيفعله القائد عندما يتعامل مع مرؤوسية ومن أهم النظريات التي ظهرت ضمن المدخل السلوكي القيادة هي :-

دراسات جامعية ohiostate

أجرى فريق من الباحثين في جامعة ولاية اوهايو سلسلة من الدراسات عن القيادة ولقد استخدم هذا الفريق استقصاء وصف سلوك القائد

ج. التأكد عن النتائج وتقويم أداء العمل.
اما النمط الثاني فهو يركز على العاملين ويهتم بهم على اعتبار ان كل واحد منهم له مكانة وذو أهمية كبيرة في العمل ولذلك فهو يلجأ الى :
١ -تشجيع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرار .

- ٢ -الاهتمام برضا المرؤوسين في العمل .
- ٣ -الاهتمام برفاهية المرؤوسين وسعادتهم .

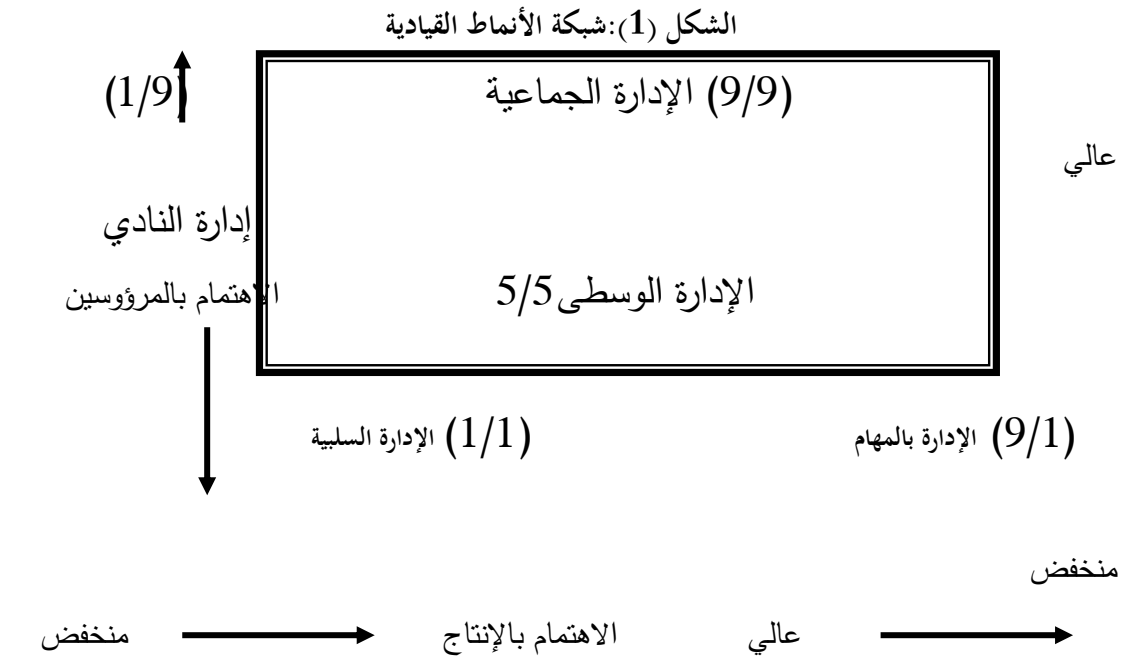
ثالثا : الشبكة الإدارية The Managerial Grid

نموذج الشبكة الإدارية (لبلانك وموتون Black & Mouton) حيث قاموا بالجمع بين دراسة (اوهايو ومشكان) لتحديد أنماط القيادة للمدير وبالرغم من اختلاف أسلوب البحث المستخدم الآن هناك اتفاق من حيث النتائج النهائية ممثلاً البعد الخاص بالتركيز على هيكل المبادرة يماثل ذلك البعد الخاص بالاهتمام بالإنتاج والعمل وكذلك البعد الخاص بالاهتمام يماثل البعد الخاص بالمرؤوسين (سليمان ، 1978 : 354) وانطلاقاً من هذه النتائج قام كل من بلانك وموتون بوضع هذين البعدين عن شبكة بهدف التعرف على الأنماط القيادية المختلفة حيث يمثل البعد الأفقي (الاهتمام بالإنتاج) والبعد الراسي يمثل الاهتمام بالمرؤوسين وتقع درجات الاهتمام على كل من البعدين على مقياس تدريجي من (9) درجات تعطى فيها درجة واحدة لأقل درجات الاهتمام بالإنتاج او المرؤوسين وتسع درجات بالأعلى والاهتمام بالإنتاج أو الأفراد أو الشكل التالي يوضح الأنماط الخمسة على الشكل التالي .:

وذلك لتحليل القيادة في العديد من أنماط القيادة (بلال ، 2005 : 268) واتضح ان هناك نوعان من السلوك (Daft & Noi, 2001 : 384)
١. الاهتمامات: وهو المدى الذي يكون فيه القائد أكثر اهتماماً بالتابعين فالقائد الاعتيادي يقدر الآخرين ويطور العمل الجماعي .
ب. هيكل المبادرة: وهو مدى توجيه القائد للعاملين من اجل تحقيق الأهداف ووجدت بحوث اوهايو ان النمط القيادي عالي الاعتبار عالي الاهتمام بالهيكل وهو الذي يحقق الأداء والرضا الأفضل .

١) دراسة Michign

بدأت خطة الدراسة في نفس الوقت الذي بدأت فيه دراسة جامعة اوهايو حيث قام كل من (likert) و(Katz) بالعديد من الدراسات بجامعة مشكان للأنماط القيادية في منظمات مختلفة وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج الآتية :
(schremerborn, 1985: 386)
١- نمط السلوك المهتم بالإنتاج : ويتشابه هذا النمط مع النمط المركز على المهام في دراسة جامعة اوهايو .
ب- نمط السلوك المهتم بالعاملين: ويتشابه هذا النمط المركز على الاعتبارات الإنسانية في دراسة جامعة اوهايو .
ويتضح من البعدين السابقين ان القائد الإداري الذي يهتم بالإنتاج وينظر إلى العاملين باعتبارهم وسائل ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة ولذلك فهو يلجأ الى . الاهتمام بعمل المرؤوسين من خلال الإشراف المباشر عليهم . (الطائي ، 2004 : 77) .
ب. وضع المعايير والاهتمام بتنفيذ الجداول الإنتاجية .



المصدر : سليمان ، حنفي السلوك التنظيمي والأداء ، الإسكندرية ، دار الجامعة المصرية ، 1978

يشير (بلاك وموتون) أن أفضل نمط هو النمط (9/9) أي الإدارة الجماعية يليها النمط (5/5) أي الإدارة الوسطى - يليها النمط (9/1) أي الإدارة بالمهام - ثم النمط (1/9) أي إدارة النادي - ثم النمط (1/1) أي الإدارة السلبية وهذا يتناسب مع المشرفين في المستويات الدنيا فيكون ترتيب الأنماط (9/9) ، (9/1) ، (5/5) ، (1/9) ، (1/1)

المبحث الثاني

الالتزام التنظيمي :

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام ملموس من قبل علماء النفس الاجتماع والتنظيم لغرض استيعاب أبعاده ومحتواه الفكري، حيث عرفه (Sheldon) بأنه اتجاهاً يربط بين الفرد والمنظمة (خطاب 31:1998)، كما عرف الالتزام التنظيمي بأنه ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة التي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل طالما بقيت العلاقة التعاقدية مثمرة (الصرفي ، 2005: 215) ، وبري (يوسف ، 1999: 493-518) بأن الالتزام التنظيمي القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه على أنه موظف في المنظمة التي يعمل بها واندفاعه نحو تحقيق

3 : النظرية الموقفية

ويقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل ترتبط بموقف قيادي معين (عبد الباقي ، 2004: 282). وتفترض النظرية الموقفية أن سلوك القائد يجب أن يختلف من موقف لآخر (المركسي وآخرون، 2005: 579) وعليه فإن هذه النظرية تقدم مفهوماً ديمقراطياً للقيادة وذلك من خلال عدم حصر القيادة في عدد محدود من الأفراد هم من تتوفر فيهم سمات

3. الالتزام المتواصل
وهو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة
القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة

ثالثاً : أهمية الالتزام التنظيمي

- هناك عدة أسباب قد أدت الى الاهتمام بهذا
المفهوم وهي (عبد الباقي ، 2004 : 182) .
1. ان الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات
الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية
وخاصة معدل دوران العمل .
 2. ان مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من
المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله
من كونه سلوكاً مرغوباً فيه .
 3. ان الالتزام التنظيمي يمكن ان يساعدنا الى حد
ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في
الحياة .

المبحث الثالث

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات
الآتية.

- 1 - ما هو مستوى ممارسة الأنماط القيادية في
كلية التربية / جامعة القادسية.
- 2 - ما هو مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين
المتمثلين بالتدريسيين في الكلية.
- 3 - ما هو تأثير الأنماط القيادية في الالتزام
التنظيمي.

ثانياً : أهداف البحث

- يسعى البحث الى تحقيق عدة أهداف منها.
- 1- تحديد مستوى ممارسة الأنماط القيادية في
الكلية المبحوثة.

- أهدافها ويشير (محمود ، 1991 : 70) بأنه رغبة
الفرد كدور إجماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة
كنظام اجتماعي، كما يرى (mowday etal : 27 ، 1882)
بأنه الشعور بالانتماء والالتصاق
النفسي بالمنظمة، ويؤكد هذا المنظور على ان
الالتزام التنظيمي يتصف بأنه :
1. إيمان بالمنظمة وبأهدافها.
 2. الاستعداد لبذل الجهد والتفاني في خدمة
المنظمة
 3. رغبة شديدة للاحتفاظ بعضويته المنظمة .
- ويشير (الرجبي ، 2004 : 37-65) الى
ان هناك اختلافاً بين الالتزام التنظيمي والولاء
التنظيمي حيث ان الاول يتعلق بالمنظمة عامة، اما
الثاني فيرتبط بعمل معين وانه اقل ثباتاً من المتغير
الاول . ويتم تطوير الالتزام التنظيمي على مدار
فترة طويلة من الزمن اما الولاء التنظيمي فانه
يعكس التفاعل المباشر مع سمة معينة في مجال
عمل الشخص .

ثانياً: مكونات الالتزام التنظيمي

يمكن النظر إلى الالتزام التنظيمي على انه تيار
متعدد الأبعاد والجوانب حيث حدد (Meyer ،
1998 : 31-30) ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي :

1. الالتزام العاطفي
وهو يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثر
بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام
ناتج عن إحساس وتأثير شخصين للمنظمة وقد
يكون مؤقتاً أيضاً كمدة محددة .
2. الالتزام المعياري
وهو نوع آخر من الالتزام التنظيمي ويعبر عنه
الالتزام الأدبي والشخصي من خلال التمسك
بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثير
بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

شكلت الاستثمارات الموزعة (58%) وتم الإجابة عليها بالكامل.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

المبحث الأول

تحليل المتغيرات الأساسية للبحث

سيتم في هذا المبحث تحليل واقع المتغيرات الأساسية للبحث وفقاً لإجابات عينة البحث باستخدام التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي لمعرفة شدة الإجابة لكل متغير .

- 1- تحليل الإجابات المتعلقة بالنمط القيادي المتجه نحو العمل .
من الجدول (1) الذي يبين إجابات عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بالنمط القيادي المتجه نحو العمل تبين انه أعلى متوسط تحقق عند الفقرة (3) التي تمثل حرص رئيس القسم على إزالة كافة المعوقات المتعلقة بالعمل بشكل مستمر ودائم حيث كان المتوسط (4.69) اما أدنى متوسط تحقق عند الفقرة (9) التي تمثل بعدم مراعاة قدرات وإمكانات التدريسيين عند تكليفهم بمهام معينة حيث كان المتوسط (2) .

2- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي في الكلية المبحوثة.

3- تشخيص مستوى تأثير الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي.

4- الوقوف على طبيعة الأنماط القيادية السائدة في الاعتماد على نظرية (Black&moton)

ثالثاً : أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من أهمية القيادة حيث تعد من المواضيع المهمة التي نالت اهتماماً كبيراً من لدن الباحثين في مختلف حقول المعرفة خاصة في الوقت الحاضر الذي يشهد الآن تغير في جميع الميادين وظهور العولمة والتنافس وعلى الرغم من كثرة ما يكتب حول موضوع القيادة من دراسات وأبحاث ومقالات إلا إنها لا تزال مجالاً خصباً للمزيد من الأبحاث خاصة تلك التي تحاول استكشاف الأنماط الخاصة بها والمحددات التي تؤثر فيها وتأثير هذه الأنماط المختلفة للقيادة على الأداء التنظيمي والاستراتيجي لأي منظمة.

رابعاً: فرضية البحث

ينطلق البحث من الفرضيات الرئيسة التالية :

- 1- هناك علاقة وتأثير للنمط القيادي المتجه نحو العمل على الالتزام التنظيمي.
- 2- هناك علاقة وتأثير للنمط القيادي المتجه نحو العاملين على الالتزام التنظيمي.
- 3- هناك علاقة وتأثير للنمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين على الالتزام التنظيمي.

خامساً : مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث تدريسي كلية التربية في جامعة القادسية حيث بلغ عددهم (224) تدريسي موزعين على (7) أقسام علمية وتم توزيع (130) استمارة استبيان على تدريسي كلية التربية حيث

الجدول (1): التوزيع التكرار والنسبي لإجابات عينة البحث فيما يتعلق بالنمط القيادي المتجه نحو العمل

ت	الفقرات	الإجابات									
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	يؤكد رئيس القسم على الالتزام بالعمل بغض النظر عن الظروف الشخصية للتدريسيين	86	66	31	24	13	10	-	-	-	-
2	يحرص رئيس القسم على ان يجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لتحقيق الأداء الأفضل للقسم	60	46	65	50	5	4	-	-	-	-
3	يحرص رئيس القسم على إزالة كافة المعوقات المتعلقة بالعمل بشكل مستمر ودائم	50	38	74	57	6	5	-	-	-	-
4	يحاول رئيس القسم توفير جميع المتطلبات التي تستند الى تحقيق أهداف القسم	79	61	38	29	4	3	9	7	-	-
5	يضع رئيس القسم مشاكل العمل على رأس التزاماته تجاه زملائه التدريسيين في العمل	65	50	55	42	10	8	-	-	-	-
6	يحرص رئيس القسم على ان يكون أداء قسمه أفضل من أداء بقية الأقسام الأخرى في الكلية	40	30	71	54	13	10	8	6	-	-
7	يركز رئيس القسم على مدى مساهمة التدريسيين في اللجان العلمية والندوات والمؤتمرات وغيرها في تقييم الأداء	77	-	53	41	-	-	-	-	-	-
8	يدفع رئيس القسم التدريسيين على بذل جهد كبير لانجاز الاعمال	55	42	61	47	10	8	4	3	-	-
9	لا يأخذ رئيس القسم إمكانيات وقدرات التدريسيين عند تكليفهم بأداء مهام معينة	-	-	20	15	17	14	13	10	80	6

يبين الجدول (2) إجابات عينة البحث حول
الأسئلة المتعلقة بالنمط القيادي المتجه نحو

١. تحليل الإجابات المتعلقة بالنمط القيادي
المتجه نحو العاملين

العاملين ومنه يظهر ان أعلى متوسط حسابي
تحقق عند الفقرة (1) التي تتمثل بمحاولة رئيس
القسم إشاعة روح الثقة المتبادلة بين التدريسيين
حيث كان المتوسط (4.86) اما أدنى متوسط

تحقق عند الفقرة (2) التي تمثل بمدى تشاور
رئيس القسم مع التدريسيين عند تكليفهم بمهام
معينة حيث ان (1.34)

الجدول (2): التوزيع التكرار والنسبي لإجابات عينة البحث فيما يتعلق بالنمط القيادي المتجه نحو العمل

ت	الفقرات	الإجابات									
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	يحاول رئيس القسم إشاعة روح الثقة المتبادلة بين التدريسيين	112	86	18	14	-	-	-	-	-	4.86
2	يتشاور رئيس القسم مع التدريسيين عند تكليفهم بمهام معينة	-	-	-	-	10	7	26	20	96	73
3	يحاول رئيس القسم ان يكن منفتحاً في علاقاته الاجتماعية بزملائه التدريسيين	-	-	20	15	75	58	35	27	-	2.81
4	يراعي رئيس القسم الظروف الشخصية للتدريسي ن عند عدم حضورهم في الوقت المحدد للمحاضرة	98	75	32	25	-	-	-	-	-	4.75
5	يشجع رئيس القسم الممارسات الجماعية بين التدريسيين والعمل بروح الفريق	78	60	52	40	-	-	-	-	-	4.6
6	يشجع رئيس القسم حل الخلافات والصراعات التي تحدث بين التدريسيين ذاتياً	72	55	58	45	-	-	-	-	-	4.55
7	يحترم رئيس القسم الآراء المقترحة التي يقدمها التدريسيين في القسم	61	47	55	42	14	11	-	-	-	4.36
8	القرارات التي يتخذها رئيس القسم تتم بالتشاور مع التدريسيين	66	51	60	46	4	3	-	-	-	4.48
9	يحرص رئيس القسم على ان يكون لكل تدريسي دور فاعل في القسم	-	-	5	4	125	69	-	-	-	3

٢. تحليل الإجابات المتعلقة بالنمط

القيادي المتجه نحو العمل والعاملين

من الجدول (3) الذي يبين إجابات عينة

البحث حول الأسئلة المتعلقة بالنمط القيادي

المتجه نحو العمل والعاملين يظهر ان أعلى متوسط

تحقق عند الفقرة (5) التي تمثل محاولة رئيس

القسم ان يجعل التدريسيين يعملون كفريق عمل

واحد لغرض تقديم أداء أفضل حيث إن المتوسط

(4.69) اما أدنى متوسط تحقق عند الفقرة (7) التي

تمثلت باعتماد مبدأ الشفافية حيث كان المتوسط

(1) .

الجدول (3): التوزيع التكرار والنسبي لإجابات عينة البحث فيما يتعلق بالنمط القيادي المتجه نحو العاملين

الإجابات											الفقرات	ت
رد م	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً			
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
4.68	-	-	-	-	2	3	27	35	71	92	1	يحفز رئيس القسم التدريسيين على تقديم آراء ومقترحات جديدة تخدم مصلحة القسم
4.66	-	-	-	-	-	-	34	44	66	86	2	يعتمد رئيس القسم مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار لغرض تحسين أداء القسم والتدريسيين
4.53	-	-	-	-	-	-	47	61	53	69	3	يهتم رئيس القسم بتحفيز التدريسيين من اجل دفعهم للتعاون لأداء أعمالهم
4.62	-	-	-	-	8	10	23	30	64	90	4	يدرس رئيس القسم الأخطاء التي تحدث داخل القسم ويشارك التدريسيين على تخطيها
4.69	-	-	-	-	7	9	17	22	76	99	5	يحاول رئيس القسم ان يجعل التدريسيين يعملون كفريق عمل واحد لغرض تقديم أداء أفضل
4.65	-	-	-	-	15	20	38	5	80	105	6	بتحمس رئيس القسم للآراء والأفكار الجديدة لتي يطرحها التدريسيون والتي تخدم مصلحة القسم
1	88	115	-	-	-	-	8	10	4	5	7	يعتمد رئيس القسم مبدأ الشفافية في التعامل مع التدريسيين عند تأدية أعمالهم
4.42	-	-	5	6	7	9	31	40	58	75	8	يوازن رئيس القسم باستمرار بين مصلحة التدريسيون وتحقيق أهداف القسم
4.5	-	-	-	-	4	5	42	55	54	70	9	يكرس رئيس القسم جزء من وقته لسماع المشاكل الشخصية للتدريسيون لغرض حلها

٣. تحليل الإجابات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

التدريسيين بأفراد الجامعة حيث كان المتوسط (1.5).

من الجدول (4) يتضح أن أعلى متوسط تحقق عند الفقرة (7) التي تبين مدى استعداد التدريسيين لتقديم مجهود كبير للعمل في الجامعة حيث كان المتوسط (4.89) أما أدنى متوسط تحقق عند الفقرة (9) التي تمثلت بمدى ثقة

الجدول (4): التوزيع التكرار والنسبي لإجابات عينة البحث فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي

ت	الفقرات	الاجابات									
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	كان قرار ارتباطي بهذه الجامعة قراراً صائباً	82	63	28	22	-	-	20	15	-	-
2	اشعر بضعف ولائي تجاه الجامعة التي اعمل فيها	10	77	19	14	10	8	1	1	-	-
3	اعتبر مشاكل الجامعة هي مشاكل الشخصية	110	85	16	12	34	26	-	-	-	-
4	أتحدث بأطر وإعجاب عن الجامعة لأصدقائي	99	70	31	24	-	-	-	-	-	-
5	أجد قيمي تطابق قيم الجامعة	70	54	60	46	-	-	-	-	-	-
6	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني تدريسي في هذه الجامعة	100	77	30	23	-	-	-	-	-	-
7	لديه استعداد ان أقدم مجهوداً للعمل في هذه الجامعة	116	89	14	11	-	-	-	-	-	-
8	يمكن الحصول على مكاسب كثيرة نتيجة الانتماء لهذه الجامعة	80	61	40	31	10	8	-	-	-	-
9	ثقتي بإفراد الجامعة قليلة	-	-	20	15	-	-	40	31	70	54

ومن الجدول أيضا نلاحظ إن قيمة (t) المحسوبة (2.001) هي أكبر من الجدولية (1.86) وبدرجة ثقة (95%) وهذه النتيجة تدل على وجود العلاقة الايجابية بين المتغيرين المذكورين ولغرض التأكد من الاختبار أعلاه تم إجراء اختبار (F) حيث كانت (F) المحسوبة (4.003) هي أكبر من الجدولية (3.79) وبدرجة ثقة (95%) ان هذه النتيجة تدل كذلك على ان النمط القيادي المتجه نحو العمل يعتبر من المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي للتدريسيين عينة البحث.

أما بالنسبة للقدرة التفسيرية لمتغير النمط القيادي المتجه نحو العاملين فقد كان (0.40) وهي قدرة تفسيرية متوسطة القوه .

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة وتأثير للنمط القيادي المتجه نحو العمل بالالتزام التنظيمي) من الجدول (5) الخاص بنتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المتغير المستقل الاول (النمط القيادي المتجه نحو العمل) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ومنه يظهر وجود علاقة ايجابية بينهما حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.633)

الجدول (5):علاقة الارتباط والانحدار بين متغير النمط القيادي المتجه نحو العمل والالتزام التنظيمي

R	R2	T		F	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.633	0.40	2.001	1.86	4.003	3.79

(1.86) وبدرجة ثقة (95%) وهذه النتيجة تدل على وجود العلاقة الايجابية بين المتغيرين، ولغرض التأكد من الاختبار أعلاه تم إجراء اختبار (F) حيث كانت (F) المحسوبة (4.232) وهي أكبر من الجدولية (3.79) وبدرجة ثقة (95%) وهذه النتيجة تدل على ان النمط القيادي المتجه نحو العاملين يؤثر في الالتزام التنظيمي للتدريسيين عينة البحث اما بالنسبة للقدرة

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة وتأثير للنمط القيادي المتجه نحو العاملين وبالالتزام التنظيمي) الجدول (6) والخاص بنتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المتغير المستقل (النمط القيادي المتجه نحو العاملين) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ومنه يظهر وجود علاقة ايجابية ومعنوية حيث كان معامل الارتباط (0.985) ومن الجدول ايضاً نلاحظ قيمة (t) المحسوبة (15.25) هي أكبر من الجدولية

التفسيرية للمتغير المستقل فقد كان (0.971) وهي قدرة تفسيرية عالية .
الجدول (6): علاقات الارتباط والانحدار بين متغير النمط القيادي المتجهة نحو العاملين والالتزام التنظيمي

R		R2		T		F	
				المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.985		0.971		15.25	1.86	4.232	3.79

التأكد من الاختبار أعلاه تم إجراء اختبار حيث كانت (F) المحسوبة (151.872) هي أكبر الجدولية (3.79) وبدرجة ثقة (95%) ان هذه النتيجة تدل على ان المتغير النمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين ويؤثر في درجة الالتزام التنظيمي للتدريسيين عينة البحث، أما بالنسبة للقدرة التفسيرية للمتغير فقد كانت (0.956) وهي قدرة تفسيرية عالية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (توجد علاقة وأثر للنمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين والالتزام التنظيمي) الجدول (7) يوضح نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المتغير المستقل (النمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ومنه تظهر وجود علاقة ايجابية ومعنوية حيث كان معامل الارتباط (0.978) ومن الجدول ايضاً نلاحظ ان قيمة (t) المحسوبة (12.324) وهي أكبر من الجدولية (1.86) وبدرجة ثقة (95%) وهذه النتيجة تدل على وجود العلاقة الايجابية بين المتغيرين ولغرض الجدول (7): علاقات الارتباط والانحدار بين متغير النمط القيادي المتجهة نحو العمل و العاملين والالتزام التنظيمي

R		R2		T		F	
				المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.978		0.956		12.324	1.86	151.872	3.79

النظري للإجابة ولكن هذا التوجه لا يؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي حيث كان معامل الارتباط (0.633) وهذه النتيجة تشير الى ان هذا النمط غير مرغوب به بشكل جيد من قبل أفراد العينة وان القيادات الجامعية التي تتبع هذا النمط لا تستطيع خلق مستوى التزام تنظيمي لدى المرؤوسين.

٢ - يوجد النمط القيادي المتجه نحو العاملين في أقسام كلية التربية وقد تبين ذلك من خلال

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

من خلال التحليل الذي تضمن إجابات عينة البحث واختبار فرضيات البحث تبين ما يأتي :
١ - وجود النمط القيادي المتجه نحو العاملين في أقسام كلية التربية وهذا ما بينته المتوسطات الحسابية حيث كانت الإجابات تفوق المتوسط

المتوسطات الحسابية حيث كان المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط النظري اما بشأن علاقة هذا النمط بالالتزام التنظيمي فقد كان عالياً حيث كان معامل الارتباط (0.985) وهذه النتيجة تشير الى رغبة عينة البحث تجاه هذا النمط القيادي .

٣ - بينت نتائج التحليل المتعلق بإجابات عينة البحث عن وجود النمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين وقد اتضح ذلك من خلال المتوسطات الحسابية حيث كان المتوسط العام يفوق المتوسط النظري وبشأن علاقة هذا النمط بالالتزام التنظيمي كان عالياً جداً حيث بلغ (0.978) وهذه النتيجة تؤكد رغبة عينة البحث تجاه هذا النمط القيادي.

المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية :

- ١ - الشماع، خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم (نظرية المنظمة) عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2000م.
- ٢ - الصرفي، محمد (السلوك التنظيمي) الطبعة الأولى، مؤسسة مورس للنشر القاهرة 2005م .
- ٣ - الرجبي، محمد تيسير عبد الحكيم (العلاقة بين الالتزام المهني والالتزام التنظيمي والصراع) دراسة مطبقة على مدقي الحسابات والمحاسبين في الأردن (2004 المجلد 11 العدد 1.
- ٤ - بلال، محمد إسماعيل (السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق)، القاهرة ، دار الجامعة الجديدة ، 2005 م .
- ٥ - خطاب، عايد سيد (الائتمان التنظيمي والرضا عن العمل دراسة ميدانية عن المرأة العاملة في السعودية ، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 31 ، العدد 8.
- ٦ - سليمان، حنفي (السلوك التنظيمي والأداء) الإسكندرية، دار الجامعة المصرية ، 1998.
- ٧ - عبد الباقي، صلاح الدين محمد (السلوك الفعال في المنظمات) القاهرة ، الجدار الجامعي ، 2004.
- ٨ - محمود ، علاء الدين عبد الغني (محددات الالتزام التنظيمي وأثره في فاعلية التنظيم) دراسة تطبيقية في القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة القاهرة ، 1991 .

التوصيات

- بناءً على نتائج البحث ومن خلال عرض وتحليل النتائج يمكن وضع التوصيات التالية :
- ١ . التركيز على الممارسات القيادية التي تحقق انسجاماً بين العاملين والتي تؤدي الى زيادة التزامهم التنظيمي.
 - ٢ . لابد أن يكون النمط الإداري يساعد على خلق بيئة عمل تشجع التدريسيين على العمل في أفضل الظروف.
 - ٣ . ضرورة القيام بدراسة ميدانية عن أنماط القيادة السائدة في الجامعة ومقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية.
 - ٤ . ضرورة حث القيادات الإدارية على بذل مزيد من العناية والاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي داخل الجامعة.
 - ٥ . لغرض أن يكون النمط القيادي فعالاً لا يمكن أن يكون هناك مشروعاً مناسباً من النمط القيادي المتجه نحو العمل وسلوك العلاقات لغرض تحقيق التعاون .

18. T.Pfiffner & R. presthus "public administration", the Rolnd press Co. New York , fifth , ed. , 1976.

٩ - يوسف، درويش عبد الرحمن (العلاقة بين دافعية العمل والأداء التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، دراسة ميدانية ، 1999 مجلة الادارة العامة، المجلد 39، العدد 3 .

المصادر المنشورة باللغة الانكليزية

10. Chimicl , N. , "Introduction to work and organizational psychology" "1st ed. , New York : Black wel , 2000.
11. Daft , R. & Noi, R.A. "Organization theory Behavior" Harcourt college publishers , U.S.A.
12. Fielder , F. , "A theory of leadership Effectiveness" , N.Y.MC , Graw Hill book Co. , 1978.
13. L. Allen "The management profession" . MC Graw Hill book Co. , New York , 1964.
14. Mathieu , I. and Zajac , D. "A review and meta analysis of the antecedents . correlates & consequences of organizational commitment psychological" , Bulletin 1990.
15. Mowday , R. , porter , L. and steers , R. Employee . organization in kages : The psychology of commitment , absenteeism and turnover" New York : Academic press , 1982.
16. Proter , L.W. , R.M steers , & R. T. mowday " organization camitent , job satisfaction and turnorer among psycharic technicians , 1974 journal of Applied psychology s , s.
17. Schermer horn , john . R. , Hunt james G. and Osborn , Richard N. , "Basicorgnization Behavior" U.S.A vohn wily & sons . 1998.