



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال



دور المهارات القيادية في الالتزام التنظيمي

(دراسة تطبيقية في جامعة ميسان)

بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد /جامعة ميسان كجزء من متطلبات نيل شهادة

البكالوريوس في ادارة الاعمال

تقدم به الطالب

علي مهدي سالم

بأشراف:

م.م عباس العيبي حسون

٢٠٢٣ م

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد العلاقة بين دور المهارات القيادية التنفيذية المتمثلة في الأسلوب الاستبدادي والأسلوب الديمقراطي والأسلوب الأبوي والالتزام التنظيمي: الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر كمتغيرين مستقلين ، وتأثيرهما على الالتزام التنظيمي التطوير التنظيمي كمتغير استجابة. تنعكس أهمية هذه الدراسة في اقتراح إطار نظري ومفاهيمي للمتغيرات ومحاولة اختبار الفرضيات المعبر عنها كإجابات محتملة استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وحددت مجموعة من الفرضيات كأجوبة تأملية على سؤال البحث واستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات الإحصائية. تم إعداد استمارة الاستبيان وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميسان/ كلية الإدارة واقتصاد (٣٠) عضو هيئة تدريس كعينة بحث. وخلصت الدراسة إلى أن مستويات التطوير التنظيمي تزداد مع تبني العاملين لنماذج القيادة التنفيذية وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي.

المقدمة

تشكل القيادة الادارية وانماطها محوراً رئيسياً تركز عليها المنظمات لتحقيق اهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية عالية. وتتجسد هذه الاهداف في تحقيق النمو والتطوير في كافة المجالات المنظمة وذلك بغية مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والتحديات المستمرة.

وبذلك أصبحت القيادة الحكيمة امراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الافراد و حشد طاقاتهم تعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق اهداف التطوير والنمو وذلك من خلال زيادة مستويات التزامهم نحو المنظمة حيث أن الالتزام التنظيمي يعد عنصراً حيوياً في بلوغ الاهداف التنظيمية وتعزيز النمو والبقاء وتحقيق النتائج الايجابية المؤية الى التطورات المناسبة لمواجهة متطلبات العصر الحديث المتمثلة بالمستجدات في الجوانب الادارية والتكنولوجية.

إن المنظمات الحديثة تعتمد على أفرادها في تحقيق أهدافها بما يدعو إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد في المنظمة، والقيام بتوفير فرص التدريب وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، إذ تسعى من كل ذلك إلى تحقيق الالتزام التنظيمي بما يحقق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

وبناء على ذلك كانت القيادة المعاصرة محل اهتمام باحثي وكتاب الإدارة منذ بدء التاريخ،

وحتى وقتنا هذا وهي ظاهرة تستحق البحث لما لها من تأثير مباشر على التنظيم، وهي العملية التي يمكن من خلالها توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهي مجموعة تصرفات وسلوكيات تتوافر في شخص، وما يقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون لتحقيق الأهداف، وهي عمل إنساني يهتم بالموارد البشري، ولذلك فالاهتمام بالعنصر البشري وتوجيهه والعناية بالعوامل المؤثرة في أدائه من الضروريات لنجاح القيادة. (العلاقي، ٢٠٠٠ : ٣٧٦).

كما يعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي لمعالجة مدى انسجام أفراد التنظيم، فالأفراد ذوي الالتزام المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية في أعمالهم بصورة دائمة إلى المحافظة على استمرار ارتباطهم لمنظمتهم والتزامهم بالقوانين، ويطبقون ما تمليه عليه من خلال حصوله على علاوات وكفاءات نتيجة تحقيقه عائد كبير للمؤسسة، حيث تزيد الثقة

بين العاملين إضافة إلى زيادة ولائهم للمنظمة، وانضباطهم بمواقيت العمل بمعنى أن الالتزام التنظيمي هو الإخلاص والمحبة والاندماج والاستعداد لبذل جهد لتحقيق أهداف المؤسسة. حيث أصبح الالتزام التنظيمي من المواضيع الرائجة والواجبة الاهتمام نظرا لمكانتها البالغة، وما لها من اهتمام من قبل القيادات الإدارية، فمن المتوقع أن تقدم لنا هذه الدراسة بعض الرؤى العامة في هذا المجال، وبالتحديد سنحاول من خلالها التعرف على علاقة الأسلوب القيادي بالالتزام العاملين بالمؤسسة (جامعة ميسان) ميدان الدراسة.

تأسيساً على ماسبق تضمن البحث الحالي اربعة فصول رئيسية يتناول الفصل الاول منهجية البحث فيما يتضمن الفصل الثاني الجانب النظري اما الثالث تضمن الجانب التطبيقي للبحث والرابع تضمن مناقشة النتائج ومجموعة من التوصيات .

الفصل الاول

المبحث الاول: منهجية البحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

اولا-مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث في تحديد العلاقة بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي ومعرفة تأثير هذه العلاقة على مستويات التطوير المنظمي في الميدان المبحوث وفي ضوء ماسبق يمكن تركيز مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :

- ١- ماهي مستويات المهارات القيادية والالتزام التنظيمي والتطوير المنظمي في الميدان المبحوث؟
- ٢- ماهي العلاقة بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي؟
- ٣- هل يؤثر المهارات القيادية في التطوير المنظمي ؟
- ٤- هل تؤثر الالتزام التنظيمي في التطوير المنظمي ؟
- ٥- ما تأثير العلاقة بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي في التطوير المنظمي؟

ثانيا-أهداف البحث

يمكن تحديد أهمية البحث على وفق المستوى النظري والميداني على النحو الآتي:

المستوى النظري : تعزز البحث الحالي الإطار النظري للدراسات السابقة فضلاً عن إسهامها في تحديد توجهاتها.

١. عرض وتوضيح المفاهيم المعيارية للقيادة الادارية والالتزام التنظيمي والتطوير المنظمي من خلال بناء اطار معرفي فلسفي لهذه المتغيرات
٢. الكشف عن مستويات التطوير المنظمي بوجود متغيري الدراسة التفسيريين وذلك من خلال تحليل العلاقة بينهما ومدى تأثيرها على التطوير المنظمي.
٣. توفير قاعدة معلوماتية للمهتمين بمتغيرات البحث ولادارات الكليات المبحوثة التي قد تسهم في تطوير رؤاهم المستقبلية .
٤. بناء انموذج فرضي يصف شكلاً للعلاقة والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والسعي لاختباره في الميدان المبحوث .

المستوى الميداني: تتبلور أهمية هذه البحث من خلال ما سنقدم من استنتاجات عليّة تشخص الواقع الفعلي للميدان ومقترحات تسهم في دعم العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي مما ينعكس في تعزيزها بالميدان المبحوث

ثالثاً-أهمية البحث

تستمد هذا البحث أهميتها من خلال مايلي :

- ١-تكمّن أهمية البحث من حيوية الموضوع الذي تم تناوله وهو تحليل علاقة المهارات القيادية و الالتزام التنظيمي وتأثيرهما في التطوير المنظمي .
- ٢-تتجلى أهمية البحث ميدانيا في زيادة ادراك الادارات في الكليات المبحوثة المهارات القيادية و الالتزام التنظيمي وتأثيرهما في التطوير المنظمي .
- ٣-مساهمة هذا البحث في تنمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبة الجامعية، حيث تطرق هذا البحث لمفاهيم ادارية حديثة وجديدة.

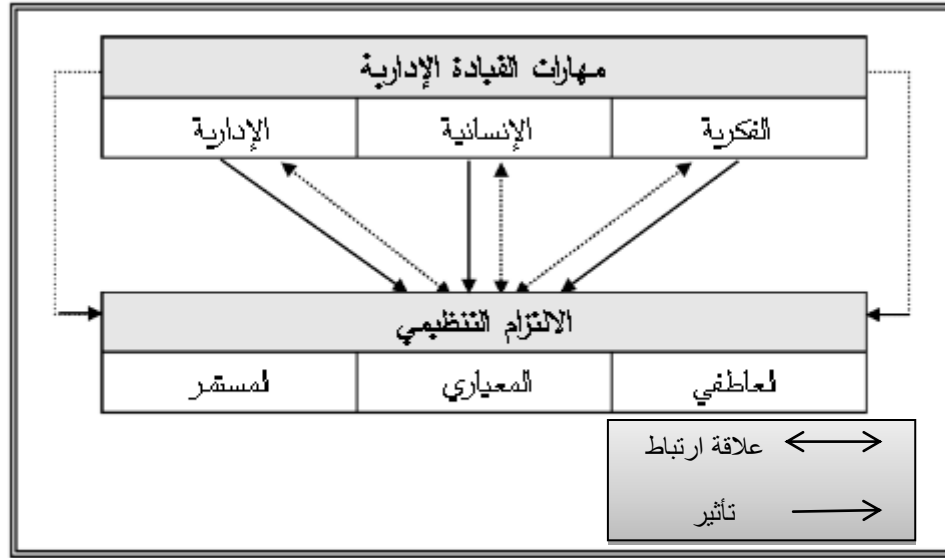
رابعاً - اهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد مستوى المهارات المملوكة للقيادة الإدارية بأنواعها الفكرية، الإنسانية الإدارية) في المنظمة المبحوثة.
٢. تحديد مستوى الالتزام التنظيمي بقواعه العاطفي، المجاري المستمر) في المنظمة المبحوثة.
٣. اخبار علاقتك الارتباط والأثر بين مهارات القيادة الإدارية ومتغيرات الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

استناداً إلى الإطار الفكري والدراسات السابقة حول متغيرات البحث (دور المهارات القيادية في تعزيز الالتزام الوظيفي) وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافها الأساسية، تم تصميم مخطط فرضي للدراسة في الشكل (١) والذي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث، وكما يأتي:



شكل (١) :المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وإحصائية بين المهارات القيادية بأبعادها والالتزام التنظيمي وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وإحصائية بين القيادة الفكرية وبين الالتزام التنظيمي.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وإحصائية بين القيادة الإنسانية وبين الالتزام التنظيمي.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وإحصائية بين القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي إحصائي بين المهارات القيادية بأبعادها وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده وتتفرع منها الفرضيات

الفرعية الآتية:

يوجد تأثير ذا دلالة معنوية وإحصائية للمهارات الفكرية في الالتزام التنظيمي.

يوجد تأثير ذا دلالة معنوية وإحصائية للمهارات الإنسانية في الالتزام التنظيمي.

يوجد تأثير ذا دلالة معنوية وإحصائية للمهارات الادارية في الالتزام التنظيمي

سادسا : منهج البحث وأساليب جمع البيانات:

إتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها وتحديد العلاقة والأثر بين متغيرات البحث ، أما الأساليب الإحصائية في التحليل فقد جرى تحليل بيانات البحث بإستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) للعلوم الإجتماعية للوصول الى النتائج، ولقد أستخدم الباحثان التكرارات والنسب المئوية ونسب الاتفاق و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف متغيرات البحث و إستخدام معامل ارتباط سبيرمان لتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات ومعامل الإنحدار الخطي البسيط لقياس الأثر .

سابعا : مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: جامعة ميسان

العينة: مدراء الشعب والاقسام الادارية والعلمية في رئاسة جامعة ميسان وكلية الادارة والاقتصاد وكلية التربية كعينة للبحث لتمثيل المجتمع وبلغ نسبتهم (العدد الكلي×٢٠% =العينة) من المجتمع .

ثامنا : أداة البحث

إعتمد الباحث أسلوب الاستبانة في جمع البيانات والتي تتجزأ الى عدد من العبارات تتعلق بمتغيرات البحث واستخدم الباحثون أسلوب ليكرت الخماسي وقد شملت الإستبانة على (١٥)

فقرة خصصت (٥) فقرة لمتغيرات المهارات القيادية والمتغير الخاص بالالتزام التنظيمي إشتمل على (١٥) فقرة أما التطوير المنظمي (١٥) فقرة.

الفصل الثاني

الجزء النظري للبحث

المبحث الاول :المهارات القيادية

تشكل القيادة محورًا مهمًا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز . وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق افضل مستوى من الإنجاز . (الوزير ، ٢٠٠٥ : ٣٤).

اولا : أهمية القيادة:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء وتنمية وتدريب ورعاية
- الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- تجعل القيادة الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- بدون قيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير
- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة وتأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة
- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج (رشيد ، ٢٠٠٤ : ١٢).

-ربط الميول والأهداف والاتجاهات نحو الهدف الوظيفي الذي يسعى القائد أو المنظمة لتحقيقه

-توفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتجديد.

-تحديد اتجاهات العمل.

-تحفيز العاملين

-توجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمة(رفاعي و بسيوني، ٢٠٠٤: ٢١٦).

ثانيا : مفهوم وتعريف القيادة:

لغة: "القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقنود والمرشد.

اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.(عباس، ٢٠٠٤: ١١)

وعرفها بيتر ف . دراكر... PETER F. DRUCKER بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى

نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات، أما آرثر ويمر... ARTHUR

WEMER فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه كونتز

وأودنل... CONTEZ & ODNEL حيث يقول : القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في

الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وكذا هايمن وهيلجرت...

HAYMAN & HILGERT الذي عرفها بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار

الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا ، والقيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف(سلطان، ٢٠٠٤: ٢٠٧).

ثالثاً: خصائص ووظائف القيادة:

أ -خصائص القيادة:

-للوصول إلى تحقيق القيادة الناجحة لابد من توفر بعض الخصائص ما يلي:

- الرغبة في التغير والنمو والتطورات نحو الأفضل الرغبة الحقيقية في التغير، لأن الرغبة في التغير هي حجر الزاوية وهي نقطة البداية في عملية التغير فبدون الرغبة لا تكون هناك حاجة للتغير . أن يكون التغير نابعا من الداخل ، من داخل الأشخاص وهذا أمر ضروري لنجاح عملية التغير لأن بداية التغير من الداخل هو الطريق الصحيح لنجاح التغير .

-القدرة على رؤية الصورة شاملة.

-القدرة على توضيح وتفسير احتياجات الجماعة وآمالهم ومشاعرهم.

-الطاقة الضرورية لقيادة أعمال الجماعة.

(رفاعي و بسيوني، ٢٠٠٤: ٢١٧).

ب -وظائف القيادة:

١-**التخطيط**: وهو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة، وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

٢-**التنظيم**: ويتكون من كيان مزدوج بشري ومادي، لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة، للقيام بالوظائف، إذ أن الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي نعتد عليها حسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي.

٣-**التنسيق**: وهو النشاط الرئيسي الإداري المتعلق بالتوفيق بين نشاط من يعملون تحت إمرته حتى يتم التنفيذ حسب الخطة المرسومة وحتى يؤدي كل منهم أقصى ما يستطيع من جهد .

٤-**التوجيه**: ويتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، بل يعني أكثر من ذلك فهي وظيفة لا بد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف.

٥-**الرقابة**: وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية(جلاّب، ٢٠١١: ٧٥).

رابعاً:إبعاد المهارات القيادية

١ - المهارات الادارية :

ان المهارات الادارية تتمثل في قدرة القائد علي فهم عمله وممارسه نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده ، بالإضافة الي معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين ، اذ انه

في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه والقيادة بما يتلاءم مع تحقيق اهداف التنظيم ،

وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين واشباع حاجاتهم . (كنعان ، ٢٠٠٠ : ٣٣٠)

كما تتمثل المهارات الادارية في قدرة القائد علي فهم علمه وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي

يقوده ، بالإضافة الي معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين .

يمكن التمييز بين اربع مهارات فرعية منبثقة من المهارات الادارية للقادة هي :

-صنع القرار

-ادارة الوقت

-ادارة الاجتماعات واللجان

-ادارة التغيير .

١. صنع القرار :

تعد عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية ومحور ارتكاز المهارات الإدارية، فالقائد يتخذ

القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات، وللقرارات التنظيمية

الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب . (إبراهيم ، ٢٠٠١ : ٢٢٧)

ان القرارات الإدارية تعبر هي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم

داخل المؤسسة بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئته الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما

كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات مما يؤدي إلى زوال المؤسسة

(كنعان ، ٢٠٠٠ : ٩)

٢ -إدارة الوقت :

تعد إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية اللازمة للقادة، وعلى الرغم من كثرة شكاوى القادة والمديرين من عدم كفاية الوقت إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جوانب شخصية نابعة من تصرفات القلائد وعائلته في العمل، أو في جوانب تنظيمية تعزى إلى تعقيدات للنظم وإجراءات العمل، أو في جوانب فنية بسبب تقدم التكنولوجيا وعدم تحديث أساليب العمل .

كما أن حسن إدارة الوقت واستغلاله من الأدوات والمبادئ المهمة للقيادة ومن مهارات القيادة الأكيدة ، حيث أن "الوقت هو الأساس للذي تسير به الحياة ويسير به العمل والإنتاج ويتحقق من خلاله النجاح، فوقت القائد ليس ملكه ولكن ملك المرؤوسين والمؤسسة ككل فهم يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم ومن أجل التنظيم". (الأغا ، ٢٠٠٨ : ٧١)

٣- إدارة الاجتماعات واللجان :

يؤكد الشهري أن الاجتماعات تشغل مساحة كبيرة من عمل القائد، ومهارة القائد في إدارة الاجتماعات سواء كانت على مستوى ضيق كاللجان، أو مستوى متسع مع أفراد التنظيم أو أي إدارة من إداراته تعد إحدى المهارات الإدارية الواجب توافرها في القادة .

حيث تعد إدارة الاجتماعات بفاعلية وبشكل مثمر أحد مهام الإدارة الناجحة، وتعتبر الاجتماعات وسيلة لتحقيق غاية، وعند انعدام هذه الغاية أو للهدف تقل فائدة هذه الاجتماعات وإن وحدث قد يشعر بعض الأفراد لسبب أو لآخر أنه لا حاجة لعقد اجتماع، فلا بد أن تخضع الاجتماعات للتوجيه بواسطة القائد المؤهل للذي يمتلك القدرة على التأثير في الأخرى. ص

٤- إدارة التغيير :

يشير (كلاده ، ٢٠٠٢ : ٢٢) أن المهارات الإدارية تظهر للقائد في كيفية السيطرة على اتجاه التغيير ومداه ووقت حدوثه من خلال التخطيط الاستراتيجي، وهذا يتطلب مهارة رصد التغيرات

في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي بصفة دورية، ووضع الخطط التدريبية والتأهيلية لتنمية الموارد البشرية وتطوير العلاقات مع الجمهور، وسرعة التدخل وإعادة التوجيه، ومرونة القائد وتقبله للتغيير عنصر مهم في نجاح إدارة التغيير .

كما يشير (السبيعي، ٢٠٠٩ : ١٧) إلى أن موضوع التغيير من الموضوعات المهمة في الإدارة عليا وفي الإدارة التربوية خاصة نظرا للتغيرات الموكبة والمصاحبة للتعليم والتعلم والتقدم التقني الذي قلب موازين النظريات والمفاهيم، والتغيير هو العملية الوحيدة المستمرة في المؤسسة ، والقدرة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدبير التغيير بسلاسة دون أن تحدث صداما.

وكثيرا ما يواجه التغيير عوائق اجتماعية ونفسية من الأفراد والمجتمع لذلك لابد أن يكون بطريقة سليمة ومدروسة وفق استراتيجية واضحة، ومفتاح النجاح الإدارة التغيير يكمن فقط في القائد بمساندة آليات التغيير الفعلة ، وبشكل العاملون في تقبلهم وتأبيدهم وتصرفهم ومساندتهم حزا هاما للنجاح، ومن أهم أهداف إدارة التغيير هو تحقيق الالتزام بالتغيير.

ثانيا: المهارات الفنية :

يعرف (عامر، ٢٠٠٩ : ٥٤) المهارات الفنية بأنها القدرة على استخدام الأساليب الخاصة بمجال تخصص معين وعلى هذا فمدير المدرسة يجب أن يحرز نوعين من هذه المهارات أولهما مهارات استخدام الأساليب الفنية في التخطيط والتنظيم والتنسيق ، الرقابة، الاتصال ، المتابعة والتقويم وثانيهما مهارات التعليم والتدريس مثل مهارة إدارة الصف وطرق التدريس واستخدام الوسائل المعينة والتقويم.

كما أشار (كنعان، ٢٠٠٠ : ٥٤) إلى أن المهارات الفنية ترتبط بالمعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم، وبالكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف. فالقائد الناجح يتمتع بمعرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل بمهارة وإتقان .

وتتنبق عن المهارات الفنية "أربع" من للقدرات والسمات الفرعية هي: القدرة على تحمل المسؤولية، والقدرة على الفهم العميق والشامل للأمور، وسمة الحزم، وسمة الإيمان بالهدف وإمكان تحقيقه .

ويبين (مرسي، ٢٠٠٥ : ٥٤) أن تنمية هذه المهارات هي مسؤولية مشتركة فعل رحل الإدارة التعليمية أن يعمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية لديه بتعميق الجانب العملي للعملية الإدارية وزيادة مهاراته المعرفية الإدارية باستمرار وهو ما يسمى بالتدريب للذاتي أو النمو الذاتي وفي نفس الوقت ينبغي أن تضع السلطات التعليمية برامج فعالة تساعد وحال الإدارة التعليمية على النمو المهني في مجال عملهم أو ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة".

١ - القدرة على تحمل المسؤولية :

تتجسد القدرة على تحمل المسؤولية في عدم الرضا عن الفشل ، وترتبط القدرة على تحمل المسؤولية بثقة القائد بنفسه، وثقته في قدرته على إنجاز ما يقرر ورغبته تحمل أعباء وظيفته .

٢ - القدرة على الفهم الشامل للأمور :

تتطلب هذه القدرة الإلمام الواسع بالمعارف الإنسانية والاطلاع الثقافي الغزير حتى يتمكن من معرفتها حوله معرفة عميقة شاملة، وهذه القدرة لا تتطلب أن يكون خبيراً أو متخصص في كلفة علوم الإدارة والإحصاء والعلوم السياسية والقانون أو علم النفس أو الاجتماع، ولكن يفترض أن

يعرف شيئاً من هذه العلوم من خلال اطلاعه عليها للاستفادة منها في تعامله مع رؤسائه
ومرؤوسيه .

٣ - الحزم :

وهذه المهارة تتطلب أن يكون القائد قاطعة في أوامره، وقادرة على التوفيق بين الحكم الصائب
على الأمور ومراعاة شعور الآخرين، وعلى تحديد الأهمية النسبية للأمور الأدلبيية، وترتيب
الأولويات للجوانب المهمة والجوانب الملحة والجوانب الاستراتيجية في المواقف الإدارية
المختلفة .

٤ - الإيمان بالهدف :

ترتبط هذه السمة بقدرة القائد على صياغة أهداف واقعية صياغة واضحة محددة يسهل على
المرؤوسين فهمها وتحقيقها، على أن تكون الأهداف شيقة ومثيرة لاهتمامات العاملين ومحقة
لطموحاتهم، كما ترتبط بقدرة القائد على إقناع المرؤوسين بضرورة تحقيق لهذه الأهداف وإبراز
الفوائد التي تعود من تحقيقها لكل من المؤسسة وللعاملين مع العلم بأن الإيمان بالهدف ليس
كافياً لنجاح القائد ما لم يصاحبه إيمان بالعمل الذي يكفل تحقيقه .

٣ : المهارات الإنسانية :

يعرفها (العمارة، ٢٠٠٩: ٧٣) بأنها " قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم
وبث روح العمل الجماعي بينهم " .

كما يشير (دسوقي، ٢٠٠١ : ١٠٢) إلى أن المهارات الإنسانية تظهر قدرة القائد على التعامل
مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق العمل، وتشجيع العمل الجماعي التعاوني
بينهم . وهذا يتطلب من القائد معرفة باتجاهات المرؤوسين وآرائهم وميولهم وطموحاتهم ودوافعهم،

وفهم متبادل بينه وبينهم. ويرى بعض الباحثين أن اكتساب القلائد للمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية وذلك بسبب ما تتضمنه العلاقات الإنسانية من تعقيد وتباين وتنوع.

وتعتبر المهارات الإنسانية من المهارات المهمة للقائد الإداري، حيث أنها مكملة للمهارات الفكرية والفنية، وتعني المهارات الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم وفهم سلوكهم، وبث روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، والقدرة على تحفيزهم .

وإذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد، ومن هنا يظهر أن اكتساب القائد للمهارات الإنسانية، أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية، وسبب ذلك أن ما يدخل في محال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيدا وتغيرا وتنوعا من المجالات الفنية، وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.

وبالرغم من ذلك فإن المديرين تتم ترقيتهم في الغالب على أساس قدراتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم، وقدراتهم الفنية في مجال العمل، مع افتراض توافر المهارات الإنسانية لديهم، ولكن هذا الافتراض غير صحيح، إذ أن أغلب مشاكل الإنتاجية الإدارية اليوم تعود بشكل كبير على نقص المهارات الإنسانية في كل من المديرين والمديرات .

حيث انه لا يتأتى ذلك المدير الناجح إلا بعد قيامه بدوره تجاه تنمية العلاقات الإنسانية التي

أشار إليها (المغربي، ٢٠٠٩ : ٢٣) وتتمثل فيما يلي :

- ١- توفير الجو العائلي والاستقرار النفسي بين الأعضاء العاملين داخل المدرسة .
- ٢- احترام شخصية الفرد (المعلم - الطالب - الموظف) من خلال آرائه ومعتقداته وميوله .
- ٣- تشجيع جميع أوجه النشاط الاجتماعي التي تقوي العلاقات بين العاملين داخل المدرسة وتنمية روح التعاون والثقة فيما بينهم .
- ٤- توثيق الصلبيين الجامعة والمجتمع الذي نعيش فيه وتعريفه برسالة الجامعة وأهدافها وبرامجها .
- ٥- معرفة المدرسة لاحتياجات المجتمع ودراسة مشاكله وإيجاد الحلول المناسبة لذلك .
- ٦- الاستفادة قدر الإمكان من المصادر المالية والبشرية في المجتمع وتسخيرها لصالح العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة.

٤: المهارات الفكرية :

- أشار (درويش وتكلا، ٢٠٠٥ : ٢٣) أن المهارات الفكرية يقصد بها للقدرات العقلية ومجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية، والاتجاهات العلمية لدى فرد من الأفراد.
- ويأتي الذكاء - باعتباره قدرة عقلية عامة - في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة، وقد كشفت الدراسات الخاصة بالسمات اللازمة للقيادة عن وجود علاقة بين سمة للذكاء والنجاح في القيادة.
- إن للذكاء وسعة الأفق من القدرات العقلية التي تساعد المرء في دوره القيادي .

ويرتبط بالذكاء للقدرة على التخيل، وعلى التصور وكلاهما يساعد القائد في التعرف على المشكلات وأسلوب مواجهتها ورؤية الموقف الإداري ككل والتنبؤ بالتغيرات، وتمكن القائد من المرونة الذهنية وتقبل الأفكار الجديدة والذكاء الاجتماعي يتمثل في تمتع القائد بروح المرح والدعابة .

والشجاعة تمكن القائد عن مواجهة المواقف الصعبة بعزم، وعدم توافرها لدى القائد يؤدي إلى خوفه من الإقدام على العمل، كما أن البديهة تساعد القائد على سرعة التصرف، وسرعة اختيار البدائل التي تؤدي إلى حسم اتخاذ القرارات، أما القدرة على التوقع فتؤدي إلى تفهم الموقف المتطور وخاصة في الأزمات، ووضع الخطط لمواجهة الحدث قبل وقوعه في المستقبل، وتستند هذه القدرة على المعرفة الواسعة لدى القائد بشؤون المؤسسة وأفراد جماعة العمل مما يمكنه من التنبؤ بالأزمات المتوقعة في المستقبل واختيار أفضل .

ومن المهارات الفكرية التي ينبغي أن يمتلكها القائد التربوي التي حددها (دياب، ٢٠٠١) :

(٧٢) فيما يلي :

(١)الإلمام الجيد بأبعاد ونماذج العملية التعليمية والتربوية المختلفة من مدخلات ومخرجات وعلاقات بعضها ببعض .

(٢)الإدراك الحيد والتصور الأفضل للآراء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية من جهة، وبعناصر العملية الإدارية من جهة أخرى والعلاقة الارتباطية فيما بينها .

(٣)القدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاءات الكمية، وفي استنتاج المؤشرات الدالة على مدى الكفايات الداخلية والخارجية للعملية التعليمية .

(٤) أن يمتلك ملكة الخيال الإبداعي ليستطيع تكوين فكرة سليمة ورؤية متكاملة عن المؤسسة

التي يديرها

خامساً: مفاهيم المهارات القيادية:

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

تعريف المدير:

المدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص، ومدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية .. والتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق .

المدير القائد: THE MANAGER AS A LEADER

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه . فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال. (العلاقي ، ٢٠٠٠ : ٣٧٦)

سادسا: صفات القيادي المؤثر

يهمنا في هذا المجال أن نشدد على أنّ القيادي يمكن أن يتبنّى أساليب مختلفة، لكنّ القيادي الناجح هو من يتحلّى بصفات معيّنة. لذا، افسح المجال أمام المشاركات لمناقشة هذه الصفات، وإدراجها ضمن قائمة، إلخ. فنحن نريد، من خلال عرض الشرائح المتعلقة بأنماط القيادة وصفات القيادي، أن ندعوهم إلى التفكير في الشخصية القيادية التي يردن التمثّل بها.

- يتحلّى القيادي القوي بالنزاهة – إذ تتطابق أقواله مع أفعاله وفي بيوعوده.
- ينجح القيادي الفعلي في تكوين رؤيته الخاصة، ونقلها بوضوح إلى جمهوره، تشجيعاً له وكسباً لدعمه. أما القيادي الأكثر فعالية فيتمكّن أيضاً من الحفاظ على رؤيته وتوجيه الآخرين، حتى في أحلك الظروف.
- يجب أن يسعى القيادي الناجح إلى تنشئة قادة جدد، من خلال مساعدة الأشخاص على اكتشاف مواهبهم وقدراتهم الاستثنائية، ومساعدتهم في إنمائها. حينما يعمل على تطوير وتعزيز القدرات القيادية لدى أقرانه، إنما يتكامل معهم من حيث نقاط القوة بهدف تدعيم الجهود الجماعية وتفعيلها.
- يجب أن يتمتّع القيادي بحسن الإصغاء. فحين يعمد إلى تشجيع التمايز في الآراء بين أعضاء فريقه، إنما يوفّر لهم مساحة آمنة لقيام حوار صادق، ويمكنهم من تبادل الآراء والملاحظات البناءة في ما بينهم. وبالتالي، عليه الابتعاد عن الخلافات التي تكون مصدر صراعات شخصية مع الشركاء والزملاء.
- إذا كنت تأملين في أن تقودي الآخرين بجدارة، فعليك أن تكوني مستعداً لتحمل المسؤوليات الناجمة عن أي عمل جماعي. كذلك عليك أن تتحملي المسؤولية عن

القرارات النهائية التي تتخذونها - لتتشاركي النجاحات مع فريقك، وتتقبلي الملامة عن

أي نتائج غير مرضية، في حال حصولها.

• التخطيط عنصر أساسي لتحقيق النجاح. صحيح أن أي قيادي ملزم بوضع خطته، لكن

القيادي الناجح هو من يبدي أيضاً مرونة كافية في تعديل هذه الخطة أو تغييرها وفقاً

للمقتضيات. عند تنفيذ النشاطات المدرجة ضمن خطتك، تذكرني أننا نعيش في "زمن

متغير"، مما يستوجب منك الاطلاع على جميع الموارد والأدوات والوسائل التكنولوجية،

للاستفادة منها (سلطان، ٢٠٠٤: ٢١١).

سابعا: الفرق بين القيادة والإدارة:

لحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود

الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .

• تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه

والإشراف، الرقابة.

• تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

أ) تحديد الاتجاه والرؤية .

ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية .

ج) التحفيز وشحن الهمم .

• القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .

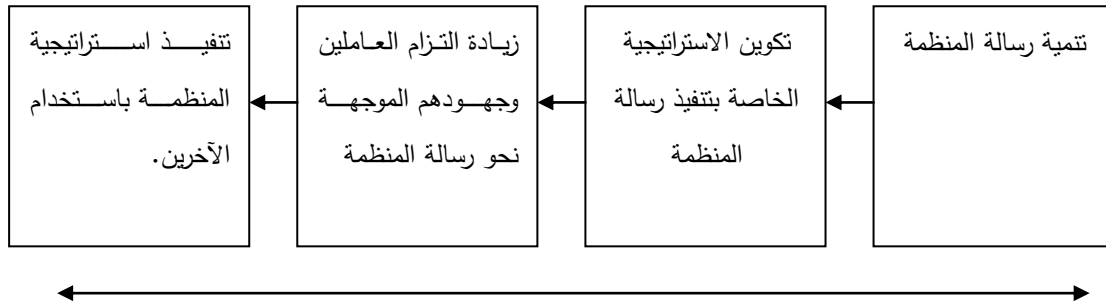
• تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات

والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز

المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة (مجلة الإدارة، العدد الثاني، ص ٦٩).

الشكل (٢) يوضح الأدوار التي يلعبها المدراء والقادة:



المصدر: جيرالد جرينبرج & روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ص ٥٧٠.

المبحث الثاني

الالتزام التنظيمي

يرتبط نجاح أية منظمة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد على أداء أفرادها وكفاءتهم، وكلما كان الأفراد العاملون على مستوى عال من الالتزام بعملهم ولديهم الرغبة الدائمة للارتقاء به كلما انعكس ذلك على إنتاجيتهم، وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة.

وتشير (مرزوق، ٢٠١١: ٣٧) إلى أن سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية يعود إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى وفي نفس الوقت فإن للفرد اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه. وبعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى (عاشوري، ٢٠١٥: ٥٢).

وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله، وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه ظهر ذلك جلياً في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله، فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل (الثبتي، ٢٠١٤: ٤٩).

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

لأقى مفهوم الالتزام التنظيمي اهتماماً واضحاً في الفكر الإداري الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، وتأثير واضح في درجة إنجاز العمل، وقد تباين الباحثون في تعريفه تبعاً لاختلاف تخصصاتهم ومنهجياتهم البحثية حتى انتهى بهم الأمر إلى الخلط وعدم التفريق بين مفهومي الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن سلوك الفرد ونشاطاته، ومسؤولياته الوظيفية وإنتاجيته التي تؤثر في إنتاجية المنظمة وفعاليتها، ومفهوم الولاء التنظيمي الذي يعبر عن الفخر والقناعة الذاتية للفرد بأهداف المنظمة وقيمها وتكوين حياته لها والتضحية بمصالحه من أجلها دون النظر إلى المكاسب التي يحققها شخصياً من المنظمة (ذيب والسعود، ٢٠١٤ : ٤٩٧).

فالالتزام التنظيمي هو: " حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها " (عاشوري، ٢٠١٥، ١٨٦).

وعرفه (النبيتي، ٢٠١٤ : ١١) بأنه: " استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة، وقبول أهدافها وقيمها.

ويرى (ذيب والسعود، ٢٠١٤ : ٤٩٧) أن الالتزام التنظيمي يتمثل في: " الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة.

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سيط عليها الضوء حيث أكدت

نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة. وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام، كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز (عاشوري، ٢٠١٥: ٥٥).

وقد ذكرت عاشوري أن هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهذه الأسباب تتمثل فيما يلي:

أ - أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ب - أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من الباحثين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

ج - أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

وقد أشار (الثبتي، ٢٠١٤: ٥٣) إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل في عدة نقاط

منها:

أ - أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

ب - أن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحة وسليمة تمكنها من الاستمرار. وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.

ج- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

وتضيف (عاشوري، ٢٠١٥: ٥٥) أن الالتزام التنظيمي يمثل عنصراً مهماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، وأن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم، أو تركهم العمل، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع المنظمة إلى التقدم والبقاء، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول: إن كل عنصر من العناصر السابقة يعطي الالتزام التنظيمي في المنظمة الأهمية التي من خلالها ترتبط بإنتاجية الفرد داخل المنظمة مما ينعكس أثره على إنتاجيتها وفعاليتها وضمان نجاحها واستمرارها.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

تؤثر مجموعة من العوامل في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمات التي يعملون فيها، وتجعل الأفراد العاملين فيها يرتبطون ببيئة عملهم بشكل كبير. حيث أشارت (عاشوري، ٢٠١٥: ٥٨ - ٦٠) إلى أن هناك عوامل تساعد في تكوين الالتزام

التنظيمي وتتمثل هذه العوامل فيما يأتي:

أ السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام أو الولاء.

ب -وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

ج- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

د- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: إن المناخ التنظيمي الجيد داخل المنظمة يشجع على خلق جو عمل إيجابي، ويعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

هـ- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والانتاج وتقليل التكاليف.

و- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

ز - نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.

كما ذكر (ذيب والسعود، ٢٠١٤، ٥٠٠) ثلاثة عوامل تؤثر في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

١. العوامل الشخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل: شخصية الفرد

العامل وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعاته للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو اختياره العمل.

٢. العوامل التنظيمية: وتتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية والإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

٣. العوامل غير التنظيمية: وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أكبر مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختيار الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

ومن المنطلقات السابقة يستخلص الباحث أن الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه ومن هذه العوامل الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة، وذلك لأنه يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

رابعاً: خصائص الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي أحد أنواع السلوك البشري داخل المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها، ويتميز هذا السلوك بالعديد من الخصائص والمميزات، حيث ذكرت (عاشوري، ٢٠١١: ٤٠) بعضاً من تلك الخصائص، والتي من أهمها ما يأتي:

١. أن سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.
٢. أن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكاً مستمراً ومتواصلاً ويكون مصحوباً برغبة في الاستمرار والتواصل.
٣. أن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
٤. أن يكون هذا السلوك معبراً عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية بها.

خصائص أخرى للالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي:

١. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
٢. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
٣. أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
٤. يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم

الإيجابي.

٥. يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم،

ونجد درجة ثابتة وليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

أما (الثبتي، ٢٠١٤: ٥٤) فقد ذكر أن الالتزام التنظيمي يمتاز بعدد من الخصائص

منها:

١. أن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر

إدارية أخرى داخل التنظيم.

٢. أنه يفقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة

تأثير العوامل الأخرى فيه.

وبناء على ما تم ذكره ترى الدراسة أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين

الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ويتجسد في ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها،

وأنه نتاج العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية داخل المنظمة، وأنه يربط

الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها.

خامسا: أبعاد الالتزام التنظيمي:

هناك عدة أنواع للالتزام التنظيمي وهي :

أ- الالتزام الاستمراري :

يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك

العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير

مما استثمره فيها على مدار الوقت. (رفاعي و بسيوني، ٢٠٠٤: ٢١٦).

ان الالتزام الاستمراري يتعلق بالرهان الجانبي ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى . (سلطان، ٢٠٠٤: ٢٠٩)

ان الالتزام المستمر يستند على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع، أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي ويمكن أن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المنظمة. (الصيرفي، ٢٠٠٥: ٢١٧)

ب- الالتزام العاطفي :

يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تلك الأهداف، وأحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة، وهنا يسأل الفرد نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف سيتترك العمل بالمنظمة . (رفاعي و بسيوني، ٢٠٠٤: ٢١٧)

ان الالتزام العاطفي يتعلق بتناسق الأهداف، ويشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه معه ورغبته في أداء ذلك. (سلطان: ٢٠٠٤: ٢٠)

ان الالتزام المؤثر (العاطفي) يستند على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المنظمة، فهو القوة النسبية لاقتران الفرد بالمنظمة واندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها ويعبر الفرد عن هذا النوع من الانتماء بالعبارات التالية :

أ -لدي شعور قوي بانتمائي للمنظمة التي أعمل بها .

ب -أشعر أنني مرتبط عاطفياً بهذه المنظمة .

ت -أشعر أنني فرد من أفراد العائلة بهذه المنظمة .

ث -سأكون سعيداً بأن أمضي بقية حياتي في العمل بهذه المنظمة .

ت - الالتزام المعياري:

وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل؟، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً للشركته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزم أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه . (رفاعي و بسيوني،

(٢٠٠٤: ٢١٧)

ان الالتزام المعياري يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط من الآخرين، ويستخدم الاستفتاء الذي تم طرحه لتقييم الثلاث درجات من الالتزام بعد تطويره، مما أدى لتمكن العلماء من تحديد مستوى التزام الأفراد لمؤسساتهم وربطها بالنتائج المتعددة، وبالتالي لك أن تتخيل مدى تعقيد المشكلات المتعلقة بالمستويات المنخفضة من الالتزام.

(سلطان، ٢٠٠٤: ٢١٠)

ان الالتزام المعياري هو نوع آخر من الالتزام، ويعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم المنظمة، ويكون ناتجة عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية . (الصيرفي، ٢٠٠٥:

(٢١٩)

سادسا :مراحل الالتزام التنظيمي:

يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أنَّ التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

وقد أوضح (ذيب والسعود ،٢٠١٤، ٥٠٠) أن الالتزام التنظيمي الذي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكلوجي مع منظمته وولاءه وإيمانه بقيمها مع إحساسه باندماجه في عمله يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، وينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير مستوى الالتزام للعاملين بالمؤسسة وهي كالتالي:

أ - مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

ب - مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والاعتزاز لكونه ينتمي للمنظمة.

ج- مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وأن قيمه تتناغم مع قيمها.

وذكر (الثبتي ،٢٠١٤، ٥٨ - ٥٩) أن هناك تصنيف آخر لمراحل الالتزام التنظيمي

للفرد حيث تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أ - مرحلة التجربة: هي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب، والإعداد والتجربة حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

ب - مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل.

ج- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.

من خلال ما تم ذكره يتضح أن التصنيف الذي ذكره ذيب والسعود تحدث عن مراحل الالتزام التنظيمي باعتبارها تدرج شعور الإنسان واتجاهاته تجاه المنظمة التي يعمل فيها، وذلك من خلال ارتباطه وولاءه لها والإيمان بقيمها، والاندماج في عمله بها، بينما التصنيف الذي ذكره الثبتي تناول مراحل تطور أداء العامل في المنظمة التي يعمل فيها منذ مباشرته العمل في السنة الأولى (مرحلة التكوين) حتي تنتهي إلى ثقة العامل بها بعد السنة الخامسة والاندماج فيها ثم الولاء لها (مرحلة النضج).

سابعاً: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

هناك بعض الآثار التي تترتب على الالتزام التنظيمي داخل المنظمات، حيث يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على العديد من الظواهر الإدارية، والتي تتضح من خلال رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.

ويرى (العوفي، ٢٠٠٥: ٤٣) أن تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد ينقسم إلى قسمين:

القسم الأول: يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله. وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

القسم الثاني: يرى أن تأثير الالتزام التنظيمي ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث أن الموظف ذو الالتزام المرتفع كونه في العادة مجداً في عمله، وأكثر وأسرع ترقيةً وتقدماً في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه.

كما تشير (فلمبان، ٢٠٠٨: ٣٦) إلى أن تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة يتضح من خلال:

١. الأداء المتميز: يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري.

٢. دوران العمل: حيث تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل. كما أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل. ومن ناحية أخرى وجد أن

هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضاً أن للالتزام التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل.

ومن هنا يمكن القول بأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بأهدافها، وقناعتهم بها، وسعيهم للوصول لتحقيقها، وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قريبا منها؛ وهو ما يعرف إجمالاً بالالتزام التنظيمي (فلمبان، ٢٠٠٨: ٣٠).

الفصل الثالث

الجانب الميداني

أولاً: وصف أفراد عينة البحث حسب المعلومات العامة:

وزعت الاستبانة على عينة من تدريسي كلية الادارة واقتصاد جامعة ميسان البالغ عددهم (٣٠) تدريسي أي بنسبة (٢٠%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً لتمثيل المجتمع. وتم استرجاع كلها وكانت الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث كما موضح في الجدول (١)

الجدول (١) الخصائص الشخصية لأفراد العينة

العوامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٢٥	٨٣,٣٣
	انثى	٥	١٦,٦
المجموع		٣٠	%١٠٠
الحالة الاجتماعية	متزوج	٢٧	٩٠
	اعزب	٣	١٠
المجموع		٣٠	%١٠٠
العمر	٣٥-٢٥	٥	١٦,٦
	٤٥-٣٦	١٠	٣٣,٣٣
	٥٥-٤٦	١٠	٣٣,٣٣
	٥٥ فما فوق	٥	١٦,٦
المجموع		٣٠	%١٠٠
التحصيل الدراسي	ماجستير	١٥	٥٠
	دكتوراه	١٥	٥٠
المجموع		٣٠	%١٠٠
عدد الدورات في مجال الاختصاص	٣-١	١٠	٣٣,٣٣
	٦-٤	١٠	٣٣,٣٣
	٧ فاكثر	١٠	٣٣,٣٣
المجموع		٣٠	%١٠٠
عدد سنوات الخدمة في الجامعة	١٠-١	٥	١٦,٦
	٢٠-١١	١٠	٣٣,٣٣
	٣٠-٢١	١٠	٣٣,٣٣
	٤٠-٣١	٥	١٦,٦
المجموع		٣٠	%١٠٠

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان.

ثانياً: وصف أفراد عينة البحث:

١. الجنس:

يتضح من الجدول (١) بأن (٨٣,٣٣%) من افراد العينة هم من الذكور و ان (١٦,٦%) هم من الاناث.

٢. العمر:

يتضح من الجدول (١) ان افراد العينة ضمن الفئة العمرية (٢٥-٣٥) سنة فقد بلغت نسبتهم (١٨,٣%) اما افراد الفئة العمرية (٣٦-٤٥) سنة بلغت نسبتهم (٥٢,١%)، ثم في المرتبة الثانية الفئة العمرية (٤٦-٥٥) سنة فقد بلغت نسبتهم (٢١,١%)، وقد حصلت الفئة العمرية (٥٥) سنة و اكثر على اقل نسبة اذ بلغت (٨,٥%).

٣. الحالة الاجتماعية:

يتضح من الجدول (١) ان غالبية افراد العينة هم متزوجين فقد بلغت نسبتهم (٩٠%). ثم تليها في المرتبة الثانية حملة شهادة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (١٠%).

٤. التحصيل الدراسي :

من ملاحظة الجدول (١) يتضح ان نسبة الذين يحملون شهادة الماجستير عددهم مساوي للأشخاص الذين يحملون شهادة الدكتوراه وبنسبة (٥٠%).

٥-اللقب العلمي

يشير الجدول (١) فيما يخص الدورات في هذا المجال كانت ايضا نسب متساوية بلغ عد الذين معهم دورات في المجال (٣-١) و (٤-٦) و ٧ فاكثرت جميعهم متساوون بنسبة (٣٣,٣٣%).

٦. عدد سنوات الخدمة في الجامعة

بالنسبة لعدد سنوات الخدمة في الجامعة بلغت نسبة الأساتذة الذين خدمتهم (١٠-١) سنوات (١٦,٣٣%) اما الاساتذة الذين خدمتهم (٢٠-١١) نسبتهم (٣٣,٣٣%) متساوية مع الاشخاص الذين خدمتهم (٣٠-٢١) اما الاساتذة الذين خدمتهم الجامعية ٣١ عاما فما فوق فقد بلغت نسبتهم (١٦,٣٣%).

ثالثاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

سيتم في هذا التحليل حساب عدد التكرارات، النسب، المتوسطات والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة التي شملت ٣٠ إستمارة صالحة للتحليل ولخصت من خلال الجداول الآتية:

-محور المهارات القيادية : تضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد كل بعد منها يتضمن (٥) أسئلة لخصت إجاباتها من خلال الجدول رقم (٢).

جدول (٢)

انماط القيادة الادارية

الفقرة	لأنتفق بشدة		لا أنتفق		محايد		أنتفق		أنتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
البعد الأول- نمط القيادة الاوتوقراطية												
X١	٠	٠	٣,٣	١	٣,٣	١	٣,٣	١	٣,٣	١	٤,٤٠١	٠,٥٤٧
X٢	٠	٠	٠	٢	٦,٦	٨		٢٠	٦٦,٦	٤,٢٣٢	٠,٤٨٦	
X٣	٠	٠	٣,٣	٣	٩,٩	٦		٢٠	٦٦,٦	٤,٢٦٨	٠,٦٢٩	
X٤	٠	٠	٣,٣	١	٣,٣	٨		٢٠	٦٦,٦	٣,٩٢٣	٠,٧٢٥	
X٥	٠	٠	٠	١	٣,٣	٩		٢٠	٦٦,٦	٤,٠٤٩	٠,٦٣٤	
المعدل	٠	٠	٩,٩	٣	٣,٣	١٠		١٦	٥٣,٣	٤,١٧٥	٠,٦٠٤	
البعد الثاني- نمط القيادة الديمقراطية												
X٦	٠	٠	٣,٣	٣	٣,٣	٧	٥٢,١	٩	٤٠,٣٣	٣,٨٨٠	٠,٧٨٥	
X٧	٠	٠	٩,٩	١	٣,٤	٨	٦٢	١٠	٢٢,٥	٤,٠٤٩	٠,٦٦٧	
X٨	٣	٢,١	٠,٧	١	٨,٥	٧	٣٣,١	١٧	٥٥,٦	٤,٣٩٤	٠,٨٤٢	
X٩	٠	٠	٢,١	٣	٣,٥	٨١	٥٧	١٣	١٧,٣	٤,٢٩٦	٠,٦٣٩	
X١٠	٠	٠	٠	١٢	٨,٥	٦٧	٤٧,٢	١٤	٤٤,٤	٤,٣٥٩	٠,٦٣٤	

المعدل	٠,٦٠	٠,٤٢	٢,٨٠	١,٩٦	١٦	١١,٢٨	٧١,٤٠	٥٠,٢٨	١٥	٣٦,٠٤	٤,١٩٦	٠,٧١٣
البعد الثالث-نمط القيادة الابدوية												
X١١	٠	٠	٢	١,٤	٢٠	١٤,١	٧٢	٥٠,٧	١٣	٣٣,٨	٤,١٦٩	٠,٧١٤
X١٢	٠	٠	٣	٢,١	١٧	١٢	٧٣	٥١,٤	١٤	٣٤,٥	٤,١٨٣	٠,٧٢٣
X١٣	٠	٠	٢	١,٤	١٦	١١,٣	٧٩	٥٥,٦	١٥	٣١,٧	٤,١٧٦	٠,٦٧٧
X١٤	٠	٠	٤	٢,٨	٣١	٢١,٨	٨١	٥٧	١٦	١٨,٣	٣,٩٠٩	٠,٧١٤
X١٥	٠	٠	١	٠,٧	٢٠	١٤,١	٧٩	٥٥,٦	١٢	٢٩,٦	٤,١٤١	٠,٦٦٩
المعدل	٠	٠	٢,٤٠	١,٦٨٠	١٠,٨٠	١٤,٦٦	٧٦,٨٠	٥٤,٠٦	٤٢,٠	٢٩,٥٨	٤,١١٦	٠,٦٩٩
المعدل العام	٠,٢٠	٠,١٤	٢,٥٣	١,٧٧٣	٥,٨٧	١١,١٨	٧٨,٨٧	٥٥,٥٥	٤٤,٥٣	٣١,٣٦	٤,١٦٢	٠,٦٧٢

توضح نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (٢) أن المعدل العام لابعاد القيادة الادارية بلغ (٤,١٦٢) في حين كانت نسبة أتفق بشدة لهذا المحور ٨٦,٩١% كذلك كان أكبر متوسط حسابي لنمط القيادة الديمقراطية الذي بلغ (٤,١٩٦) كما حصل السؤال الأول (للبعد الأول) على أكبر متوسط ومقداره (٤,٤٠١) حسب آراء العينة المبحوثة وهذه دلالة على توفير مستويات عالية من مهارات القيادة لدى اساتذة كلية الادارة والاقتصاد جامعة ميسان المتمثلة بمجتمع البحث .

- محور الالتزام التنظيمي : تضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد كل بعد منها يتضمن (٥) أسئلة لخصت إجاباتها من خلال الجدول رقم (٣):

جدول (٣): الالتزام التنظيمي

العبارة	لأنتفق بشدة		لا أنتفق		محايد		أنتفق		أنتفق بشدة		الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%		
البعد الأول – الالتزام العاطفي												
X١٦	٤	٢,٨	٢٨	١٩,٧	٣٣	٢٣,٢	٦٤	٤٥,١	١٣	٩,٢	٣,٣٨٠	٠,٩٩٥
X١٧	١	٠,٧	٣	٢,١	١٤	٩,٩	٨٤	٥٩,٢	٤٠	٢٨,٢	٤,١٢٠	٠,٧١٩
X١٨	١	٠,٧	١٦	١١,٣	٣٨	٢٦,٨	٥٤	٣٨	٣٣	٢٣,٢	٣,٧١٨	٠,٩٧٠
X١٩	٩	٦,٣	٤٥	٣١,٧	٣٩	٢٧,٥	٤٣	٣٠,٣	٦	٤,٢	٢,٩٤٤	١,٠٢٣
X٢٠	٢	١,٤	٦	٤,٢	٤٣	٣٠,٣	٨٠	٥٦,٣	١١	٧,٧	٣,٦٥٨	٠,٧٤٦
المعدل	٣,٤٠	٢,٣٨	١٩,٦	١٣,٨	٣٣,٤	٢٣,٥٤	٦٥	٤٥,٧٨	٠,٦٠	١٤,٥	٣,٥٦٤	٠,٨٩١
البعد الثاني – الالتزام المعياري												

٠,٨٦٨	٣,٧٨٢	١٨,٣	٢٦	٥٢,١	٧٤	١٩	٢٧	١٠,٦	١٥	٠	٠	X٢١
٠,٨٨٦	٣,٣١٧	٧	١٠	٣٦,٦	٥٢	٣٩,٤	٥٦	١٤,٨	٢١	٢,١	٣	X٢٢
٠,٩٣٩	٣,٧٨٢	٢٤,٦	٣٥	٣٨,٧	٥٥	٢٧,٥	٣٩	٨,٥	١٢	٠,٧	١	X٢٣
٠,٩٢١	٣,٦١٣	١٦,٩	٢٤	٣٩,٤	٥٦	٣٣,١	٤٧	٩,٢	١٣	١,٤	٢	X٢٤
٠,٨٢٠	٣,٧٤٧	١٣,٤	١٩	٥٧,٧	٨٢	١٩,٧	٢٨	٨,٥	١٢	٠,٧	١	X٢٥
٠,٨٨٧	٣,٦٤٨	١٦,٠٤	٢٢,٨	٤٤,٩٠	٦٣,٨	٢٧,٧٤	٣٩,٤	١٠,٣٢	١٤,٦	٠,٩٨	١,٤٠	المعدل
البعد الثالث - الالتزام المستمر												
٠,٥١٢	٤,٠٢١	١٣,٤	١٩	٦٧,١	١٠٨	٩,٩	١٤	٠,٧	١	٠	٠	X٢٦
٠,٨٣٨	٤,٠٠٧	٢٦,٨	٣٨	٥٣,٥	٧٦	١٥,٥	٢٢	٢,١	٣	٢,١	٣	X٢٧
٠,٩٦٩	٣,٧٥٤	٢٣,٩	٣٤	٣٩,٤	٥٦	٢٦,١	٣٧	٩,٢	١٣	١,٤	٢	X٢٨
٠,٧٥٦	٣,٩٥١	٢٠,٤	٢٩	٥٩,٢	٨٤	١٦,٢	٢٣	٣,٥	٥	٠,٧	١	X٢٩
٠,٧٥٧	٤,٠٣٥	٢٦,١	٣٧	٥٥,٦	٧٩	١٤,١	٢٠	٤,٢	٦	٠	٠	X٣٠
٠,٧٦٦	٣,٩٥٤	٢٢,١٢	١,٤٠	٥٤,٩٦	٨٠,٦٠	١٦,٣٦	٢٣,٢	٣,٩٤	٥,٦٠	٠,٨٤	١,٢٠	المعدل
٠,٨٤٨	٣,٧٢٢	١٧,٥٥	٤,٩٣	٤٨,٥٥	٦٩,٨٠	٢٢,٥٥	٣٢,٠	٩,٣٥٣	٣,٢٧	١,٤٠	٢,٠٠	المعدل العام

يلاحظ من جدول (٣) المعدل العام لمحوّر الالتزام التنظيمي بلغ (٣,٧٢٢) في حين كانت نسبة اتّفق وأنّفق تماماً لهذا المحور ٦٦,١% كذلك كان أكبر متوسط حسابي لبعد الالتزام المستمر الذي بلغ (٣,٩٥٤) كما حصل السؤال السابع عشر (للبعد الأول) على أكبر متوسط ومقداره (٤,١٢٠) حسب آراء العينة المبحوثة ، النتائج الآتية تؤكد توفر ابعاد الالتزام التنظيمي وبمستوى فوق المتوسط في ميسان كلية الادارة والاقتصاد.

ثالثاً: إختبار الثبات الداخلي للإستبانة (الإتساق):

تم إيجاد معامل كرونباخ ألفا الذي يعتبر مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (الاستبانة). وجدول (٥) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد لوحده وللمقياس ككل.

جدول (٥)

إختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الإستبانة

عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	محاور وأبعاد الإستبانة
١٥	٠,٨٤٧	المحور الأول- انماط القيادة الادارية
٥	٠,٦٢٨	النمط الاوتوقراطي
٥	٠,٦٦٠	النمط الديمقراطي

٥	٠,٨٢١	النمط الابوي
١٥	٠,٨٨٩	المحور الثاني - الالتزام التنظيمي
٥	٠,٨٠٣	الالتزام العاطفي
٥	٠,٧١٨	١ الالتزام المعياري
٥	٠,٧١٠	الالتزام المستمر

إن معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل عبارات الإستبانة لأداة القياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات لأنه أكبر من ٦٠% وبالتالي يعني هنالك إتساق داخلي لأسئلة محاور وأبعاد الإستبانة وفقرات الإستبانة بشكل عام.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد أهمية للقيادة الإدارية وأنماطها.

يمثل هذا الإختبار مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على محور المهارات القيادية وأبعادها كلا على حدا مع الوسط الحسابي للأداة (٣) على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، لإختبار هذه الفرضية نستخدم (One-Sample t-Test) كما مبين في جدول (٦).

جدول (٦): إختبار t حول متوسط الاجابات حول المهارات القيادية

قيمة متوسط الإختبار = ٣								
المحور الأول	"الوسط الحسابي"	"الوسط الوسيط"	فرق	"متوسط الخطأ المعياري"	T المحسوبة	T الجدولية	درجات الحرية	قيمة P
انماط القيادة الادارية	٤,١٦٢	١,١٦	٢	٠,٠٣٢١	٣٦,٢٤٢	١,٩٦	١٤١	٠,٠٠٠
النمط الاوتوقراطي	٤,١٧٥	١,١٧	٥	٠,٠٣٠١	٣٩,٠١٦	١,٩٦	١٤١	٠,٠٠٠
النمط الديمقراطي	٤,١٩٦	١,١٩	٦	٠,٠٣٩٣	٣٠,٤٦٩	١,٩٦	١٤١	٠,٠٠٠
النمط الابوي	٤,١١٦	١,١١	٦	٠,٠٤٤٨	٢٤,٨٩٩	١,٩٦	١٤١	٠,٠٠٠

من خلال الجدول (٦) نلاحظ أن متوسط إجابات الإتفاق مع فرضية البحث للمهارات القيادية بلغت (٤,١٦٢) وهو أكبر من المتوسط الفرضي بمقدار (١,١٦٢) في حين كانت قيمة p-تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل

من مستوى المعنوية ٥% (قيمة t-المحسوبة بلغت (٣٦,٢٤٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١,٩٦)) مما يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أهمية للقيادة الادارية حسب آراء العينة المبحوثة والتي تم إختبارها، كذلك بالنسبة لأنماطها كانت جميعها معنوية.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد أهمية لمحور الالتزام التنظيمي وأبعادها.

يمثل هذا الإختبار مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على محور الالتزام التنظيمي وأبعادها كلا على حدا مع الوسط الحسابي للأداة (٣) على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، لإختبار هذه الفرضية نستخدم (One-Sample t-Test) كمايبين هذه النتائج في الجدول (٧) :

جدول (٧): إختبار t حول متوسط إجابات الالتزام التنظيمي وأبعادها

قيمة متوسط الإختبار = ٣								
المحور الثاني	الوسط الحسابي	فرق الوسطين	متوسط الخطأ المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	درجات الحرية	قيمة P	النتيجة
"الالتزام التنظيمي"	٣,٧٢١	٠,٧٢١	٠,٠٤٥٠	١٦,٠١	١,٩٦	١٤١	٠,٠٠٠	معنوي
"الالتزام العاطفي"	٣,٥٦٢	٠,٥٦٢	٠,٠٥٦٥	٩,٩٥٣	١,٩٦	١٤١	٠,٠٠٠	معنوي
الالتزام المعياري "	٣,٦٤٨	٠,٦٤٨	٠,٠٥١١	١٢,٦٨٥	١,٩٦	١٤١	٠,٠٠٠	معنوي
"الالتزام المستمر"	٣,٩٥٤	٠,٩٥٤	٠,٠٤٤٦	٢١,٣٨٣	١,٩٦	١٤١	٠,٠٠٠	معنوي

يتضح من الجدول رقم (٧) أن متوسط الاستجابة لفرضية البحث الخاصة بالموافقة على الالتزام التنظيمي هو (٣,٧٢١) وهو أكبر من متوسط ليكرت (٠,٧٢١) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ٥% (t - القيمة المحسوبة ب (١٦,٠١) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١,٩٦) ، تدل على قبول الفرضية البديلة ، مما يدل على وجود تأثير كبير على الالتزام التنظيمي حسب - رأي عينة البحث وأبعادها كلها معنوية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي .

تم حساب قيمة معامل الارتباط بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي وإختبارها تحت مستوى معنوية (٠,٠٥) وتلخيص نتائجها من خلال الجدول (٩):

جدول (٩) معاملات الارتباط بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي

المرتبة	النتيجة	قيمة-p	إرتباط	معامل بيرسون	انماط القيادة الادارية
	معنوي جداً	٠,٠٠٠		٠,٦٩٤**	الالتزام التنظيمي
الأولى	معنوي جداً	٠,٠٠٠		٠,٦٥٧**	الالتزام العاطفي
الثالثة	معنوي جداً	٠,٠٠٠		٠,٥٦٢**	الالتزام المعياري
الثانية	معنوي جداً	٠,٠٠٠		٠,٦٢٨**	الالتزام المستمر

يلاحظ من خلال الجدول رقم (٩) أن هناك علاقة ارتباط موجبة مباشرة بنسبة ٦٩,٤٪ بين المهارات القيادية والالتزام العاطفي ، وأن قيمة الاحتمال (p) هي صفر وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). ارتباط ايجابي كبير جدا بين المحورين. كما كان هناك ارتباط مباشر موجب للغاية بين المهارات القيادية والالتزام العاطفي بنسبة ٦٥,٧٪ (وهي أكبر قيمة لمعامل الارتباط مقارنة بباقي الأبعاد ، لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد. الأبعاد) والالتزام المعياري بمقدار ٥٦,٢٪ (وهي أصغر قيمة لمعامل الارتباط مقارنة بباقي الأبعاد ، لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأخيرة مقارنة بباقي الأبعاد) ، الالتزام المستمر وهي ٦٢,٨٪.

يوجد تأثير للمهارات القيادية مجتمعة في التطوير المنظمي بأبعادها. لإختبار معنوية تأثير المهارات القيادية في التطوير المنظمي وأبعادها تم تقدير نماذج الانحدار وحساب معامل التحديد لكل منها تحت مستوى معنوية ٥% وتلخيص أهم النتائج في الجدول (١٠):

جدول (١٠)

تأثير المهارات القيادية في التطوير المنظمي بأبعادها

معاملات التحديد	قيم-p	قيم-F	قيم-t	المهارات القيادية		
٠,٦١	٠,٠٠٠	٢١٨,٩٤	-٣,٠٩٣	-٠,٩٣٩	القيمة الثابتة	التطوير المنظمي
			١٤,٧٩٧	١,٠٧٥	ميل الانحدار	
٠,٤٩٣	٠,٠٠٠	١٣٦,٣٦	-٤,٧٣٤	-٢,٤١٣	القيمة الثابتة	التنظيم
			١١,٦٧٧	١,٤٢٤	ميل الانحدار	
٠,٣٠٣	٠,٠٠٠	٦٠,٨٦٦	-٠,٦١٦	-٠,٢٧٥	القيمة الثابتة	الافراد
			٧,٨٠٢	٠,٨٣٤	ميل الانحدار	
٠,٣٥٢	٠,٠٠٠	٧٦,١١١	-٠,٢٧٨	-٠,١٢٩	القيمة الثابتة	جماعات العمل

			٨,٧٢٤	٠,٩٦٦	ميل الإنحدار	
--	--	--	-------	-------	--------------	--

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المهارات القيادية يفسر ٦١% من التغيرات الحاصلة في التطوير المنظمي، في حين كانت قيم-t الخاصة بإختبار معاملات الإنحدار أكبر من قيمتها الجدولية (١,٩٦) مما يدل على معنويتها وأهمية وجودها في النموذج المقدر، كما نلاحظ أن قيمة-F أكبر من قيمتها الجدولية (٣,٨٤) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات (وهذا ماتؤكدده قيمة-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية ٥%) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير للمهارات القيادية في التطوير المنظمي.

نلاحظ أيضاً أن المهارات القيادية له تأثير معنوي جداً على كل أبعاد التطوير المنظمي حيث أنها فسرت ٤٩,٣% من التغيرات الحاصلة في بعد التنظيم (وهي أكبر نسبة تفسير مقارنةً بالأبعاد الأخرى)، فسرت ٣٠,٣% (وهي أقل نسبة تفسير مقارنةً بالأبعاد الأخرى) من التغيرات الحاصلة في بعد الافراد ، فسرت ٣٥,٢% من التغيرات الحاصلة في بعد جماعات العمل. فضلاً عن أن جميع قيم-t كانت أكبر من قيمتها الجدولية (١,٩٦) مما يدل على أهمية هذه المعاملات المقدرة في نماذج الإنحدار وأن قيم-F كانت جميعها أكبر من قيمتها الجدولية (٣,٨٤) وهذا يعني أن النماذج المقدرة ملائمة للبيانات (وهذا ماتؤكدده جميع قيم-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية ٥%) لذلك سيتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير للمهارات القيادية مجتمعة في ابعاد التطوير المنظمي وأبعادها.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أ - الاستنتاجات:

- ١ كشفت نتائج الوصف عن المستويات العالية لمتغير المهارات القيادية وجاء نمط القيادة الديمقراطية في المرتبة الاولى وتلتها نمط القيادة الاوتوقراطية ثم نمط القيادة الابوية وهذه دلالة على وجود المهارات القيادية لدى كليات جامعة صلاح الدين بمستويات عالية.
- ٢ اظهرت نتائج التحليل وجود الالتزام التنظيمي في الجامعة المبحوثة بمستويات متوسطة حيث كان اعلى مستوى بعد الالتزام المستمر ثم بعد الالتزام المعياري واخيرا بعد الالتزام العاطفي.
- ٣ بينت نتائج التشخيص المستويات المتوسطة لكل بعد من ابعاد التطوير المنظمي حيث جاء بعد جماعات العمل بالمرتبة الاولى ثم بعد التنظيم واخيرا بعد الافراد وهذه دلالة على وجود كافة ابعاد التطوير المنظمي في الجامعة المبحوثة.
- ٤ اوضحت معطيات الارتباط وجود علاقات قوية بين متغيرات البحث حيث كانت أقوى علاقة بين الالتزام العاطفي كأحدى ابعاد الالتزام التنظيمي وانماط القيادة الادارية.
- ٥ اظهرت نتائج التحليل الوصف عن وجود ارتباط قوي بين كل المهارات القيادية والتطوير المنظمي وهذه دلالة على ان زيادة مستويات المهارات القيادية في الجامعة ينعكس بشكل إيجابي على مستويات التطوير المنظمي.
- ٦ بينت نتائج الانحدار البسيط وجود تاثير الالمهارات القيادية في التطوير المنظمي وكذلك وجود تاثير للالتزام التنظيمي في التطوير المنظمي.
- ٧ اوضحت نتائج الانحدار المتعدد وجود تاثير لكل من المهارات القيادية والالتزام التنظيمي مجتمعة في التطوير المنظمي ويستدل من هذا بان التغيرات في التطوير المنظمي في الجامعة المبحوثة تعزي الى كل من المهارات القيادية والالتزام التنظيمي.

ب التوصيات:

- ١ -المحافظة على المستويات العالية للمهارات القيادية من خلال تعزيز أليته وابعاده ولاسيما بعد نمط القيادة الابوية عن طريق تعزيز هذا النمط لدى القيادات الادارية في الجامعة وتشجيع التواصل والتفاعل الاجتماعي.
- ٢ -الابد من التركيز على اهمية الالتزام التنظيمي ومحاولة زيادة مستوياتها من خلال تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي نحو اثراء واغتناء الوظائف المتاحة.
- ٣ -ضرورة تعزيز مستويات التطوير المنظمي وبشكل خاص بعد الافراد من خلال توحيد التوجيهات والتعليمات الخاصة بكليات جامعة صلاح الدين والسعي نحو تطبيقها بشكل متساوي مع كافة العاملين ومنع الاستثناءات.
- ٤ -توظيف العلاقة القوية بين ابعاد الالتزام التنظيمي والمهارات القيادية من خلال المحافظة على المشاركة بالمعلومات فضلا عن تعزيز الابعاد الاخرى.
- ٥ -استثمار العلاقة بين المهارات القيادية والتطوير المنظمي من خلال تنمية المهارات الادارية فضلا عن الوعي الذاتي وتعزيز التعاطف.
- ٦ -تسخير القيادة الادارية بكافة انماطه لتحقيق التطوير المنظمي طالما ان التغيرات في التطوير المنظمي تعود الى تاثير انماط القيادة الادارية.
- ٧ -توجيه علاقة المهارات القيادية والالتزام التنظيمي نحو تعزيز التطوير المنظمي من خلال تعظيم هذه العلاقة فضلا عن التركيز على متغيرات اخرى كالمتغيرات التنظيمية مثل الثقافة والتي قد تؤثر على التطوير المنظمي.

المصادر والمراجع العلمية :

١. أحمد، ميسون عبدالله ومحمد، دينا مناف، (٢٠١٢). الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين: دراسة استطلاعية على عينة من قيادة الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، مجلة الرافدين، المجلد (٣٤)، العدد (١٠٩)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. الأغا، رائد عمر، (٢٠٠٨). المهارات القيادية الاستراتيجية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
٣. بدر، يسرى رسمي عبد العزيز، (٢٠٠٢). تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٤. التلك، أسيل زهير رشيد أمين، (٢٠١٢). العلاقة التبادلية بين بعض القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية وبناء التزام العاملين بالجودة وانعكاساتها على القيم المنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٥. جيرنج، جيراليد وبارون روبرت، (٢٠٠٩)، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
٦. حمود، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة، (٢٠٠٨). مبادئ إدارة الأعمال، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. حنونة، سامي ابراهيم، (٢٠٠٦). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٨. الخليفات، مها عبدالعزيز، (٢٠٠٦). أثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

٩. خيرالدين، موسى أحمد والنجار، محمود أحمد، (٢٠٠١). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
١٠. الذويني، فهد بن محمد، (٢٠٠٥). المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
١٢. الزبياري، جعفر خانو بابا حسين، (٢٠٠١). مهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام وشعب الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، رسالة ماجستير، نينوى.
١٣. الزبيدي، ناظم جواد، (٢٠١٧) العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في التفوق التنظيمي، أطروحة دكتوراة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٤. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية، المكتبة الوطنية للنشر، بغداد، العراق
١٥. شاهين، عبير مرشد محمد، (٢٠١١). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٦. الطائي، رنا ناصر صبر، (٢٠٠٧). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٧. عبدالمقصود، محمد، (٢٠٠٦). القيادة الإدارية، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٨. عبوي، زيد منير، (٢٠٠٨). فن الإدارة بالاتصال، ط١، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميسان /كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

السيدات والسادة المحترمين

م/استمارة استبيان



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يروم الباحث بأجراء بحثة بعنوان (دور المهارات القيادية في الالتزام التنظيمي/

بحث تطبيقي في جامعة ميسان كلية الادارة والاقتصاد) ونظرا لما فيكم من خبرات وامكانات علمية وكونكم الاقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستبانة كما تعد مشاركتكم اثر في اخراج البحث بالمستوى المطلوب نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الاجابة المناسبة لكل سؤال ونود اعلامكم بأن المعلومات للأغراض العلمية البحتة ولا تستخدم لأي غرض آخر، كما يرجى من حضراتكم التفضل بقراءة الملاحظات الآتية : وقد تم اعتماد الباحث مقياس جاهز وهو (مقياس ليكرت)

شاكرين حسن تعاونكم مع تمنياتنا لكم بالتوفيق

أشرف

الباحث

م.م. عباس لعبيبي حسون

علي مهدي سالم

الجزء الأول

البيانات الديموغرافية

- (١) الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- (٢) الحالة الاجتماعية: اعزب ☐ متزوج ☐

(٣) العمر:

- ☐ ٢٥ الى ٣٥ ☐ ٣٦ الى ٤٦ ☐ ٤٧ الى ٥٦ ☐ ٥٦ فأكثر

(٤) التحصيل الدراسي : ما ☐ دكتور ☐

(٥) عدد الدورات في مجال الاختصاص:

- (٦) ١-٣ دورة ☐ ٤-٦ دورة ☐ ٧ دورة فأكثر ☐

(٧) عدد سنوات الخدمة

الجزء الثاني: فقرات المقاييس

المتغير الاول: المهارة القيادية

تعريف المهارة القيادية:

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق (العلافي، ٢٠٠٠، ص: ٣٧٦)

ت	الفقرات	تفق بشدة	تفق	محايد	لا اتفق	بشدة لا اتفق
أ- النمط الاوتوقراطي						
١	يسمح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية بقدر كبير من الحرية في التصرف.					
٢	يثق رئيس القسم في قدرات ومهارات اعضاء الهيئة التدريسية.					
٣	يمتلك رئيس القسم السلطة ويحافظ عليها.					
٤	يصر الرئيس القسم على طاعته.					
٥	ينسب رئيس القسم النجاح لجهوده الشخصية.					
ب- النمط الديمقراطي						
٦	يفسح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية المجال للمشاركة في إتخاذ القرارات.					
٧	يتعامل رئيس القسم مع جميع اعضاء الهيئة التدريسية بالعدل والإنصاف.					

					٨ يتبع الرئيس القسم اسلوب الحزم والتفاني في العمل.
					٩ يتجنب رئيس القسم استخدام أسلوب التهديد والعقاب.
					١٠ يتبع رئيس القسم اسلوب الإقناع والتعاون وكسب رضا أعضاء الهيئة التدريسية.
ج - النمط الأبوي					
					١١ يلبي رئيس القسم حاجات أعضاء الهيئة التدريسية ويهتم بمشاعرهم.
					١٢ لا يهمل رئيس القسم الفروق الفردية بين أعضاء الهيئة التدريسية.
					١٣ يعتمد رئيس القسم على المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات.
					١٤ يلبي رئيس القسم حاجات أعضاء الهيئة التدريسية التدريبية.
					١٥ يتصف رئيس القسم بوضوح افكاره و مشاعره.

المتغير الثاني : الالتزام التنظيمي

هو مدى الاهتمام بمشاعر الأفراد تجاه المؤسسات التي يعملون بها، ومدى توحدهم مع مؤسساتهم وتعلقهم بها . (سلطان، ٢٠٠٤: ص ٢٠٧)

ت	الفقرات	تلق بشدة	تلق	لا تلق بشدة
أ-الالتزام العاطفي				
١	تتشابه قيم وتوجهات رئيس القسم مع قيم وتوجهات الهيئة التدريسية.			
٢	لا يشعر رئيس القسم بالتضارب بين اهدافه و اهداف الكلية.			
٣	القرار الذي يتخذه رئيس القسم بالعمل في الكلية كان من افضل قرارات في حياته.			
٤	ريس القسم مستعد لمواصله بالرغم من الصعوبات والظروف المعقدة.			
٥	يشعر رئيس القسم بالرضا التام عن الظروف عمله في الكلية.			
ب-الالتزام المعياري				
٦	يشعر رئيس القسم بانتماء تام للكية والوظيفة التي ينجزها.			
٧	رئيس القسم يهتم بسمعة الكلية			

					ومكانتها الصورية.	
					يشعر رئيس القسم بأن مشاكل الكلية جزءاً من مشاكله الخاصة.	٨
					يشعر رئيس القسم بالفخر والاعتزاز عند اخبار الاهرين حول عمله ومنصبه.	٩
					لدى رئيس القسم استعداد اكب لبذل جهود مضاعفة لانجاز عمله بشكل افضل.	١٠
ج - الالتزام المستمر						
					يقبل رئيس القسم باية وظيفة في الكلية مقابل الاستمرار في العمل فيها.	١١
					يساعد عمل رئيس القسم في الكلية على ابراز كل طاقاته الكامنة.	١٢
					اذ تم حصول رئيس القسم على فرصة لعمل في منظمة اخرى بمقابل مالي اكبر فانه غير مستعد لتترك الكلية.	١٣
					لا يفكر رئيس القسم ابداً بالاستقالة او ترك العمل .	١٤
					لايتاخر رئيس القسم عن الوصول	١٥

					لعمل و لا يتغيب عنها ابدأ.	
--	--	--	--	--	----------------------------	--