

آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي

لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

*The impact of leadership styles on organizational commitment
second pole faculty members at the kasdi merbah University - Ouargla among*

قمو سهيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

بوخلوة باديس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

ملخص :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة القطب الثاني، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الكلية التي ينتمي إليها الأستاذ. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (31) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تكونت عينة الدراسة من (154) أستاذاً. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، درجة الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة مرتفعة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمطي القيادة الديمقراطية والتسليبية على الالتزام التنظيمي، عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على الالتزام التنظيمي، عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في تصور أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لجميع المتغيرات الديمغرافية.

الكلمات المفتاحية: إدارة، قيادة، التزام تنظيمي، ولاء، انتماء، جامعة.

Abstract:

The study aims to revealing the effects of leadership styles on organizational commitment in the University of Kasdi merbah Ouargla (second pole); in addition to investigating the significant statistical differences in the perspective of the study sample about organizational commitment level due to sex, age, scientific degree, experience and faculty. In order to achieve the objectives of the study, the researcher designs a questionnaire consisting of (31) paragraphs to gather the primary information from study sample. The statistical package for social sciences (SPSS) program is used to analyze and examine the hypotheses. The sample consists of (154) professor, and the study uses many statistical methods. After executing the analysis of hypotheses ; the study concludes that the leadership style in the university is the democratic style, , the degree of organizational commitment of professors is high, There is significant statistical impact of democratic and anarchic style on organizational commitment, There is no significant statistical impact of autocratic leadership on organizational commitment, there are no statistically significant differences in the perception of professors about organizational commitment level due to all demographic variables.

Key words: Management, leadership, organizational commitment, loyalty, affiliation, University.

تمهيد :

إن موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تناولها الفكر الإداري والتنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إذ لا يمكن إنكار أهمية القيادة لنجاح أي مجموعة في تحقيق أهدافها، كما أنه ليس هناك خلاف على أهمية القائد الإداري سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية

في تحقيق الأهداف، ولكن ما تم الاختلاف حوله هو المتغيرات التي تجعل القائد فعالاً، فالقيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فبدونها يصبح الهيكل التنظيمي مفككا عاجزا عن تحقيق الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها، وتسود بالتالي روح الكسل والإهمال وعدم الاهتمام بين العاملين.

إن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون وتوحيد جهود المرؤوسين واستغلال الطاقات الإنسانية من أجل إنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة وتحقيق الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرارية داخل المؤسسة، مما يخفف من الآثار التي تنتج عن دوران العمل وكثرة الغياب ولا شك أنه يوفر على المنظمة تكاليف إضافية لاختيار وتدريب عاملين جدد لسد حاجة المنظمة من الكوادر البشرية، فضلا على جعل العمال يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسستهم وتأييد قيمها ودعمها والتفاؤل فيها لفترة أطول ونشر السمعة الحسنة لها، وهو ما يصطلح عليه بالالتزام التنظيمي، ويزداد هذا الأمر أهمية عندما يتعلق بقطاع حساس يعد بمثابة شريان الحياة الاجتماعية والفكرية والثقافية ألا وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي. لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية في جامعة ورقلة القطب الثاني على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

ولمعالجة هذا الموضوع من جانبيه النظري والميداني، فقد ارتأينا الاعتماد على خطة العمل التالية :

أولاً- الإطار العام للدراسة ؛

ثانياً- الإطار النظري للقيادة الإدارية والالتزام التنظيمي ؛

ثالثاً- إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها.

أولاً- الإطار العام للدراسة:

تعود كفاءة وفعالية أي منظمة في الغالب إلى قائدها الإداري الذي يمثل الرئيس الأعلى في جماعة العاملين، وأن ما يسلكه من نمط قيادي يعد عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل المؤسسة نتيجة للدور الذي يؤديه في التأثير على سلوك أعضائها، وتعد القيادة الإدارية نشاطاً إيجابياً يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين من أجل تحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب، فهي تتطلب الإلمام بتخصص الإدارة، الذي يعتبر وسيلة القائد الإداري في التأثير على مرؤوسيه، وهذا يتطلب توافر موارد بشرية مدربة تتصف بأنماط قيادية فعالة تكون لها القدرة على تحمل مسؤولياتها لتحقيق الأهداف التي ترغب المنظمة في بلوغها.

لا تزال أساليبنا الإدارية في كثير من منظماتنا تعكس إلى حد كبير المنهج البيروقراطي في الإدارة، والذي انعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية وسوء الخدمات المقدمة وبالتالي عدم رضا المستفيد مما يقدم له من إنتاج وخدمات. من هذا المنطلق سلطنا الضوء على أنماط القيادة الإدارية الممارسة في جامعة ورقلة القطب الثاني وأثرها على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس الذي يحدد درجة إحساسهم بالانتماء تجاه مؤسستهم، حتى تتفادى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر وانخفاض الكفاءة والفعالية والأداء عموماً، ناهيك عن تسرب الأساتذة وهجرتهم إلى الخارج.

1- إشكالية الدراسة:

بناءً على ما تقدم يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هو النمط القيادي السائد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة القطب الثاني ؟
- ما هي درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قاصدي مرباح ورقلة القطب الثاني ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة (الديمقراطي، الترسي، الأوتوقراطي) على الالتزام التنظيمي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة القطب الثاني عند مستوى دلالة (0,05) ؟

- هل يوجد اختلاف في تصور أعضاء هيئة التدريس بالقطب الجامعي الثاني حول الالتزام التنظيمي بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الكلية التي ينتمي إليها الأستاذ)؟

2- فرضيات الدراسة:

بناء على طرح إشكالية الدراسة فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

- النمط القيادي السائد بجامعة قاصدي مباح ورقلة القطب الثاني هو النمط الديمقراطي.
- درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قاصدي مباح ورقلة القطب الثاني هي درجة مرتفعة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة (الديمقراطي، الترسلّي، الأوتوقراطي) على الالتزام التنظيمي بجامعة قاصدي مباح ورقلة القطب الثاني عند مستوى دلالة (0,05).

- لا يوجد اختلاف في تصور أعضاء هيئة التدريس بالقطب الجامعي الثاني حول الالتزام التنظيمي بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الكلية التي ينتمي إليها الأستاذ).

3- أهداف البحث:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة فإنها تهدف إلى التعرف على النمط القيادي السائد في جامعة قاصدي مباح ورقلة القطب الثاني، وكذا درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى أثر أنماط القيادة (الديمقراطي، الترسلّي، الأوتوقراطي) على الالتزام التنظيمي فيها، كما تهدف إلى معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في تصور أعضاء هيئة التدريس حول الالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

4- أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كون موضوع القيادة الإدارية من أهم المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث أن تطور المنظمات واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادة الإدارية التي تقوم برسم الخطط وتنفيذ السياسات والتي تساهم في تحسين الأداء من خلال مدى ارتباط الموظفين بمنظمتهم، ومما يزيد من هذه الدراسة أهمية ارتباط أنماط القيادة الإدارية بالالتزام التنظيمي والتي تسعى كافة المنظمات إلى تحقيق مستويات التزام تنظيمي مرتفع، لأن معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية في المنظمة يمنح المديرين ترشيداً أكثر لقراراتهم وسلوكياتهم، وهذا يؤدي على نحو آخر لمعرفة اتجاهات وأولويات أعمال المنظمة. كما تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال تطوير أداة تستخدم لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية (كل معيار على حدة) على الالتزام التنظيمي لأساتذة جامعة ورقلة القطب الثاني، وكذلك تقديم معلومات للمسؤولين في الجامعة تساعد على استخدام أسلوب القيادة الإدارية المناسب لرفع مستوى الالتزام التنظيمي لهم.

5- نموذج الدراسة:

يتمثل المتغير التابع في الالتزام التنظيمي، ويتمثل المتغير المستقل في أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، الترسلّي، الأوتوقراطي)، وتضم المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والانتماء للكلية)

6- منهجية الدراسة :

1-6 أسلوب وأدوات جمع البيانات:

لقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. ولقد تم تصميم استبانة تحاول الإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية، وتغطي هذه الاستبانة متغير الدراسة المستقل والمتغير التابع.

2-6 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة ورقلة بالقطب الثاني الذي يضم أربعة كليات (الاقتصاد، الحقوق، العلوم الاجتماعية والآداب) والبالغ عددهم (467)، وفقاً لإحصائيات مصلحة الموارد البشرية في الجامعة في فيفري 2015، من بين هذا المجتمع تم

اختيار عينة قدرها (211) فرداً، بالإعتماد على جدول (Uma Sekran)¹، وهذا باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة التناسبيّة حسب عدد الأساتذة في كل كلية، كما هو موضح في الجدول (01).

3-6- مصادر جمع البيانات:

لقد اعتمدنا على مصدرين رئيسين لجمع البيانات : المصادر الثانوية وتشمل الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية السابقة في الكتب والدوريات والمجلات المحكّمة والإنترنت ذات العلاقة بأنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي، والمصادر الأولية من خلال تصميم وتطوير استبانة خاصة بمتغيرات الدراسة.

4-6- توزيع وإدارة الاستبانة :

تم توزيع (211) استبانة على الأساتذة في مختلف الكليات الأربعة (انظر الجدول (01))، استرجع منها (171) استبانة واستبعدت منها (17) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وعليه فإن الاستبانات المعتمدة بلغت (154) أي ما نسبته (73%) من الاستبانات الموزعة.

5-6- أداة الدراسة :

بغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة تطلب الأمر تصميم استبانة خصيصاً لهذا الغرض وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيرها التابع (الالتزام التنظيمي) ومتغيرها المستقل (أنماط القيادة الإدارية)، وتتكون هذه الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

- الجزء الأول : الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وتشمل (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والانتماء للكلية).
 - الجزء الثاني : أنماط القيادة الإدارية (المتغير المستقل) : يتضمن النمط الديمقراطي : ويضم (7 فقرات) - النمط الترسلّي : ويضم (7 فقرات) - النمط الأوتوقراطي : ويضم (7 فقرات).
 - الجزء الثالث : الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) : يتضمن (10 فقرات).
- تجدر الإشارة إلى أننا استخدمنا مقياس (LIKERT SCALE) الخماسي في أداة الدراسة، حيث منحت الدرجات (1،2،3،4،5) إلى (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) وذلك لغايات التحليل الإحصائي.

6-6- الطرق الإحصائية المستخدمة :

تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج (SPSS) واعتمدت عملية التحليل على:

- قياس الاعتمادية من خلال معامل كرونباخ- ألفا وهي قيمة مقبولة ومعبرة عن صدق وثبات أداة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص عينة الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اختبار (F-TEST) و (T-TEST) التي استخدمت في اختبار الفرضيات.
- تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)

7-6- حدود الدراسة:

وتتضمن:

- الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة على جامعة قاصدي مرباح القطب الثاني بولاية ورقلة.
- الحدود الزمانية : أجريت الدراسة خلال العام 2015.
- الحدود الموضوعية : أن النتائج تعتمد على دقة إجابات الباحثين ومدى صدق المعايير المستخدمة في أداة جمع البيانات.
- الحدود البشرية : شملت الدراسة الأساتذة في جامعة ورقلة بالقطب الثاني.

ثانياً- الإطار النظري للقيادة الإدارية والالتزام التنظيمي:

نحاول في هذا القسم تقديم إطار نظري مفاهيمي لكل من القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي، وذلك قصد الوقوف على الخلفية النظرية والاستفادة منها في الإجابة عن تساؤلات إشكالية الدراسة.

1- القيادة الإدارية وأنماطها:**1-1- مفهوم القيادة الإدارية:**

لقد حظى مفهوم القيادة بالكثير من التعريفات التي تباينت بين الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية، فهم لم يتفقوا على تعريف محدد وشامل لمفهوم القيادة، إلا أن هناك تشابها ملحوظا بينها، وسوف نستعرض بعض التعريفات لمفهوم القيادة:

- القيادة هي القدرة على تنسيق جهود أفراد التنظيم وتوجيههم جميعا وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة.²
- القيادة هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم طواعية ودون إلزام قانوني.³
- هي عملية تأثير اجتماعي في الفرد لحثه على تقديم المساعدة والدعم للآخرين من أجل إنجاز الهدف العام.⁴
- كما أنها عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.⁵

ويتطابق مفهوم القيادة الإدارية مع مفهوم القيادة بشكل عام، فإن كانت الأولى محصورة في جانب محدد من عمل المؤسسة أو الموقع الرسمي، فإن الثانية تتخطى الموقع وتتجاوزه، ويتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات التالية:

- القيادة الإدارية هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية، ليشرف على مجموعة من العاملين من أجل تحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.⁶
- كما خلص أحد الباحثين إلى أنها الدور الذي يتقصد الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين (أفرادا وجماعات) ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بمجهودهم المشتركة.⁷
- في معجم المصطلحات الإدارية، تعرف القيادة الإدارية بأنها نسق التأثير الاجتماعي التي ينشدها القائد المشاركة التطوعية من مرؤوسيه للوصول إلى أهداف المؤسسة.⁸

يتبين من خلال العرض السابق لبعض تعريفات القيادة الإدارية، القاسم المشترك بينها وبين القيادة، فبالإضافة إلى توافر القيادة الإدارية على عناصر القيادة من جماعة وهدف مشترك وتنسيق وانسجام وقدرة على التأثير، نجد أنها أيضا تعتمد على السلطة الرسمية في ممارسة نشاطها ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، وأنها تتطلب الإلمام بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد الإداري في التأثير على مرؤوسيه.

1-2- القيادة والإدارة :

تعد القيادة عملية شبيهة بالإدارة من طرق عديدة، فكل من القيادة والإدارة تتضمن التأثير وتتطلب العمل مع الناس وتعنى بتحقيق الأهداف بفاعلية، وبصفة عامة تعد العديد من وظائف الإدارة بمنزلة أنشطة تنسجم مع تعريف القيادة. يقول أحد الباحثين في المقارنة بين وظائف القيادة ووظائف الإدارة : إن الإدارة تسعى إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة في حين تسعى القيادة إلى التغيير البناء الذي يمكن التكيف معه.⁹

هناك العديد من الباحثين الذين يقولون أن القيادة والإدارة مفهومان متميزان وهناك اختلاف كبير بين الاثنين، فالإدارة معناها تنفيذ الأنشطة وضبط الإجراءات، أما القيادة فمعناها التأثير في الآخرين وإيجاد الرؤى المستقبلية من أجل التغيير، وقد ذهبوا أبعد من ذلك بقولهم إن المديرين هم الذين يفعلون الأشياء بالشكل الصحيح، أما القادة هم الذين يفعلون الأشياء الصحيحة.¹⁰

ويبين أحد الباحثين في التمييز بين القيادة والإدارة، بأن القيادة علاقة تأثيرية متعددة الاتجاهات في حين أن الإدارة علاقة سلطة أحادية الاتجاه، وبينما تعنى القيادة بعملية تطوير الأهداف المشتركة، تركز الإدارة على تنسيق الأنشطة من أجل أداء العمل، فالقادة وأتباعهم

يعملون معا من أجل إحداث تغيير حقيقي، في حين أن المديرين ومرؤوسيهم يهتمون بتقديم السلع والخدمات¹¹. باحثون آخرون وجدوا أن القيادة جزء من الإدارة لأن المديرين يهتمون بالتخطيط والتنظيم في حين يهتم القادة بالتأثير على الآخرين لتشجيعهم على تحقيق الأهداف الموضوعية¹².

1-3- أنماط القيادة:

لقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير على المرؤوسين إلى ثلاثة أنماط وهي : القيادة الديمقراطية، القيادة الترسلية والقيادة الأوتوقراطية. وسأخذ بهذا التصنيف باعتباره قائما على أساس أسلوب ممارسة السلطة أو أسلوب ممارسة القائد وتأثيره في موظفيه، وسنستعرض فيما يلي أنماط القيادة الثلاثة المستهدفة.

1-3-1- القيادة الديمقراطية:

يطلق على هذا النمط من أنماط القيادة أيضا مسميات أخرى مثل : القيادة الإنسانية، التعاونية، التشاورية، التشاركية، ويعتبر المسمى الأخير هو الأحدث بين المسميات. وتهدف القيادة الديمقراطية إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ويرتكز النمط الديمقراطي على ثلاثة أسس هي : العلاقات الإنسانية بين القائد المدير والعمالين، المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج، تفويض السلطة.

ويتصف هذا النمط من القيادة بأسلوب النمط الأوتوقراطيات وتفويض السلطات والمساهمة في رفع معنويات العاملين، وهي وسيلة عملية لتدريبهم وتنمية قدراتهم، وتحسين إجراءات العمل وأساليبه، والقائد هنا يمتاز بالموضوعية والعقلانية، ويعتبر هذا الأسلوب أكثر أساليب القيادة فاعلية. إن الموظفين الذين يعملون في ظل هذه القيادة يظهرون درجة كبيرة من الحماس والالتزام، لأن علاقتهم تقوم على الود والإحسان فتقل مشاكلهم ويشعرون بالأمن والاستقرار والاطمئنان والأهمية، كذلك في هذا النوع من القيادة يعمل القائد على إشراك العاملين في وضع الخطط وتوزيع العمل ووضع البرامج والإجراءات لإنجازه، وتشجيع المرؤوسين على التقدم والنمو وإبداء الرأي وتحمل المسؤوليات بوعي وإدراك وفهم، والحث على التفكير في معالجة المشاكل والمشاركة في المناقشات، وتوفير المناخ الملائم لاندماج وتفاعل وتماسك المرؤوسين لكسب ثقتهم وحبهم وولائهم¹³.

إن هذه القيادة كثيرا ما تعتمد على العلاقات الإنسانية، وتقوم على إشباع حاجات العاملين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم وتنمية مهاراتهم وإعطائهم فرص للتقدم، كل ذلك يدفع العاملين في المنظمة إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة، وتنمي عندهم روح الإبداع وفرص التقدم وإقبالهم على العمل بشوق وحماس.

1-3-2- القيادة الترسلية:

تعرف هذه القيادة في بعض الأحيان بالقيادة المتحررة أو الفوضوية أو التسيبية أو غير الموجهة أو قيادة عدم التدخل، وقد ظهرت هذه الفلسفة كردة فعل للقيادة التسلطية، إذ يرى بعض المفكرين بأنه ما دام يمكن للقائد أن يكون متسلطا فإنه أيضا يمكن له أن يكون متساهلا، ولذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة على طرف نقيض مع القيادة التسلطية¹⁴، ويتسم هذا النمط من القيادة بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين، وتنعدم الجدية في جو العمل وإعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في إنجاز المهام دون أي أدنى تدخل فيها، وتضعف الروح المعنوية لدى الأفراد وتكون مظاهر الفشل وعدم الاطمئنان واضحة عندهم، ويصبح القائد في حكم المستشار ولا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مما يضعف الإنتاج وتسود المنازعات في علاقات المرؤوسين ويقل الانتماء والالتزام ويزيد الخوف على المستقبل¹⁵.

وهناك بعض الآثار السلبية لهذا الأسلوب القيادي على العاملين، فقد أثبتت نتائج بعض الدراسات أن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة على التنظيم والعاملين فيه، فقد يلجأ الفرد إلى السيطرة على زملائه في العمل، إذا لم يكن هناك إشراف وقيود

ومخاضير رادعة، مما يؤدي إلى تفكك روابط العمل وفقدان روح التعاون بين العاملين، كما ثبت أيضا أن هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى نتائج مرضية إذا ما توفرت بعض الشروط التي من أهمها¹⁶:

- إذا كان المدير لديه القدرة على التكيف مع هذا الأسلوب ومع المرؤوسين، بحيث يبذلون قصارى جهدهم في العمل، فإن إعطاء الحرية في العمل للمرؤوسين يعد حافزا لهم لبذل أقصى الجهود في أداء العمل مقابل الثقة والحرية في العمل.
- إذا توافرت الخبرة والمعرفة الواعية والأمانة والثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤولية عند المرؤوسين، فإن النمط الديمقراطي لهم من قبل المدير يساعد على تحقيق الأهداف، وقد لا يجدي هذا الأسلوب مع من يتخوف من السلطة ويتهرب من المسؤولية.

1-3-3- القيادة الأوتوقراطية:

كلمة (Autocratic) وهي كلمة يونانية تعني حكم الفرد الواحد، فالقائد الأوتوقراطي يحاول إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته، ويعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة منها: القيادة الفردية، الدكتاتورية، التسلطية، الاستبدادية والعسكرية¹⁷. وتنطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم إجبار العاملين على أداء الأعمال انطلاقا من سلطتهم التي تخولهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية، التي يرون بأنه عليهم تفعيلها واستعمالها كأدوات تحكّم وضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم، وهكذا نجد أن القائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي الذي يقوم على التخويف بالتهديد والوعيد والعقاب، ومن هنا فإن القائد يسفّه آراء العاملين ويعتبرها محاولة لتهميم من أداء العمل¹⁸.

كما تتميز القيادة الأوتوقراطية بشيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات وممارسة الضغط على العاملين لأجل الارتقاء بمستوى الانتاج، وتكون السلطات في يد القائد دون اعتبار لآراء المسؤولين أو وجهات نظرهم، وفعاليات المرؤوسين تكون عاجزة عن الظهور والممارسة، حيث يطيعون أوامر القائد وهم غير مقتنعين بها، وهذا النوع من القيادة يولد نوعا من عدم الرضا وشعورا عدائيا نحو القائد، ويختفي العمل الجماعي ويتبادل المرؤوسون الاتهامات ويتبدى مستوى الإنتاج ويضعف الالتزام¹⁹. ويمكن القول أن عمل القائد أيا كان موقعه فهو مهمّ جدّا، والقادة الأكفء هم القادرون على تمييز واختيار وخلق أي نمط قيادي يريدون في أي موقف وتحت أي ظروف، بالتفكير العاقل والتخطيط العاقل والتحديد العاقل.

2- الالتزام التنظيمي:

1-2- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية²⁰، والالتزام بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب والإخلاص كما أنه ينطوي على الارتباط والجذب تجاه الآخرين²¹، ويعرف الالتزام التنظيمي على أنه الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بماثرها وخلق التوافق بين قيمه وقيمتها²²، فالالتزام التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد يعكس انتماء الفرد لمنظمته ورغبته في الاستمرار بها، ومن ثم فإن العمال ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع يندمجون في منظماتهم اندماجا كاملا ويشعرون بأهمية قيم هذه المنظمة وأهدافها ومهامها²³، ومن خلال هذا التعريف نجد أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي:

- إيمان الفرد القوي وتقبله الشديد لأهداف المنظمة وقيمتها.
- رغبة الفرد الشديدة لبذل جهد كبير لتحقيق مصالح المنظمة.
- رغبة الفرد القوية لاستمرار عضويته فيها.

إن الالتزام التنظيمي لا يمثل واقعا ملموسا بل هو مفهوم مطلق غير محسوس في ذاته، بل يتم الاستدلال عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به، وبالتالي لا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه، لأنه نتيجة تفاعلات العديد من العوامل وهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة.

2-2- أهمية الالتزام التنظيمي:

يساعد الالتزام التنظيمي في توليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرارية داخل المنظمة، مما يخفف من الآثار التي تنتج عن دوران العمل وكثرة الغياب، كما يقلل من ترك العمل، مما يوفر على المنظمة تكاليف إضافية لاختيار وتدريب عاملين جدد لسد حاجة المنظمة من الكوادر البشرية²⁴، فالمنظمة التي يتصف أفرائها بالالتزام المرتفع تصبح حلم جميع الافراد الذين سيحاولون الانضمام إليها. ويسهل هذا بدوره على المنظمة استقطاب أفضل ما هو متوافر في سوق العمل من العاملين ذوي الخبرات والمهارات العالية، وبالتالي هذا يزيد من إنتاجيتها كما ونوعا. مما يعد الالتزام التنظيمي مؤشرا هاما لمعرفة مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها، فالأفراد ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم وتأييد قيمها ودعمها والبقاء فيها لفترة أطول²⁵.

وقد أوضحت العديد من الدراسات أن للالتزام التنظيمي تأثير مباشر على خفض الظواهر السلبية الأخرى مثل: عدم المحافظة على ممتلكات المنظمة وتعهد إتلافها في بعض الأحيان والسرقة والإضرابات واللامبالاة في العمل، ونشر السمعة السيئة للمنظمة في أوساط المجتمع من خلال التذمر من سياسات المنظمة²⁶.

2-3- مراحل الالتزام التنظيمي:

يمر الالتزام التنظيمي بعدة مراحل حيث تم حصرها في مرحلتين هما:

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها : وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
- مرحلة الالتزام التنظيمي : وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها، ولكن من ناحية أخرى قد تتم الإشارة إلى ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي وهي²⁷:
- مرحلة الإذعان والالتزام : وذلك أن التزام الفرد في البداية يكون مبنيا على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.
- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة : وهنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء ومن ثم يشعر بالفخر لانتمائه لها.
- مرحلة التبني واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له : وهنا يكون الالتزام ناتجا عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الأفراد.

2-4- أهم العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

من بينها:

- المكانة الإجتماعية : كلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته سواء كانت مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية كلما شعر بأهمية وجوده، وبالتالي ينعكس إيجابا على حسن أدائه وزيادة قوة ولائه²⁸.
- مشاركة العاملين في التنظيم : إن مشاركة العاملين في التنظيم إشتراكا عقليا وانفعاليا يساهم في تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة ويشعرهم بأنهم عناصر فعالة داخل التنظيم²⁹.
- سلامة وصحة العاملين : إن توفير بيئة للعاملين بهدف تقليل الحوادث والإصابات التي قد يتعرض إليها وإزالة أسباب تلك المخاطر، وتوفير وسائل السلامة العامة لهم، له أهمية تكمن في تأثيرها على معنويات الأفراد ورفع الكفاءة الانتاجية وتخفيض نسب الشكاوى والغياب عندهم³⁰، ويبعد الخوف والتوتر عنهم ويقلل من تكلفة العمل ومعدل دورانه، ويسود جو من الرضا والالتزام للمنظمة.
- بناء الثقة المتبادلة : الثقة هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفرادا كانوا أو جماعات، وهذا ما يجب أن يلازم إدارة التنظيم وكل فرد في المنظمة وذلك في كل الأفعال والتصرفات والعمل على الوفاء بالوعد وعدم التهرب من الحقيقة لأي اعتبار كان³¹، وهذا من شأنه أن يشعر فيها كل أعضاء المنظمة بأنهم عائلة واحدة يسعى الجميع لتحقيق أهداف مشتركة.
- العمل بأسلوب الفريق الواحد : يقول دوركايم وهو عالم فرنسي (1858-1917) في علم الاجتماع الحديث "الكل أعظم من مجموع أجزائه"³². إن العمل بأسلوب الفريق يعزز الحوار وتبادل الرأي والخبرة والمهارة وسرعة التعلم، ويعزز الشعور بالمسؤولية

- والانتماء ويفتح قنوات الاتصال ويبعد العناد والتصلب بالرأي والتسرع وعدم تحمل مشاق العمل والتهرب من المسؤولية، وهذا يخلق شعورا بالمسؤولية الجماعية وينمي روح التأخي والتعاون بين العاملين ويدعم الاخلاص ويزيد الالتزام.
- عوامل متعلقة بخصائص العمل : وهي السمات الخاصة بالعمل وتوجيه هذه السمات لانجاز الاعمال المناطة على أكمل وجه وإبلاغ العاملين بنتائج أعمالهم، ولها علاقة قوية بالالتزام التنظيمي وعلاقة الفرد العامل بمنظمتها، ومن هذه العوامل : الاستقرار الوظيفي، تحديد طبيعة ونوعية المهام المناطة بالموظف، الاستقلالية والحرية أثناء العمل، المعلومات المرتردة عن أداء العاملين.
 - العوامل الخارجية (فرص العمل البديلة) : وتعني توفر فرص عمل أخرى في بيئة المنظمة الخارجية³³، فعند توفر أي فرصة عمل بديلة خارج المنظمة التي يعمل فيها يجد الفرد العامل أنها مناسبة له وبامتيازات وحوافز أفضل فإنه سرعان ما يترك عمله ويتوجه للعمل في تلك المنظمة³⁴، وهذا يدل على أن الالتزام عند هذا الفرد ليس بالمستوى المطلوب.

ثالثاً- إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

يعد الإطار الميداني تجسيدا للإطار النظري في أرض الواقع، والمتمثل في معرفة النمط القيادي السائد ومستوى الالتزام التنظيمي والكشف عن أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، وما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي.

1- صدق وثبات أداة القياس:

1-1- صدق الأداة:

لقد استخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات اللازمة للبحث باعتبارها من أدوات البحث العلمي المناسبة التي تحقق أهداف الدراسة الوصفية، للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتم القيام بتصميم الاستبانة في صورتها الأولى، بالاستفادة من الجانب النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ثم عرضت على ذوي الاختصاص للاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وبعد التأكد من وضوح العبارات وفهمها ومن أن الاستبانة تقيس ما صممت لقياسه فعلا، تم إخراجها في شكلها النهائي، وقد صممت الاستبانة في جزأين، الأول بغرض الحصول على معلومات شخصية عن المستجوبين، وقد شملت الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والكلية المنتمى إليها. أما الجزء الثاني فقد اشتمل على البيانات الأساسية للدراسة والتي صيغت في شكل محاور جاءت في صيغة عبارات مستخلصة من الأدبيات النظرية والتطبيقية، ويحتوي هذا الجزء على (31) فقرة.

1-2- ثبات الأداة :

لقد تم اختبار ثبات أداة القياس عن طريق اختبار (ألفا كرونباخ) ويوضح الجدول (02) قيم ثبات أداة القياس لمتغيرات الدراسة، وكانت ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة الكلية (82,7%) حيث أنها أعلى من النسبة الدنيا (60%) وهذا يعكس ثبات أداة القياس إلى حد كبير.

2- اختبار و تحليل فرضيات الدراسة:

لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار الفرضيات :

- قبول H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)
- رفض H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

1-2- اختبار وتحليل الفرضية الأولى:

لمعرفة النمط القيادي السائد في الجامعة ومستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة تم الاعتماد على طول الفئات كالتالي : (من 1 إلى 1,80 درجة ضعيفة ، من 1,80 إلى 2,60 درجة منخفضة، من 2,60 إلى 3,40 درجة متوسطة، من 3,40 إلى 4,20 درجة مرتفعة، من 4,20 إلى 5 درجة ممتازة).

بينت النتائج في الجدول (03) أن النمط الديمقراطي وسطه الحسابي (3,69) بانحراف معياري (0,59)، وأن النمط التسلسلي وسطه الحسابي (3,03) بانحراف معياري (0,47)، بينما النمط الأوتوقراطي وسطه الحسابي (3,10) بانحراف معياري (0,72)، مما يعني أن النمط القيادي السائد في الجامعة هو النمط الديمقراطي، وبناء عليه تم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن: " النمط القيادي السائد بجامعة قاصدي مرباح ورقلة القطب الثاني هو النمط الديمقراطي".

2-2- اختبار وتحليل الفرضية الثانية :

بينت النتائج في الجدول (03) أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة كان مرتفعا بدلالة وسطه الحسابي (3,78) بانحراف معياري (0,64)، وبناء عليه تم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن: " درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قاصدي مرباح ورقلة القطب الثاني هي درجة مرتفعة".

2-3- اختبار وتحليل الفرضية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها :

لقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، حيث نجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات عن طريق برنامج (SPSS) ما يلي:

- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى يتضح من خلال الجدول (04) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.013) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الالتزام التنظيمي، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي موجبة بمعنى أن زيادة التركيز على النمط الديمقراطي يزيد من الالتزام التنظيمي للأساتذة، ويفسر ما مقداره (4,0%) فقط من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي). كما يتضح من خلال الجدول (05) أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0.013) المقابلة لقيمة Béta، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني أن النمط الديمقراطي له أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الالتزام التنظيمي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي: الالتزام التنظيمي = 0,216 × النمط الديمقراطي + 0,986.

- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية : يتضح من خلال الجدول (06) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.003) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الالتزام التنظيمي، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط التسلسلي على الالتزام التنظيمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين النمط التسلسلي و الالتزام التنظيمي موجبة بمعنى أن زيادة التركيز على النمط التسلسلي يزيد من الالتزام التنظيمي للعاملين، ويفسر ما مقداره (5,6%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي). كما يتضح من خلال الجدول (07) أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0.003) المقابلة لقيمة Béta، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني أن النمط التسلسلي له أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الالتزام التنظيمي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي: الالتزام التنظيمي = 0,321 × النمط التسلسلي + 2,811.

- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة : يتضح من خلال الجدول (08) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.323) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني عدم قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الالتزام التنظيمي، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H1 ونقبل الفرضية البديلة H0 التي تنص على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على الالتزام التنظيمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والالتزام التنظيمي ليس لها دلالة إحصائية بمعنى أن النمط الأوتوقراطي لا يفسر شيئا من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

2-4- اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها :

لقد تم الاعتماد على اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي، حيث نجد من مطالعنا لنتائج تحليل البيانات ب (SPSS) ما يلي :

- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى : يشير الجدول (9) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات الأساتذة حول الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، حيث يتضح أن مستوى دلالة قيمة (t) أكبر من مستوى الدلالة المحددة (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروقات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الذكور والإناث، أي أنه لا يوجد أي تأثير لمتغير الجنس على إجابات الأساتذة، وقد يفسر ذلك على أن أفراد المؤسسة ذكورا وإناثا تجمعهم ظروف متشابهة وبيئة عمل واحدة، مما يعني أنه ليس هناك تمييزا إلى أحد الجنسين. ومن خلال الجدول (9) كذلك نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.086) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الذكور والإناث، أي أنه لا يوجد أي تأثير لمتغير الجنس على إجابات الأساتذة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الذكور (3.85) بانحراف معياري (0.65) أما لدى متوسط إجابات الإناث فقد بلغ (3.66) بانحراف معياري (0.62) وهذا يشير إلى التقارب الكبير بين الذكور والإناث حول تصورهم للالتزام التنظيمي، وعليه فإن الفرضية العدمية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى إلى الجنس" هي فرضية مقبولة. وقد يفسر ذلك على أن الأساتذة ذكورا وإناثا تجمعهم ظروف متشابهة وبيئة عمل واحدة، مما يعني أنه ليس هناك تمييزا إلى أحد الجنسين.

- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية : من خلال الجدول (10) نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.336) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الفئات العمرية المختلفة للأساتذة، أي أنه لا يوجد أي تأثير لمتغير السن على إجابات الأساتذة، فوجهات نظر جميع الفئات العمرية نجدها متقاربة، وربما يعود هذا إلى ظروف العمل المتشابهة. وعليه فإن الفرضية العدمية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى إلى السن" هي فرضية مقبولة.

- اختبار و تحليل الفرضية الفرعية الثالثة : من خلال الجدول (11) نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.596) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الالتزام التنظيمي للأساتذة حسب درجاتهم العلمية المختلفة، أي أنه لا يوجد أي تأثير لمتغير المؤهل العلمي على إجابات الأساتذة، وعليه فإن الفرضية العدمية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي" هي فرضية مقبولة.

- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة : يشير الجدول (12) إلى أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.446) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الالتزام التنظيمي للأساتذة حسب عدد سنوات الخبرة، أي أنه لا يوجد أي تأثير لمتغير الخبرة على إجابات الأساتذة، وعليه فإن الفرضية العدمية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى إلى عدد سنوات الخبرة" هي فرضية مقبولة.

- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الخامسة : يشير الجدول (13) إلى أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0,124) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الالتزام التنظيمي للأساتذة حسب الانتماء للكلية، أي أنه لا يوجد أي تميز لأساتذة كلية عن أخرى في نظرهم إلى الالتزام التنظيمي، وعليه فإن الفرضية العدمية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى الانتماء للكلية" هي فرضية مقبولة.

خلاصة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة الإدارية السائد في جامعة قاصدي مرباح (القطب الثاني)، ومستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة فيها، وكذا آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، وما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية، ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على أدبيات الموضوع وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه، والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة، بعد ذلك تم استعراض الإطار الميداني، حيث صممت استبانته وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها لغرض جمع البيانات، وتوزيعها على عينة مكونة من (154) أستاذا. وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها وفرضياتها.

- النمط القيادي الإداري السائد في الجامعة هو النمط الديمقراطي، مما يؤكد أن الجامعة تدرك أهمية هذا النمط وتسير بخطوات إيجابية من أجل تكريس هذا النوع من أنماط القيادة .
- درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس (الأساتذة) هي درجته مرتفعة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمطي القيادة الإدارية (الديمقراطية والترسلي) على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التسيبية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي، حيث تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الانتماء للكلية).

ملحق الجداول

الجدول (1) : مجتمع الدراسة وعينتها

الكلية	مجتمع الدراسة (عدد الأساتذة)	النسبة المتوية	حجم العينة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير القابلة للتحليل	الاستبيانات القابلة للتحليل
العلوم الاجتماعية	134	28,69	60	43	8	35
الاقتصاد	128	27,42	58	56	2	54
الآداب	124	26,55	56	46	3	43
الحقوق	81	17,34	37	26	4	22
المجموع	467	100	211	171	17	154

الجدول (2) : قيم ثبات أداة القياس (كرونباخ - ألفا)

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ - ألفا
أنماط القيادة الإدارية	21	0.800
الالتزام التنظيمي	10	0.849
مجموع المتغيرات	31	0.827

الجدول (3) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	Moyenne Statistique	Ecart type Statistique
النمط الديمقراطي	3,6902	,59112
النمط التسلي	3,0297	,46847
النمط الأوتوقراطي	3,1030	,72190
الالتزام التنظيمي	3,7831	,63625

الجدول (4) : نتائج تحليل التباين لأثر النمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,496	1	2,496	6,383	,013 ^b
	Residual	59,440	152	,391		
	Total	61,936	153			

R = 0. 201 R² = 0. 040

الجدول (5) : معاملات معادلة خط الانحدار ما بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,986	,320		9,342	,000
	democracy	,216	,086	,201	2,526	,013

الجدول (6) : نتائج تحليل التباين لأثر النمط الترسلّي على الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,459	1	3,459	8,991	,003 ^b
	Residual	58,477	152	,385		
	Total	61,936	153			

R = 0. 236 R² = 0. 056

الجدول (7) : معاملات معادلة خط الانحدار ما بين النمط الترسلّي والالتزام التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,811	,328		8,566	,000
	libre	,321	,107	,236	2,998	,003

الجدول (8) : نتائج تحليل التباين لأثر النمط الأوتوقراطي على الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,399	1	,399	,985	,323 ^b
	Residual	61,537	152	,405		
	Total	61,936	153			

R = 0. 080 R² = 0. 006

الجدول (9) : نتائج اختبار التباين الأحادي حول الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
ذكر	97	3.8505	0.62	1.726	0.086
أنثى	57	3.6684	0.65		
المجموع	154	3.7831	0.63		

الجدول (10) : نتائج اختبار التباين الأحادي حول الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير السن

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,852	4	,463	1,148	,336
Within Groups	60,084	149	,403		
Total	61,936	153			

الجدول (11) : نتائج اختبار التباين الأحادي حول الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,424	2	,212	,520	,596
Within Groups	61,513	151	,407		
Total	61,936	153			

الجدول (12) : نتائج اختبار التباين الأحادي حول الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,088	3	,363	,894	,446
Within Groups	60,848	150	,406		
Total	61,936	153			

الجدول (13) : نتائج تحليل التباين الأحادي للالتزام التنظيمي حسب الانتماء للكلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,324	3	,775	1,949	,124
Within Groups	59,612	150	,397		
Total	61,936	153			

المصدر: مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

الهوامش والمراجع المعتمدة :

¹ - Sekran, Uma. research methods for business, 2nd edition , John wiley and sons, INC, NewYork, USA,1993,P253.

² - محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1987، ص 121.

³ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، الأردن، 1997، ص 138.

⁴ -Chemer , M.M : An integrative theory of leadership, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, N .J , USA , 1997, P 79.

⁵ -Stogdil, R, M, Hand Book of leadership : A survey of Theory and Research Free Pres, New York, 1984, P11 .

⁶ - ابراهيم عبد الله المنيف، الإدارة : المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم، الرياض، السعودية، 1983، ص 151.

⁷ - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، العبيكان، السعودية، 2001، ص 8.

⁸ - محمد البرعي ومحمد التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1993، ص 202.

⁹ -Kotter, J,P, A force for change : How leadership differs from management, Free press, New York,USA, 1990, p54.

¹⁰ - Bennis, W.G ,& Nanus, B, Leaders : the strategies for taking change, Harper & Row, New York, USA , 1985, p 221 .

¹¹ - Rost, J,C, Leadership for the twenty first centry, Praeger, New York, USA, 1991, p 149 .

¹² -Davis, K, & Newstrom, J,W, Human behavior at work, organizational behavior, 7th edition, McGraw-Hill Book company, New York, USA,1985, p 37 .

¹³ - خليل الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص 225 - 227.

¹⁴ - سالم بن سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص 66.

¹⁵ - خليل الشماع وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 226.

¹⁶ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة الثقافة، عمان، الأردن، 1995، ص 248، 249.

¹⁷ - المرجع نفسه، ص 155.

¹⁸ - سالم بن سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص 64.

- ¹⁹ - خليل الشماع وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 227.
- ²⁰ - مازن فارس رشيد، "الدعم التنظيمي المدرك والابعد المتعددة للولاء التنظيمي"، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 11، العدد 1، 2004، ص13.
- ²¹ - شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي"، دار الحامد، عمان، الاردن، 2000، ص 67.
- ²² - نضال صالح الحوامدة، "العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الادارية، المجلد 16، العدد 1، 2004، ص61.
- ²³ - O.Reilly, C. and Chtman, J., "Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior", Jornal of Applied psychology, vol 71, n 1, 1986, p493
- ²⁴ - فهمي الفهداوي ونشأت القطاونة، "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 2، 2004، ص32.
- ²⁵ - راشد شبيب العجمي، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مجلة الاداري، المجلد 71، العدد 24، 1998، ص79.
- ²⁶ - فهمي الفهداوي ونشأت القطاونة، مرجع سابق، ص37.
- ²⁷ - سعود محمد العتيبي وطلق عوض الله السواط، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الاداري، المجلد 19، العدد 70، مسقط، سلطنة عمان، 1997، ص19.
- ²⁸ - Davis. Keith and Nostrum. Gohn, "Human behavior at work organization behavior", 7th edition, mcGrow Hill Book company, NewYork,1985, P40.
- ²⁹ - بشير الخضراء، "المشاركة في الادارة العامة من نظم الاقتراحات إلى التسيير الذاتي"، مجلة دراسات في العلوم الادارية، المجلد 63، العدد 9، 1986، ص84.
- ³⁰ - طارق النجار، "حل المشاكل واتخاذ القرارات"، معهد السلامة والصحة المهنية، عمان، الاردن، 1990، ص57.
- ³¹ - عبد الله الغامدي، "الثقة التنظيمية بالأجهزة الادارية في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 14، العدد 3، 1990، ص57.
- ³² - ابراهيم كشت، "ومضات ادارية"، دار وائل، عمان، الاردن، 1999، ص12.
- ³³ - Hom.W et al, "Comparative examination of three Approach to the prediction of turnover", Jornal of Applied psychology, vol 64, n 3, 1989, p80.
- ³⁴ - Bluedorn A.C, "Aunfied model of turnover from organization", Human relations, vol 35, n 4, 1988, p137.