

**«تأثير الأنماط القيادية على مستوى الالتزام
التنظيمي»**

م. عبد الله كاظم محمد

كلية شط العرب الجامعة

Impact of leadership styles on organizational commitment level

lecturer. Abdullah Kadim Mohammed

Abstract:

The current research aims to test The effect of leadership styles on the organizational commitment through sixty item questionnaire used to this purpose. SPSS is used to statistical analysis of the data.

The research addresses the problem of how leadership styles is used in the organization, contributes to affect on the individuals' organizational commitment (Affective Commitment, directional Commitment and Normative Commitment) in Shatt Al-al Arab University College. It also hypothesize that the leadership style concerned with the individuals has a clear role in effecting the three types of organizational commitment.

The researcher has arrived to the following.

- 1- The leadership style that concerned with the individual has more effect on the three types of the organizational commitment, especially directional commitment of the individuals who are in the organization.
- 2- The researcher has found that the leadership style is dealing with the task or production dose not lead to increase the effect on the three types of organizational commitments, especially the directional commitment of the individuals who work in the organization.
- 3- The researcher has further found that various leadership styles in the work environment are important indicators for many organizational outputs, especially the three types of the organizational commitments.

«تأثير الأنماط القيادية على مستوى

الالتزام التنظيمي»

لدى عينة من موظفي كلية شط العرب
دراسة استكشافية

- المجلد العاشر
- العدد الواحد والعشرون
- تشرين ٢ ٢٠١٨
- استلام البحث: ٢٠١٥/٧/٢٢
- قبول النشر: ٢٠١٦/٣/١

م. عبد الله كاظم محمد

المستخلص

هدف هذا البحث إلى اختيار تأثير الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي من خلال استبانته مكونة من ستين سؤالاً أعدت لهذا الغرض. وباستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) اذ تمت بواسطة هذه الرزمة القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات. بدأ البحث بمشكلة مفادها إلى أي مدى يسهم النمط القيادي المعتمد في المنظمة في التأثير على بالالتزام التنظيمي للعاملين بأنواعه الثلاثة (العاطفي - الاستمراري - المعياري) في كلية شط العرب الجامعة؟ وانطلق البحث الحالي أيضاً من فرضية تقول ((أن للنمط القيادي الذي يهتم بالعاملين دوراً واضحاً ومهماً في التأثير بالالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة)).

١ - أن النمط القيادي الذي يهتم بالفرد يعد أكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة

وبخاصة الالتزام الاتجاهي لدى الأفراد العاملين في المنظمة.

٢- في حين وجد البحث أن النمط القيادي الذي يهتم بالمهمة أو الإنتاج لا يؤدي إلى زيادة التأثير في الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة وبخاصة الالتزام الاتجاهي لدى الأفراد العاملين في المنظمة.

٣- كما وجد البحث أن الأنماط القيادية المختلفة داخل بيئة العمل تعد مؤشراً مهماً للعديد من المخرجات التنظيمية وأهمها الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة. وانتهى البحث إلى عدد من النتائج والتوصيات

المقدمة

يعد الالتزام التنظيمي Organizational commitment واحداً من اكثر الموضوعات التي نالت اهتمام علماء السلوك التنظيمي كونه يعكس درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. وان العديد من الدراسات وجدت ان هناك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي وعدد من المتغيرات السلوكية بمعنى ان السلوك التنظيمي لا يتأثر بمكون واحد وانما هناك مكونات عديدة تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي عند الافراد, ومن بينها القيادات. لذلك تحاول الدراسة الحالية تحليل تأثير الانماط المختلفة للقيادة على الالتزام التنظيمي وخاصة في مجال العمل في كلية شط العرب.

الفصل الاول: منهجية البحث

اولاً : تحديد مشكلة البحث :

تتحدد مشكلة البحث من خلال اثاره التساؤل الرئيس الاتي:

الى اي مدى يسهم النمط القيادي المعتمد في المنظمة سواء النمط الذي يهتم بمهام العمل او النمط القيادي الذي يهتم بالفرد على الابعاد المختلفة للالتزام التنظيمي (الاستمراري – العاطفي – المعياري) لدى العاملين في كلية شط العرب الجامعة ؟

ثانياً : اهداف البحث :

يمكن تحديد اهداف البحث على النحو التالي :

- 1- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كلية شط العرب الجامعة.
- 2- تحديد اثر النمط القيادي الذي يهتم بمهام العمل والنمط القيادي الذي يهتم بالفرد على الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة (العاطفي, الاستمراري, المعياري).
- 3- بيان اثر العوامل الشخصية (السن, الجنس, المستوى التعليمي, ومدة الخدمة في المنظمة) على الابعاد المختلفة للالتزام التنظيمي.
- 4- مناقشة التطبيقات العملية لنتائج البحث ومحاولة التوصل الى بعض المقترحات التي من شأنها ان تؤدي الى رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كلية شط العرب الجامعة.

ثالثاً: أهمية البحث :

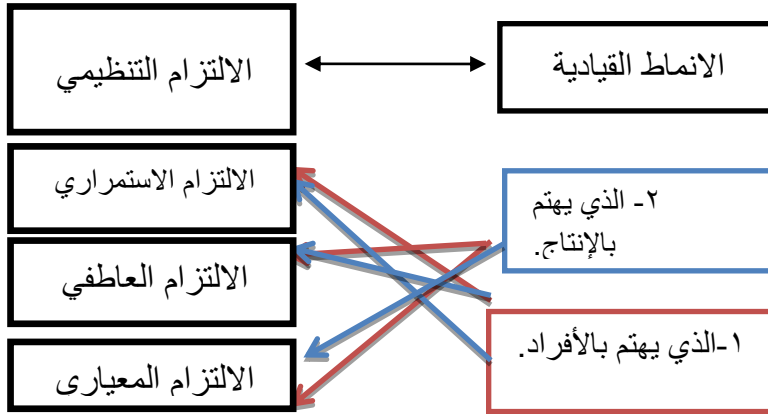
تتجسد أهمية البحث بالنقاط التالية :

- ١- ان هذا البحث يمثل محاولة لمواصلة الجهود البحثية الخاصة بالالتزام التنظيمي لان الباحث يشعر ان هناك حاجة ملحة لإجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية المرتبطة بتفسير السلوك الانساني ومحاولة التعرف على المتغيرات المؤثرة في هذا السلوك سواء كان تأثيرها ايجابياً ام سلبياً.
- ٢- محاولة من الباحث للتعرف على محددات, الالتزام التنظيمي نظراً لان ذلك يسهم في تحسين دافعية ونتاجية العاملين والتأثير فيهم لغرض البناء في المنظمة وانخفاض معدلات دوران العمل والغياب.
- ٣- توجيه اهتمام المسؤولين في كلية شط العرب الجامعة الى ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها.

رابعاً : متغيرات البحث :

يتضمن البحث المتغيرين التاليين :

- (١) المتغير المستقل : ويندرج تحت العنوان المتغير المستقل وهو ((النمط القيادي المعتمد في كلية شط العرب)) وهو يشير الى نوعين من السلوك القيادي, الاول وهم القادة الذين يهتمون بالعاملين, والنوع الثاني هم القادة الذين يهتمون بالمهمات او الانتاج.
- (٢) المتغير التابع : وهو المتغير الوحيد في هذا البحث والمتمثل في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الاستمراري - العاطفي - المعياري) وهو يعني مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد ازاء منظمته والالتزام بقيمتها والعمل على تحقيق اهدافها والشعور الدائم بالارتباط بها والافتخار بأنه ينتمي اليها. والشكل التالي يمثل نموذج البحث :



خامساً : حدود البحث :

تتمثل حدود البحث كما يلي :

- ١- تناول البحث الميداني قطاع التعليم العالي واقتصر البحث على كلية شط العرب الجامعة
- ٢- اجريت الدراسة الميدانية خلال النصف الثاني من العام الدراسي 2013/2014.

سادساً : اسلوب البحث :

- أ. الجانب النظري : المعتمد الجانب النظري على الدراسات السابقة في مجال انماط القيادة المختلفة (نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والنمط القيادي الذي يهتم بالإنتاج او المهام) وتأثيرهما في الالتزام التنظيمي.
- ب. الجانب التطبيقي : تمت الدراسة التطبيقية في كلية شط العرب الجامعة في محاولة للتعرف على التأثير الذي تحدثه الانماط القيادية المعتمدة في كلية شط العربي الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي للعاملين بها.

سابعاً : مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث بمجموعة العاملين في جميع الاقسام العلمية على الملاك الدائم والذين يبلغ عددهم (83) موظفاً موزعين على الاقسام العلمية التالية : قسم ادارة الاعمال – قسم المحاسبة – قسم اللغة الانكليزية – القانون – قسم الحاسبات- ادارة التسجيل – ادارة الموارد البشرية – المخازن –إدارة الخدمات.

ثامناً : عينة البحث :

تبلغ عينة البحث (20) مفردة من العاملين ممن يعملون على الملاك الدائم وذلك بنسبة ٢٥% من اجمالي العاملين. والتي روعي في اختيارها تمثيلها (مدة الخدمة

داخل الكلية - والدرجة الوظيفية - السن). وقد تم توزيع تلك العينة على جميع الاقسام بنسبة عدد العاملين في كل قسم الى عدد العاملين الاجمالي في كلية شط العرب. بلغ عدد استمارات الاستبانة المجمعة (20) استمارة بنسبة استجابة 90% في حين بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (20) استمارة وبنسبة 100% من اجمالي الاستمارات الموزعة.

تاسعاً : فرضيات البحث :

من اجل الاجابة عن مشكلة البحث فقد تمت صياغة الفرضيات التي تختبر العلاقة بين نمط القيادة والانواع المختلفة للالتزام التنظيمي. وكالتالي :

فرضية البحث :

وجود علاقة ذات ارتباط ودلالة معنوية لأنماط القيادة المعتمدة على انشاء مهام العمل (الانتاج) والنمط القيادي الذي يهتم بالأفراد على الابعاد المختلفة للالتزام التنظيمي لدى العاملين بكلية شط العرب الجامعة (المستمر- العاطفي- المعياري). ويمكن اختيار هذا الفرض من خلال الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعي الاول :

يزيد تأثير النمط القيادي القائم على الاهتمام بالفرد على التأثير الذي يحدثه النمط القيادي الذي يهتم بالمهام في الابعاد المختلفة للالتزام التنظيمي (الاستمراري- العاطفي- المعياري) لدى العاملين بكلية شط العرب الجامعة.

الفرض الفرعي الثاني :

يزيد التأثير الذي يحدثه النمط القيادي الذي يهتم بأنشاء مهام العمل (الانتاج) على السلوك القيادي الذي يهتم بالعناية بالفرد في الابعاد المختلفة للالتزام التنظيمي (الاستمراري- العاطفي- المعياري) لدى العاملين بكلية شط العرب الجامعة.

عاشراً : المعالجة الاحصائية :

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) للإجابة عن سؤال البحث واختبار فرضياته. إذ استخدمت التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة البحث والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

القيادة

أولاً : مفهوم القيادة :

تقوم القيادة على اساس التأثير في الاخرين. بمعنى ان القائد يغير اتجاه او سلوك تابعيه, وان هناك عدداً من الاساليب التي تستخدم لذلك الغرض. وتتراوح هذه الاساليب بين القهر اذ لا يملك التابع اي خيار بأداء المطلوب منه , وبين الاساليب التي لا يوجد فيها اي نوع من القهر اذ يملك التابع حق القبول والرفض. وبصفة عامة: فإن القيادة تعني: عدم الاعتماد على اساليب القهر. وهذا ما يميز بين القائد والمدير. اذ يعتمد المدير على استخدام القوة او التهديد باستخدامها, اما القادة فأنهم لا يفعلون ذلك.

وقد ذكر ((ماوتسي تونك)) ان القوة تنبع من برميل البارود. وقد يكون ذلك حقيقة بالنسبة لقوة الديكتاتور. ولكن ليس بالنسبة لقوة القادة. فعلى الاقل فإن القيادة تقوم على الشعور الايجابي بين القادة وتابعيهم. وبكلمات اخرى: فإن التابعين يقبلون توجيهات القادة نظراً لانهم يحبونهم. ويحترمونهم ويعجبون بهم لا بسبب الوظيفة الرسمية التي يتقلدونها. (رفاعي محمد رفاعي : ٥٧٥).

وهناك من يعرف القيادة, بأن القيادة توجد حيث لا يكون هناك قسر, ولكن في الواقع فإن القادة قد يستخدمون وسائل القسر وهذا يعد سوء استخدام للقيادة, ولا يعد هذا الاسلوب افضل الطرائق لقيادة الاخرين.

تأثير القيادة باتجاه الاهداف : وهذا يعني ان تأثير القيادة مرتبط بالاهداف التي تسعى اليها الجماعة, بمعنى السعي لتحقيق اهداف الجماعة او المنظمة. وبلغة اخرى : فإن القادة يركزون على التأثير في افعال واتجاهات تابعيهم التي لها صلة بالاهداف المطلوب تحقيقها. وهم اقل اهتماماً بالتأثير اذ الانشطة والاتجاهات التي لا صلة لها بتلك الاهداف.

نظراً لان القيادة تقوم على التأثير, فان تعريفنا للقيادة يؤكد تأثير القيادة يسير في اتجاهين. فالقادة يؤثرون في تابعيهم بعدة طرائق, ولكنهم يتأثرون ايضا بتابعيهم. (روبرت بارون : ٥٧٠)

الفرق بين القادة والمديرين :

يستخدم لفظاً القائد والمدير في كل يوم في الحياة اليومية بمعنى واحد. ولكن نحن نرى ان اللفظين مختلفين ولا بد من التفرقة بينهما. وباختصار, فإن الوظيفة الاساسية للقائد هي : تنمية الهدف والعمل على تكوين الاستراتيجية الموصلة الى ذلك. وبالمقارنة بذلك فإن الوظيفة الاساسية للمدير هي تنفيذ ذلك (رفاعي محمد رفاعي : ٥٦٩).

فالوظيفة الاساسية للمدير هي وضع الرؤية الاستراتيجية للقائد موضوع التنفيذ باستخدام الادوات المساعدة على ذلك. وعلى ذلك فبينما تعمل الادارة على التعامل مع الظروف المعقدة, فإن القيادة تتعامل مع التغيير. وبالتحديد فإن المديرين ينفذون الخطط ويقيمون نتائجها. في حين يقوم القادة بتنمية الاتجاهات عن رؤيتهم الاستراتيجية للمستقبل وعلى ذلك فإن القادة المؤثرين هم الذين يحصلون على اعتماد تابعيهم بصحة رؤيتهم الاستراتيجية, وان يسيروا على وفقها.

وخلاصة القول : ان المديرين والقادة يؤدون عدداً من الادوار المزدوجة في الحياة العملية مما يجعل التمييز بينهما امراً صعباً. كذلك فإن بعض المديرين يعدون قادة, اما بعضهم الاخر فلا. وبالمثل فإن بعض القادة يقومون بكثير من ادوار المديرين اما بعضهم الاخر فلا يفعل ذلك. وعلى الرغم من ذلك فان هذه الفروق ليست واضحة دائماً فستميزها خلال هذا الفصل الذي يناقش القادة الذين يهتمون بالعمالين والقادة الذين يهتمون بالإنتاج (روبرت بارون : ٥٧٠).

القادة الذين يهتمون بالعمالين والذين يهتموا بالإنتاج :

اولاً : نمط القيادة الذي يركز على الاهتمام بالعمالين : هو نمط قيادي يعمل على تهيئة الظروف المناسبة للعمالين وذلك عن طريق الاهتمام بالتابعين, وبطرائق العمل الجيد, كما انه يعمل على تحسن درجة ثقة العاملین بأنفسهم ويركز على زيادة درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعمالين وذلك من خلال معاملة العمالين بشكل عادل ودون تحيز ووضع مقترحاتهم في الاعتبار قبل البدء في العمل كما انه يركز على زيادة علاقات الصداقة والثقة بين القادة والتابعين, ويرتبط هذا النمط القيادي بالعديد من الصفات الخاصة بالقائد ومنها الاهتمام بالتفاعل الاجتماعي بين الافراد داخل بيئة العمل وتشجيع حرية الافراد والتعاون معهم.

ما ورد انفاً أوجدته الكثير من الدراسات التي اجريت في الخمسينات في جامعة متشيجان وفي جامعة اوهايوستيت, اذا وضحت هاتانال دراستان ان القادة يختلفون بوضوح بتحديد بعدين, فالموجودون في نهاية البعد الاول والمشهورون بالقادة الذين يهتمون بالإنتاج وبإنهاء العمل المكلفون به, وانهم يشاركون في أنشطة مماثلة لتنظيم

العمل، ومحاولة حث العاملين على اتباع قواعد العمل وارساء الاهداف، وتوضيح ادوار القادة والمرؤوسين.

(Robbins: 2013: pp.415)

اما القادة الموجودون في نهاية البعد الاخر الذين تم توضيح ادوارهم في بداية حديثنا فهم القادة المعروفون بالاهتمام بالتابعين، فهم كما قلنا سابقاً انهم يركزون على تنمية علاقات جيدة بالعاملين، وان يكونوا محبوبين منهم. وانهم يشاركون في أنشطة مثل تقديم خدمات خاصة للمرؤوسين، ويشرحون الاشياء الغامضة لهم، والتأكد من رفايتهم، وعلى العكس من ذلك فإن القادة الموجودين على النهاية الاخرى لهذا البعد لا يهتمون بالعاملين ولا يشاركون في هذه الأنشطة.

وقد يبدو للوهلة الاولى ان بين الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالعاملين علاقة. بمعنى ان القادة الذين يحتلون مكانة عالية على احد البعدين يحتلون بطريقة اتوماتيكية مكانة منخفضة على البعد الاخر. ولكن ذلك ليس هو الواقع. ذلك ان من الواضح ان هذين البعدين مستقلين. ويعني ذلك ان القادة قد يهتمون بالانتاج والعاملين معاً. وقد يكون اهتمامهم بأحد البعدين كبيراً، وبالأخر قليلاً. كما قد يكون اهتمامهم بأحد البعدين متوسطاً وبالأخر ضعيفاً.

هل يتفوق احد هذه النماذج على النماذج الاخرى ؟ هذه قضية معقدة.

ذلك ان سلوك كل من القادة الذين يهتمون بالانتاج واولئك الذين يهتمون بالعاملين يتضمن مزيجاً من المزايا والعيوب. واهم مزايا سلوك القادة الذين يهتمون بالعاملين هي تحسين مناخ واخلاقيات العمل الجماعي. وذلك ان القادة الذين يتبعون بقوة هذا النمط القيادي يترددون في اصدار توجيهات دقيقة لمرؤوسيهم، كما انهم يبتعدون عن عرض النتائج السلبية لأداء مرؤوسيهم، ولذلك فإن الانتاجية تنخفض في بعض الاحيان. اما مزايا السلوك القيادي الذي يهتم بالانتاج وانجاز الاعمال فأهمها تحسين مستوى الانتاج وتخفيض تكاليفه في بعض الاحيان. واذ زاد تركيز القادة على الانتاج فقد يستنتج العاملون بسرعة ان لا احد يهتم بهم، وقد يؤثر هذا بالسلب في اتجاهاتهم المرتبطة بالعمل مثل الرضا الوظيفي. والالتزام بأهداف المنظمة

(Stefan ivanko : Pp. 28)

وبعد ان اوضحنا مزايا وعيوب انماط سلوك القادة الذين يهتمون بالمهام والقادة الذين يهتمون بالعاملين، فلا بد من القول ان بعض هذه الانماط قد يتفوق على الاخر في بعض الظروف. ذلك النمط الذي يبدي فيه القادة اهتماماً كبيراً بالانتاج والعاملين معاً، فلا يوجد تعارض بين الاهتمام بالانتاجية والاهتمام بالعاملين. في الحقيقة ان القادة المهرة يستخدمون ذلك النمط لتحقيق النتائج المرغوبة. وعلى الرغم فأنه لا يوجد نمط

قيادي افضل في جميع الظروف فأن القادة الذين يظهرون اهتماماً قوياً بالإنتاج والعاملين يحققون تفوقاً على من يبذلون اهتماماً بأحد النمطين. (وقد عبر عن ذلك المعنى احد كبار العسكريين الامريكيين الفريق وليم ج باجونس) William f Pagonis. فقال حتى تفوق بنجاح فلا بد ان تظهر... خبرة بالعمل واهتماماً بالناس. ومن واقع خبرة الباحث فإنه بالإمكان تحسين قدرات القادة في هاتين الميزتين او الصفتين باستمرار وهما: الصفة الاولى في بناء شخصية القائد (Robbins: pp.424: 2013).

تتمية السلوك القيادي الناجح وذلك بالتدريب باستخدام شبكة القيادة:

كيف يمكننا تتمية السلوك القيادي الذي يهتم بكل من الانتاج والعاملين معاً ؟ يوجد اسلوب تدريبي لتتمية هذا النمط من السلوك القيادي يسمى ((اسلوب شبكة القيادة)) وهو عبارة عن اجراءات تتم على عدد من الخطوات لتتمية هاتين المهارتين. والخطوة الاساسية هنا هي عقد حلقة دراسية يتم من خلالها تحليل الانماط القيادية لدى المديرين للتعرف على وضعهم ومهاراتهم في مجالي الاهتمام بالإنتاج والعاملين. ويتم وضع الدرجات التي حصل عليها كل مدير شارك في التدريب على رسم ذي بعدين يبدأ كل منهما بالرقم (1) الذي يدل على انخفاض مستوى اهتمام المدير بذلك البعد، وينتهي بالرقم (9) الذي يدل على ارتفاع مستوى اهتمام المدير بذلك البعد.

ويحصل المديرين الذين ينخفض اهتمامهم بالبعدين على الرقم (1-1) ويكون ذلك دليلاً على انخفاض مستواهم الاداري. اما المديرين الذين يظهرون اهتماماً كبيراً بالإنتاج واهتماماً قليلاً بالعاملين فأنهم يحصلون على (9-1) وذلك دليل على اهتمامهم بالوظائف التي يكفون بها وعلى العكس منهم فأن المديرين الذين يظهرون اهتماماً بالعاملين وقلة اهتمام بالإنتاج يحصلون على (1-9) ويوصفون بأنهم يتبعون نمط النادي الريفي في الادارة - كناية عن التصاقهم بالعاملين والاهتمام بهم. اما المديرين الذين يحصلون على درجات متوسطة على كلا البعدين فأنهم يوصفون باتباع النمط الاداري الذي يطلق عليه المشي في منتصف الطريق او امسك العصا من النصف ويحصلون على درجة (5-5) واخيراً : فأن المديرين الذين يحصلون على درجات عالية في كلا البعدين - الاهتمام بالإنتاج - والاهتمام بالعاملين - فأنهم يحصلون على (9-9) ويعتبر هذا افضل نموذج. كما انه يمثل الادارة باستخدام فرق العمل، وعندما توضع هذه النماذج القيادية على الخريطة كما في الشكل التالي فإنه يطلق عليها (الشبكة الادارية) ((رفاعي محمد رفاعي : ٢٠٠٤ : pp583))

بعد ذلك يبدأ التدريب اي بعد تحديد مدى اهتمام عمل مدير بالإنتاج او العاملين بهدف تحسين اهتمام المدير بالبعد الذي تظهر فيه مهارته منخفضة، فمثلاً عندما ينخفض

اهتمام المديرين بالإنتاج يتم (تحسين قدرتهم في مجال التخطيط مثلاً، اما تحسين قدرات المديرين بالاهتمام بالعاملين فيتم تحسين مهارات الاتصال لديهم) بهدف حصولهم على الوضع الذي تمثله الدرجة (٩-٩) ويتم ذلك عن طريق برنامج تعدد المنظمة بهدف تشجيع المدراء على التفاعل مع بعضهم بطريقة ايجابية وهي ايضاً محاولة من اجل تقليص مستوى الصراع بين الجماعات التي تتعامل بعضها ببعض. (أحمد سيد مصطفى : ٢٠٠٥ ، ص ٤٦).

وقد عدها التدريب باستخدام الشبكات الادارية اسلوباً ناجحاً واستخدم على نطاق واسع لتحسين سلوك القادة في المنظمات. وهذا من شأنه ان يقوي التزام العاملين تجاه المنظمة التي يعملون بها.

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

اتجاهات الفرد نحو المنظمة

مفهوم الالتزام التنظيمي :

الالتزام التنظيمي يعني اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها وهو يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. وكما قلنا ان مفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا الوظيفي او الرضا عن العمل، لان الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة العمل نفسه في منظمة اخرى. وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة ولكنه يكره العمل الذي يمارسه (جيرالد جرينج : ٢٠٠٤: ص ٢١٧).

انواع الالتزام التنظيمي :

يصنف خبراء السلوك التنظيمي ثلاثة انواع من الالتزام التنظيمي هي :

- ١- الالتزام الاستمراري **continuance commitment**: وهذا النوع من الالتزام التنظيمي يعني قوة ورغبة الفرد العامل في البقاء في العمل بمنظمة معينة، كونه يعتقد ان تركه العمل في هذه المنظمة سوف يكلفه كثيراً من الامتيازات والمنافع التي حصل عليها طيلة مدة الخدمة في هذه المنظمة، وان طول مدة خدمته (سنوات الخدمة-العلاقات الانسانية- المناخ التنظيمي.... الخ) وهؤلاء الناس الذين لا تتوافر لديهم الرغبة في التضحية بكل ذلك يقال عنهم ((ان درجة ولائهم الاستمراري عالية)).(القطارنة : ٢٠٠٤, ص ١٤).
- ٢- **الالتزام العاطفي affective commitment**: وهذا هو النوع الثاني من الالتزام التنظيمي. ويشير إلى القوة في رغبة الشخص العامل في الاستمرار

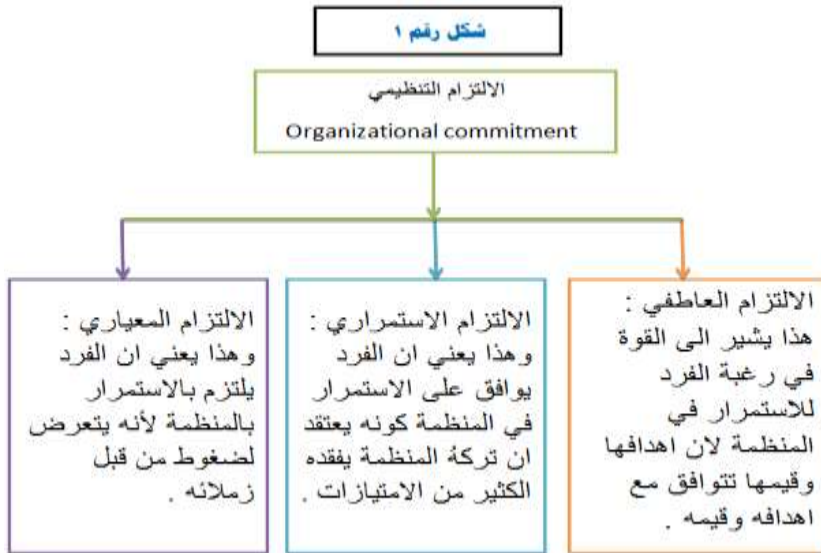
بعمله في المنظمة, لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويعمل للمشاركة في تحقيق تلك الأهداف (alotib, 2001: pp366).

٣- **الالتزام المعياري (normative commitment)** : وهو النوع الثالث من الالتزام التنظيمي, والذي يتعلق بشعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب الضغوط التي يتعرض لها من قبل زملائه في العمل. فالعاملون الذين يقوى لديهم هذا النوع من الالتزام يأخذون في حسابهم الى حد كبير ماذا يمكن ان يقوله زملاؤه لو ترك العمل في المنظمة كونه لا يرغب في ترك انطباعسى لدى زملائه في العمل والإدارة بسببتركه العمل. وهذا النوع من الالتزام هو التزام ادبي حتى لو كان على حساب مستقبله. (ريان, ٢٠٠٠ : ص ١٣٣).

لماذا الاهتمام بتعزيز الالتزام التنظيمي ؟

نجد ان سلوك العاملين الذين لديهم التزام تنظيمي قوي يختلف عن غيرهم من العاملين الذين لديهم التزام تنظيمي تجاه المنظمة ضعيف ويمكن ان نوضح ذلك كما يلي :

١. احتمال ان يترك الموظف الذي لديه التزام تنظيمي قوي تجاه المنظمة ضئيلاً جداً.
٢. الموظفون الذين لديهم التزام تنظيمي قوي تجاه المنظمة اكثر رغبة في التضحية من اجل المنظمة من غيرهم اصحاب الالتزام الضعيف.



ماذا تعمل الادارة لتنمية الالتزام التنظيمي ؟

What management do to developing organizational commitment?

ان الادارة لديها عدد كبير من الخيارات لتنمية الالتزام التنظيمي وبخاصة الالتزام العاطفي وذلك عند القيام بالاتي :

أ. **الاثراء الوظيفي** : ويقصد بالاثراء الوظيفي هو قيام المنظمة بالتوسيع الرأسي لجميع الوظائف وجعل الفرد اكثر مسؤولية ومنحه مزيداً من الصلاحيات في عمله, وهذا يعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلالية والمشاركة والتأثير في عملية اتخاذ القرارات. هذا من شأنه ان يقوي التزام الفرد نحو المنظمة. ((لقد ثبت نجاح هذا المدخل في شركة ford في بداية الثمانينات اذ واجهت الشركة ازمة في الولاء التنظيمي بسبب تخفيض الميزانية - واغلاق بعض المصانع - وفصل بعض العاملين.... وغيرها, لقد حاولت الشركة التغلب على تلك الازمة بوضع برنامج لاحتواء الموظفين وتقوية الالتزام لديهم ولقد شمل هذا البرنامج عمليات توسيع رأسي واقفي للوظائف وفي عام ١٩٨٥ اصبح العاملون بشركة فورد اكثر ولاءً من ذي قبل)).. (جيرالد جرينبرج: ٢٠٠٤, ص ٢١٩).

ب. **ايجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين** : ينبغي ان تخلق المنظمة نوعاً من الشعور لدى العاملين بأن المنافع والارباح التي تحققها الشركة يعود بالفائدة عليهم ايضاً لأن هذا الشعور من شأنه ان يقوي التزامهم تجاه المنظمة وتحاول بعض الشركات الان تحقيق ذلك من خلال وضع خطط الحوافز وخاصة توزيع نسب من الارباح على العاملين.

ت. **استقطاب واختيار العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة**: كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة واهدافها كلما قوي لديه الالتزام التنظيمي وبخاصة الالتزام العاطفي الجاد والحرص على تحقيق الجودة, فيجب ان تراعي هذا الشرط باهتمام عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم. (Robbins: 2013, pp).

وخلاصة القول ((انه من المفيد جداً ان تعرف الادارة بكل مستوياتها التنظيمية الى ان الالتزام التنظيمي هو اتجاه تستطيع الادارة التأثير فيه وتنمية الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وذلك من خلال استخدام العديد من الاستراتيجيات التي ترفع من درجته وتقويه)).

اهمية الالتزام التنظيمي :

ان شعور الفرد بالالتزام التنظيمي تجاه المنظمة التي يعمل فيها يعد من الحاجات المهمة التي تجعل الانسان العامل يشعر بالتوافق النفسي, وهو مصدر مهم لراحة الفرد وامنه وسعادته, وبدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضيق وعدم الراحة. ولذلك تتمثل اهمية الالتزام التنظيمي بالنقاط التالية :

- ١- يمثل الالتزام التنظيمي اساساً لتوثيق العلاقة بين المنظمة والافراد العاملين بها ولا سيما في الاوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد للعمل وتحقيق اعلى مستوى من الانجاز.
- ٢- ان التزام الافراد تجاه المنظمات التي يعملون بها يعد عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم للعمل.
- ٣- يسهم الموظفون ذو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الانتاج القومي في بلادهم.
- ٤- يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الاداء الوظيفي (خيرة :٢٠٠٧, ص ٢١١).
- ٥- كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستمرار والامان في العمل وزاد تقبلهم لأي تغيير في المنظمة (العتيبي :٢٠٠٨, ص ٥٤).

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

هنالك العديد من العوامل التي تساعد على بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين في المنظمات منها عوامل بيئية وخارجية وعوامل تتعلق بخصائص الفرد او عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب فيه من الالتزام التنظيمي لدى العاملين, وقد ذكر الباحثون عدة عوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات وهي :

- (١) **العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية :** هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار تؤثر في اتجاهات الافراد وبالتالي تتأثر درجة التزامهم التنظيمي وخاصة في بداية العمل لهؤلاء الافراد, وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الالتزام التنظيمي, فكلما كانت الاوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع نسبة البطالة (الوزان :٢٠٠٦, ص ٤١).
- (٢) **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :** ومن العوامل التي تسهم في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين مثل سياسات المنظمة, وضوح الاهداف والمناخ التنظيمي, وتوافر انظمة للحوافز بشكل مناسب وعادل, والنمط القيادي المتبع في المنظمة, فالفائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الافراد (الوزان :٢٠٠٦, ص ٤١).

(٣) **عوامل متعلقة بخصائص الفرد:** تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة, ومستوى التعليم والجنس وغيرها لها علاقة بالالتزام التنظيمي, فمثلاً اوجدت هذه الدراسات ان هناك علاقة بين سن الفرد ودرجة التزامه تجاه المنظمة, فكلما زاد عمر الفرد زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة, ونظراً لصعوبة قبوله ان يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل والبحث عن عمل اخر في مكان اخر, اما مدة الخدمة في العمل فكلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمنظمة, والعكس صحيح في حالة الخدمة القصيرة فيكون الالتزام التنظيمي منخفضاً. وقد يرتبط مستوى التعليم طردياً بالالتزام التنظيمي, بمعنى كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المنظمة وكان التزامه لمهنته اكبر بسبب زيادة خبرته وزاد معاً مستوى التزامه التنظيمي. اما من ناحية الجنس والحالة الاجتماعية فقد بينت الابحاث ان النساء اكثر التزاماً بالمنظمة من الرجال.

(٤) **عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة:** اذ تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجال الوظيفة, ودرجة التوتر فيها بمستوى الالتزام التنظيمي, فتنوع مجال الوظيفة, والاستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة ومنح الصلاحيات كل هذا يؤثر ايجابياً في مستوى الالتزام التنظيمي. (الوزان: ٢٠٠٦, ص ٤٢)

الاثار التنظيمية للالتزام التنظيمي :

هنالك عدة اثار للالتزام التنظيمي في المنظمة وكما يلي :

أ- تأثير الالتزام التنظيمي في المنظمة.

ان وجود الالتزام التنظيمي يؤدي الى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة مثل :

١. انخفاض في مستويات التسرب والغياب عن العمل.
 ٢. العاملون الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يكون ادائهم متميزاً في بيئات عملهم.
 ٣. يترتب على ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي رفع الروح المعنوية لدى الافراد وزيادة حماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة منهم.
- (العطية : ٢٠٠٣, ص ٥٣).

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

- ١- تعريف مجتمع البحث.
 - ٢- تحديد حجم مجتمع البحث.
 - ٣- نوع العينة واساس اختيارها.
 - ٤- طريقة جمع البيانات.
 - ٥- المقاييس.
 - ٦- نتائج اختبار الفرض الفرعي الاول.
 - ٧- نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني.
- ويخصص هذا الفصل لعرض نتائج البحث الميداني, واختبار الفروض التي حددتها الدراسة الحالية للأجابة عن سؤال المشكلة في هذا البحث وذلك من خلال مايلي :

١- تعريف مجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث جميع العاملين في كلية شط العرب الجامعة.

٢- تحديد حجم مجتمع البحث :

يتمثل حجم مجتمع البحث بمجموع اعداد العاملين في كلية شط العرب الجامعة في محافظة البصرة والذي يبلغ (٨٣) عاملاً موزعين على الاقسام التالية : قسم الادارة – قسم المحاسبة – قسم اللغة الانكليزية – قسم القانون – شعبة الحسابات – شعبة الخدمات – شعبة الموارد البشرية.

٣- عينة البحث :

تبلغ عينة البحث (٢٠) عاملاً من العاملين في كلية شط العرب الجامعة وذلك بنسبة من اجمالي العاملين في كلية شط العرب والتي روعي في اختيارها تمثيلها للمتغيرات الشخصية محل الدراسة من حيث (السن, النوع, والمستوى التعليمي, ومدة الخدمة في الكلية). بلغ عدد استمارات الاستبانة المجمعة (٢٠) استمارة بنسبة ٩٨% . في حين بلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل الاحصائي (٢٠) استمارة من اجمالي الاستمارات الموزعة.

٤- طريقة جمع المعلومات :

تطلب الحصول على تلك البيانات المطلوبة التي تتعلق بمدى التزام العاملين تجاه الكلية وتأثيرهم بالأنماط القيادية المعتمدة. وقد أظهرت نتائج التحليل لعينة البحث للمتغيرات الشخصية من خلال الجدول التالي :

خصائص عينة البحث

النوع		ذكور		اناث	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
المستوى التعليمي		ما قبل الجامعة			
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
السن		من			
مدة الخدمة		الى			

٥- المقاييس :

يستند البحث الحالي الى بيانات تم تجميعها بواسطة قائمة الاستقصاء وتضمنت التالي :

مقياس القيادة :

تم قياس نمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل ونمط القيادة القائم على العناية بالفرد بواسطة المقياس الذي اعده كل من (Schriesheim Kerr ١٩٩٠) ويتضمن ٣٧ عبارة متصلة بمدى توافر بعض الصفات في الرئيس المباشر داخل العمل. واجاب المستقضي منهم على ٧ نقاط تتراوح بين مطلق واعطيت وزن (١) ودائم اعطيت وزن (٥) وبلغ معامل مصداقية المقياس الخاص بنمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل ٨٢% ومعامل مصداقية المقياس الخاص بنمط القيادة القائم على العناية بالفرد ٨٦% وذلك على وفق بيانات البحث الحالي.

كما تم قياس العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين باستخدام المقياس الذي اعده Wayne, shore, and liden ١٩٩٠ واجاب المستقضي منهم على ٧ نقاط تتراوح بين غير موافق على الاطلاق واعطيت وزن (١) وموافق تماماً اعطيت وزن (٥). وبلغ معامل مصداقية هذا المقياس ٧٩% على وفق بيانات البحث الحالي.

مقياس الالتزام التنظيمي :

اعتمدت الدارسة الحالية على المقياس الذي اعده كل من Allen, Meyer لقياس الابعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي وهي (الالتزام العاطفي او الاتجاهي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري) من خلال الاجابة على ٢٤ عبارة اجاب المستقضي منهم على خمسة نقاط تتراوح بين غير موافق على الاطلاق واعطيت وزن (١) وموافق تماماً اعطيت وزن (٥) وبلغ معامل مصداقية هذا المقياس ٨٤% على وفق بيانات البحث الحالي.

البيانات الديموغرافية

تضمن الجزء الاخير من قائمة الاستقصاء بيانات عن المستقضي منه شملت السن والنوع ومدة الخدمة والمستوى التعليمي.

نتائج اختبار الفرض الاول :

ينص الفرض الاول على ما يلي :

يوجد تأثير معنوي لأنماط القيادة على الانواع المختلفة للالتزام التنظيمي.

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعي (1/1) : يزيد تأثير القيادة القائم على العناية بالفرد على تأثير نمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل على الالتزام التنظيمي الاتجاهي.

الفرض الفرعي (2/1) : يزيد تأثير نمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل على تأثير نمط القيادة القائم على العناية بالفرد على الالتزام التنظيمي المستمر.

الفرض الفرعي (3/1) : يزيد تأثير نمط العلاقة التبادلية بين القائد والتابع عن نمط القيادة القائم على العناية بالفرد على الالتزام التنظيمي المعياري.

الفرض الفرعي الاول :

((يزيد تأثير نمط القيادة القائم على العناية بالفرد عن تأثير نمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل على الالتزام التنظيمي العاطفي او الاتجاهي)).

ولاختبار هذا الفرض تم بحث اثر نمط القيادة القائم على العناية بالفرد ونمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل والعلاقة التبادلية بين القائد والتابع مع المقارنة بين اثر كل منهم وذلك على مستوى الالتزام التنظيمي الاتجاهي. ولتحقيق ذلك تم استخدام اسلوب الانحدار الخطي المتعدد وكان الهدف في المرحلة الاولى تحديد اثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع لذا فقد بدأ التحليل على وفق المعادلة التالية :

$$Z = (f, m, e)$$

حيث ان Z = الالتزام التنظيمي الاتجاهي.

f = نمط القيادة القائم على العناية بالفرد.

m = نمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل.

e = العلاقة التبادلية بين القائد والتابع.

وقد ظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد تأثير انماط القيادة على الالتزام التنظيمي الاتجاهي (العاطفي) ان المتغيرات المستقلة تفسر حوالي ١٦% من التباين الكلي في الالتزام التنظيمي الاتجاهي ($f = 27,051$ signif $f = 0.000$).

وتمثل الهدف في المرحلة الثانية في تحديد الاهمية النسبية لأنماط القيادة (نمط القيادة المعتمد على العناية بالفرد، ونمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل، والعلاقة التبادلية بين القائد والتابع) وذلك من حيث اثرهما في الالتزام التنظيمي الاتجاهي. لذلك وجد انه من المناسب استخدام اسلوب التحليل التدريجي لأنه على وفق هذا الاسلوب يتم إدخال اكثر المتغيرات المستقلة اهمية ثم الذي يليه في الاهمية وتتحدد الاهمية تبعاً للتغير في قيمة R2 (مقدار التباين المحسوب) الذي يتحقق في حالة اضافة متغير مستقل جديد الى التحليل ويعرض في الجدول التالي :

اثر نمط القيادة القائم على العناية بالفرد والمعتمد على انشاء مهام العمل والعلاقة والتبادلية بين القائد والتابع على الالتزام التنظيمي الاتجاهي

دخول المتغيرات	المتغيرات	R2	R2	F	Beta	T
١	نمط القيادة المعتمد على العناية بالفرد	٠.١٤٧	-	٧٢.٩٣٨	٠.٣٧٥	٨.٤٣٨
٢	نمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل	٠.١٥٩	٠.٠١٣	٤٠.٣٤٨	٠.١١٦	٢.٦٠٣

مستوى العناية :

من الجدول السابق يتضح ان نمط القيادة القائم على العناية بالفرد ونمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل اكثر انماط القيادة التي تسهم في تفسير التباين في الالتزام التنظيمي الاتجاهي اذ يفسران اكثر من 10,9% من التباين الكلي في الالتزام التنظيمي الاتجاهي.

وبعد نمط القيادة المعتمد على العناية بالفرد اكثر الانماط القيادية تأثيراً في الالتزام التنظيمي الاتجاهي وذلك لأنه صاحب اعلى قيمة لمعامل الانحدار الخاص به (BETA) يليه نمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل، وتؤكد معنوية هذا المعامل هذه النتيجة حيث انها تعني ان هذا المعامل ذو قيمة موجبة وهو ما يشير الى ان زيادة الاعتماد على نمط القيادة القائم على العناية بالفرد ونمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل تترتب عليه زيادة الالتزام التنظيمي الاتجاهي. وهذه النتيجة تعني ان اعتماد القائد على النمط القيادي المهتم بالعاملين وتحقيق رغباتهم وتنمية قدراتهم وتحديد مهام العمل المطلوبة منهم يؤدي الى زيادة شعور الفرد الايجابي تجاه المنظمة التي تعمل بها.

الفرض الفرعي ٢/١ :

ينص الفرض على ما يلي :

((يزيد تأثير نمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل على تأثير نمط القيادة القائم على العناية بالفرد على الالتزام التنظيمي المستمر))..
تم اختبار هذا الفرض على مرحلتين, قامت المرحلة الاولى بهدف تحديد اثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على الالتزام التنظيمي المستمر وذلك باستخدام المعادلة التالية :

$$Z = D (F, M, E)$$

حيث ان Z = الالتزام التنظيمي المستمر.

F = نمط القيادة القائم على العناية بالفرد.

M = نمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل.

E = العلاقة التبادلية بين القائد والتابع.

هذا وقد ظهر من نتائج التحليل باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد ان المتغيرات المستقلة الثلاثة تفسر حوالي ٣١% من التباين الكلي في الالتزام التنظيمي المستمر. $F = 63,902, \text{Signif } F = 0,000$

ولتحديد اكثر المتغيرات المستقلة اهمية في التأثير بالالتزام التنظيمي الاتجاهي تم استخدام اسلوب التحليل التدريجي ويعرض الجدول ادناه نتائج التحليل.

اثر نمط القيادة القائم على تنمية الفرد والمعتمد على انشاء المهام العلاقة التبادلية بين القائد والتابع على الالتزام التنظيمي المستمر

ترتيب دخول المتغيرات	المتغيرات	R2	F	Beta	T
1	نمط القيادة القائم على العناية بالفرد	0,30	190,709	0,556	13,718

مستوى المغنوية :

يتضح من الجدول السابق ان نمط القيادة القائم على العناية بالفرد هو اكثر انماط القيادة التي تسهم في تفسير التباين في الالتزام التنظيمي المستمر, حيث يفسر 30,8% من التباين الكلي في الالتزام التنظيمي المستمر, هو ما يشير الى ان زيادة اعتماد الادارة على النمط القيادي الذي يهتم بالفرد ومشكلاته وتنمية قدراته وامكاناته يؤدي الى التزام الفرد تجاه المنظمة نظراً للمكاسب التي حصل عليها من ترقيات ومكافآت وعلاقات اجتماعية.

كما اوضحت نتائج التحليل ان نمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل والعلاقة التبادلية بين القائد والتابع لا يسهمان في تفسير التباين في الالتزام التنظيمي المستمر, وذلك لعدم معنوية معاملات الانحدار الخاصة بتلك المتغيرات.

وبالتالي فإن معادلة الانحدار المتعدد سوف تشتمل على متغير مستقل واحد وهو نمط القيادة القائم على العناية بالفرد وهو متغير صاحب اعلى معامل انحدار ذي دلالة احصائية, في حين سوف يتم استبعاد نمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل والعلاقة التبادلية بين القائد والتابع, وذلك لعدم معنوية معاملات الانحدار الخاصة بهما.

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض الفرعي (١ / ٢) حيث انه يزيد تأثير نمط القيادة القائم على العناية بالفرد على تأثير نمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل على الالتزام التنظيمي المستمر. وان كانت تلك النتيجة لا تتفق مع دراسة (Kamcar and Carlson) والتي بينت ان اهتمام القائد بتحديد تفصيلات العمل تؤدي لزيادة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة محاولة منه للاستفادة من مزايا هذا التحديد الواضح للواجبات والمسؤوليات. ولكن بينت نتائج الدراسة الحالية ان نمط القيادة المعتمد على مشاركة الفرد في العمل على تنمية قدراته ومهاراته هو الدافع لاستمرار الفرد في العمل في المنظمة حفاظاً على العلاقات والخبرات التي حصل عليها. الفرض الفرعي (١ / ٣) :

((يزيد تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والتابع على نمط القيادة القائم على العناية بالفرد على الالتزام التنظيمي المعياري))

تم اتباع الطريقة السابقة في التحليل والتي اتبعت في اختبار الفرضين الفرعيين السابقين, وعلى ذلك تم ادخال المتغيرات الثلاثة المستقلة لاختبار اثرها في الالتزام التنظيمي المعياري. وذلك على وفق المعادلة التالية :

$$Z = c + (f, m, e)$$

حيث ان $Z = c$ = الالتزام التنظيمي المعياري.

f = نمط القيادة القائم على العناية بالفرد.

m = نمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل.

e = العلاقة التبادلية بين القائد والتابع.

وقد ظهر من نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ان المتغيرات المستقلة الثلاثة مجتمعة تفسر ٢٩% من التباين الكلي في الالتزام التنظيمي المعياري.

$$F = 57,952, \text{ SIGNIF} = 0,000$$

ولتحديد اكثر المتغيرات المستقلة اهمية في التأثير بالمتغير التابع تم اتباع طريقة التحليل التدريجي والتي اظهرت النتائج التالية :

T	Beta	F	R2	المتغيرات	ترتيب دخول المتغيرات
13,198	0,538	174,199	0,289	نمط القيادة المعتمد على العناية بالفرد	1

مستوى المعنوية :

من الجدول السابق يتضح ان نمط القيادة المعتمد على العناية بالفرد هو اكثر الانماط القيادية التي تسهم في تفسير التباين في الالتزام التنظيمي المعياري حيث تفسر 28,9% من التباين الكلي في الالتزام التنظيمي المعياري وهو ما يشير الى ان نمط القيادة الذي يهتم بالفرد يؤدي الى زيادة شعوره بالواجب تجاه المنظمة التي يعمل بها وبالتالي زيادة اهتمامه بالعمل بها والتزامه تلك المنظمة.

في حين بينت نتائج التحليل ان المتغير المستقل المتعلق بنمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل والخاص بالعلاقة التبادلية بين القائد والتابع لا يسهمان في تفسير التباين في الالتزام التنظيمي المعياري وذلك لعدم معنوية معاملات الانحدار الخاصة بتلك المتغيرات. وبالتالي فسوف تشمل معادلة الانحدار المتعددة متغيراً مستقلاً واحداً وهو نمط القيادة القائم على العناية بالفرد كاهم المتغيرات المستقلة في تفسير التباين في الالتزام التنظيمي المعياري، وبالتالي يتضح في نتائج التحليل تويد رفض الفرض (3/1) اذ يتضح ان الالتزام التنظيمي المعياري يتأثر بنمط القيادة القائم على العناية بالفرد. وتلك النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة Major التي بينت ان جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس تؤدي الى شعور المرؤوس بالواجب تجاه المساهمات التي تقدمها المنظمة له وبالتالي التزامه تجاه تلك المنظمة، في حين بينت نتائج الدراسة الحالية ان نمط القيادة المهتم بالفرد وقدراته ومشكلاته هو النمط المؤثر في التزام الفرد وشعوره بالواجب تجاه بقائه في المنظمة التي يعمل بها. وبناء على ذلك يتم قبول الفرض الاول جزئياً اذ تم قبول الفرض الفرعي (1/1) في حين تم رفض كل من الفرض الفرعي (2/1)، (3/1).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

اولاً : النتائج :

- ١- اوضحت نتائج البحث ان نمط القيادة المعتمد على الاهتمام بالفرد يعد اكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي الاتجاهي.
- ٢- في حين اوجد البحث ان القيادة المعتمدة على التركيز على مهام العمل لا ترتبط بشكل معنوي بالالتزام التنظيمي الاتجاهي.
- ٣- اوضحت نتائج البحث ان الانماط القيادية المختلفة داخل بيئة العمل تعد مؤشراً مهماً للعديد من المخرجات التنظيمية من اهمها مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.
- ٤- كما بينت نتائج البحث ان اهتمام القائد وعنايته بالفرد وبضرورة تطويره وحل مشكلاته يؤثر ايجابيا في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وبدرجة اكبر من اهتمام القائد وتركيزه على انشاء وتحديد مهام العمل دون العناية بالفرد.
- ٥- كما تبين من نتائج البحث ان اهتمام القائد بمشكلات التابعين ومشاركتهم في اتخاذ القرار من الممكن ان تؤدي الى زيادة شعور التابعين بشكل ايجابي من ناحية بقائه في المنظمة والعمل بها وذلك بدرجة اكبر من النمط القيادي القائم على الاهتمام بتفصيلات العمل.
- ٦- كما اوجدت نتائج البحث ان اهتمام القائد بتحديد تفصيلات العمل وتحديد مهام وواجبات كل فرد في المنظمة من الممكن ان يؤدي ذلك الى زيادة رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة نظراً للتحديد الواضح للواجبات والمسؤوليات.
- ٧- يزيد تأثير نمط القيادة القائم على العناية بالفرد على تأثير نمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل على الالتزام التنظيمي المستمر للفرد.
- ٨- كما اوضح البحث ان نمط القيادة الذي يعتمد على مشاركة الفرد في العمل وعلى تنمية قدراته ومهاراته هو الدافع لاستمرار الفرد في العمل في المنظمة حفاظاً على العلاقات التي حصل عليها الفرد.
- ٩- كما اوجد البحث ان نمط القيادة القائم على الاهتمام بالفرد يزيد على تأثير نمط القيادة القائم على انشاء مهام العمل على تحقيق الالتزام التنظيمي المعياري للعاملين في المنظمة موضوع البحث.

ثانياً : التوصيات :

يركز الالتزام التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التنظيمات التي يعملون فيها. وهناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي الالتزام الاستمراري ويشير الى قوة ميول الفرد للاستمرار في المنظمة لأنه ليس لديه حل بديل افضل. ثم الالتزام العاطفي او الاتجاعي : ويشير هذا النوع من الالتزام الى قوة ميول الفرد للاستمرار في العمل في المنظمة لأنه يوافق على اهدافها وقيمها. واخيراً الالتزام المعياري ويتضمن الالتزام بالبقاء في المنظمة بسبب التزامه الاجتماعي تجاهها. ويترتب على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بعض النتائج الضارة مثل ارتفاع معدل الغياب, وترك العمل وعدم رغبة الافراد في المشاركة والتضحية من اجل المنظمة فضلاً عن بعض الاثار السلبية على الموظف نفسه. ويمكن تقوية الولاء التنظيمي للعاملين في كلية شط العرب الجامعة لذا ينبغي ان تولي القيادات العاملة في الكلية اهتماماً بالعوامل التي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي ومنها :

- ١- ان تتسم علاقات العمل داخل الكلية بالاحترام والتقدير وتوفير الشعور بالاهتمام والرعاية وذلك لضمان وجود موظفين ملتزمين ومندمجين في أعمالهم. وان يعمل جميع القادة المسؤولين في الكلية على ممارسة الدور القيادي الذي يهتم بالفرد والعناية به لما لهذا النموذج في القيادة من دور في تنمية اداء المرؤوسين والتأثير عن تكوين مشاعر ايجابية للفرد تجاه القسم الذي يعمل فيه. كما ان لهذا النمط القيادي من تأثير في استمرار الفرد في عمله حفاظاً على المكاسب المادية والمعنوية التي حصل عليها. الا انه على ادارة الكلية ان لا تغفل الاهتمام بالنمط القيادي الاخر الذي يهتم بأنشاء مهام العمل لما لهذا النمط من القيادة من تأثير في الالتزام التنظيمي المستمر للفرد.
- ٢- ومن اجل تقوية الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال التأكيد على الاثراء الوظيفي والربط بين مصالح الكلية ومصالح الفرد.
- ٣- الاخذ في نظر الاعتبار عند تعيين موظفين جدد ان تكون قيمهم واهدافهم متوافقة مع قيم واهداف الكلية العلمية والتربوية.

المصادر العربية

- (١) امال بترحنا، تأثير الصراع على الرضا الوظيفي في الاجهزة الحكومية في مصر، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.
- (٢) احمد سيد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، ٢٠٠٥.
- (٣) احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالا سكندرية- مصر ١٩٨٩.
- (٤) احمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية - مصر ٢٠٠٥
- (٥) احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة : معلومات - اتصالات واتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الإسكندرية، مصر ٢٠٠٠.
- (٦) احمد مصطفى السيد خليفة، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، جامعة اسبوط، العدد الثلاثون يونيو ٢٠٠١.
- (٧) ثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠١
- (٨) جمال الدين المرسي، ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦
- (٩) السعيد محمد ليد، ادارة السلوك التنظيمي، طنطا، كلية التجار تمكتبة الجامعة، ١٩٩٧، م.ص ٢٣٩.
- (١٠) الفهداوي فهمي، القوانه، نشأت، ٢٠٠٤، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائ المركزية في المحافظات الجنوب الاردنية - المجلة العربية للادارة، القاهرة، جامعة الدول العربية - المنظمة العربية للتنمية الادارية، المجلة ٢٤، العدد ٢

المصادر الأجنبية

- 1 – David A.Decenzo, Fundamentals of Management, 7Ed. 2011.
- 2 – Organizational Behavior 3E, 2009, jsChandan.
- 3 – Lee, H.R. (2000). Aempirical Study of organization Justice of the relationship among leader member Exchange and Job Satisfaction, organizational Commitment.
- 4- Organizational Bahavior,H R M, Edward Elgar publisging.
- 5 – Steven, organizational Behavior, Seventh Edition, 2010.
- 6- Stefan ivanko, organizational Behavior, sep 2013.