



تحليل علاقة انماط القيادة الادارية بالالتزام التنظيمي وتأثيرهما في التطوير المنظمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من كليات جامعة صلاح الدين

(PP 102 - 125)

ID No. 2246

<https://doi.org/10.21271/zjhs.22.6.8>

كيوان سالم توفيق	نسيم بويابو	نماء نشاة بشير
كلية الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال /جامعة صلاح الدين	قسم ادارة الاعمال /جامعة صلاح الدين	قسم ادارة الاعمال /جامعة صلاح الدين
Kaywan.tafek@su.edu.krd	Naseem.shabo@su.edu.krd	Namaanashaat92@gmail.com

الاستلام: 2018/05/22

القبول: 2018/09/12

النشر: 2018/12/27

ملخص

يهدف هذا البحث الى تحديد علاقة انماط القيادة الادارية المتمثلة بالنمط الاتقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الابوي بالالتزام التنظيمي بابعاده الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر كمتغيرين مستقلين وتأثيرهما في التطوير المنظمي كمتغير إستجابي. تجسد أهمية البحث في تقديم إطار نظري مفاهيمي للمتغيرات ومحاولة اختبار الفرضيات في الكليات المبحوثة في جامعة صلاح الدين حيث تمثلت هذه الفرضيات كإجابات محتملة للأسئلة المطروحة في مشكلة البحث وتضمن أسئلة حول معرفة مستويات كل من المتغيرات المبحوثة فضلاً عن تساؤلات حول العلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما بينهما. ينتهج البحث منهجاً وصفيّاً تحليلياً وحددت مجموعة من الفرضيات كإجابات تخمينية عن مشكلة البحث والتي جرى اختبارها بأدوات احصائية متعددة وتم اعداد استمارة استبانة وزعت على تدريسي عدد من كليات جامعة صلاح الدين / أربيل البالغ عددهم (142) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية كعينة للبحث. استنتج البحث بان التطوير المنظمي تزداد مستوياتها بزيادة مستويات تبني انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي من قبل الافراد العاملين. وأوصى البحث بالمحافظة على المستويات العالية للانماط القيادية و تعزيز الالتزام من خلال إثراء وإغناء الوظائف المتاحة و ضرورة تعزيز مستويات التطوير المنظمي من خلال توحيد التوجيهات والتعليمات الخاصة بكليات المبحوثة في جامعة صلاح الدين والسعي نحو تطبيقها بشكل متساوي مع كافة العاملين ومنع الاستثناءات.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الادارية ، الالتزام التنظيمي، التطور المنظمي.

المقدمة

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

وبذلك اصبحت 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 المؤبة الى التطورات المناسبة لمواجهة متطلبات العصر الحديث المتمثلة بالمستجدات في الجوانب الادارية والتكنولوجية. وجاء البحث الحالي ليشخص واقع التحليل العلاقة بين أنماط القيادة الادارية بالالتزام التنظيمي وتأثيرهما في التطوير المنظمي على عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في عدد من كليات جامعة صلاح الدين /اربيل و ما مدى علاقة وتأثير معنويين بين متغيرات البحث.

ولتسهيل دراسة فقد قمنا بتقسمة على ثلاثة المحاور، في المحور الاول، يتناول منهجية البحث،



حيث يتم في هذا المحور التركيز على المنهجية التي تم بناء هذا البحث عليها من خلال شرح كل المفاهيم الأساسية للدخول إلى دراسة وتحليل أي بحث علمي.

وفي المحور الثاني ركزنا على شرح القيادة الادارية ومفهوم واهمية القيادة الادارية وأنماط القيادة الادارية (النمط الاوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الابوي) والالتزام التنظيمي من خلال مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي و ابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) و التطوير المنظمي من خلال مفهوم وأهمية التطوير المنظمي وأبعاد التطوير المنظمي (التنظيم، الافراد، جماعات العمل).

وفي المحور الثالث: نتطرق إلى نتائج الجانب العملي من البحث والذي خضناه لتحليل نتائج الإستبائية.

المحور الأول - منهجية البحث

1- مشكلة البحث

تجسد مشكلة البحث في تحديد العلاقة بين انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي ومعرفة تأثير هذه العلاقة على مستويات التطوير المنظمي في الميدان المبحوث وفي ضوء ماسبق يمكن تركيز مشكلة الدراسة بالسؤال الآتية :

- 1- ماهي مستويات انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي والتطوير المنظمي في الميدان المبحوث؟
- 2- ماهي العلاقة بين انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي؟
- 3- هل تؤثر انماط القيادة الادارية في التطوير المنظمي ؟
- 4- هل تؤثر الالتزام التنظيمي في التطوير المنظمي ؟
- 5- ما تأثير العلاقة بين انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي في التطوير المنظمي؟

2- أهداف البحث

يسعى البحث الى بلوغ الاهداف الآتية .

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

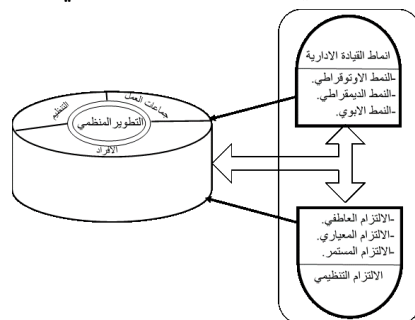
3- أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة اهميتها من خلال مايلي :

- 1- تكمن أهمية البحث من حيوية الموضوع الذي تم تناوله وهو تحليل علاقة انماط القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي وتأثيرهما في التطوير المنظمي .
- 2- تتجلى اهمية البحث ميدانيا في زيادة ادراك الادارات في الكليات المبحوثة انماط القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي وتأثيرهما في التطوير المنظمي .
- 3- مساهمة هذا البحث في تنمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبة الجامعية.

4- أنموذج البحث وفرضياته

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارة النظري تصميم أنموذج افتراضي وكما هو موضح في الشكل رقم (1)



شكل (1)

المخطط الافتراضي للبحث

المصدر : من إعداد الباحثين

5-تركيبة استمارة الاستبيان:

تم تصميم استمارة الاستبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات وصممت معظم فقراتها بالاستناد على المقاييس الجاهزة في البحوث والدراسات القريبة من موضوع البحث والتي عدلت بما يتناسب ومتطلبات الميدان المبحوث الجدول (أ) يوضح ذلك :

جدول (أ) تركيبة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	ابعاد المتغيرات	عدد الاسئلة	الفقرات	المقياس المتبع
1-	المعلومات التعريفية	الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة			اعداد الباحثين
2-	انماط القيادة الادارية	النمط الاوتوقراطي النمط الديمقراطي النمط الابوي	5 5 5	5-1 10-6 15-11	Schermerhorn Jr.,) (2000 (السكائنة, 2010) (عباس, 2004)
3-	الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي الالتزام المعياري الالتزام المستمر	5 5 5	20-16 25-21 30-26	(فلمبان, 2008) (Wibo Wibo, 2010) (العبيدي, 2013)
4-	التطوير المنظمي	التنظيم الافراد جماعات العمل	5 5 5	35-31 40-36 45-41	(احمد, 2013) (Harrison, 2011)

المصدر : من إعداد الباحثين

6-فرضيات البحث

وتوافقا مع اهداف البحث واختباراً لأنموذجه تم اعتماد الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولى

هناك ارتباط معنوي بين انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي على مستوى الكليات المبحوثة وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية .

-الفرضية الفرعية الاولى :

هناك ارتباط معنوي بين نمط القيادة الاوتوقراطية و الالتزام التنظيمي.

-الفرضية الفرعية الثانية :

هناك ارتباط معنوي نمط القيادة الديمقراطي والالتزام التنظيمي.

-الفرضية الفرعية الثالثة :

هناك ارتباط معنوي بين نمط القيادة الابوي والالتزام التنظيمي

الفرضية الرئيسية الثانية:

يؤثر كل من انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي تأثيرا ايجابيا ذو دلالة احصائية معنوية في التطوير المنظمي وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

-الفرضية الفرعية الأولى:

يؤثر كل من انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي تأثيراً ايجابياً ذو دلالة احصائية في بعد التنظيم .

-الفرضية الفرعية الثانية

يؤثر كل من انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي تأثيراً ايجابياً ذو دلالة احصائية في بعد الافراد.

-الفرضية الفرعية الثالثة :

يؤثر كل من انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي تأثيراً ايجابياً ذو دلالة احصائية في بعد جماعات العمل .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

يؤثر الذكاء انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي بنسبة أكبر من تأثيره في التطوير المنظمي على مستوى الكليات المبحوثة .

7-منهج البحث وأساليب جمع البيانات:

إتبع الباحثون أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها وتحديد العلاقة تأثير 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.

6- مجتمع وعينة البحث:

يشمل جميع كليات جامعة صلاح الدين/اربيل والعينة البحث عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في ستة كليات من كليات جامعة صلاح الدين وبلغ عددهم (490) تدريسياً وتم إختيار (142) تدريسياً كعينة للبحث لتمثيل المجتمع وبلغ نسبتهم (28.9%) من المجتمع، فيما تمثل جامعة صلاح الدين الميدان أو المجال المبحوث.

7- أداة البحث

إعتمد الباحثون أسلوب الإستبانة في جمع البيانات والتي تنجزاً الى عدد من العبارات تتعلق بمتغيرات البحث واستخدم الباحثون أسلوب ليكرت الخماسي وقد شملت الإستبانة على (45) فقرة خصصت (15) فقرة لمتغيرات انماط القيادة الادارية والمتغير الخاص بالالتزام التنظيمي إشتمل على (15) فقرة أما التطوير المنظمي (15) فقرة.

المحور الثاني: الجانب النظري

اولاً -القيادة الادارية

1- مفهوم القيادة الادارية

تعددت التعريفات التي تعرضت لفهوم القيادة بتعدد المدارس التي تناولت هذا المفهوم، كما تباينت التعريفات من باحث لآخر وذلك باختلاف الفلسفة التي يؤمن بها.

فالقيادة لغوياً مأخوذة من كلمة قاد ،يقود ،قود ،يقود الدابة من امامها ويسوقها ممن خلفها ،فلقود من الامام والسوق من الخلف ،ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ،ومنها قادة وهو جمع قائد (منظور، 2000).

أما (Liert) فقد رأى أن القيادة هي : قدرة القائد على التأثير في شخص أو الجماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية ممن أجل تحقيق الاهداف المرسومة(حريم، 1997).

كما يتفق كل من (D'Ambrosio، 2002)،(Gardona، 2002): على ان القيادة هي : علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا أن يقودوا وأولئك الذين قرروا أن يتبعوهم.

وعرف كل من (Hemphill & Coons) القيادة "بأنها السلوك الفردي لتوجيه مجموعة ممن اجل تحقيق الهدف المشترك(، Chuang، 2010). والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشد، واخر يستقبل هذا التوجيه والارشاد لتحقيق اغراض معينة.

اما فيما يخص القيادة الادارية فان الدراسات قد تعددت في تناول تعريفاتها وليس هناك اتفاق كامل من قبل الباحثين حول تعريفها ومضامينها حيث عرف (منصور، 1999) القيادة الادارية على انها فن التأثير في المرؤوسين لانجاز المهام بحماس واخلاص. اما (عبدالباقي، 2001) فعرفها على انها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية تعمل على توحيد الجهود. في حين يشير (Mier, 2009) الى القيادة الادارية على انها القدرة على جلب الاشخاص الاكفاء وتوجيههم لتحقيق اهداف المنظمة. ويتفق (جلاّب، 2011) مع ما سبق و يؤكد على القيادة الادارية تمثل عملية توجيه سلوك الافراد في بيئة العمل. ويضيف (حمادي، 2013) على ان القيادة الادارية تمثل نشاط ايجابي يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق اهداف مشتركة. تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً اجرائياً للقيادة الادارية على انها مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية التي تتم عن طريق العمل الانساني الجماعي من خلال توفر مناخ فكري ونفسي ومادي مناسب يبعث الرغبة للعمل ويحفز النشاط الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة.

2- اهمية القيادة الادارية:

يؤكد كل من (هاشم، 2001) (Cook, 2001) و (D'Ambrosio, 2002) و (Gardona, 2002) و (Fumer, 2003) و (باشراحيل، 2004) (Grove, 2005) و (خيري، 2013)

على ان اهمية القيادة الادارية تتجلى في النقاط الاتية:

1. تعد القيادة الادارية حلقة الوصول إلى العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية.
2. تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لابد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.

3. مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات واكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة و الضعف في مرؤوسيه وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف.

4. إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.

5. العمل على تدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره أهم مورد منظمات.

فيما اكد كل من (Hammack, 1999) و (ماجد الفراء 2007) و (Hodge, 1988) و (Hoy, 1982)

على ان اهمية القيادة الادارية تظهر في المجالات الاتية:

1. تستطيع القيادة الادارية تحويل الاهداف المطلوب الى نتائج مرغوبة.

2. توجه القيادة الادارية العناصر الانتاجية بفعالية نحو تحقيق الاهداف.

3. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق اهداف المنظمة.

4. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لاهدافها المرسومة.

3- انماط القيادة الادارية:

وبعد المراجعة وتتبع الدراسات والبحوث التي تناولت انماط القيادة الادارية وجدنا بأن هناك تصنيفات عديدة للانماط القيادية فهناك من صنفها على وفق علاقة الرئيس بالمرؤوس فيما صنفها الاخرين على اساس اتجاهات وميول الرئيس في حين صنف الانماط القيادية على اساس الهيكل التنظيمي تاسيسا على ما سبق تتبنى الدراسة الحالية التصنيف على اساس علاقة الرئيس بالمرؤوس لكونها من اكثر التصنيفات شيوعاً ولملءتها مع البحث الحالي وهذا التصنيف الانماط الاتية:

1- النمط الاوتوقراطي.

2- النمط الديمقراطي.

3- النمط الابوي.

وسوف يتم توضيح هذه الانماط على النحو الاتي:

1- النمط الاوتوقراطي

يعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم اقرب الى الرئيس منه الى القائد ، لأنه يتحكم في مرووسية بغير إرادتهم ، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولايعطي اهتماماً كبيراً لآراء غيره من المرؤوسين ، وغالباً ما يتصف بالصراحة وإيجابية والموضوعية ، فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء (عباس، 2004) ويتميز القائد المتحكم أو المتسلط بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة و كبيرة وبمفرده ، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إعاطة مرووسية لها (حسن، 2004).

2- النمط الديمقراطي

تشجع القيادة الديمقراطي - على نقيض القيادة الاستبدادية - حاجات كل من القائد والمرؤوسين ، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل . وتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة و القيم التي تؤمن بها (عباس، 2004). فهذا النوع من القيادة يستند على ثلاث ركائز هي:

العلاقات الإنسانية ، والمشاركة ، وتفويض السلطة (الريبيق، 2004). ويتسم سلوك القائد الديمقراطي بدرجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ودرجة عالية المساندة من جانب القائد (السكانة، 2010).

3- النمط الأبوي

ظهر هذا النمط من القيادة نتيجة رد فعل لاتجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى ، وطبقت إدارة النمط القيادي الأبوي في التعامل مع الأفراد ، واتجهت لدفع أجور أفضل وتحسين ظروف العمل ، ورمت مختلف البرامج لتنمية فئة العمل ووفقا لذلك حصل العمل من المزايا لتحقيق الأمن و الاستقرار المترتبة على البطالة وبذلك شعرت المنظمات باحتياجات القوى العاملة وأعطتها الاهتمام الملائم ويسمى هذا النمط بالأبوي ، حيث تعتبر الأعراف والتقاليد عناصر مهمة لهذا الاتجاه ولكن هذا النمط من القيادة يزرع الاستياء بين الأفراد نتيجة عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات. (الطيب، 1995).

ثانياً : الالتزام التنظيمي:

1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

لقد أكد القرآن الكريم في آيات عديدة على مضمون الالتزام والحث عليه ، ويصف الله وتعالى والوفاء بالالتزام بالتقوى والصدق كما جاء في قوله الكريم [وَالْمُؤْمِنُونَ بَعْدَهُمْ إِذَا عَاهَدُوا ۖ وَالصَّابِرِينَ فِي الْبُؤْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ ۗ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ]

(سورة البقرة، آية: 177)

ويعرف (الوزان، 2006) الالتزام التنظيمي على أنه قوة و إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، وقبوله لأهدافها وقيمها، ورغبته في بذل قصارى جهده لصالحها والمحافظة على عضويته فيها واثمائه لها.

و(كريدي، 2010) فيعرفها على أنها القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه ،على أنه موظف في المنظمة التي يعمل بها، وتتبع أهمية الالتزام التنظيمي بوصفه المفهوم الذي يقول بأن التفاوت في مستويات الالتزام يمكن أن يفسر التباين في كثير من المتغيرات المهمة وبصورة عامة فإن المرؤوسين ذوي الالتزام العالي يربطون اتجاهاتهم باتجاهات المنظمة ويظهرون الترامهم بالمنظمة.

اما (الشمري، 2013) فيشير الى الالتزام التنظيمي الى أنه يقترب من الولاء التنظيمي حيث يعبر عن قوة إيمان الفرد بعمله في المنظمة.

يرى الباحثون بأن الالتزام التنظيمي :

هو الارتباط القوي بين العاملين والمنظمة إضافة إلى دور الخصائص الشخصية الموجودة لديهم مما يجعلهم متمسكين بالمنظمة ويبدل جهداً بهدف تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها وتقدها.

2-أهمية الالتزام التنظيمي :

وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي إذ اوضحت الدراسات إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب ودوران العمل.(الوزان، 2006) كما أن الالتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يحقق النتائج التالية:

1-زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقق الاستقرار التنظيمي .

2-كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.

4-زيادة معدلات الأداء والانتاجية.

5-انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.

6-انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة. (العوفي, 2005)

3-أبعاد الالتزام التنظيمي :

وهناك العديد من الأبعاد التي أشار لها الباحثون والتي تندرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي فمنها ما يعتمد على المدخل التبادلي، والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد ومدى شعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها، أما المدخل النفسي والذي يشير إلى مدى تطابق أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد، أما المدخل التكاملي (الحديث) ، والذي يتمثل بجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر. (Wibo Wibo, 2010)

ويتضمن هذا المدخل ثلاثة أبعاد تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي وهي (الالتزام الشعوري ، الالتزام المعياري ، الالتزام المستمر) والتي سيتم إعمالها في البحث الحالي.

أ-الالتزام الشعوري (العاطفي)

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين. (Wibo Wibo, 2010)

في حين يعتبر الباحثون أن الالتزام العاطفي يعكس ارتباط الفرد نفسياً مع منظمته من خلال مشاعره، كمشاعر العاطفة والدفء والحب. فالعامل الذي يسود لديه الالتزام العاطفي ستكون شدة والتزامه الوظيفي أكبر مما يتطلبه موقعه الوظيفي، وذلك لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، ويكون معدل غيابه عن العمل أقل، كما يبدي دافعية أقوى في تحقيق أهدافها. (Wong, 2011).

ب-الالتزام المعياري (الاخلاقي الموجه):

ويعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل النظمة، فهو يشير إلى الالتزام المستوجب أو الأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة، هو ينتج عن شعور العامل بأن المنظمة احسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل معها. كما تم التأكيد على أن الالتزام المعياري للفرد قد يتطور اعتماداً على أسس هي : (المبادئ الشخصية للفرد، مستوى الارتباط النفسي بين الفرد وزملائه في العمل فكلما ارتفع مستوى هذه العلاقة شعر الفرد بأنه ينبغي عليه البقاء في المنظمة وفاءً لها من منطلق العوائد ومعياري التبادل: أي إدراك الفرد للفائدة التي تقدمها له المنظمة. (الطائي, 1995)

ج-الالتزام المستمر:

وهو نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، وهناك من يشير إلى أن الالتزام الاستمراري هو حاجة الفرد للبقاء في المنظمة وإدراكه للتكاليف المترتبة على تركها. ويرى البعض أن الالتزام الاستمراري هو أرقى وأكثر أنواع الالتزام، ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة، كما يرى آخرون أن الالتزام الاستمراري يحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو أستم مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. (بسيوني, 2004).

ثالثاً: التطوير المنظمي

1-مفهوم التطوير المنظمي

اختلف مفهوم التطوير المنظمي بأخلاف وجهات نظر الباحثين وتباين تصوراتهم حولها. اذ عرف (الوزان, 2006) التطوير المنظمي على انها الجهد مخطط على مستوى العام تدعمه الادارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تدخلها بالعمليات التي تجري داخل التنظيم. اما (Alas, 2009) فعرفها على انها تطبيق على مستوى النظام في علوم المعرفة السلوكية يخطط لتطوير وتعزيز استراتيجيات المنظمة والهيكل والعمليات لتحسين فعالية المنظمة.

وفي اتجاه مغاير اشار (الرشيدي، 2010) الى التطوير المنظمي على انه إستراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية والعلمية وتهدف الى تغيير وتطوير المنظمة لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها ويتم التطوير التنظيمي من خلال التأثيرات المتبادلة للتغيرات في الافراد والمهام والهيكل والتكنولوجيا وبمعنى اخر هو نتاج التغيير.

بينما اكد (Harrison, 2011) على انها وسيلة لتطوير المنظمات من خلال الثقافة وعرف التطوير التنظيمي على أنه وسيلة لوضع الثقافة في دائرة الضوء لدرجة أن الناس يمكن أن تصبح على علم، وأكثر وعياً وجعل الخيارات حول ما قد تحتاج إلى تغيير أو تعزيزها ضمن الثقافة مما يؤدي الى عمل المنظمة بصورة أفضل.

ويتفق كا من (احمد، 2013) مع ما سبق حيث اعتبروا التطوير المنظمي على انها استراتيجية تغيير لتطوير المنظمات على الصعيد المهني، وان الهدف الاساسي هو مساعدة المنظمات للقيام بتغييرات وتحويلات من وضعها الراهن الى الوضع المستقبلي المرغوب.

واشار (طارق، 2015) ان التطوير التنظيمي يقصد به إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة، ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدراتها على حل المشكلات، لمواجهة جميع الظروف أو المواقف أو بسبب توصيف سلبي لجانب معين يتطلب الامر تغييره، ممن خلال بذل جهود بالتعاون بين الإداريين العاملين على تنفيذ الخطة، مع الاخذ بالحسبان بيئة عمل المنظمة الخارجية والداخلية.

2-اهمية التطوير المنظمي

للتطوير المنظمي اهمية بالغة في حياة المنظمات حيث اشار كل من (صالح، 2010) و (فتح-الله، 2012) و (الحنيطي، 2014) إلى أن اهمية التطوير المنظمي تتجسد في الآتي:

1. تنمية كفاءة المنظمة ورفع مستوى الفاعلية وزيادة الإنتاج من ناحية الكم والنوع وتخفيض الهدر بالموارد.
2. دعم القوى البشرية لتحسين الاداء والارتقاء بسلوك الإبداع والمقدرة على الابتكار والتماشي مع قدرات الناجحين.
3. إيجاد المناخ الملائم للمنظمة والبيئة المتوازنة والتعامل مع المشاكل لمواجهة نقاط ضعف الادارة.
4. الاستفادة من جميع الاكتشافات والتطورات في أي مجال من مجالات العلوم الاخرى.
5. العمل على تكامل الاهداف التي تسعى اليها المنظمة والعاملين والمجتمع.
6. مواكبة الوضع الواقع التنافسي المتغير.
7. الاستجابة السريعة للمتغير لمواجهة المستقبل.
8. مواجهة التحديات التكنولوجية والاجتماعية والمعرفية.

3-ابعاد التطوير المنظمي:

لقد تباين الباحثون في طرحهم للأبعاد المعتمدة في التطوير المنظمي ويعزي السبب في ذلك على اختلاف طبيعة نشاط المنظمات التي طبقت فيها الابعاد من جهة والى اختلاف القدرات والامكانيات المتاحة في تلك المنظمات لتطبيق الابعاد وعلى الرغم من ذلك فأن اغلبية الباحثون أمثال (احمد، 2013) و (الحنيطي، 2014) و (القاسم، 2015) و (طارق، 2015) اتفقوا على أن ابعاد التطوير المنظمي تتمحور في الآتي:

أ-التنظيم

ويقصد بها ايجاد طرائق واساليب بشكل ما تمكن المنظمة بحدوث التطوير المرتقب، ويتم التركيز على التطوير ذات وظائف، أو قسام معينة، أو الادوات الخاصة بالتطوير. (عمره، 2012)

ويتمثل التنظيم في بعدين اساسيين هما:

اولاً: وحدات التنظيم الرئيسية : وهذه الوحدات اما ان تكون اقساماً أو ادارات وبأماكن ان يكون التطوير في تلك الاقسام والادارات من خلال هياكل الاتصال والوظائف والبيانات.

ثانياً: عمليات التنظيم مختلفة: منها عمليات اتخاذ القرار ونمط الاتصال والعلاقة بين الجماعة، كذلك عملية تخطيط وتصميم الأهداف وإدارة الخلافات التي قد تحدث والإجراءات وغيرها.

ب-الافراد

أن التغيير المستمر في البيئة الخارجية أو الداخلية أو كليهما يؤثر دائماً على درجة توافق الافراد مع المنظمة مما يسبب انخفاض مستويات الاداء وانخفاض مستويات الرضا عن العمل.

وهنا لابد من اجراء تطوير تنظيمي لاعادة توازن العلاقة بين الطبيعة الخاصة بالافراد من جهة والطبيعة الخاصة بالمنظمة بسبب التغيير في بيئة المنظمة. وعادة ما يحدث تغييرات في الادارة في ثلاث مجالات كالاتي(علما، 2004).

1-الدوافع :-لابد من تحديات ما حدث من تغييرات في حماسهم والعناصر المؤثرة في ذلك، وهل حدث تغيير في مستويات الطموح والاهداف الشخصية للعاملين؟ وهل تتوازن توقعات الافراد مع ما تقدمه المنظمة؟ وهل هناك حالة من الانضباط الذاتي أم التسبب؟.

2-الشخصية : هل حدث تغير في وصف الشخصية العامة لأفراد المنظمة؟ هل حدث تغير في مدى الاعتمادية أو الاستقلال، السلبية أو الايجابية، عمق أو سطحية الاهتمامات، التعية أو الرئاسية، وهل حدث تغير في هيكل القيم والاتجاهات النفسية والمويل الخاصة بالعاملين؟

3-القدرات:

هل حدث تقادم في مهارات العاملين؟ وهل حدث تطور في أساليب التدريب؟.

ج-جماعات العمل:

ويقصد بها مجموعة من افراد المنظمة تربطهم مصالح وأهداف مشتركة تهتم التنظيم سواء كانت هذه المجاميع متواجدة بالصفة الدائمة ام المؤقتة التي تنتهي بتحقيقها للأهداف المكلفة بها. وتركز المنظمة على جماعات العمل وتطويرها من اجل ان تحقق تماسكاً بين افراد الجماعات المختلفة والجماعة الواحدة داخل المنظمة، وبالإمكان تحقيق ذلك من خلال اهتمام المنظمة بقيم الجماعات، والعمل على تحقيق اهدافها وتطوير وكيفية ايجاد طرق لحل كل نزاع ممكن ان يحصل بين افراد المنظمة، مضافاً الى التطوير الحاصل كيفية صناعة القرارات، ثم العمل على تعزيز الصلات بين افراد الجماعة وزيادة فاعليتها ورفع أدائها. (عوض، 2012).

المحور الثالث/ الجانب الميداني

أولاً: وصف أفراد عينة البحث حسب المعلومات العامة:

وزعت الاستبانة على عينة من تدريسي عدد من كليات جامعة صلاح الدين / أربيل البالغ عددهم (142) تدريسي من مجموع (490) أي بنسبة (28.9%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً لتمثيل المجتمع. وتم استرجاع كلها وكانت الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث كما موضح في الجدول (1)

الجدول (1) الخصائص الشخصية لأفراد العينة

ت	العوامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	76	53.5%
		انثى	66	46.5%
	المجموع		142	100%
2	العمر	35-25	26	18.3
		45-36	74	52.1
		55-46	30	21.1
		55 فما فوق	12	8.5
	المجموع		142	100%
3	المتحصيل الدراسي	ماجستير	87	61.3
		دكتوراه	55	38.7
	المجموع		142	100%
4	عدد سنوات الخدمة في الجامعة	10-1	45	31.7
		20-11	72	50.7



14.8	21	30-21		
2.8	4	40-31		
%100	142		المجموع	
26.8	38	مدرس مساعد	اللقب العلمي	5
35.2	50	مدرس		
33,1	47	استاذ مساعد		
4,9	7	استاذ		
%100	142		المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج إستمارة الاستبيان.

توضح نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (1) خصائص الافراد المستجيبين من حيث الجنس، والعمر والتحصيل الدراسي وعدد سنوات الخدمة واللقب على التوالي:

1. الجنس:

يتضح من الجدول (1) بأن (53.5%) من افراد العينة هم من الذكور و ان (46.5%) هم من الاناث.

2. العمر:

يتضح من الجدول (1) ان افراد العينة ضمن الفئة العمرية (25-35) سنة فقد بلغت نسبتهم (18.3%) اما افراد الفئة العمرية (36-45) سنة بلغت نسبتهم (52.1%)، ثم في المرتبة الثانية الفئة العمرية (46-55) سنة فقد بلغت نسبتهم (21.1%)، وقد حصلت الفئة العمرية (55) سنة و اكثر على اقل نسبة اذ بلغت (8.5%).

3. التحصيل الدراسي:

يتضح من الجدول (1) ان غالبية افراد العينة هم حملة شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم (61.3%). ثم تليها في المرتبة الثانية حملة شهادة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (38.7%).

4. عدد سنوات الخدمة:

من ملاحظة الجدول (1) يتضح ان نسبة الذين عدد سنوات خدمتهم ما بين 11-20 سنة بلغت (50.7%) و في المرتبة الثانية الكوادر التدريسية الذين يتراوح عدد سنوات خدمتهم 1-10 سنة فقد بلغت نسبتهم (31.7%)، و في المرتبة الثالثة الكوادر التدريسية الذين يتراوح خدمتهم 21-30 سنة فقد بلغت نسبتهم (14.8%)، و في المرتبة الاخيرة جاءت الكوادر التدريسية الذين عدد سنوات خدمتهم اكثر من 31 سنة فقد بلغت (2.8%).

5-اللقب العلمي

يشير الجدول (1) فيما يخص اللقب العلمي فكانت اكر النسب تتمثل في لقب مدرس ومدرس مساعد بنسب (35.2%)، (33.1%) على التوالي وهذا يدل على قدرة الكادر التدريسي في تقديم اداء عال.

ثانياً: 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 142 إستمارة صالحة للتحليل ولخصت من خلال الجداول الآتية:

-محور انماط القيادة الادارية: تضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد كل بعد منها يتضمن (5) أسئلة لخصت إجاباتها من خلال الجدول رقم (2).

جدول (2) انماط القيادة الادارية

العبارة	لأأتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		لأأعلم (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
البعد الأول- نمط القيادة الاوتوقراطية												
X1	0	0	1	0.7	1	0.7	80	56.3	60	42.3	4.401	0.547



0.486	4.232	26.1	37	71.1	101	2.8	4	0	0	0	0	X2
0.629	4.268	34.5	49	59.9	85	3.5	5	2.1	3	0	0	X3
0.725	3.923	17.6	25	62.0	88	15.5	22	4.9	7	0	0	X4
0.634	4.049	21.8	31	62.0	88	15.5	22	0.7	1	0	0	X5
0.604	4.175	28.46	40.4	62.3	88.4	7.60	10.80	1.68	2.40	0	0	المعدل
البعد الثاني- نمط القيادة الديمقراطية												
0.785	3.880	20.4	29	52.1	74	22.5	32	4.9	7	0	0	X6
0.667	4.049	22.5	32	62	88	13.4	19	2.1	3	0	0	X7
0.842	4.394	55.6	79	33.1	47	8.5	12	0.7	1	2.1	3	X8
0.639	4.296	37.3	53	57	81	3.5	5	2.1	3	0	0	X9
0.634	4.359	44.4	63	47.2	67	8.5	12	0	0	0	0	X10
0.713	4.196	36.04	51.20	50.28	71.40	11.28	16	1.96	2.80	0.42	0.60	المعدل
البعد الثالث- نمط القيادة الابوية												
0.714	4.169	33.8	48	50.7	72	14.1	20	1.4	2	0	0	X11
0.723	4.183	34.5	49	51.4	73	12	17	2.1	3	0	0	X12
0.677	4.176	31.7	45	55.6	79	11.3	16	1.4	2	0	0	X13
0.714	3.909	18.3	26	57	81	21.8	31	2.8	4	0	0	X14
0.669	4.141	29.6	42	55.6	79	14.1	20	0.7	1	0	0	X15
0.699	4.116	29.58	42.0	54.06	76.80	14.66	20.80	1.680	2.40	0	0	المعدل
0.672	4.162	31.36	44.53	55.55	78.87	11.18	15.87	1.773	2.53	0.14	0.20	المعدل العام

توضح نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (2) أن المعدل العام لابعاد القيادة الادارية بلغ (4.162) في حين كانت نسبة اتفاق بشدة لهذا المحور 86.91% كذلك كان أكبر متوسط حسابي لنمط القيادة الديمقراطية الذي بلغ (4.196) كما حصل السؤال الأول (للبعد الأول) على أكبر متوسط ومقداره (4.401) حسب آراء العينة المبحوثة وهذه دلالة على توفير مستويات عالية من انماط القيادة الادارية لدى كليات جامعة صلاح الدين/اربيل و كما حصل السؤال السادس (للبعد الأول) على اقل متوسط ومقداره (3.880) حسب آراء العينة المبحوثة وهذه دلالة على عدم افساح المجال لاعضاء الهيئة التدريسية في المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل رؤساء الاقسام.

- محور الالتزام التنظيمي : تضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد كل بعد منها يتضمن (5) أسئلة لخصت إجاباتها من خلال الجدول رقم (3):

جدول (3) الالتزام التنظيمي

العبارة	لأأتفق بشدة (1)		لا أأتفق (2)		لأعلم (3)		أأتفق (4)		أأتفق بشدة (5)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
البعد الأول- الالتزام العاطفي												
X16	4	2.8	28	19.7	33	23.2	64	45.1	13	9.2	3.380	0.995
X17	1	0.7	3	2.1	14	9.9	84	59.2	40	28.2	4.120	0.719
X18	1	0.7	16	11.3	38	26.8	54	38	33	23.2	3.718	0.970
X19	9	6.3	45	31.7	39	27.5	43	30.3	6	4.2	2.944	1.023
X20	2	1.4	6	4.2	43	30.3	80	56.3	11	7.7	3.658	0.746

المعدل	3.40	2.38	19.6	13.8	33.4	23.54	65	45.78	20.60	14.5	3.564	0.891
البعد الثاني - الالتزام المعياري												
X21	0	0	15	10.6	27	19	74	52.1	26	18.3	3.782	0.868
X22	3	2.1	21	14.8	56	39.4	52	36.6	10	7	3.317	0.886
X23	1	0.7	12	8.5	39	27.5	55	38.7	35	24.6	3.782	0.939
X24	2	1.4	13	9.2	47	33.1	56	39.4	24	16.9	3.613	0.921
X25	1	0.7	12	8.5	28	19.7	82	57.7	19	13.4	3.747	0.820
المعدل	1.40	0.98	14.6	10.32	39.4	27.74	63.8	44.90	22.8	16.04	3.648	0.887
البعد الثالث - الالتزام المستمر												
X26	0	0	1	0.7	14	9.9	108	67.1	19	13.4	4.021	0.512
X27	3	2.1	3	2.1	22	15.5	76	53.5	38	26.8	4.007	0.838
X28	2	1.4	13	9.2	37	26.1	56	39.4	34	23.9	3.754	0.969
X29	1	0.7	5	3.5	23	16.2	84	59.2	29	20.4	3.951	0.756
X30	0	0	6	4.2	20	14.1	79	55.6	37	26.1	4.035	0.757
المعدل	1.20	0.84	5.60	3.94	23.2	16.36	80.60	54.96	31.40	22.12	3.954	0.766
المعدل العام	2.00	1.40	13.27	9.353	32.0	22.55	69.80	48.55	24.93	17.55	3.722	0.848

يلاحظ من جدول (3) المعدل العام لمحور الالتزام التنظيمي بلغ (3.722) في حين كانت نسبة أتفق وأتفق تماماً لهذا المحور 66.1% كذلك كان أكبر متوسط حسابي لبعد الالتزام المستمر الذي بلغ (3.954) كما حصل السؤال السابع عشر (للبعد الأول) على أكبر متوسط ومقداره (4.120) حسب آراء العينة المبحوثة ، النتائج الآتفة تؤكد توفر ابعاد الالتزام التنظيمي وبمستوى فوق المتوسط في جامعة صلاح الدين.

-محور التطوير المنظمي: تضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد كل بعد منها يتضمن (5) أسئلة لخصت إجاباتها من خلال الجدول رقم (4).

جدول (4) التطوير المنظمي

العبارة	لأأتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		لأعلم (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
البعد الأول- التنظيم												
X31	6	4.2	31	21.8	34	23.9	55	38.7	16	11.3	3.310	1.066
X32	3	2.1	26	18.3	26	18.3	75	52.8	12	8.5	3.472	0.958
X33	5	3.5	37	26.1	36	25.4	52	36.6	12	8.5	3.204	1.035
X34	0	0	9	6.3	33	23.2	62	43.7	38	26.8	3.909	0.866
X35	0	0	12	8.5	49	34.5	54	38	27	19	3.676	0.880
المعدل	2.80	1.96	23	16.2	35.6	25.06	59.6	41.96	21	14.82	3.514	0.961
البعد الثاني- الافراد												
X36	4	2.8	15	10.6	49	34.5	63	44.4	11	7.7	3.437	0.887
X37	14	9.9	34	23.9	51	35.9	36	25.4	7	4.9	2.916	1.042
X38	4	2.8	11	7.7	37	26.1	83	58.5	7	4.9	3.549	0.822
X39	9	6.3	40	28.2	42	29.6	47	33.1	4	2.8	2.979	0.993

1.154	3.091	9.9	14	32.4	46	23.9	34	24.6	35	9.2	13	X40
0.979	3.194	6.04	8.60	38.76	55	30	42.6	19	27	6.20	8.80	المعدل
البعد الثالث- جماعات العمل												
0.829	4.035	30.3	43	48.6	69	15.5	22	5.6	8	0	0	X41
0.734	4.028	25.4	36	54.9	78	16.9	24	2.8	4	0	0	X42
0.834	4.000	28.9	41	47.9	68	17.6	25	5.6	8	0	0	X43
0.743	3.732	13.4	19	50.7	72	31.7	45	4.2	6	0	0	X44
1.031	3.662	19.7	28	43.7	62	24.6	35	7	10	4.9	7	X45
0.834	3.891	23.54	33.40	49.16	69.80	21.26	30.2	5.040	7.20	0.98	1.40	المعدل
0.925	3.533	14.80	21	43.29	61.47	25.44	36.13	13.41	19.07	3.05	4.33	المعدل العام

تشير معطيات الجدول (4) إلى أن المعدل العام لمحور التطوير المنظمي بلغ (3.533) في حين كانت نسبة اتفق وأتفق تماماً لهذا المحور 58.09% كذلك كان أكبر متوسط حسابي بعد جماعات العمل بلغ (3.891) كما حصل السؤال واحد وأربعون (للبعد الثالث) على أكبر متوسط ومقداره (4.035) يترتب على هذه النتائج توفر مستويات جيدة من ابعاد التطوير المنظمي في الجامعة المبحوثة حسب آراء العينة المبحوثة.

ثالثاً: اختبار الثبات الداخلي للإستبانة (الإتساق):

تم إيجاد معامل كرونباخ ألفا الذي يعتبر مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (الاستبانة). وجدول (5) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد لوحده وللمقياس ككل.

جدول (5) اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الإستبانة

عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	محاور وأبعاد الإستبانة
15	0.847	المحور الأول- انماط القيادة الادارية
5	0.628	النمط الاوتوقراطي
5	0.660	النمط الديمقراطي
5	0.821	النمط الابوي
15	0.889	المحور الثاني- الالتزام التنظيمي
5	0.803	الالتزام العاطفي
5	0.718	الالتزام المعياري
5	0.710	الالتزام المستمر
15	0.847	المحور الثالث- التطوير المنظمي
5	0.862	التنظيم
5	0.623	الافراد
5	0.793	جماعات العمل
45	0.943	جميع عبارات الإستبانة

إن معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل عبارات الإستبانة لأداة القياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات لأنه أكبر من 60% وبالتالي يعني هنالك إتساق داخلي لأسئلة محاور وأبعاد الإستبانة وفقرات الإستبانة بشكل عام.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى :

توجد أهمية للقيادة الإدارية وأنماطها.

يمثل هذا الإختبار مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على محور انماط القيادة الادارية وأبعادها كلا على حدا مع الوسط الحسابي للأداة (3) على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، لإختبار هذه الفرضية نستخدم (One-Sample t-Test) كما مبين في جدول (6).

جدول (6) إختبار t حول متوسط الاجابات حول انماط القيادة الادارية

قيمة متوسط الإختبار = 3								
المحور الأول	الوسط الحسابي	فرق الوسطين	متوسط الخطأ المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	درجات الحرية	قيمة P	النتيجة
انماط القيادة الادارية	4.162	1.162	0.0321	36.242	1.96	141	0.000	معنوي
النمط الاوتوقراطي	4.175	1.175	0.0301	39.016	1.96	141	0.000	معنوي
النمط الديمقراطي	4.196	1.196	0.0393	30.469	1.96	141	0.000	معنوي
النمط الابوي	4.116	1.116	0.0448	24.899	1.96	141	0.000	معنوي

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن متوسط إجابات الإتفاق مع فرضية البحث لانماط القيادة الادارية بلغت (4.162) وهو أكبر من المتوسط الفرضي بمقدار (1.162) في حين كانت قيمة p تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5% (قيمة t-المحسوبة بلغت (36.242) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)) 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 (3) على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، لإختبار هذه الفرضية نستخدم (One-Sample t-Test) كمايبين هذه النتائج في الجدول (7) :

جدول (7) إختبار t حول متوسط إجابات الالتزام التنظيمي وأبعادها

قيمة متوسط الإختبار = 3								
المحور الثاني	الوسط الحسابي	فرق الوسطين	متوسط الخطأ المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	درجات الحرية	قيمة P	النتيجة
الالتزام التنظيمي	3.721	0.721	0.0450	16.01	1.96	141	0.000	معنوي
الالتزام العاطفي	3.562	0.562	0.0565	9.953	1.96	141	0.000	معنوي
الالتزام المعياري	3.648	0.648	0.0511	12.685	1.96	141	0.000	معنوي
الالتزام المستمر	3.954	0.954	0.0446	21.383	1.96	141	0.000	معنوي

من خلال الجدول (7) يتبين أن متوسط إجابات الإتفاق مع فرضية البحث للالتزام التنظيمي بلغت (3.721) وهو أكبر من متوسط ليكرت بمقدار (0.721) في حين كانت قيمة p تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5% (قيمة t-المحسوبة بلغت (16.01) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) مما يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أهمية للالتزام التنظيمي حسب آراء العينة المبحوثة والتي تم إختبارها، كذلك بالنسبة لأبعادها كانت جميعها معنوية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد أهمية لمحور التطوير المنظمي وأبعادها.

يمثل هذا الإختبار مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على محور التطوير المنظمي وأبعادها كلا على حدا مع الوسط الحسابي للأداة (3) على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، لإختبار هذه الفرضية نستخدم (One-Sample t-Test) وتم الحصول على النتائج الآتية:

جدول (8) إختبار t حول متوسط إجابات العدالة التنظيمية وأبعادها

قيمة متوسط الإختبار = 3								
المحور الثالث	الوسط الحسابي	فرق الوسطين	متوسط الخطأ المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	درجات الحرية	قيمة P	النتيجة
التطوير المنظمي	3.533	0.533	0.0441	12.090	1.96	141	0.000	معنوي
التنظيم	3.514	0.514	0.0650	7.909	1.96	141	0.000	معنوي
الأفراد	3.194	0.194	0.0486	4.003	1.96	141	0.000	معنوي
جماعات العمل	3.892	0.892	0.0522	17.084	1.96	141	0.000	معنوي

من خلال الجدول (8) يتبين أن متوسط إجابات الإتفاق مع فرضية البحث للتطوير المنظمي بلغت (3.533) وهو أكبر من متوسط ليكرت بمقدار (0.533) في حين كانت قيمة-p تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5% (قيمة-t المحسوبة بلغت (12.090) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)) مما يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أهمية للتطوير المنظمي حسب آراء العينة المبحوثة والتي تم إختبارها، كذلك بالنسبة لأبعادها كانت جميعها معنوية.

ب-فرضيات الإرتباط:

سيتم هنا دراسة العلاقة بين محاور الدراسة المتمثلة بمحور انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي والتطوير المنظمي وأبعادها الثلاث وعلى هذا الأساس يتم إختبار الفرضية الرئيسة وأبعادها كما يلي:

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد علاقة بين انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي .

تم حساب قيمة معامل الإرتباط بين انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي وإختبارها تحت مستوى معنوية (0.05) وتلخيص نتائجها من خلال الجدول (9):

جدول (9) معاملات الإرتباط بين انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي

أنماط القيادة الادارية	معامل إرتباط بيرسون	قيمة-p	النتيجة	المرتبة
الالتزام التنظيمي	0.694**	0.000	معنوي جداً	
الالتزام العاطفي	0.657**	0.000	معنوي جداً	الأولى
الالتزام المعياري	0.562**	0.000	معنوي جداً	الثالثة
الالتزام المستمر	0.628**	0.000	معنوي جداً	الثانية

من خلال الجدول (9) يلاحظ أن هنالك إرتباط طردي إيجابي مقداره 69.4% بين انماط القيادة الادارية والالتزام العاطفي، وأن قيمة-p تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تعطي دلالة إحصائية على وجود إرتباط إيجابي معنوي جداً (لوجود**) بين المحورين. كذلك كان هنالك إرتباط طردي موجب معنوي جداً بين انماط القيادة الادارية والالتزام العاطفي ومقداره 65.7% (وهو أكبر قيمة معامل إرتباط مقارنة مع بقية الأبعاد لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأولى مقارنة مع بقية الأبعاد) والالتزام المعياري ومقداره 56.2% (وهو أصغر قيمة معامل إرتباط مقارنة مع بقية الأبعاد لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأخيرة مقارنة مع بقية الأبعاد)، والالتزام المستمر ومقداره 62.8%.

جدول (10) معاملات الإرتباط بين أبعاد انماط القيادة الادارية مجتمعة وانماط الالتزام التنظيمي

ابعاد الالتزام التنظيمي	انماط القيادة الادارية	قيمة-p	النتيجة
الالتزام العاطفي	0.526**	0.000	معنوي جداً
الالتزام المعياري	0.597**	0.000	معنوي جداً

الالتزام المستمر	0.758**	0.000	معنوي جداً
------------------	---------	-------	------------

و تتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية محاولة لإختبار العلاقة بين انماط القيادة الادارية مجتمعة وكل بعد من ابعاد الالتزام التنظيمي وعند مستوى معنوية (0.05). حيث يشير الجدول (10) الى أن هنالك إرتباط طردي إيجابي مقداره 52.6% بين الالتزام العاطفي وانماط القيادة الادارية، وأن قيمة p -تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تعطي دلالة إحصائية على وجود إرتباط إيجابي معنوي جداً (لوجود**) بينهما والتي تعتبر من أضعف علاقة بين المتغيرات الفرعية. وتشير النتائج الى أن هنالك إرتباط طردي إيجابي مقداره 59.7% بين الالتزام المعياري و انماط القيادة الادارية، وأن قيمة p -تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تعطي دلالة إحصائية على وجود إرتباط إيجابي معنوي جداً (لوجود**) بينهما. و يلاحظ أن هنالك إرتباط طردي إيجابي مقداره 75.8% بين الالتزام المستمر وانماط القيادة الادارية، وأن قيمة p -تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تعطي دلالة إحصائية على وجود إرتباط إيجابي معنوي جداً (لوجود**) بينهما و التي تعتبر من اقوى العلاقات الارتباطية مقارنة بالعلاقات الارتباطية الاخرى و بالتالي قبول جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة بين انماط القيادة الادارية وابعاد التطوير المنظمي.

تم حساب قيمة معامل الإرتباط بين انماط القيادة الادارية وابعاد التطوير المنظمي وإختبارها تحت مستوى معنوية (0.05) وتلخيص نتائجها من خلال الجدول (11):

جدول (11) معاملات الإرتباط بين انماط القيادة الادارية وابعاد التطوير المنظمي

المرتبة	النتيجة	قيمة-p	معامل إرتباط بيرسون	انماط القيادة الادارية
	معنوي جداً	0.000	0.781**	التطوير المنظمي
الأولى	معنوي جداً	0.000	0.702**	التنظيم
الثالثة	معنوي جداً	0.000	0.550**	الافراد
الثانية	معنوي جداً	0.000	0.593**	جماعات العمل

يتضح من الجدول (11) أنه هنالك إرتباط طردي إيجابي مقداره 78.1% بين انماط القيادة الادارية والتطوير المنظمي، وأن قيمة p -تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تعطي دلالة إحصائية على وجود إرتباط إيجابي معنوي جداً (لوجود**) بين المحورين. كذلك كان هنالك إرتباط طردي موجب معنوي جداً بين انماط القيادة الادارية وبعد التنظيم ومقداره 70.2% (وهو أكبر قيمة معامل إرتباط مقارنة مع بقية الأبعاد لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأولى مقارنة مع بقية الأبعاد) وبعد الافراد ومقداره 55% (وهو أصغر قيمة معامل إرتباط مقارنة مع بقية الأبعاد لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأخيرة مقارنة مع بقية الأبعاد)، و تبين وجود علاقة بين انماط القيادة الادارية وبعد جماعات العمل أذ بلغت نسبة معامل الارتباط (59.3) وهذا مايدل على ان انماط القيادة الادارية لدى العينة المستهدفة يحقق التطوير المنظمي من خلال بعد جماعات العمل .

الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وابعاد التطوير المنظمي.

تم حساب قيمة معامل الإرتباط بين الالتزام التنظيمي وابعاد التطوير المنظمي وإختبارها تحت مستوى معنوية (0.05) وتلخيص نتائجها من خلال الجدول (12):

جدول (12) معاملات الارتباط بين الالتزام التنظيمي وابعاد التطوير المنظمي

الالتزام التنظيمي	معامل ارتباط بيرسون	قيمة-p	النتيجة	المرتبة
التطوير المنظمي	0.801**	0.000	معنوي جداً	
التنظيم	0.758**	0.000	معنوي جداً	الأولى
الافراد	0.526**	0.000	معنوي جداً	الثالثة
جماعات العمل	0.597**	0.000	معنوي جداً	الثانية

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن هنالك ارتباط طردي إيجابي مقداره 80.1% بين الالتزام التنظيمي وابعاد التطوير المنظمي، وأن قيمة-p تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تعطي دلالة إحصائية على وجود ارتباط إيجابي معنوي جداً (لوجود**) بين المحورين. كذلك كان هنالك ارتباط طردي موجب معنوي جداً بين الالتزام التنظيمي وبعد التنظيم ومقداره 75.8% (وهو أكبر قيمة معامل ارتباط مقارنة مع بقية الأبعاد لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأولى مقارنة مع بقية الأبعاد) وبعد الافراد ومقداره 52.6% (وهو أصغر قيمة معامل ارتباط مقارنة مع بقية الأبعاد لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأخيرة مقارنة مع بقية الأبعاد). بعد جماعات العمل ومقداره 59.7%.

ج- فرضيات التأثير:

سيتم هنا دراسة تأثير محور انماط القيادة الادارية على محور التطوير المنظمي وأبعادها الثلاث من خلال تقدير النماذج الخطية وحساب معامل التحديد ومن ثم اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد تأثير لانماط القيادة الادارية مجتمعة في التطوير المنظمي بأبعادها. لإختبار معنوية تأثير انماط القيادة الادارية في التطوير المنظمي وأبعادها تم تقدير نماذج الإنحدار وحساب معامل التحديد لكل منها تحت مستوى معنوية 5% وتلخيص أهم النتائج في الجدول (13):

جدول (13) تأثير انماط القيادة الادارية في التطوير المنظمي بأبعادها

انماط القيادة الادارية						
قيم-t	قيم-F	قيم-p	معاملات التحديد			
-3.093	218.94	0.000	0.61	-0.939	القيمة الثابتة	التطوير المنظمي
14.797				1.075	ميل الإنحدار	
-4.734	136.36	0.000	0.493	-2.413	القيمة الثابتة	التنظيم
11.677				1.424	ميل الإنحدار	
-0.616	60.866	0.000	0.303	-0.275	القيمة الثابتة	الافراد
7.802				0.834	ميل الإنحدار	
-0.278	76.111	0.000	0.352	-0.129	القيمة الثابتة	جماعات العمل
8.724				0.966	ميل الإنحدار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن انماط القيادة الادارية يفسر 61% من التغيرات الحاصلة في التطوير المنظمي، في حين كانت قيم-t الخاصة بإختبار معاملات الإنحدار أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) مما يدل على معنويتها وأهميتها وجودها في النموذج المقدر، كما نلاحظ أن قيمة-F أكبر من قيمتها الجدولية (3.84) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات (وهذا ماتؤكدته قيمة-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية 5%) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لانماط القيادة الادارية في التطوير المنظمي.

نلاحظ أيضاً أن انماط القيادة الادارية له تأثير معنوي جداً على كل أبعاد التطوير المنظمي حيث أنها فسرت 49.3% من التغيرات الحاصلة في بعد التنظيم (وهي أكبر نسبة تفسير مقارنةً بالأبعاد الأخرى)، فسرت 30.3% (وهي أقل نسبة تفسير مقارنةً بالأبعاد الأخرى) من التغيرات الحاصلة في بعد الافراد، فسرت 35.2% من التغيرات الحاصلة في بعد جماعات العمل. فضلاً عن أن جميع قيم t- كانت أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) مما يدل على أهمية هذه المعاملات المقدرة في نماذج الإنحدار وأن قيم-F كانت جميعها أكبر من قيمتها الجدولية (3.84) وهذا يعني أن النماذج المقدرة ملائمة للبيانات (وهذا ماؤكدته جميع قيم p- التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية 5%) لذلك سيتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لانماط القيادة الادارية مجتمعة في ابعاد التطوير المنظمي وأبعادها.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير للالتزام التنظيمي في التطوير المنظمي.
لإختبار معنوية تأثير الالتزام التنظيمي في التطوير المنظمي وأبعادها تم تقدير نماذج الإنحدار وحساب معامل التحديد لكل منها تحت مستوى معنوية 5% وتلخيص أهم النتائج في الجدول (14):

جدول (14) تأثير الالتزام التنظيمي في التطوير المنظمي بأبعادها

الالتزام التنظيمي			قيم-t	قيم-F	قيم-p	معاملات التحديد
التطوير المنظمي	القيمة الثابتة	0.615	3.301	250.14	0.000	0.641
	ميل الإنحدار	0.784	15.816			
التنظيم	القيمة الثابتة	-0.554	-1.853	188.654	0.000	0.574
	ميل الإنحدار	1.093	13.735			
الافراد	القيمة الثابتة	1.083	3.720	53.636	0.000	0.277
	ميل الإنحدار	0.567	7.324			
جماعات العمل	القيمة الثابتة	1.317	4.459	77.604	0.000	0.357
	ميل الإنحدار	0.692	8.809			

يشير الجدول (14) إلى وجود تأثير معنوي للالتزام التنظيمي في التطوير المنظمي ويدعم ذلك قيمة معامل التحديد 0.641، في حين كانت قيم t- الخاصة بإختبار معاملات الإنحدار أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) مما يدل على معنويتها وأهميتها وجودها في النموذج المقدّر، كما نلاحظ أن قيمة-F أكبر من قيمتها الجدولية (3.84) وهذا يعني أن النموذج المقدّر ملائم للبيانات (وهذا ماؤكدته قيمة-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية 5%) لذلك سيتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير للالتزام التنظيمي في التطوير المنظمي.

أما فيما يخص تحليل أثر الالتزام التنظيمي في ابعاد التطوير المنظمي بصورة منفردة يشير نفس الجدول الى وجود تأثير معنوي للالتزام التنظيمي في كل من بعد التنظيم و الافراد و جماعات العمل و يدعم ذلك قيم معاملات التحديد البالغة 57.4% (وهي أكبر نسبة تفسير مقارنةً بالأبعاد الأخرى) و 27.7% (وهي أقل نسبة تفسير مقارنةً بالأبعاد الأخرى) و 35.7% على التوالي وهذه النتائج تدعم صحة كل من فرضية الاولى والثانية والثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير لانماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي في التطوير المنظمي بأبعادها.
لإختبار معنوية تأثير انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي في التطوير المنظمي بأبعادها تم تقدير نماذج الإنحدار المتعدد وحساب معامل التحديد المتعدد لكل منها تحت مستوى معنوي 5% وتلخيص أهم النتائج في الجدول (15):

جدول (15) تأثير انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي في التطوير المنظمي بأبعادها

معاملات التحديد		قيم-p	قيم-F	VIF	قيم-t	انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي	
0.739	0.000	196.7	1.93	-3.09	-0.773	القيمة الثابتة	التطوير المنظمي
				7.22	0.598	ميل إنحدار انماط القيادة الادارية	
				8.29	0.489	ميل إنحدار الالتزام التنظيمي	
0.634	0.000	120.4	1.93	-4.948	-2.158	القيمة الثابتة	التنظيم
				4.776	0.690	ميل إنحدار انماط القيادة الادارية	
				7.310	0.752	ميل إنحدار الالتزام التنظيمي	
0.343	0.000	36.30	1.93	-0.397	-0.173	القيمة الثابتة	الافراد
				3.740	0.541	ميل إنحدار انماط القيادة الادارية	
				2.912	0.300	ميل إنحدار الالتزام التنظيمي	
0.418	0.000	49.99	1.93	0.026	0.011	القيمة الثابتة	جماعات العمل
				3.841	0.562	ميل إنحدار انماط القيادة الادارية	
				3.977	0.414	ميل إنحدار الالتزام التنظيمي	

من خلال الجدول (15) يتبين أن انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي معاً يفسر 73.9% من التغيرات الحاصلة في التطوير المنظمي، في حين كانت قيم-t الخاصة باختبار معاملات الإنحدار أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) مما يدل على معنويتها وأهمية وجودها في النموذج المقدر، كما أن قيمة VIF أقل من العدد (5) مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد علاقات خطية وأن قيمة-F أكبر من قيمتها الجدولية (3.00) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات (وهذا ما تؤكدته قيمة-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية 5%)، لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير للانماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي في التطوير المنظمي.

نلاحظ أيضاً أن انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي له تأثير معنوي جداً على كل أبعاد التطوير المنظمي حيث أنها فسرت 63.4% من التغيرات الحاصلة في بعد التنظيم (وهي أكبر نسبة تفسير مقارنةً بالأبعاد الأخرى)، فسرت 34.3% (وهي أقل نسبة تفسير مقارنةً بالأبعاد الأخرى) من التغيرات الحاصلة في بعد الافراد، فسرت 41.8% من التغيرات الحاصلة في بعد جماعات العمل. فضلاً عن أن جميع قيم-t كانت أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) مما يدل على أهمية هذه المعلمات المقدر في نماذج الإنحدار، كما أن قيمة VIF جميعها أقل من العدد (5) مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد علاقات خطية وأن قيم-F كانت جميعها أكبر من قيمتها الجدولية (3.00) وهذا يعني أن النماذج المقدر ملائمة للبيانات (وهذا ما تؤكدته جميع قيم-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية 5%) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير للانماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي معاً في التطوير المنظمي وأبعادها.

خامساً:- الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات:

- 1- كشفت نتائج الوصف عن المستويات العالية لمتغير انماط القيادة الادارية وجاء نمط القيادة الديمقراطية في المرتبة الاولى وتلتها نمط القيادة الاوتوقراطية ثم نمط القيادة الابوية وهذه دلالة على وجود انماط القيادة الادارية لدى كليات جامعة صلاح الدين بمستويات عالية.



- 2- 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.
- 3- 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.
- 4- اوضحت معطيات الارتباط وجود علاقات قوية بين متغيرات البحث حيث كانت أقوى علاقة بين الالتزام العاطفي كأحدى ابعاد الالتزام التنظيمي وانماط القيادة الادارية.
- 5- اظهرت نتائج التحليل الوصف عن وجود ارتباط قوي بين كل انماط القيادة الادارية والتطوير المنظمي وهذه دلالة على ان زيادة مستويات انماط القيادة الادارية في الجامعة ينعكس بشكل إيجابي على مستويات التطوير المنظمي.
- 6- بينت نتائج الانحدار البسيط وجود تأثير للانماط القيادة الادارية في التطوير المنظمي وكذلك وجود تأثير للالتزام التنظيمي في التطوير المنظمي.
- 7- اوضحت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير لكل من انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي مجتمعة في التطوير المنظمي ويستدل من هذا بان التغيرات في التطوير المنظمي في الجامعة المبحوثة تعزي الى كل من انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي.

ب- التوصيات:

- 1- المحافظة على المستويات العالية للانماط القيادة الادارية من خلال تعزيز أليته وابعاده ولاسيما بعد نمط القيادة الابوية عن طريق تعزيز هذا النمط لدى القيادات الادارية في الجامعة وتشجيع التواصل والتفاعل الاجتماعي.
- 2- لابد من التركيز على اهمية الالتزام التنظيمي ومحاولة زيادة مستوياتها من خلال تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي نحو اثراء واغتناء الوظائف المتاحة.
- 3- 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.
- 4- توظيف العلاقة القوية بين ابعاد الالتزام التنظيمي وانماط القيادة الادارية من خلال المحافظة على المشاركة بالمعلومات فضلا عن تعزيز الابعاد الاخرى.
- 5- استثمار العلاقة بين انماط القيادة الادارية والتطوير المنظمي من خلال تنمية المهارات الادارية فضلا عن الوعي الذاتي وتعزيز التعاطف.
- 6- تسخير القيادة الادارية بكافة انماطه لتحقيق التطوير المنظمي طالما ان التغيرات في التطوير المنظمي تعود الى تأثير انماط القيادة الادارية.
- 7- توجيه علاقة انماط القيادة الادارية 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.

قائمة المصادر الانكليزية

- ALAS, T. E. R. 2009. Features of successful entrepreneurs' in Estonia and changing organizational development challenges. *Baltic Journal of management* Vol.4
- CHUANG, H. T. 2010. *The Impact of Leadership Styles on Job stress and Turnover Intention Taiwan Insurance industry as an exemple*. Tatung University
- COOK, C., W., HUNSAK, PHILIP, L. 2001. *Management and Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill, Inc
- D'AMBROSIO, M. 2002. *leadership in Today's world* [Online]. Available: www.stanswartz.com/Dambrosio.html
- FUMER, M. 2003. *The New Management* New York, Macmillan Publishing co, Inc
- GARDONA, P. 2002. *Transcendental Leadership*. [Online]. Available: www.management.com/practice.net/leadership-styles.html
- GROVE, S. 2005. *High Output Management*, New York, Random House
- HAMMACK, G., TOLLAND 1999. The efficacy of three conflictmasters abstract international



- HARRISON, J. 2011. Interview with Linda Holbeche and Mee-Yan Cheung Judge, authors of Organizational development, development and Learning in Organization. *A Internstional Journal*, Vol. 25
- .HODGE, N. J. A., W.P. 1988. *Organization Theory* Boston, Allyn & Bacon, Inc
- .HOY, W. M., C. 1982. *Educational Administration: Theory, Research and practice*, U.S.A., Random house
- .pur comprendre et agir), Paris, ed dunod MIER, O. 2009. *Dico du manager (500 cle*
- SCHERMERHORN JR., J. R., RICHARD N. OSBORN, MARY UHL-BIEN, JAMES G. HUNT 2000. *Organizational Behavior*, New york, Hohn Wily & Sons, Inc
- .WIBO WIBO, Z. K., S.& W. 2010. *development of organizational*, weibo at al
- WONG, K. L. L. T. C. 2011. Psychological Empowerment and Y.choong organizational commitment the Malaysian private Higher education institution. *SAVAP International*, Volume 1

المصادر العربية:

- احمد، ع. ح. م. ع. س. ا. ع. 2013. اثر التمكين العاملين في التطوير التنظيمي -دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
- الحنيطي، ا. ي. 2014. أجازة الملك عبدالله الثاني للتميز في توجيه المؤسسات الاردنية المشاركة بالجائزة نحو التطوير التنظيمي. مجلة دراسات للعلوم الادارية، 21.
- الريبيق، م. ا. م. 2004. العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الامنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- الرشيد، ن. م. 2010. التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس ابوظبي للتعليم، دراسة مقدمة الى مجلس ابوظبي للتعليم مجلس ابوظبي للتعليم.
- السكاكنة، ب. 2010. القيادة الإدارية الفعالة، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشمري، ع. ر. ع. 2013. دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- الطائي، ع. ح. 1995. بناء راس المال الفكري بين إدارة التمكين وفاعلية الموارد القرار الاستراتيجي مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد 11.
- الطيب، م. ر. 1995. نظرية مدخل للتسيير اساسيات-وظائف-تقنيات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- العبيدي، م. ع. ش. 2013. استراتيجية التمكين ودورها في تعزيز جودة العمل الرقابي، دراسة تحليلية لاراء عينة ممن الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية. رسالة دبلوم غير منشورة، جامعة موصل.
- العوفي، م. 2005. الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك نايف.
- القاسم، ف. ب. ع. ب. م. 2015. التطوير التنظيمي وعلاقته بمستويات الالتزام التنظيمي -من وجهة نظر موظفي امانة منطقة الرياض.. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- الوزان، خ. م. ا. 2006. لمانخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي : (دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- باشراحيل، ط. م. س. ف. ع. 2004. صناعة القائد، لبنان، دار ابن حزم للنشر.
- بسيوني، م. ر. ا. 2004. إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ.
- جلاب، ا. د. 2011. إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حريم، ح. 1997. السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات، عمان، الاردن، دار ومكتبة الحامد.
- حسن، م. 2004. القيادة: اساسيات ونظريات ومفاهيم، اربد، الاردن، دار المندي للنشر والتوزيع.
- حمادي، ع. ع. 2013. القيادة الادارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، الاردن، دار البداية ناشرون وموزعون.
- خيري، أ. 2013. القيادة الإدارية الاردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
- صالح، ط. م. ا. ع. 2010. التطوير التنظيمي-مدخل تحليلي، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- طارق، ب. 2015. الرقابة الادارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي رسالة ماجستير، جامعة محمد بن خيضر.
- عباس، ع. 2004. اساسيات علم الادارة، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبدالباقي، ص. ا. م. 2001. السلوك التنظيمي، مصر الدار الجامعية.
- علما، ا. م. 2004. اساليب ومناهج التطوير التنظيمي دراسة في ادارة الاعمال. شبكة الأمم المتحدة عبر الإنترنت في مجال الإدارة العامة والتمويل.
- عمرة، ا. ع. ر. ا. ا. 2012. تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث ممن وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة.
- عوض، ع. م. 2012. دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصاد والقانون، المجلد 28.
- فتح الله، خ. 2012. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي. جامعة الجزائر.
- فلمبان، إ. ف. ن. 2008. لرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة. المكرمة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى.



کریدي، ب. 2010. الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادي، المجلد 12. ماجد الفراء، و. 2007. الادارة المفاهيم والممارسات غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية. منصور، ع. م. 1999. مبادئ الادارة، مصر، مجموعة النيل. منظور، ا. 2000. لسان العرب بيروت، دار صادر. هاشم، ز. م. 2001. اساسيات الادارة، الكويت، منشورات ذات السلاسل.

إستمارة الإستبانة

تحية طيبة

نضع بين أيديكم إستمارة البحث الموسوم (تحليل علاقة انماط القيادة الادارية بالالتزام التنظيمي وتأثيرهما في التطوير المنظمي /دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من كليات جامعة صلاح الدين/اربيل)).
راجين الإجابة على فقراتها من خلال وضع علامة () في المكان الملاءم والذي يعكس رأيكم.
نود إعلامكم بأن آراءكم ستكون موضوع ثقة ويتم التعامل معها بسرية، وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً.
شاكرين تعاونكم معنا مسبقاً

الباحثون

م.م.نماء نشاة بشير

م.م.نسليم بويابو

م.م.كيوان سالم توفيق

أولاً:معلومات عامة

الجنس: ذكر أنثى

العمر: سنة

التحصيل الدراسي: دكتوراه ماجستير

اللقب العلمي: أستاذ أستاذ مساعد مدرس مدرس مساعد

عدد سنوات الخدمة في الجامعة: سنة

ثانياً: مقياس عوامل التفكير الاستراتيجي.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ-النمط الاوتوقراطي						
1	يسمح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية بقدر كبير من الحرية في التصرف.					
2	يثق رئيس القسم في قدرات ومهارات اعضاء الهيئة التدريسية.					
3	يمتلك رئيس القسم السلطة ويحافظ عليها.					
4	يصر الرئيس القسم على طاعته.					
5	ينسب رئيس القسم النجاح لجهود الشخصيه.					
ب-النمط الديمقراطي						
6	يفسح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
7	يتعامل رئيس القسم مع جميع اعضاء الهيئة التدريسية بالعدل والإنصاف.					
8	يتبع الرئيس القسم اسلوب الحزم والتفاني في العمل.					
9	يتجنب رئيس القسم استخدام أسلوب التهديد والعقاب.					
10	يتبع رئيس القسم اسلوب الإقناع والتعاون وكسب رضا أعضاء الهيئة التدريسية.					
ج-النمط الابوي						
11	يلبي رئيس القسم حاجات اعضاء الهيئة التدريسية ويهتم بمشاعرهم.					
12	لا يهمل رئيس القسم الفروق الفردية بين اعضاء الهيئة التدريسية.					
13	يعتمد رئيس القسم على المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات.					
14	يلبي رئيس القسم حاجات اعضاء الهيئة التدريسية.					
15	يتصف رئيس القسم بوضوح افكاره و مشاعره.					

ثالثاً: الالتزام التنظيمي

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ-الالتزام العاطفي						
1	تشابه قيم وتوجهات رئيس القسم مع قيم وتوجهات الهيئة التدريسية.					
2	لا يشعر رئيس القسم بالتضارب بين اهدافه و اهداف الكلية.					
3	القرار الذي يتخذه رئيس القسم بالعمل في الكلية كان من افضل قرارات في حياته.					
4	ريس القسم مستعد لمواصله بالرغم من الصعوبات والظروف المعقدة.					



5	يشعر رئيس القسم بالرضا التام عن الظروف عمله في الكلية.					
ب-الالتزام المعياري						
6	يشعر رئيس القسم بانتفاء تام للكية والوظيفة التي ينجزها.					
7	رئيس القسم يهتم بسمعة الكلية ومكانتها الصورية.					
8	يشعر رئيس القسم بأن مشاكل الكلية جزءاً من مشاكله الخاصة.					
9	يشعر رئيس القسم بالفخر والاعتزاز عند اخبار الاخرين حول عمله ومنصبه.					
10	لدى رئيس القسم استعداد اكب لبذل جهود مضاعفة لانجاز عمله بشكل افضل.					
ج - الالتزام المستمر						
11	يقبل رئيس القسم باية وظيفة في الكلية مقابل الاستمرار في العمل فيها.					
12	يساعد عمل رئيس القسم في الكلية على ابراز كل طاقاته الكامنة.					
13	اذ تم حصول رئيس القسم على فرصة لعمل في منظمة اخرى بمقابل مالي اكبر فانه غير مستعد لترك الكلية.					
14	لا يفكر رئيس القسم ابداً بالاستقالة او ترك العمل .					
15	لا يتاخر رئيس القسم عن الوصول لعمل و لا يتغيب عنها ابداً.					

رابعاً: التطوير المنظمي.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ-التظيم						
1	يتم التركيز على قسمي العلمي كركيزة للتطوير.					
2	تتوفر في الكلية اساليب وطرائق خاصة للتطوير.					
3	رؤساء الاقسام يحثون على التطوير المرتقب.					
4	الهيكل التنظيمي للاقسام والكلبات يشجع على التطوير.					
5	تمتلك الكلية اجراءات رسمية لاحداث التغيير والتطوير					
ب-الافراد						
6	تعتمد الكلية على اعضاء الهيئة التدريسية كجوهرة لعملية التطوير.					
7	تسعى الكلية الى مشاركة اعضاء الهيئة التدريسية بأجراء التطوير من خلال الايمان بقدراتهم وامكانياتهم .					
8	توفر الكلية المناخ التنظيمي الداعم لتشجيع اعضاء الهيئة التدريسية على التطوير.					
9	تحت الكلية اعضاء الهيئة التدريسية على بذل اسهامات واسعة للتطوير.					
10	تسعى الكلية الى ايجاد التوافق بين اهداف الهيئة التدريسية واهدافها عند اجراء التطوير.					
ج-جماعات العمل						
11	تسعى الكلية الى بناء مجاميع بصفة دائمة لأحداث التطوير في الكلية.					
12	تركز الكلية على مجموعة من اعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق اهداف التطوير.					
13	تهتم الكلية بقييم الجماعات وتعمل على تعزيز الاتصالات بينهم.					
14	تسعى الكلية الى تغيير اتجاهات الافراد من اعضاء الهيئة التدريسية نحو العمل بروح الفريق الواحد.					
15	تركز الكلية على ترسيخ قواعد التعاون والثقة المتبادلة تعزيز الاحترام بين مجاميع من اعضاء الهيئة التدريسية لأحداث التطوير.					



شیکردنه ی په یوه ندی شیوازه کانی سه رکردایه تی به رپوه بردن به پابه ندبوونی ریکخواه یی وکاریگه ریان له سه ر پشکه ونی ریکخوا

پوخته

ئهم توێژینه وه به ئامانجی به ره و دیارکردنی په یوه ندی شیوازه کانی سه رکردایه تی به رپوه بردن که بریتی یه له شیوازی اوتوقراتی و شیوازی دیموکراتی و شیوازی باوکایه تی و به پابه ندن بوونی ریکخواه یی به ئەوانیش سح ره هه ند له خو ده گرت پابه ند بوونی سۆزی و پابه ند بوونی پیوه ری و پابه ندبوونی به رده وام وه کو دوو گۆراوی سه ره بخ وکاریگه ریان له سه ر پشکه ونی ریکخوا وه کو گۆراوی وابسته. گرنگی ئهم توێژینه وه به خو له مه ده یینه وه کاتیک چوارچیه یه کی تیوری بۆ گۆراوه کان پشکه ش ده کات وه وه ولده دات گریمان ه کان تا قی بکاته وه له سه ر کۆلیزه کانی زانکۆی سه لاهه ددین -هه ولیر که ئهم گریمان ه وه کو وه لامدانه وه یکه بۆ پرسپاره کانی کیشه ی توێژینه وه که وه ئهم پرسپاره نه له خو ده گرت دهرباره ی ئاستی هه ر گۆراویک وه هه روه ها پرسپاره کانی دهرباره ی هه بوونی په یوه ندی و کاریگه ری له تیوانیان. ئهم توێژینه وه بابه تی وسفی شیکاریه وه کو کومه لیک گریمان ه دیاری ده کات وه کو وه لامیکی پشنیار کراو له کیشه کانی ئهم توێژینه وه یه که هه ندئ ئامیرو ئامرازی ئاماری هه لباردوه وه خواستن نامه یه کی روونکاری ئاماده کراوه ودابه شه کراوه به سه ر مامۆستایانی هه ندی کۆلیزه کانی زانکۆی سه لاهه ددین که ژماریان (142) مامۆستایه وه کو سامپلیک له مامۆستایانی زانکۆی سه لاهه ددین.

ئهم توێژینه وه پشنیار ده کات که زیاد بوونی ئاستی پشکه ونی ریکخواه یه ستراوه ته وه به زیادبوونی شیوازه کانی سه رکردایه تی به رپوه بردن وه پابه ندبوونی له لایه ن تاکه کانی ریکخوا. وه هه وه ها پشنیار ده کات به پاراستنی به رزی ئاستی شیوازه کانی سه رکردایه تی و زیاد کردنی پابه ندبوون له ریگای ده ولمه ند کردنی وه زیفه کان و زیادنی کردنی پیوستی ئاستی پشکه ونی ریکخواه یی له ریگای یه کخستی رنمایه ی و ئاراسته کردنه کان تابه ت به کۆلیزه کانی زانکۆی سه لاهه ددین-هه ولیر وه وه لدان بۆ ج- به ج- کردنی له سه ر سه رجه م تاکه کان به بی جیاکاری.

Analysis of the relationship between the administrative leadership styles with organizational commitment and their impact on organizational development

An analytical study of the sample views of faculty members in a number of faculties of Salahddin University

Abstract

The aim of this research is to determine the relationship between the administrative leadership styles represented by the autocratic style, the democratic pattern and the patriarchal pattern, by the organizational commitment to remove the emotional commitment, the normative commitment and the continuous commitment as independent variables and their impact on organizational development as a responsive variable. The hypotheses of the research were presented as a possible answer to the questions posed in the research problem and included questions about the levels of each of the variables investigated as well as questions about the relationship between them and the interaction between them. The research is based on an analytical descriptive approach. A number of hypotheses were identified as the probative responses to the research problem, which were tested using various statistical tools. A questionnaire was distributed to teach the faculty of the University of Salahddin / Erbil, (142) members of the faculty as a sample for research. The research concluded that organizational development is increasing by increasing levels of adoption of managerial leadership styles and organizational commitment by working individuals. The research recommended maintaining high levels of leadership styles and enhancing commitment by enriching the available jobs and the need to enhance the levels of organizational development by unifying the directives and instructions of faculties of research at Salahddin University and strive to apply it equally to all workers and to prevent exceptions.