



Mat. No. 16140

*St Clements
University*

*The Role of the Contemporary Leadership Styles
in the Achievement of the Organisational
Commitment*

**- Analytical Study of the Opinions of a Sample of Senior
Managerial Leaderships in Iraqi Industrial Companies**

A Dissertation Submitted by

HADI ATHAB SALMAN

to

the Council of St Clements University

as Part of the Requirements of the

Ph.D Degree in General Administration

Supervised by

Assis. Prof.

Dr. Jasim Mushatet Daway

2013 A.D

Baghdad

1434 B.H

ABSTRACT

The contemporary organizations face internal and external challenges which require to perform many changes in their managerial systems that are manifested by abandonment of some traditional methods in management like severe centralization and individualism in decision making and solving problems in a correct way , in addition to the importance of giving value continuously to the organizational commitment of their employees .

The traditional approach in organizations management faced a pungent criticism because the high management focuses on targets without regards to the reactions of employees and their potential energies, that leads to adopting new managerial, humanitarian, behavioral and social approaches in order to care about humanitarian factors and building the managerial personality and the contemporary managerial leader.

Based from the importance mentioned above , this study came which its idea crystallized about studying the correlation and impact relation between the contemporary leadership styles (transformational leadership & transactional leadership) as being independent variables in achieving the organizational commitment being a dependable variable .

The study problem was determined by the extent of realizing the higher managerial leaderships in the Iraqi industrial companies in the mixed industrial sector for the contemporary leadership styles in order to reach the fundamental target of the organization which is achieving the organizational commitment.

And the study targets was defined by the following :

1. Building a knowledge framework that addresses the contemporary leadership styles and organizational commitment.
2. Clarifying and explaining the correlation , impact and difference relation between the study variables (the contemporary leadership styles and organizational commitment).
3. Diagnosing the dominant leadership style and level of the organizational commitment in the companies under study.
4. Diagnosing which style of the contemporary leadership styles is the most influencing in achieving the organizational commitment .

5. Clarifying the theoretical and practical meanings and significances of the leadership styles for the managers , part of the sample in the mixed industrial companies so that to strengthen their managerial capabilities and to achieve the organizational commitment .

And for the purpose to achieve the study goals , a hypothetical model was set to determine the nature of relationship and impact between study variables , and four hypotheses have been postulated : the first for the simple correlation relationship, the second for the multiple correlation relationship , the third for the impact relationship and the forth for the differences between study variables from the point of view of the study sample .

And they have been tested by using the modern statistical means , which are : Percentage , Descriptive Statistic , Factorial Analysis , Spearman Correlation Coefficient , Simple Linear Regression R^2 , Multiple Linear Regression , f & t Tests and Kruskal – Wellis Test by using the SPSS software.

And the study field was the mixed industrial sector in the Ministry of Industry which is composed of 17 companies , three companies were chosen , while the study community was composed from the managers in that companies that are 180 managers , and the study sample was 45 managers , as 15 managers from each company that constitutes 25% of the study community .

And the study reached a number of conclusions , the most important are :

- 1. The contemporary leadership styles (transformational and transactional) have achieved a correlation relation with a moral significance in between at the macro and secondary levels, which denotes that the managerial leader cannot be transformational or transactional entirely, while he can collect between the features of the transformational leader and the transactional leader.**
- 2. The dependence of the industrial companies included in the study on the multiple relationships between the variables of the contemporary leadership styles (transformational and transactional) , which had a great contribution in supporting and reinforcing the organizational commitment and its variables (normative commitment, continuous commitment and affective commitment).**
- 3. There is an impact relation with a moral significance of the variables of the contemporary leadership styles (transformational leadership and transactional leadership) on the organizational commitment , that is**

attributed to that the impact of the total is more than the impact of the part according to the theory of collaboration or (synergy) .

4. The view of the high managerial leaderships in the industrial companies included in the study does not vary to the variables of the contemporary leadership styles and the organizational commitment , as the results showed that they care about the two variables in the same level in the industrial companies included in the study.

And the study reached a number of recommendations, most important are:

1. The necessity of paying attention to the contemporary leadership styles (transformational style and transactional style) and embodiment that practically with giving priority to the transformational style because the industrial companies in the mixed industrial sector are subjected to many pressures in particular the competitive pressures.
2. The necessity of adopting the strategies of the continuous commitment and normative commitment for all the employees due to their impact on the performance and success of the industrial companies.
3. The necessity of establishing the methodology of management with values , and embodiment that by creating the healthy environment which enables the employees to work in comfortable way.
4. Affirming on formulation of the strategic vision and the strategic orientation for the industrial companies in facing the globalization challenges and the accelerated technological developments and competition intensification.



دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي

"دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية"
أطروحة تقدم بها

هادي عذاب سلمان

إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس St.Clements العالمية
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة

بإشراف

الأستاذ المساعد

د.جاسم مشتت الزبيدي

2013 م

بغداد

1434 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فبما رحمة من الله لنت لهم
ولو كنتم فظا غليظ
القلب لانفضوا من حولك
فاعفوا عنهم واستغفر
لهم وشاورهم في الامر
فاذا عزممت فتوكل على
الله ان الله يحب المتوكلين

صدق الله العلي العظيم

سورة ال عمران (اية 159)

إقرار المشرف

أشـهد أن أعـداد هـذه الرسـالة المعنونة
(دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي -
دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية العليا في الشركات
الصناعية العراقية) التي تقدم بها الطالب (هادي عذاب سلمان)
قد جرى بإشرافي في جامعة سانت كليمنتس العالمية
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الادارة العامة ,
ولأجله وقعت.

التوقيع:

الاسم: د.جاسم مشتت الزبيدي

المرتبة العلمية : استاذ مساعد

الإهداء

- * اذا كان الأهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء فهو
- * الى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (ص)..
- * الى والدي ووالدتي .. من كان لهم الفضل في تربيته..
- * الى أخوتي وزوجتي وأبنائي..
- * الى كافة الأصدقاء الذين كانوا عوناً لي..
- * الى كل أساتذتي الذين مهدوا الطريق أمامي للوصول الى ذروة العلم..

أهدي جهدي المتواضع هذا

الباحث

هادي عذاب سلمان

أ

شكر وتقدير

في مثل هذه اللحظات يتوقف القلم ليفكر من يحمله لاختيار أجمل ما يمكن من الكلمات ليرتبها سطوراً كثيرة تضم جملاً عديدة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف الا ذكريات تجمعنا بأخوة وأساتذة كرام كانوا الى جنبنا ، فواجب علينا شكرهم وتقديم خالص الأمتنان لديمهم.

نخص بالشكر والتقدير الهيئة التدريسية في جامعة سانت كليمنتس العالمية و في مقدمتهم المشرف على اطروحتي الأستاذ المساعد الدكتور جاسم مشتت الزبيدي الذي تفضل بالاشراف على اطروحتي هذه والوصول بها الى المستوى الذي بين ايديكم الآن .

ولا أنسى الجهود الكبيرة التي قدمها السادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة اطروحتي واغنائها بالاراء والافكار القيمة والسديدة .

كما اوجه كلمات التقدير والاحترام الى عمادة الجامعة على اتاحة الفرصة لي لاكمال أطروحتي والتسهيلات التي ابدوها.

كما وانقدم بالشكر الجزيل الى مسؤولي وحدات المعلومات للشركات الصناعية التي شملتها الدراسة. ولا يفوت الباحث ان يشكر العاملين في مكاتب كليات الادارة والاقتصاد في جامعتي بغداد والمستتصرية .

وفق الله الجميع لخدمة بلدنا وشعبنا ومن الله نستمد العون والتوفيق

الباحث

هادي عذاب سلمان

ب
بـ ذكريات

الموضوع	الصفحة
---------	--------

أ	الإهداء
ب	شكر و تقدير
ج - د	ثبت المحتويات
هـ - ز	ثبت الجداول
ح	ثبت الاشكال
ط	ثبت الملاحق
ي - ل	المستخلص
2 - 1	المقدمة
26 - 4	الفصل الاول : منهجية الدراسة ودراسات سابقة
13 - 4	المبحث الاول : منهجية الدراسة
26 - 14	المبحث الثاني : دراسات سابقة
81 - 28	الفصل الثاني : الأنماط القيادية المعاصرة
58 - 28	المبحث الاول : القيادة الإدارية
81 - 59	المبحث الثاني : الأنماط القيادية المعاصرة
111 - 83	الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي
99 - 83	المبحث الاول : الالتزام التنظيمي: المفهوم والمداخل والأهمية والعوامل المؤثرة فيه
111 - 100	المبحث الثاني : انواع الالتزام التنظيمي وأبعاده وأهم مقاييسه
143 - 113	الفصل الرابع: الجانب العملي
126 - 113	المبحث الاول : تقدير أهمية متغيرات الدراسة باستخدام الأحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) والتحليل العاملي
150 - 145	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
148 - 145	المبحث الاول : الاستنتاجات
150 - 149	المبحث الثاني : التوصيات

161 – 152	المصادر
170 – 163	الملاحق
	Abstract

المحتوى

د

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
--------	---------	------------

10	خصائص عينة الدراسة في الشركات الصناعية قيد الدراسة	1
13	نتائج الصدق ومعامل الثبات لمتغيرات الدراسة	2
31-30	تعريف القيادة بوصفها عملية تأثير	3
32	القيادة بوصفها عملية تفاعل اجتماعي	4
33	القيادة بوصفها رؤى مستقبلية	5
61	تعريفات القيادة التبادلية	6
69	التعريفات الخاصة بالقيادة التحويلية	7
75	اهم الارشادات والنصائح للقادة التحويليين	8
85-84	مفهوم الالتزام التنظيمي وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين	9
96	تلخيص لكتابات الباحثين حول مراحل تطور الالتزام التنظيمي	10
113	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية لمتغيرات الدراسة الاساسية والرئيسية والثانوية	11
118	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات	12
119	الحل الامثل على وفق مصفوفة المكونات	13
120	مستوى تميز فقرات المكافاة المشروطة	14
121	مستوى تميز فقرات الادارة بالاستثناء	15
121	مستوى تميز فقرات التأثير المثالي	16
122	مستوى تميز فقرات الدافعية الالهامية	17
123	مستوى تميز فقرات بعد الاستثارة الفكرية	18
123	مستوى تميز فقرات المكافاة المشروطة	19
124	مستوى هـ الالتزام الشعوري	20

125	مستوى تميز فقرات بعد الالتزام المعياري	21
126	مستوى تميز فقرات بعد الالتزام الاستمراري	22
128	العلاقات الارتباطية البينية بين متغيرات الانماط القيادية المعاصرة	23
130	العلاقات الارتباطية البينية بين متغيرات الالتزام التنظيمي .	24
131	نتائج قيم الارتباط بين متغير الانماط القيادية المعاصرة ومتغيراته وبين متغير الالتزام التنظيمي ومتغيراته	25
134	علاقات الارتباط المتعدد بين الانماط القيادية المعاصرة والمتمثلة بـ(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وبين الالتزام التنظيمي	26
135	علاقات الارتباط المتعدد بين الانماط لقيادة المعاصرة والمتمثلة بـ(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وبين الالتزام الشعوري	27
136	علاقات الارتباط المتعدد بين الانماط القيادية المعاصرة والمتمثلة بـ(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وبين الالتزام المعياري	28
137	علاقات الارتباط المتعدد بين الانماط القيادية المعاصرة والمتمثلة بـ(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وبين الالتزام الاستمراري	29
139	تأثير علاقة الانماط القيادية المعاصرة وبعديها (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) على الالتزام التنظيمي	30
140	تأثير علاقة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الالتزام الشعوري	31
141	تأثير علاقة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الالتزام المعياري	32
142	تأثير علاقة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الالتزام الاستمراري	33
143	اختبار كروسكال - ويلز للفروق بين الشركات الصناعية عينة الدراسة	34

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	انموذج الدراسة	7
2	المداخل القيادية بحسب التطور التاريخي لظهورها	40
3	دراسة اوهايو	45
4	شبكة القيادة الإدارية	47
5	خصائص القيادة	49
6	العوامل الموقفية للقيادة	50
7	نظرية مسار الهدف	53
8	اتجاه سلوك القيادة وفق النظرية الكاريزمية	57
9	دور ومهام القائد التبادلي	63
10	ابعاد القيادة التبادلية	64
11	انموذج القيادة التحويلية	68
12	دور ومهام القائد التحويلي	74
13	ابعاد القيادة التحويلية	76
14	تأثير السلوكيات الاربعة للقيادة التحويلية على اداء المنظمات	80
15	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	92
16	نتائج الالتزام التنظيمي	97
17	العوامل المؤثرة في تشكيل الالتزام التنظيمي	98
18	اهمية بناء الالتزام التنظيمي	102
19	الانموذج العام للالتزام الفرد داخل المنظمة	105
20	الاجراءات التنظيمية لتشجيع الالتزام التنظيمي	108

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
170 - 163	الاستبانة	1

ح

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات داخلية وخارجية تتطلب منها ان تجري الكثير من التغيرات في أنظمتها الإدارية تتجلى في التخلي عن بعض الاساليب التقليدية في الادارة مثل المركزية الشديدة والفردية في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات بصورة صحيحة ، فضلا عن اهمية ان تحسب حسابا مستمرا للالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها .

اذ واجه المدخل التقليدي في ادارة المنظمات نقدا لاذعا بسبب تركيز الادارة العليا على الاهداف دون اعتبار لردود فعل العاملين ولطاقاتهم الكامنة ، مما أدى ذلك الى قيام تلك المنظمات بتبني مداخل إدارية وإنسانية وسلوكية واجتماعية جديدة من اجل الاهتمام بالعوامل الإنسانية وبناء الشخصية الإدارية والقائد الإداري المعاصر .

وانطلاقا من الاهمية انفة الذكر جاءت هذه الدراسة التي تبلورت فكرتها حول دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الانماط القيادية المعاصرة (القيادة التحويلية Transformational Leadership) و (القيادة التبادلية Transactional Leadership) بوصفها متغيرات مستقلة في تحقيق الالتزام التنظيمي بوصفه متغير معتمد.

وقد حددت مشكلة الدراسة في مدى ادراك القيادات الادارية العليا في الشركات الصناعية العراقية في القطاع الصناعي المختلط للانماط القيادية المعاصرة من اجل الوصول الى الهدف الاساسي للمنظمة وهو تحقيق الالتزام التنظيمي .

هذا و قد حددت اهداف الدراسة بما يأتي :

1. بناء اطار معرفي يتناول الانماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي
2. توضيح وتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (الانماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي)
3. تشخيص النمط القيادي السائد ومستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة.
4. تشخيص اي نمط من الانماط القيادية المعاصرة الاكثر تاثيرا في تحقيق الالتزام التنظيمي
5. توضيح المضامين و الدلالات النظرية والعلمية للانماط القيادية بالنسبة للمديرين ، افراد العينة في الشركات الصناعية المختلطة وذلك في ط ا رية و تحقيق الالتزام التنظيمي.

ولغرض تحقيق اهداف الدراسة تم وضع نموذج فرضيا يحدد طبيعة العلاقة والتاثير والفروق بين متغيرات الدراسة ، وتم صياغة اربعة فرضيات ، الاولى لعلاقة الارتباط البسيط ، والثانية لعلاقة الارتباط المتعدد ، والثالثة لعلاقة التاثير ، والرابعة للفروق بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

وقد تم اختبارها باستخدام الوسائل الاحصائية المتقدمة وهي :

النسب المئوية و الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) والتحليل العاملي (Factor Analysis)، ومعامل ارتباط سبيرمان Spearman ، ومعامل التحديد R^2 و الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression واختباري f & t و اختبار كروسكل - ويلز Kruskal – Wellis Test ، بتطبيق البرنامج الاحصائي (SPSS) .

وكان مجال الدراسة هو القطاع الصناعي المختلط التابع لوزارة الصناعة والمعادن والذي يتكون من (17) شركة ، تم اختيار ثلاث شركات منها وتشكل ما نسبته 18% ، اما مجتمع الدراسة فيتكون من المديرين في الشركات المذكورة والبالغ عددهم (180) مديرا ، بينما تبلغ عينة الدراسة (45) مديراً وبواقع (15) مديراً من كل شركة وبذلك تشكل مانسبته (25%) من مجتمع الدراسة.

وكانت الأستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات فضلا عن المعلومات الأخرى .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها :

1. حققت الانماط القيادية المعاصرة (التبادلية والتحويلية) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في ما بينها على المستوى الكلي والثانوي ، مما يدل على ان القائد الاداري لا يمكن ان يكون تبادليا او تحويليا بشكل كامل وانما يمكنه ان يجمع بين مواصفات القائد التبادلي ومواصفات القائد التحويلي.
2. اعتماد الشركات الصناعية التي شملت الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الانماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) اذ كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته (الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري) .
3. وجود علاقة تاثير ذات دلالة معنوية لـ **ي** قيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) على الالتزام التنظيمي ويعزى ذلك الى ان تاثير الكل اكبر من تاثير الجزء حسب نظرية التداوب او التعاون (Synergy) .

4. لا تتباين نظرة القيادات الادارية العليا في الشركات الصناعية المبحوثة لمتغيري الانماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي . اذ اظهرت النتائج انهم يهتمون بالمتغيرين بنفس مستوى الاهتمام في الشركات الصناعية الثلاث قيد الدراسة.

كما توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان اهمها :

1. ضرورة الاهتمام بالانماط القيادية المعاصرة (النمط التبادلي والنمط التحويلي) وتجسيد ذلك فعليا مع اعطاء اولوية للنمط التحويلي لكون الشركات الصناعية في القطاع الصناعي المختلط تخضع الى العديد من الضغوط ومنها على وجه التحديد الضغوط التنافسية .
2. ضرورة اعتماد استراتيجيتي الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري لدى جميع العاملين لما لهما من تاثير في اداء ونجاح الشركات الصناعية.
3. ضرورة ترسيخ منهج الادارة بالقيم وتجسيد ذلك بخلق الاجواء الصحية للعمل التي تمكن العاملين من العمل بصورة مريحة.
4. التاكيد على صياغة الرؤية الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي للشركات الصناعية لمواجهة تحديات العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة واشتداد المنافسة.

المقدمة

يعد القطاع الصناعي بشكل عام والقطاع الصناعي المختلط بشكل خاص احد الركائز الاساسية للاقتصاد الوطني لما يمثله من اهمية على مستوى النشاط الذي يقوم به ولما يحققه من ايرادات مالية للموازنة العامة .

وان الاهتمام بهذا القطاع يعني توفير قيادات ادارية كفوة تتمتع برؤية واضحة ومستقبلية وتمتلك اساليب قيادية مرنة في مواجهة تحديات العصر الحديث وفي مقدمتها ظاهرة العولمة واتساع الاسواق وتنوع الخدمات واشتداد المنافسة والتطورات التكنولوجية المتسارعة .

ان المنظمات الحديثة الفكر تعتمد على افرادها في تحقيق اهدافها ، مما يدعو الى بذل الجهد والوقت، وانفاق المال لاختيار افضل الافراد في المنظمة ، والقيام بتوفير فرص التدريب وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المناسبة ، اذ تسعى من كل ذلك الى تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بما يحقق اهدافهم واهداف المنظمة معاً.

وبناء على ذلك كانت الانماط القيادية المعاصرة محل اهتمام باحثي وكتاب الادارة منذ الثمانينات الا انها لم تغنى بالدراسة والتحليل والتطبيق بشكل كافى لذا كان لزاما التعرف على دورها في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين اخذين بنظر الاعتبار التأثيرات البيئية على هذه الأنماط ومدى فاعليتها في البيئة العربية ومنها البيئة الصناعية العراقية على وجه الخصوص.

وعلى ضوء ذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين

الانماط القيادية المعاصرة (القيادة التحويلية Transformational Leadership) و

(القيادة التبادلية Transactional Leadership) بوصفها متغيرات مستقلة في تحقيق

الالتزام التنظيمي ومتغيراته (الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري)

بوصفه متغير معتمد.

اذ قسمت الدراسة الى خمسة فصول ، خصص الفصل الاول منها لمنهجية الدراسة ودراسات سابقة، حيث تناول المبحث الاول منهجية الدراسة (المشكلة ، والاهمية ، والاهداف ، والانموذج ، والفرضيات ، والمنهج ، والمجتمع ، والعينة وطرق جمع البيانات والمعلومات ، وصدق مقياس الاختبار ، والوسائل الاحصائية المستخدمة في التحليل). اما المبحث الثاني فقد تناول الدراسات السابقة ، عربية واجنبية ذات صلة بمتغيرات الدراسة .

اما والفصل الثاني فقد تناول الأنماط القيادية المعاصرة من خلال مبحثين ، المبحث الاول تناول القيادة الادارية ، المفهوم والاتجاه والاساليب والمداخل ، و المبحث الثاني فقد تناول الأنماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية)

وتناول الفصل الثالث الالتزام التنظيمي من خلال مبحثين ، المبحث الاول تناول الالتزام التنظيمي (المفهوم والمداخل والاهمية والعوامل المؤثرة فيه) ، اما المبحث الثاني فقد خصص لتناول انواع الالتزام التنظيمي وأبعاده وأهم مقاييسه .

و الفصل الرابع فقد كان مخصصا للجانب العملي من خلال مبحثين : المبحث الاول تناول تقدير أهمية متغيرات الدراسة باستخدام الأحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) والتحليل العاملي، والمبحث الثاني فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة علاقات الارتباط والتأثير والفروق بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها

اما الفصل الخامس فقد تناول الاستنتاجات والتوصيات في مبحثين ، المبحث الاول تناول الاستنتاجات والمبحث الثاني خصص للتوصيات .

الفصل

الاول

منهجية

الدراسة

ودراسات

المبحث الاول

منهجية الدراسة

Study Methodology

تأطرت منهجية الدراسة بما يأتي:

اولا . مشكلة الدراسة . ان البيئة العراقية عامة والبيئة الصناعية خاصة تمتاز بانماط قيادية وادارية مختلفة عن واقع الدول المتقدمة نتيجة الظروف والازمات التي يعيشها العراق في الوقت الحاضر ، وقصور نظرة الاداريين والقادة في تلك المنظمات ازاء المتغيرات مما ساعدت تلك المعطيات ان تكون المحفز الكبير لدراسة هذا الموضوع وتحديد مدى ادراك القيادات الادارية العليا في الشركات الصناعية لأنماط القيادة المعاصرة ، من اجل الوصول الى الهدف الاساسي وهو تحقيق الالتزام التنظيمي للفرد تجاه الشركة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الاتية :

1. ما طبيعة العلاقة التبادلية بين متغيرات الانماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي ومتغيراتهم الثانوية في المنظمات الصناعية قيد الدراسة؟
2. ما مدى تأثير كل نمط من الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي ؟
3. ما مستوى اهمية متغيرات الدراسة في الشركات الصناعية قيد الدراسة؟
4. هل هناك فروق معنوية بين الشركات الصناعية قيد الدراسة فيما يخص متغيرات الدراسة؟

ثانيا . اهمية الدراسة . تتجلى اهمية الدراسة بما يأتي :

- 1- توجيه انتباه القيادات الادارية العليا في القطاع الصناعي المختلط الى اهمية تطبيق الانماط القيادية المعاصرة (القيادة التباديلة والقيادة التحويلية) بما يحقق الالتزام التنظيمي .
- 2- تسهم الدراسة الحالية الى تاشير نقاط القوة والضعف في الشركات الصناعية قيد البحث للاخذ بها عند اعداد الخطط الاستراتيجية في المجال الصناعي واستشراف المستقبل لها .
- 3- اهمية اجراء الدراسات التحليلية الميدانية التي تسهم في التحسين المستمر لدور القيادة الادارية المعاصرة في الارتقاء باداء الشركات الصناعية على اسس علمية مدروسة .
- 4- تمثل الدراسة الحالية اضافة متواضعة ونوعية للمكتبة العربية لندرة الدراسات المشابه لا سيما على مستوى العراق والوطن العربي .
- 5- تاتي اهمية الدراسة كونها تقدم اطار علمي لانموذج متكامل تناولت متغيراته بنظرة تكاملية وشاملة امتدت من المسببات وانعكست في النتائج بما يعزز تبنيتها وتعميمها في القطاع الصناعي العراقي(الحكومي والمختلط والخاص) .

ثالثا . اهداف الدراسة . تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية :

1. بناء اطار معرفي يتناول الانماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي .
2. توضيح وتفسير علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات الدراسة (الانماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي) .
3. تشخيص النمط القيادي السائد ومستوى الالتزام التنظيمي في الشركات قيد الدراسة .
4. تشخيص اي نمط من الانماط القيادية المعاصرة الاكثر تاثيرا في تحقيق الالتزام التنظيمي .
5. توضيح المضامين والدلالات النظرية والعلمية للانماط القيادية بالنسبة للمديرين ، افراد العينة في الشركات الصناعية المختلطة وذلك في سبيل تعزيز قدراتهم الادارية و تحقيق الالتزام التنظيمي .

رابعاً. انموذج الدراسة

يتضمن الانموذج متغيرات الدراسة التي تشمل متغيرين رئيسيين ومتغيراتهم الثانوية وكما يأتي :

1- الانماط القيادية المعاصرة Contemporary Leadership Style

ويمثل المتغير التفسيري الاول للدراسة ويتضمن الابعاد الفرعية الاتية :

أ- نمط القيادة التبادلية Transactional Leadership. اذ تم تناول بعدي القيادة التبادلية وهما:

اولاً. المكافاة المشروطة Contingent Reward

ثانياً. الادارة بالاستثناء Management by Exception

ب- نمط القيادة التحويلية Transformational Leadership . اذ تم تناوله من خلال ابعاده الاربعة وهي:

اولاً. التأثير المثالي Idealized Influence

ثانياً. الدافعية الالهامية Inspirational Motivation

ثالثاً. الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation

رابعاً. الاعتبارات الفردية Individualized Consideration

2- الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

ويمثل المتغير المستجيب في الدراسة و يتضمن ثلاث ابعاد فرعية وهي:

اولاً. الالتزام الشعوري Effective Commitment

ثانياً. الالتزام المعياري Normative Commitment

ثالثاً. الالتزام المستمر Continuous Commitment

المتغير المستقل

القيادة التبادلية:

- المكافاة المشروطة
- الادارة بالاستثناء

الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة

الالتزام لشعوري

الالتزام المعياري

بيئة الشركات الصناعية العراقية

علاقة الارتباط

خامسا . فرضيات الدراسة. استندت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية وهي :

الفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات (الانماط القيادية المعاصرة وبين الالتزام التنظيمي ومتغيراتهم الثانوية) منفردة او مجتمعة.

الفرضية الرئيسية الثانية : هناك علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين متغيرات (الانماط القيادية المعاصرة وبين الالتزام التنظيمي ومتغيراتهم الثانوية) منفردة او مجتمعة.

الفرضية الرئيسية الثالثة : هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات (الانماط القيادية المعاصرة وبين الالتزام التنظيمي ومتغيراتهم الثانوية) منفردة او مجتمعة.

الفرضية الرئيسية الرابعة : هناك فروق ذات دلالة معنوية بين متغيرات (الانماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي) في الشركات الصناعية قيد الدراسة.

سادسا . حدود الدراسة . تتحدد بما يأتي :

1. الحدود الزمانية / امتدت الدراسة للمدة من تشرين الاول/ 2012 لغاية نيسان / 2013 .
2. الحدود المكانية / ثلاث شركات من الشركات الصناعية / قطاع مختلط في محافظة بغداد .
3. الحدود البشرية / القيادات الادارية العليا من المديرين في الادارتين العليا والوسطى في الشركات الصناعية قيد الدراسة.

سابعا. منهج الدراسة ومتغيراتها

اعتمد الباحث المنهج الوصفي - التحليلي في دراسته الميدانية لانه منهجاً يمتاز بنظرة شمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها ، اذ يتناول هذا المنهج وصف ماهو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع ومن ثم تحليل وتفسير البيانات والمعلومات المتحصلة لاغراض تحديد النتائج والوقوف على ابرز المؤشرات وذلك ليقترن الوصف بالتحليل للمتغيرات .

ثامنا . مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجال الدراسة من شركات القطاع الصناعي المختلط التابع لوزارة الصناعة والمعادن والبالغ عددها (17) شركة جرى اختيار ثلاثة شركات منها وهي :

1. شركة الصناعات الخفيفة ذ.م.م : تأسست عام 1978 ومن أبرز انشطتها انتاج الثلجات والمجمدات والطباخات الغازية والمدافئ الزيتية والنفطية.

2. شركة الاصباغ الحديثة ذ.م.م : تأسست عام 1980 ومن أبرز انشطتها انتاج الاصباغ الدهنية واصباغ البنتلايت واصباغ السيارات ومعجون تثبيت الزجاج.

3. الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية ذ.م.م : تأسست عام 1982 ومن أبرز انشطتها صناعة الاسفنج بانواعه ، حبيبات بلاستيكية ، الانابيب البلاستيكية ، الجلود الصناعية ، اغطية زراعية ، اكياس بلاستيكية.

اما مجتمع الدراسة فيتكون من المديرين في الشركات المذكورة والبالغ عددهم (180) مديرا ، بينما تبلغ عينة الدراسة (45) مديرا وبواقع (15) مديرا من كل شركة وبذلك تشكل مانسبته (25%) من مجتمع الدراسة.

مميزات اختيار الشركات المذكورة هي:

1. الدور البارز والمساهمة الفاعلة لتلك الشركات في تكوين الناتج المحلي وتنمية الاقتصاد الوطني.

2. كون هذه الشركات من الشركات المهمة من حيث العمر مقارنة بالشركات الاخرى فضلا عن سمعتها الجيدة وجودة منتوجاتها.

3. استعداد الشركات المذكورة للتعاون مع الباحث وتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة.

والجدول الاتي يوضح تفاصيل عينة الدراسة

جدول (1)

خصائص عينة الدراسة في الشركات الصناعية قيد الدراسة

ت	المتغيرات	الفئة المستخدمة	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	30	%67
		أنثى	15	%33
	المجموع		45	
2	العمر	20-30 سنة	4	%9
		31-40 سنة	16	%36
		41-50 سنة	10	%22
		50 سنة فأكثر	15	%33
	المجموع		45	
3	التحصيل الدراسي	اعدادية	3	%7
		دبلوم فني	4	%9
		بكالوريوس	25	%56
		دبلوم عالي	3	%7
		ماجستير	7	%16
		دكتوراه	3	%7
	المجموع		45	
4	الاختصاص	فني	28	%62
		إداري	17	%38
	المجموع		45	
5	العنوان الوظيفي	مدير مفوض	3	%7
		مدير قسم	15	%33
		مدير معمل	12	%27
		مدير شعبة	15	%33
	المجموع		45	
6	الدورات التدريبية	داخل العراق	79	%80
		خارج العراق	20	%20
	المجموع		99	
7	سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	3	%7
		6 - 10 سنة	4	%9
		11 - 15 سنة	8	%18
		16 - 20 سنة	11	%24
		21 - 25 سنة	12	%27
		أكثر من 25 سنة	7	%16
	المجموع		45	

تاسعا. طرائق جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات على المصادر الآتية :-

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري ، وتم الحصول عليها من :

أ. المتوافر من الكتب ذات العلاقة بالدراسة.

ب. التقارير والسجلات الخاصة بالشركات قيد الدراسة.

ج. الشبكة الدولية للمعلومات (Internet).

د. الدوريات.

2. المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني ، وتم الحصول عليها من خلال

أ. المعايشة الميدانية.

ب. استمارة الاستبانة.

ج. المعلومات التي يمتلكها الباحث عن الشركات الصناعية قيد الدراسة.

عاشرا . اختبارات الصدق والثبات

اجريت على الاستبانة الاختبارات الآتية للتحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو الآتي:

(1) اختبار صدق المحتوى

ويقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من اجله و هناك عدة طرق لقياس

صدق الاستبانة اهمها واكثرها استخداما هي طريقة المقارنة الطرفية لقياس اهلية الاستبانة

وتتلخص فكرة هذه الطريقة بترتيب نتائج الاستبانة ترتيبا تصاعديا وتقسم الى مجموعتين

حيث يتم اختيار 27% من اعلى الدرجات كمجموعة اولى و 27% من اوطا الدرجات كمجموعة

ثانية ويتم حساب بالصيغة الآتية: t) اختبار (

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

هما متوسط المجموعة الاولى ومتوسط المجموعة الثانية $\bar{x}_2, \bar{x}_1$

هما تباين المجموعة الاولى وتباين المجموعة الثانية S_2^2, S_1^2

فاذا تبين ان قيمة (t) الجدولية بدرجات قريبة ومستوى معنوية < 0.05 من قيمة (t) المحسوبة فهناك فروق معنوية بين المتوسطين وتكون الاستبانة صادقة في قياسه والعكس صحيح
(2) اختبار صحة الاستبانة

يقصد باختبار صحة الاستبانة عدم تاثيرها عند تطبيقها في أي وقت متاح على مجتمع الدراسة وهناك عدة طرق في الاختبار ولكننا استخدمنا صيغة Guttman L.A
لكونها تستخدم عندما يكون هناك اختلاف في العدد بين القسمان او ربما وجود عدد فردي
واخر زوجي

$$R = 2(1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S^2})$$

R معامل الثبات

S_1^2 تباين درجات الاسئلة الفردية

S_2^2 تباين درجات الاسئلة الزوجية

S^2 تباين درجات جميع الاسئلة

والجدول الاتي يبين نتائج الصدق ومعامل الثبات

الجدول (2)

اختبار متغيرات الدراسة

المتغير	t المحسوبة (الصدق)	معامل الثبات
X	8.76	0.79
Y	9.54	0.76

مع العلم ان القيمة الجدولية لاختبار الصدق (1.645) اذ يتضح ان القيمة المحسوبة كانت اكبر من الجدولية وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة. كما ان معامل الثبات اكثر من 0.5 والذي يؤكد ثبات مقياس الاستبانة .

احد عشر . الوسائل الاحصائية المستخدمة في تحليل النتائج

استخدم الباحث مجموعة من الوسائل الاحصائية المتمثلة بـ:

1. النسب المئوية : واستخدمت لوصف مجتمع وعينة الدراسة وبعض النشاطات.

2. الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)

3. التحليل العاملي Factors Analysis

4. معامل ارتباط سبيرمان Spearman Correlation Coefficient

5. معامل التحديد R^2 Simple Linear Regression

6. الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression

7. اختباري f & t

8. اختبار كروسكل – ويلز Kruskal – Wellis Test

المبحث الثاني

دراسات سابقة

Previous Studies

يتضمن هذا المبحث عرضا موجزا لاهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة ومن ثم مناقشتها وتحديد مجالات الاستفادة منها وما يميز هذه الدراسة عنها، وقد تم تقسيمها الى دراسات عربية ودراسات اجنبية .

اولا .الدراسات العربية

(1) دراسة العطواني 2000

(أثر النمط القيادي لمدراء المصارف في ولاء العاملين)

سعت هذه الدراسة الى تشخيص النمط القيادي السائد في الشركات المبحوثة ، وتحليل طبيعة العلاقة القائمة بين النمط القيادي والالتزام المنظمي ، وقد قيس النمط القيادي من خلال ابعاده المتمثلة بـ(النمط القيادي المتساهل ،المشارك،المتسلط)، اما مؤشرات الالتزام فقد شملت (الاستعداد للعمل،تطابق القيم والاهداف ، الرغبة في البقاء) وتم تطبيق الدراسة على (42) موظفا وموظفة في اربعة فروع لمصرف الرافدين ، وتم الاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والمتمثلة (بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي).

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:

1- ان مديري المصارف يمارسون اكثر من نمط قيادي واحد لذا فان الادارة بصورة عامة لا تمارس نمطا قياديا واحدا.

2- وجود علاقة ارتباط قوية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي.

(2) دراسة (عبد العزيز ال سعود ، 2007)

"الانماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة لمنظمات القطاع العام"

تناولت هذه الدراسة معرفة اثر الانماط القيادية في تشكيل الثقافة التنظيمية جرى تطبيق هذه الدراسة في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية وقد بلغ حجم العينة (357) فردا من فئة الادارات العليا والوسطى.

اعتمد الباحث على الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة كما استعمل المقابلات الشخصية والاستبانة كأدوات لاختبار فرضيات الدراسة المتمثلة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي وبين الثقافة التنظيمية المتشكلة لدى منظمات القطاع .

من اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة :

1- أن قيم القيادات وانماطها تمثل عاملا رئيسا في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية .

2- وجود اختلاف في اداء القيادات في منظمات القطاع العام في ادراك الصعوبات التي تواجه أداءهم وفقا لمتغير الشخصية المتمثل بالمؤهل والعمل والخبرات.

3- ان البعد الشخصي للقادة يمارس تأثيرا على فاعلية واداء الشركات.

(3) دراسة (الزبيدي، 2007)

"العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية واثرها في تفوق المنظمات"

سعت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية واثرها في تحقيق تفوق المنظمات ، جرى تطبيق هذه الدراسة في القطاع المصرفي متمثلا بأربعة مصارف اثنان حكومية (مصرف الرافدين ، مصرف الرشيد) واثنان اهلية وهي (مصرف الاستثمار العراقي ، مصرف بغداد) وقد بلغ حجم العينة (150) فردا شكلوا نسبة (50%) من مجتمع الدراسة من فئة المدراء العامون ومدراء اقسام.

أستعمل الباحث الاساليب الاحصائية في عملية تحليل البيانات وهي (الوسط الحسابي ، النسب المئوية ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، معامل الانحدار) .

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها :

1- وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات الثلاثة وارتفاع مستوى المتغيرات في المصارف المبحوثة.

2- ان للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تأثير معنوي في التفوق التنظيمي يزداد بوجودهما معا.

3- اكدت الدراسة ضرورة تبني المدخل التحويلي في القيادة وتدريب المديرين على مهاراتهم وخصائصها.

(4) دراسة (عزيز ، 2008)

"اثر السمات القيادية في الرؤية التنظيمية"

هدفت الدراسة الى الاجابة على التساؤلات الاتية :

1- هل ترتبط السمات القيادية بالرؤية التنظيمية.

2- هل يمكن ان تؤثر السمات القيادية في الرؤية التنظيمية بلغ حجم عينة الدراسة (30) فردا من فئة (عميد ، رئيس قسم ، معاون عميد).

اعتمدت الباحثة على المقابلات الشخصية والاستبانة كأداة اساسية لاختبار فرضيات الدراسة كما استعملت الاساليب الاحصائية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط) .

توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات منها :

1- ارتفاع مستوى السمات القيادية في العينة المبحوثة كنتيجة طبيعية لارتفاع مستوى السمات الفرعية التي اسهمت بنسب متباينة تشكل حصيلا متكاملة ادت الى الارتفاع العام.

- 2- تتفاعل السمات القيادية مع بعضها البعض في احداث التأثير القيادي في الرؤية التنظيمية ولا يمكن تجريد اي سمة دون غيرها في احداث التأثير .
- 3- احتلت السمات القيادية دورا مهما في العمل التنظيمي وذلك لأن نهوض وتعثر المنظمات يرتبط بما يتمتع به القائد من سمات وخصائص ومقومات خاصة.

ثانيا : الدراسات الاجنبية

(1) دراسة Gillespi& Mann,2000

The Role of Transformational Leadership & Shared Values in Predicting Team Members Trust in Their Leaders

(دور القيادة التحويلية والقيم المشتركة في التنبؤ بثقة اعضاء الفريق في قادتهم)

تناولت هذه الدراسة تاثير العلاقة بين الانماط القيادية المتمثلة بـ(نمط القيادة التبادلية ، ونمط القيادة التحويلية) بثقة الاتباع بقائدهم ، وقد اجريت هذه الدراسة في (33) مشروع في احدى المنظمات المختصة بالبحث والتطوير في الولايات المتحدة الامريكية وبلغ حجم العينة نحو (83) شخص من العاملين وعينة مماثلة في الحجم من القيادات الادارية وتم الاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وهي :

1- هناك ارتباط ايجابي لسلوكيات القيادة التحويلية والمكافاة المشروطة بثقة اعضاء فريق المشروع نحو القائد.

2- هناك ارتباط سلبي لسلوكيات القيادة والادارة بالاستثناء بثقة اعضاء فريق المشروع بالقائد.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي :

1-وجود تاثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التحويلية بثقة اعضاء فريق المشروع نحو قائد الفريق.

2-يعد التاثير المثالي لنمط القيادة التحويلية والاعتبارات الفردية العامل الرئيسي في بناء ثقة الاتباع بقائدهم.

(2) دراسة Watson & Papamarcos , 2002

Social Capital and Organizational Commitment

راس المال الاجتماعي والالتزام التنظيمي

بحثت الدراسة في طبيعة العلاقة بين راس المال الاجتماعي ببعديه الثقة ، الاتصالات و الالتزام التنظيمي ، وجرى تطبيق هذه الدراسة في احدى الشركات المتخصصة في بيع الادوات الطبية في الولايات المتحدة الامريكية وبلغ حجم العينة (469) فرداً ، واعتمد الباحث على المقابلات الشخصية والاستبانة كأدوات اساسية لجمع المعلومات ، وقد توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها وجود علاقة موجبة ومعنوية بين مستوى الثقة والاتصالات بين الافراد والالتزام التنظيمي ، اذ اكدت الدراسة انه اذا ما شعر الفرد بمستويات عالية من الثقة وان الاتصال موثوق به بين الطرفين الاخر فان هذا التفاعل سيكون عامل مؤثر في تكوين الالتزام كاثار منفصلة لكل منهما.

(3) دراسة Lee , 2003

Organizational Commitment : A Multi-Level Approach

(الالتزام التنظيمي : مدخل متعدد المستويات)

سعت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على المستوى الفردي (ثقة الفرد بالمشرف) والجماعي ، وقد تم تطبيق الدراسة في احدى شركات التأمين على الحياة في الولايات المتحدة وقد كانت العينة مكونة من (660) موظف في هذه الشركة وتم الاعتماد على الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة التي بلغ عددها (9) فرضيات رئيسية اثنان منها تتعلق بالثقة والالتزام التنظيمي وهي :

1- مستوى ثقة الفرد الذي يعمل في وسط جماعي يرتبط بعلاقة ذات دلالة معنوية بالالتزام التنظيمي للفرد.

2- يزداد التأثير الايجابي للثقة على المستوى الفردي (الثقة بالمشرفين) في الالتزام التنظيمي ويقل على المستوى الجماعي ذات التماسك المنخفض في العمل .

وتوصلت الدراسة الى استنتاج نهائي تمثل بوجود علاقة ارتباط ايجابية بين الثقة والرضا عند المستوى الفردي (الثقة بالمشرفين) ، فضلا عن ذلك فقد توصلت الدراسة الى ان العلاقة الايجابية بين الالتزام التنظيمي ومستوى الثقة يكون اقوى في الجماعات الاكثر تماسكا في حين ان العلاقة بين الالتزام والرضا لم يتاثر بتماسك الجماعات.

(4) دراسة ، Lagomarsions& Cardona 2003

Relationship among Leadership , Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors

(العلاقة بين القيادة ، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية)

اجريت هذه الدراسة في احدى المستشفيات في الاورغواي وشملت عينة مكونة من (116) طبيب ، وكان الهدف من الدراسة هو اختبار العلاقة التي تربط بين سلوكيات القيادة المتمثلة ب (القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية) والالتزام التنظيمي وابعاده المتمثلة ب (الالتزام الشعوري، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) وسلوك المواطنة التنظيمية.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- أ. ان سلوكيات القيادة التبادلية قد ارتبطت بعلاقة ايجابية تزايدية مع الالتزام المستمر للأفراد تجاه المنظمة ، وبالعلاقة سلبية مع الالتزام الشعوري والالتزام المعياري.
- ب. في حين ان سلوكيات القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة ايجابية تزايدية مع الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام المستمر.
- ج. ان الالتزام التنظيمي توسط العلاقة بين سلوكيات القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(5) دراسة Avolio,Zhu,Koh& Bhatia, 2004

Transformational Leadership and Organizational Commitment:

Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structure Distance

(القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي : الدور الوسيط للتمكين النفسي والدور المعتدل للمسافة

الهيكلية)

تكشف هذه الدراسة العملية الأساسية التي يؤثر من خلالها القادة التحويليون في الالتزام التنظيمي للأفراد من خلال التركيز على التمكين النفسي وكذلك تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي مقارنة بين الأفراد المباشرين وغير المباشرين للقادة. وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الممرضين والممرضات في إحدى المستشفيات في سنغافورة والبالغ عددهم (520)، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة ، وافترزت نتائجها بالاتي :

1. ان التمكين النفسي والمسافة الهيكلية توسطت العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.
2. ان المستوى الهرمي والمسافة الهيكلية ودرجة التميز ربما تعدل من تأثيرات القيادة على دفع الأفراد وادائهم.

(6) دراسة Laka-Mathebula2004

Modeling The relationship Between Organizational Commitment,Leadership Style, Human Resources Management Practices And Organizational Trust

(انموذج العلاقة بين الالتزام التنظيمي،النمط القيادي،ممارسة الموارد البشرية ، والثقة التنظيمية)
تم اجراء تلك الدراسة في جنوب افريقيا،اذ اختبرت عينة مكونة من (246) موظف من بين (11) مؤسسة تابعة للتعليم العالي،واهم ما ركزت عليه الدراسة هو بحث وتحليل طبيعة العلاقة بين العوامل التنظيمية المتمثلة بممارسات الموارد البشرية والنمط القيادي والمتمثلة ابعاده(بنمط

القيادة التبادلية، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الحرة) والثقة التنظيمية والمتمثلة ابعاده (الثقة بالمشرفين ،الثقة بزملاء العمل ،الثقة بادارة المنظمة) والالتزام التنظيمي والمتمثلة ابعاده بـ(الالتزام الشعوري،الالتزام المعياري،الالتزام الاستمراري) ضمن البيئات الاكاديمية، وتم اعتماد الاستبانة في جمع المعلومات ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو توضيح دور اثر ممارسات الموارد البشرية والنمط القيادي والثقة التنظيمية في تعزيز التزام الموظفين نحو المنظمة.

دراسة 2005 , Straiter (7)

The Effects of Supervisors Trust of Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment

(ثقة المشرفين بالمرووسين وبمنظمتهم واثرها على الرضا و الالتزام التنظيمي)

سعت هذه الدراسة الى اختبار دور ثقة المشرفين بمرووسيههم ومنظمتهم واثرهما في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الشعوري وطبقت الدراسة في واحدة من كبرى شركات الادوية في نيوجرسي في الولايات المتحدة وقد بلغ حجم الدراسة (117) مدير مبيعات في تلك الشركة وقد استخدمت الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وهي :

1- الثقة بين شخصية المرووسين والمشرفين ترتبط ارتباطا ايجابيا بالرضا الوظيفي.

2- ثقة المشرف بالمنظمة ترتبط ايجابيا بالالتزام التنظيمي الشعوري .

وقد افرت نتائج الدراسة بان العلاقة بين ثقة المشرف بالمنظمة والالتزام التنظيمي الشعوري اقوى من ثقة المشرف بالمرووسين والالتزام التنظيمي الشعوري.

Leadership Styles and Effectiveness :A Study of Small Firms in Chile

تأثير الانماط القيادية والفاعلية : دراسة للشركات الصغيرة في تشيلي

دراسة تحليلية في الشركات الصغيرة في مدينة تشيلي ، هدفت الى البحث فيما اذا كانت هناك علاقة احصائية بين الانماط القيادية المتمثلة بـ (القيادة المشتركة ، القيادة الداعمة، القيادة التفاعلية) وابعادها المتمثلة بـ (رضا المستخدمين ، النمو ، التطور، موقف المنظمة المالي والاقتصادي وموقف الميزانية) وبلغ حجم العينة (126) فردا من المدراء في المستويات العليا والوسطى وقد شكلو نسبة (29.2%) من المجتمع الكلي للدراسة البالغ (432) واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لاختبار فرضيات الدراسة المتمثلة بوجود تأثير معنوي لنظم القيادة المشاركة الداعمة والقيادة ذات الدور الفعال على الشركات الصغيرة في تشيلي كما استخدم الباحث عدة اساليب احصائية في تحليل البيانات تتمثل بـ (الوسيط ، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي، معامل الارتباط بيرسون ، معادلة الفاكرونباخ، معامل الانحراف الزائف).

وتوصلت نتائج الدراسة الى ان القيادة المشاركة والداعمة لها تأثير ايجابي في الفاعلية في الشركات الصغيرة في حين ان نمط القيادة التفاعلية لها دور سلبي على الفاعلية للشركات الصغيرة.

Transformational Leadership vs. Transactional Leadership. The Influence of Gender and Culture on Leadership Styles of SEM in China & Sweden

القيادة التحويلية مقابل القيادة التبادلية . تأثير الجنس والثقافة في الانماط القيادية في ((المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الصين والسويد))

دراسة مقارنة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الصين والسويد . هدفت الدراسة الى التوسع في تاثير الجانب النظري للانماط القيادية المعاصرة (القيادة التحويلية-القيادة التبادلية) وتوضيح طبيعة العلاقة بين الانماط القيادية والجنس والثقافة وكذلك تشخيص ايهما اكثر تأثيرا في الانماط القيادية وقد بلغ حجم العينة (46) فردا في المؤسسات الصينية و(44) فردا في المؤسسات السويدية ،

وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما استخدم الاساليب الاحصائية المتمثلة بـ (معامل الارتباط بيرسون ،الاختبار التائي t-test،الوسيط-الانحراف المعياري ، التكرارات ، F المحسوبة) في عمليات تحليل البيانات الخاصة بالدراسة.

وتوصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات منها :

1-ليس هناك تاثير (الجنس Gender) على الانماط القيادية كما بينت ان للثقافة تاثير قليل جدا عليها في كل مكان من الصين والسويد.

2-ان نمط القيادة التبادلية هو الاكثر شيوعا في المنظمات المبحوثة (الصين ،السويد).

(10) دراسة 2007 , Sribenjachot

Transformational vs Transactional Leadership. A Path Analysis of the Direct Selling Industry in Thailand

(القيادة التحويلية مقابل القيادة التبادلية – طريقة تحليل صناعة البيع المباشر في تايلند)

دراسة تطبيقية في منظمات البيع المباشر في مدينة بانكوك والمناطق الحضرية المحيطة بها في تايلند ،وركزت الدراسة حول معرفة تاثير الانماط القيادية على اداء العاملين (الموزعين) في صناعة البيع المباشر ومدى قدرتها على خلق بيئة العمل الملائمة لهذا الاداء.

وهدفَت الدراسة الى البحث في تاثير الانماط القيادية على اداء العاملين وعوائد القائد مثل (رضا التابعين ،زيادة جهودهم وكفاءتهم) في صناعة البيع المباشر وتشخيص اي نمط من الانماط القيادية اكثر تاثيرا على الاداء وكذلك تحديد تاثير الاختلافات السكانية على مستويات الاداء.

Social Capital Organizational Legitimacy and Transformational Leadership

راس المال الاجتماعي ، الشرعية التنظيمية والقيادة التحويلية

تناولت الدراسة البحث في علاقة راس المال الاجتماعي والشرعية التنظيمية ونمط القيادة التحويلية في المنظمات غير الربحية ، هدفت الدراسة الى خلق المعرفة والتعلم وتهيئة المنظمات الخدمية غير الربحية وقادتها في مواجهة التحديات التي تقف امام تطور القطاع الخدمي لمجتمع الشيخوخة خصوصا بعد القصور في الجانب الخدمي المقدم لكبار السن مما جعله يمر بمراحل حرجة وجرى تطبيق الدراسة في الجمعية الامريكية للعوائل وخدمات المعمرين (الشيخوخة) وقد بلغ حجم العينة (246) فردا ممن شكلوا نسبة (19.2%) من حجم العينة الكلي البالغ (1297) من فئة المدراء ، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما استعمل الاساليب الاحصائية المتمثلة بـ(معامل الارتباط بيرسون ، الانحدار الخطي ، الوسيط ، الانحراف المعياري ، المسار الحرج) في عملية تحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات منها :

1-ان للشرعية التنظيمية تأثيرا على راس المال الاجتماعي الداخلي والخارجي فضلا عن تأثيرها على المخرجات المنظمة.

2-ان القيادة التحويلية قد تضعف من تأثير راس المال الاجتماعي الخارجي على مخرجات المنظمة بدون وجود مستويات عالية للشرعية التنظيمية.

3-ان لنشاط الاستثمار في راس المال الاجتماعي الخارجي تأثير على المخرجات التنظيمية.

راي الباحث في الدراسات السابقة

1- الاطلاع والتعرف على بعض المصادر والدوريات والبحوث ومواقع شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) مما سهل على الباحث الرجوع اليها وصياغة الاطار النظري للدراسة الحالية.

2- اسهمت الدراسات السابقة في بلورة اهداف الدراسة وبناء نموذج الدراسة ووضع فرضياتها.

- 3- اختيار الوسائل الاحصائية الملائمة للدراسة عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في الدراسات السابقة وتحديد الوسائل الاكثر ملائمة بهدف اختبار انموذج الدراسة.
- 4- استخدام بعض المقاييس العالمية التي اعتمدتها بعض الدراسات السابقة ومن ثم تصميم الاستبانة على ضوءها.
- 5- التعرف على منهجيات الدراسات السابقة ووضع منهجية متميزة للدراسة الحالية.
- 6- هناك تطابق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تبنيها نفس المتغيرات التي اشارت اليها الدراسات السابقة ولكن بأسلوب مختلف الى جانب استخدام الاستبانة التي تم استعمالها في اغلب الدراسات السابقة .
- 7- التعرف على النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسات بهدف تدعيم نتائج الدراسة الحالية واسناد تحليلاتها الميدانية .

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

1. اجريت هذه الدراسة في البيئة الصناعية العراقية وفي ظروف استثنائية تحيط بعمل الشركات الصناعية قيد الدراسة.
2. اخضعت فرضيات الدراسة الى اختبارات متعددة وبوسائل احصائية متعددة لغرض ترصين عملية الاختبار
3. اجريت المقارنة بين متغيرات الدراسة (الانماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي) وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة في الشركات قيد الدراسة وبما يميزها عن الدراسات السابقة.

الفصل

الثاني

الانحطاط

القيادية

المعاصرة

المبحث الاول

القيادة الادارية

Managerial Leadership

اولا . مفهوم القيادة الادارية

ان ظاهرة القيادة الادارية هي قديمة قدم المجتمع البشري وذلك لارتباطها بالتفاعل الاجتماعي وتقسيم العمل بين الافراد والجماعات وانصهارهم في تجمعات تنظيمية ونظم اجتماعية متعددة لكن الاهتمام الفعلي والعلمي بالقيادة الادارية بدا في مطلع القرن العشرين حيث ان مفهوم القيادة قد تطور مع تطور الفكر الاداري والتنظيمي . ويعد الاهتمام بالقيادة الادارية من الاهتمامات المبكرة للعديد من الكتاب والباحثين اذ اجريت الكثير من الدراسات والبحوث لتحديد مفهومها ومع ذلك لم يتم الاتفاق حول ماهية بشكل محدد وبالكيفية التي يجب ان تحلل فيها . (Gibson,2003 : 298)

ويرجع السبب في ذلك الى صعوبة الفصل بين مايجب ان تكون عليه القيادة وبين العوامل التي تسهم في ظهور قيادات من انواع معينة بصرف النظر عن دلالتها (ريسان ، 2002 : 170).

وقبل البدء بعرض المفاهيم التي تناولها الباحثين والكتاب ينبغي اولا تحديد مفهوم القيادة لغةً واصطلاحاً ومعرفة مصادرها واشتقاقها حسب ما ورد في المعاجم والقواميس التي تناولتها .

إذ يعود اصل كلمة القيادة في اللغة العربية الى الفعل قاد - يقود ، حيث يقال ((فلان سلس القيادة)) اي يقاد على هواك و ((اعطى فلان القيادة)) اي اذعن طوعاً وقيل كرهاً (المنجد ، 2007 : 250)

وفي اللغة اليونانية واللاتينية يعود اصل هذه الكلمة الى الفعل (Archein) يقابله باللغة الانكليزية (Archon) وهو الارخون الحاكم الاول في اثينا القديمة وتطلق على رجل الدولة الاول الذي كان في العادة كاهنا ورئيسا في ان واحد (الذهبي ،العزاوي ، 2005 : 216) اما اصطلاحاً فيشير مفهوم

القيادة الى قوة التأثير في نشاط فرد او مجموعة من الافراد بغية تحقيق اهداف المشروع (العلاق ، 1983 : 316).

وحسب قاموس (Oxford) فان القيادة تعني السمات والصفات التي من الممكن ان يتحلى بها من يتخذ دور القائد (Oxford , 2003 : 403) كما ورد مفهوم القيادة في قاموس المورد الحديث بمعنى الزعامة (بعلبي ، 2004 : 518).

ثانيا. تعريف القيادة

كثيرا هم الذين تطرقوا الى تعريف القيادة سواء كانوا علماء ام قادة ظهوروا في التاريخ لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي بذلها الباحثين والمختصين فان الادب الاداري مازال يفتقر حتى يومنا هذا الى تعريف موحد وشامل متفق عليه من قبل اغلب الباحثين والكتاب بالادارة، هذا وقد شهدت السنوات الاخيرة تطورا ملحوظا في محاولة فهم وتفسير طبيعة القيادة وبلورة مفهوماها وبعد المراجعة لادبيات موضوع القيادة ظهرت هناك اتجاهات ومداخل تناول من خلالها الباحثين تعريف القيادة.

الاتجاه الاول . القيادة بوصفها عملية تأثير ، من الباحثين من ركز على انها قدرة في التأثير واخرين اكدوا انها عملية تفاعلية اجتماعية بين القائد والمرووسين فيما راي البعض ان القيادة هي تعبير عن رؤى مستقبلية فهي تعكس النظرة المستقبلية للمنظمة وفقا للمنظور الاستراتيجي، فمن حيث كونها قدرة في التأثير فان اصحاب هذا الاتجاه من الباحثين والمتخصصين تناولوا القيادة بوصفها قدرات او سمات يتحلى بها القائد يؤثر من خلالها على الافراد والمرووسين (الرويشدي ، 2009 : 81).

ويستعرض الباحث وجهة نظر الباحثين ممن تبنوا هذا الاتجاه وانطلقوا منه في محاولتهم تعريف القيادة والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

تعريف القيادة بوصفها عملية تأثير

ت	اسم الباحث	السنة	الاتجاه	التعريف
1	Moorhead & Griffin	1995	القيادة في المنظمة	التأثير بسلوكيات وإدراكات الآخرين لغرض انجاز الهدف المطلوب
2	George & Jones	1996		التأثير في الاعضاء التابعين من اجل مساعدتهم والمنظمة على تحقيق الاهداف
3	Ivancerich et al	1997		مجموعة من السمات الشخصية والافعال التي يمتلكها القادة والناطقة من اتحاد هذه السمات والمعرفة والتي من خلالها يؤثر على الافراد التابعين
4	Schermehorn	2000		حالة خاصة من التأثير الشخصي للقائد على الافراد والمجموعات ليفعلوا ما يريده القائد منهم ان يفعلوا
5	Homring	2001		العملية التي يؤثر من خلالها القائد بالاتباع لجعلهم يعملون من اجل تحقيق اهداف محددة تمثل القيم والدوافع ، الحاجات والمتطلبات ، الطموحات والتوقعات للقيادة والاتباع
6	Makalfin & Gross	2002		العملية التي يمارس فيها القائد التأثير على الآخرين من خلال ما يمتلكه من السلطة
7	Ivancerich & Matteson	2002		عملية التأثير في الآخرين لتسهيل عملية انجاز الاهداف الحقيقية
8	Certo	2003		العملية التي توجه سلوك الآخرين باتجاه انجاز الاهداف التنظيمية
9	Bolden	2004		هي قدرة القائد على التأثير على الآخرين ودفعهم باتجاه تحقيق الاهداف
10	الذهبي ، العزاوي	2005		التأثير في سلوك الافراد العاملين واستمالتهم لتحقيق الهدف المشترك عن طريق القبول والرضا اساسا او باستخدام السلطة الرسمية في حالات الضرورة القصوى

القدرة على التأثير في المرؤوسين من امتلاكهم المهارات والامكانيات الشخصية التي تساعدهم وتدفعهم وتحفزهم نحو تحقيق الاهداف المشتركة	2005	Krishan	11
عملية تأثير القائد في الاخرين يتبعه تغيير في سلوكهم وتغيير قناعاتهم وقيمهم ومعتقداتهم وهذا ما يمثله اضافة معرفة جديدة لهم وللمنظمة	2004	الطائي	12
انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره في توجيه ورعاية الاخرين وتحقيق امكانية توافقهم مع توجهاته لتحقيق الهدف	2007	الشماع ، حمود	13
العملية التي من خلالها يؤثر فرد على مجموعة من الاخرين وتوجيههم والمنظمة باتجاه تحقيق الاهداف	2007	Skein	14
عمليات احياء والهام وتأثير في الاخرين من قبل القائد لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابر لانجاز وتادية مهام مطلوبة منهم	2008	العامري ، الغالبي	15
العملية التي يمارس من خلالها القائد التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الاهداف المعلنة وبالتالي فهي تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الاخرين يعملون وبنشاط سوية بقصد تحقيق ما هو مخطط للمنظمة	2008	العاني ، جواد	16

الاتجاه الثاني. القيادة بوصفها عملية تفاعل اجتماعي بين القائد والمرؤوسين في ظل مواقف اجتماعية ، اذ يرى اصحاب هذا الاتجاه من الباحثين ان القيادة لا تقتصر على كونها من مجرد عملية تأثير بين القائد والمرؤوسين بما يمتلكونه من سمات وصفات وانما هي عملية تفاعل اجتماعي فالقائد عضو في الجماعة يشاركها مشكلاتها ، معاييرها،اهدافها،وامالها ويوطد الصلة مع اعضاء الجماعة ويحصل على تعاونهم يتوقف اختياره للقيادة على مدى ادراك الاعضاء له كأصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الاجتماعي (ملكية،1988:280).

وعلى ضوء هذه النظرة تعد القيادة دالة لكل من المهارات والخصائص الشخصية للقائد والمرؤوسين والموقف الاجتماعي وهم في حالة تفاعل مستمر،فالقائد يظل قائدا بالقدر الذي ينجح فيه التعبير عن حاجات الافراد وأهداف الجماعة.

والجدول (4) يوضح وجه نظر الكتاب والباحثين ممن تنبوا هذا الاتجاه في تعريفهم للقيادة

جدول (4)

القيادة بوصفها عملية تفاعل اجتماعي

ت	اسم الباحث	السنة	الاتجاه	التعريف
1	Certo	1977	عملية تفاعل اجتماعي	ظاهرة اجتماعية تمارس تأثيرها على سلوك الجماعة في المنظمة وتعد من الفعاليات المتداخلة في المنظمة واحد عوامل النجاح التنظيمي .
2	داغر ، صالح	2000		عملية يجري من خلالها توجيه الافراد نحو تحقيق عمل مشترك واطهار اهمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الافراد.
3	الراوي	2001		حصيلة تفاعل بين الخصائص والقدرات المتميزة لافراد وبين المواقف والابعاد والمتغيرات التي تؤمنها البيئة .
4	القحطاني ، الغامدي	2001		القدرة على اقناع الافراد والتاثير عليهم لحملهم على اداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة
5	Maklfin & Gross	2002		عملية اجتماعية يعتمد فيها القائد على الجماعة وتعتمد فيها الجماعة على القائد وتتضمن تبادلا او تفاعلا مستمرا بين القائد واعضاء المنظمة
6	الطائي	2004		نوع من العمل النفسي الاجتماعي والشعوري يتضمن توجيه سلوك الآخرين للتاثير فيهم وتنسيق جهودهم والتفاعل معهم وخلق حالة من التوافق بين افكارهم ومحاكاة شعورهم واشباع حاجاتهم.
7	Frahbakhsh	2007		عملية تاثير القائد بالمرؤوسين لغرض تحقيق هدف معين ضمن موقف معين.
8	العبيدي ، ولي	2009		دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد اثناء تفاعله مع المرؤوسين ويتسم هذا الدور بالقوة والقدرة على التاثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة.

الاتجاه الثالث . القيادة بوصفها رؤى مستقبلية : اذ ركز الكتاب والباحثون وفقا لهذا الاتجاه على نقطة

جوهرية هي التصور والرؤية المستقبلية فالقيادة وفق هذه النظرة عملية ايجاد وتطبيق رؤية القائد للمستقبل وقد عبر الباحثون عن وجهة نظرهم هذه بمجموعة من التعاريف.

والجدول (5) يوضح ذلك .

جدول (5)

القيادة بوصفها رؤى مستقبلية

ت	اسم الباحث	السنة	الاتجا هـ	التعريف
1	الشعور	2000	رؤى مستقبلية	عملية توجيه و تحفيز وارشاد المرؤوسين للايمان برؤية المنظمة المستقبلية وذلك بما يخدم اهداف ومصلحة الفرد والمنظمة معا
2	Hellriegel et al	2001		عملية تطوير الافكار والرؤية والقيم التي تدعم تلك الافكار والرؤية للتأثير في سلوك الافراد والجماعات
3	Hill	2001		القدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية للمنظمة وكذلك القدرة على حث الاخرين للايمان بهذه الرؤى وفهمها
4	الطائي	2004		عملية توجيه وتحفيز وارشاد المرؤوسين للايمان برؤية المنظمة المستقبلية وذلك بما يخدم اهداف ومصلحة الفرد والمنظمة معا
5	Valenzuela et al	2007		القدرة على تطوير وايصال الرؤية الى مجموعة الافراد لجعل الرؤية واقع وحقيقة ملموسة

ويتضح من خلال ما تقدم ان الاختلاف في اراء وجهات نظر الكتاب والباحثين بشأن مفهوم القيادة ناتج عن تركيز كل منهم على اهتمامه وتوجهه التي تعبر عن وجهة نظره المستندة على الاتجاه او المدخل الذي تبناه ، فالقيادة من وجهة نظر الباحث هي (قرار القائد بوضع رؤية مستقبلية واقعية للمنظمة يتم تطبيقها بمشاركة المرؤوسين من خلال عملية التأثير المتبادل والتفاعل المستمرين لضمان نجاحها).

ثالثا. أهمية القيادة

يعد موضوع القيادة احد اهم الموضوعات التي تركزت عليها جهود الكثير من علماء الاجتماع والنفس وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية(الذهبي،العزاوي،2005:211).

فقد كتبوا عنها الكثير وعلى نحو واسع ولحد الان لايزال موضوع القيادة منطقة نشيطة للبحث والتقصي لكونها تعد اكثر الظواهر ملاحظة واقل الظواهر فهما على الارض وتجدر الاشارة الى ان بدايات دراسة القيادة كانت سنة 1938 فقد نشرت العديد من البحوث والدراسات حولها (Stnmpf,2003:4).

تعتبر القيادة من الوظائف المهمة التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق نجاحها او الوقوع في مطبات الفشل فهي بمثابة الرأس من الجسد للأدارة تمارس تأثيرا متميزا في نجاح المنظمات.

(العامري،الغالبي:2008:456) اذ يمكن للقيادة الجيدة ان تحول المنظمة من حالة التفكك والتردي الى منظمة قوية وناجحة في حين ان القيادة الضعيفة قد تحول منظمة ناجحة الى اخرى فاشلة او خاسرة (الشماع،2007:253) بالرغم من انها قد تمتلك الموارد البشرية المادية والتقنية الا انها قد تفشل في تحقيق الكفاءة والفاعلية والسبب في ذلك يعود الى عدم وجود قيادة قادرة على تحقيق انسجام بين هذه الموارد(الطائي،2004:136) .

ولم تحتل القيادة اهمية اكبر مما هي عليه اليوم بسبب ما يشهده العالم من صراعات حادة ومنافسة شديدة افرزتها البيئة الديناميكية التي تعمل في محيطها المنظمات تنوعت ما بين سياسية ،اقتصادية ،اجتماعية انعكست بمجملها على واقع اداء المنظمات (Metcalf .etal,2008:15). اذ باتت تواجه المنظمات العديد من التحديات الكبيرة والمعقدة امتد تأثيرها الى كافة مجالات ومفاصل الحياة شملت الاسواق،التكنولوجيا ،التقنيات،الموارد البشرية (Helfetz&Laurie,1998:171).

مما استدعى من المنظمات القيام بتطوير استراتيجياتها واستعمال طرائق جديدة في العمل لمواجهة هذه التحديات والاهم من ذلك هو ايجاد قيادة قوية وادارة قوية من اجل ان تكون فاعلة جدا قادرة على مواجهة تحديات الوضع الراهن الذي يشهده عالم اليوم المتقلب ووضع رؤى عن المستقبل وتحفيز أفراد المنظمة على تحقيق هذه الرؤى (Robbnson,2003,316).

وهذا ما يؤكد واقع حال منظمات اليوم من حاجة تلك المنظمات الى قيادة من النوع الفاعل الذي يحقق نوعا من التركيز على العملية الانتاجية والعلاقات الانسانية(حبتور،2004:361).

كما اشار (Farahbaks,2007:10) الى ان اهمية القيادة تكمن في قدرتها على مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق الاهداف التنظيمية وتطوير السياسات ، الاتجاهات حل المشكلات التي تعاني منها المنظمات وتحديد معايير الاداء الناجح والتميز للمنظمة.

في حين اشار(النجار ، 2008:104) الى ان اهميتها تتجسد في مراجعة اداء العمل وتصرفات العاملين وتوافر مناخ تنظيمي يشجع على الابداع والتجديد وتحفيز الافراد العاملين.

ويضيف (الزبيدي،2004:67) انه ومن خلال استعراض الادبيات الادارية ظهرت ان اهمية القيادة من خلال الاهتمام بالجوانب الاتية:-

1- هروب المواهب

ان المنظمات تدرك اليوم ان المفتاح للميزة التنافسية القابلة للبقاء يتضمن القدرة على جذب وحشد عدد كبير من المواهب في عالم يسوده النقص في المواهب المطلوبة.

2- المنافسة

من اجل المنافسة في بيئة سريعة التغير فأن القدرة على التفاعل مع هذا التغير تعد امرا حاسما للنجاح الا ان(70%) تقريبا من مبادرات التغير تفشل بسبب فشل القيادة.

3- تحديد الرؤى المستقبلية

اذ يقوم القائد بوضع الرؤية المستقبلية للمنظمة والتي يعرف على انها صورة شمولية متسعة لما يريده قائد المنظمة ان تكون عليه المنظمة (الرويشدي،2009:85).

وبناء على ما تقدم يمكن القول ان اهمية القيادة تتجسد في الدور الذي تقوم به على المستويين الخارجي والداخلي للمنظمة فعلى صعيد المستوى الخارجي للمنظمة تقوم بتفعيل دور المنظمة وتهيئة كافة الوسائل والامكانيات والسبل اللازمة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة وتوضيفها لخدمة المنظمة، اما على المستوى الداخلي تتمثل اهمية القيادة في خلق الاجواء التعاونية بين العاملين وزرع

الثقة وإقامة العلاقات الاجتماعية التي من شأنها زيادة درجة التماسك والتلاحم في شبكات العمل الاجتماعية وتدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان والسيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الاراء وتنمية وتدريب ورعاية الافراد العاملين باعتبارهم مورد للمنظمة.

رابعاً. الاساليب القيادية

تختلف طبيعة العلاقة بحسب الاساليب التي يتبعها القادة في ادارة العلاقة مع الافراد المرؤوسين في المنظمة وبأختلاف السمات والخصائص الشخصية التي يتحلى بها القادة والمواقف وتعددتها ونتيجة لهذا الاختلاف فقد تباينت اراء الكتاب والباحثين بشأن تحديد مفهوم الاسلوب المتبع في المنظمة باختلاف طروحاتهم في ادبيات الادارة .

فقد عرف الاسلوب القيادي على انه (مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات في مواقف معينة) (AlKhafaji,2001:48) في حين عرفه (كنعان، 2009:358) على انه (سلوك متكرر يظهره القائد في مواقف معينة) ولما كان الاسلوب القيادي يعبر عن مجموعة من السلوك المتكرر للقائد فانه ليس من السهل تحديد الاسلوب القيادي لان جوانب الشخصية القيادية متعددة لدرجة يصعب حصرها ولذلك لابد من ملاحظة عدة عناصر تكون في مجموعها الاسلوب القيادي منها الافتراضات الاساسية للقائد التي تحكم سلوكه ،طريقته في الادارة، نظرتة للأهداف ،طريقته في التحفيز ،والاهم من ذلك نوع العلاقات التي يقيمها مع مرؤوسيه.

وفيما يأتي عرض لهذه الاساليب القيادية:

1- أسلوب القيادة الاستبدادية Autocratic Style

ويتميز هذا الأسلوب بتركيز السلطة بيد القائد واستعمال القوة المستمدة من الموقع الرسمي واتباع الأسلوب القسري في التعامل مع المرؤسين (Daft,2004:381)، وتعد الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات من اهم مظاهر هذا الأسلوب ، اذ يتعامل القائد الاوتوقراطي مع العاملين من اجل الارتقاء بمستوى الانتاج والانتاجية (العامري،الغالي،2008:463) ولهذا يمكن تحديد السمات العامة للنزعة القيادية الاوتوقراطية بالأوجه الآتية :-

أ- بروز النزعة العدائية بين اعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.

ب- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين اعضاء المنظمة .

ج- يؤدي غياب القائد الاوتوقراطي الى تفكك المجموعة وشيوع الفوضى بين الاعضاء كما تتصف الجماعة العاملة تحت هذا الأسلوب بانخفاض الروح المعنوية وضعف التماسك وارتفاع شكاوى الأعضاء ومعدل دوران العمل وظهور المشكلات.

وبناء على ماتقدم اعلاه يمكن القول ان هذا النوع من الأسلوب القيادي يكون القائد فخور بنفسه بحيث لايفسح المجال للنقاش والحوار وليس هناك فرصة للتعلم لا من العاملين ولا من القائد نفسه مع العلم انه ربما يكون هذا الأسلوب مفيدا في الحالات التي يكثر فيها الجدل وتتطلب الحزم والحسم والبت في الأمور وهذا الأسلوب اقرب الى الرئاسة منه الى القيادة.

2- اسلوب القيادة الديمقراطية Democratic Style

يميل هذا الأسلوب الى مشاركة الافراد المرؤسين في اتخاذ القرارات ومراعاة الجوانب الانسانية والاهتمام بالشؤون الاجتماعية والعاطفية لهم وتحقيق اكبر قدر من الرضا والسعادة للأفراد المرؤسين (Gross & Makalfin,2002:74).

ففي ظل الأسلوب الديمقراطي يكون اداء الافراد المرؤسين جيد حتى لو لم يكن القائد حاضرا للأشراف المباشر لان تفويض السلطة لهم يشجعهم على المشاركة الفعالة وانجاز المهام بشكل افضل (Daft,2004:104) . ومن سمات القائد الديمقراطي :

أ- القدرة على ادارة المناقشات الجماعية ، اذ يقوم القائد بتحديد المشكلات الخاصة بالعمل ومن ثم يبحث عن حلول ملائمة بها بمشاركة المرؤوسين وتشجيعهم في المناقشة للخروج ببدائل مناسبة لحلها.

ب- الحكمة في اصدار الاوامر والقرارات.

ج- التقمص الوجداني والحساسية للمشاعر، وتشير الى قدرة القائد ان يضع نفسه موضع المرؤوسين يفهم مشاعرهم ودوافعهم ووجهات نظرهم ويهتم بما يقوله المرؤوسين ويمنحهم الحرية في التعبير عن مشاعرهم ومتابعتهم في العمل (العبيدي، ولي، 2009:351).

يستنتج مما تقدم ان هذا الاسلوب يعتمد على الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين بغض النظر عن الدرجة والمنصب اذ يحث القائد المرؤوسين دائما على التحاور وابداء الاراء وبذلك فالكل يستفاد من هذا الاسلوب بما فيهم القائد نفسه فيتعلم الجميع من جو النقاش والحوار ويعتبر من الاساليب المجدية مع المرؤوسين الذين يمتلكون مهارات وقدرات متوسطة فيحولهم الى فريق عمل ناجح محترف اضافة لذلك فقد اثبتت الدراسات ان المثال الديمقراطي للقيادة عادة ماتنجم عنه نتائج افضل من المثال الاستبدادي في القيادة الا ان المشكلة تكمن في صعوبة قياس المتغيرات المتعلقة بمواقف القيادة وموضوعها.

3- أسلوب القيادة الفوضوية Anarchism Style

يتسم هذا الاسلوب بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين كما يتسم جو العمل بعدم الجدية ويطلق عليه احيانا بالقيادة المتحررة او قيادة عدم التدخل وهي نقيض القيادة الاوتوقراطية ويمكن ابراز اهم سمات هذا الاسلوب بالآتي:

أ- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد المرؤوسين في انجاز المهمات دون اي ادنى تدخل منه.

ب- عدم اعطاء المعلومات ألا حينما يسأل القائد وغالبا ماتكون في حدود معينة.

ج- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في انجاز

المهام (الشماع،حمود:227،2007) .

4- أسلوب القيادة غير الموجهة Lessez-fair Style

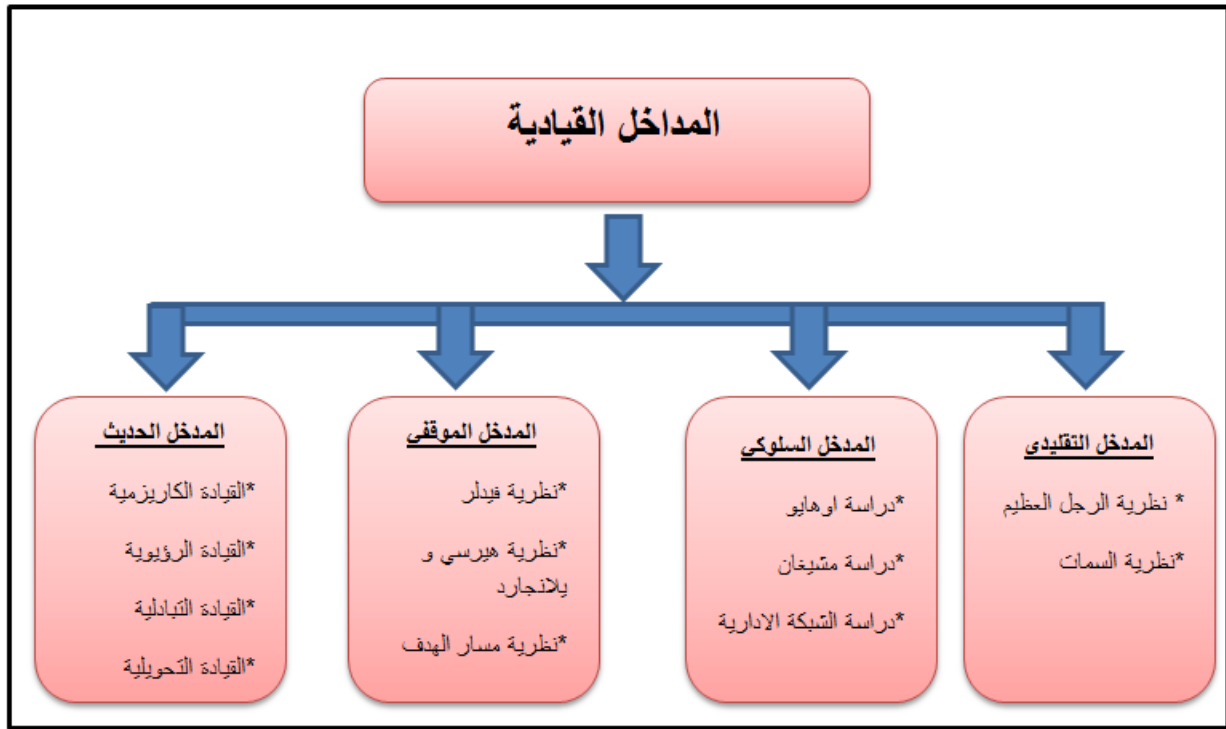
ويصلح هذا الأسلوب لبيئات علمية وعلى درجة عالية من التخصص وما شابهها من المنظمات، فهو أسلوب يقوم على اساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد وكل واحد يعمل افضل ما عنده وبأحسن الصيغ ولايحتاج الى توجيه ومتابعة وبدون ادنى تدخل في عمل المرؤوسين (العامري،الغالبى،2008:464).

يتضح ان الاساليب القيادة مجموعة من النتائج المتوقعة في ظل ظروف العمل المتاحة ،فمن نتائج الأسلوب الاستبدادي قلة رضا المرؤوسين، زيادة شكاوهم ،قرارات ركيكة لتركيز السلطة والصلاحيات لدى القيادة وعدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة وابداء الرأي أما الأسلوب الديمقراطي فمن نتائجه هو علاقات انسانية متينة بين المرؤوسين وارتفاع مستويات ادائهم ورضاهم الوظيفي وقرارات قوية كون فلسفة هذا الأسلوب تقوم بالأساس على مبدأ المشاركة وتفويض الصلاحيات والسلطات في حين نتائج الأسلوب الفوضوي تتمثل بارتفاع نسبة دوران العمل وعلاقات ضعيفة وكذلك اهمال في انجاز الواجبات والاعمال واخيرا جودة اداء المرؤوسين وسرعة في انجاز الاعمال والواجبات هي من نتائج أسلوب القيادة غير الموجهة

خامسا . مداخل القيادة Leadership Approaches

لقد ظهرت العديد من المداخل التي حاول العلماء من خلالها ايجاد تفسيرات عملية لها من اجل ازالة الغموض التي يحيط بها والاجابة عن الاستفسارات المتعلقة بأدوارها وتفسير الاسباب التي تجعل من الفرد قائدا وتحديد الخصائص الفردية للقائد التي تميزه عن غيره من افراد المجموعة وتأثيرها على انجاز اهداف المنظمة (Taneiji,2006:21). ومن هذه المداخل المدخل التقليدي،المدخل السلوكي،المدخل الموقفي،المدخل الحديث.

الشكل (2) يوضح ذلك.



شكل (2)

المداخل القيادية بحسب التطور التاريخي لظهورها

المصدر : من تصور الباحث

وسيجري عرض هذه المداخل وذلك بحسب ورودها في الشكل (2).

1- المدخل التقليدي Traditional Leadership

يعد من اقدم المداخل في دراسة القيادة ،ورغم ظهور بعض الكتابات التي يمكن تصنيفها ضمن هذا المدخل في القرن الثامن عشر ، الا ان بدايته الحقيقية كانت في مطلع القرن العشرين.

اعتمد المدخل في تفسيره لطبيعة القيادة على الصفات والسمات الشخصية التي يتحلى بها القائد ، اذ اعتبرها احد المحددات الاساسية للقيادة الفاعلة اذذاك وقد جرى تناوله من خلال نظريتين اساسيتين هما نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، تمثل نظرية الرجل العظيم حجر الزاوية في الفكر الاداري المتعلق بدراسة القيادة ، فقد ركزت هذه النظرية على تحليل شخصيات القادة العسكريين والسياسيين مفترضا ان القائد هو انسان عظيم اون هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة اعطاها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة (العامري،الغالبى،2008:464) فالأفراد على وفق هذه النظرية يولدون ولايصنعون

بصفات تجعل منهم قادة (Daft,2004:380) فالقائد في اطار هذه النظرية هو شخص عظيم يحتل مكانة ومنزلة متميزة بين اعضاء الجماعة التي يعمل فيها او ينتمي اليها لاسيما يكون مدعاة للالتزام والفخر من قبل الاخرين ويحظى بولاء اعداد كبيرة من الافراد الذين ينقادون له طوعا راغبين غير مكرهين (الشماع،حمود،2007:228).

وقد جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في اطار المدخل التقليدي للقيادة فقد عبر (George Jones,1996:361) عن السمات بأنها الميول الخاصة للشخص الى ان يشعر ويفكر ويتصرف بطريقة معينة هذا وقد جرى تحديد قائمة بالسمات بعد اجراء (300) دراسة اظهرت اقوى علاقة لها بالقيادة الفاعلة وبرزت في فترة الثلاثينات من القرن الماضي أولى المحاولات من قبل الباحثين لتحديد السمات القيادية التي تميز القائد عن المرؤوسين الذين اختلفت ارائهم بشأنها فقد حددت مجموعة من الصفات مثل (الذكاء، النضج العاطفي، الدافعية الذاتية، الدافع للإنجاز، الامانة) فالقادة الناجحون من وجهة نظرهم هم اكثر ذكاءا من مرؤوسيهم وناجحون عاطفيا وموجهون نحو النتائج(Hellrigel.etal,2001:324) هذا وقد جرت العديد من المحاولات لتطوير نظرية السمات وذلك من خلال تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الافراد (الشماع ، حمود،2007:228) فقد صنف الباحثون والمتخصصين مجموعة من السمات والصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد كالآتي:

أ- الصفات البدنية (الفيزيولوجية)

تشمل مجموعة من الصفات مثل العمر، الطول، الصحة، الذكاء، اللباقة، التبصر، وغيرها.

ب- الصفات النفسية (السايكولوجية)

تشمل الثقة بالنفس، المهارة، روح المبادرة، القدرة على اتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية، الامانة، الاستقامة، القدرة على الاقناع، وحسن المعشر، اللطف، المعاملة الانسانية، الاحترام وغيرها.

ج- السمات الانفعالية

تشمل الثبات الانفعالي،النضج الاجتماعي وقوة الارادة والثقة، القدرة على ضبط النفس بشكل اقوى من غيرهم.

د - سمات عقلية معرفية

فالدراسات التي اجريت اوضحت ان القادة عادة ما يكونون اعلى ذكاءا واغنى ثقافة واثرى معرفة واوسع افقا وابعد نظرا وانفذ بصيرة واقدر على التبو بالاحداث واحكم رؤية للأمور من غير القادة. (العبيدي، ولي، 2009:353).

هـ - خصائص الارتباط المهني

يتمثل بالتفاني التأكدي على المبادئ والحكم على الاعمال في ضوء نتائجها والانجذاب نحو اعضاء الفريق (العاني، جواد، 2008:92).

و - امتلاك المقدرات والمهارات الشخصية

تشمل القدرة على التواصل مع الافراد العاملين والقدرة على الاقتناع، التكتيك والدبلوماسية فالقائد المؤثر يجب ان يظهر اكثر من مجرد نقل المعرفة الفنية المتعلقة بالمهمة التي يتم توليها (Gibson.etal,2003,301).

ز - السمات الاجتماعية

تتمثل بالسلوك التعاوني والمشاركة والقدرة على التعامل مع الاخرين، وانصافهم والاحاطة علما بالمشكلات التي تواجه الجماعة وحب البساطة والاتصاف بروح الفكاهة والمرح واجادة للمهارة الاجتماعية والشعور بالمسؤولية والنشاط والمشاركة الاجتماعية.

وعلى الرغم مما ذكر اعلاه فإن نظرية الرجل العظيم والسمات لم تثبت نجاحا اكثر في توضيحها للقيادة لذلك كانت عليها بعض المآخذ (الطائي، 2004، 75)، اذ اتسم منهج البحث في هذا المدخل بالفردية، فقد ركز على دراسة حالات خاصة ومحددة دون الاهتمام بالعوامل الكلية التي تكون شخصية القائد اذ ان الموروثات لايمكن ان تنمو بمعزل عن العوامل البيئية المحيطة بالقائد والاوزاع المختلفة في محيطه التي تتفاعل جميعها في خلق شخصية القائد ونجاح مهمته في القيادة (طاهر، 2007:73).

2- المدخل السلوكي Behavioral Approach:

أخذت مداخل دراسة القيادة منحى جديد يختلف تماما عن سابقه (المدخل التقليدي) لاسيما بعد اخفاق الاخير من تقديم تفسيرات واضحة ومقنعة بخصوص القيادة الفعالة، وذلك بسبب عدم وجود اتفاق شامل على السمات والصفات القيادية فضلا عن ذلك عدم وجود اجماع حول الخصائص المشتركة التي يتصف بها القادة الناجحون لذلك ركزت جهود الباحثين في اواخر الاربعينيات نحو دراسة سلوكية وتصرفات القادة وما يفعلونه ومدى انعكاس وتأثير ذلك على سلوك الافراد التابعين ومستوى ادائهم في العمل (Gibson.etal,2003,303) انطلاقا من فكرة اساسية مفادها ان سلوك القائد وتصرفاته هي محدد اساسي للقيادة الفاعلة بدلا من التركيز على السمات والصفات الشخصية للقائد (Ivancevich&Matteson,2002:429) ان جوهر هذا المدخل بني على اساس بعدين هما سلوك المهمة (Task Behavior) وسلوك العلاقات (Relationships Behavior) اذ يعمل سلوك المهمة على تسهيل انجاز الاهداف فهو يساعد اعضاء المجموعة على العمل لتحقيق اهدافهم في حين ان سلوك العلاقات يساعد الافراد التابعين ويشعرهم بالاطمئنان والراحة مع انفسهم اولا ومع الاخرين ثانيا (Farahbaksh,2007:5).

ان الغرض الرئيسي من هذا المدخل هو التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية وكيف ان القادة يحصدون بالنهاية نتائج هذين السلوكين للتأثير على جهود الافراد التابعين باتجاه تحقيق الاهداف وبناء الجهاز الاداري وتشكيل السلوك الوظيفي التنظيمي للمنظمات ومن ثم اعطاء وزن نسبي اكبر للعلاقات غير الرسمية التي تتم خارج نطاق الاجراءات والقواعد الرسمية.

هذا ويضم هذا المدخل مجموعة من الدراسات التي قام بها الباحثين والمتخصصين في هذا المجال وتشمل:

1- دراسة جامعة اوهايو Ohio state university

2- دراسة جامعة ميشغان Michigan state university

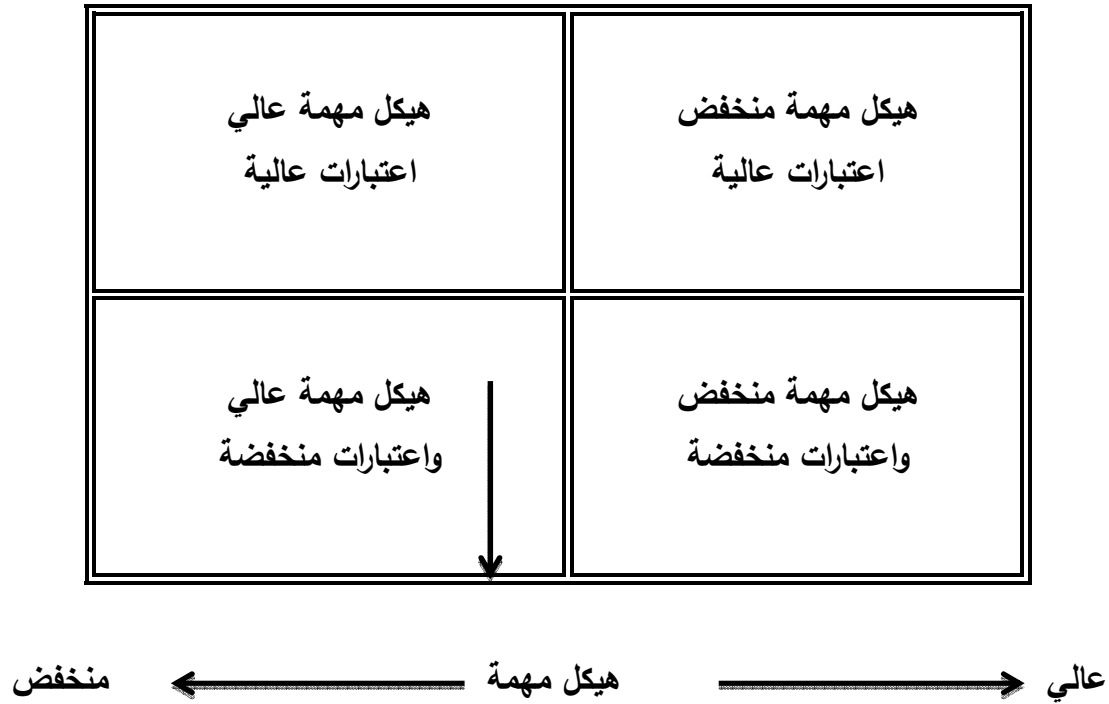
3- دراسة جامعة تكساس Texas state university

وفيما يلي شرح موجز عن كل دراسة:

أ- دراسة جامعة اوهايو Ohio state university

وهي من الدراسات المعروفة ضمن المدخل السلوكي التي اجراها مجموعة من الباحثين بقيادة (Ralph Stogdill) عام 1945 في جامعة اوهايو لغرض تحديد ابعاد السلوك القيادي الفاعل (Daft,2004:382) وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود بعدين للسلوك القيادي تمثل الاول بالسلوك الاعتباري (الاهتمام بالعاملين) Consideration ،اذ يظهر القائد وفق هذا البعد اهتماما بالمرؤوسين والتقدير لمكانتهم وراحتهم خلال العمل ويسعى لخلق مناخ عمل مشبع بروح الالفة والمودة والاخاء (العاني،جواد، 2008:93) وتتسم طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين بالاحترام والثقة المتبادلة ويميل القائد ذو النزعة الاعتبارية العالية الى الاتصال المفتوح والمشاركة (Gibson,2003:304) اما بعد هيكل المبادرة (Initiating structure) يقوم القائد بتحديد دوره وادوار مرؤوسيه من اجل تحقيق الاهداف ويتميز القائد ذو النزعة الهيكلية بأنه يقود افراد المجموعة نحو مهام محددة (Robbins,2003:316) اذ يقوم بتحديد المهام والاعمال للمرؤوسين ووضع الاهداف، التخطيط المسبق، وجدولة الاعمال واتخاذ القرارات اللازمة بشأن كيفية ضرورة اداء العمل وحث المرؤوسين لجعلهم ينجزون مهامهم بكفاءة (George.etal,1996:365) وقد افترض الباحثين السلوكيين ان السلوك الفاعل هو العالي في كلا البعدين او ما يسمى بفرضية القيادة عالية البعدين (Hi-Hi-Leadership hypothesis) (عزيز،2008:24).

والشكل (3) يوضح هذه النظرية.



شكل (3)

دراسة اوهايو

Source : Certo.c.Smual;(2003) p335 “Modern Mangement” , (2003): 8th Ed; Prentice Hall.

ب- دراسة جامعة ميشغان Michigan state university

وعلى غرار دراسة جامعة (Ohio) قام فريق من الباحثين والمتخصصين في جامعة ميشغان في اواخر الاربعينيات بأجراء دراسة ثانية لتحديد نمط السلوك القيادي ومدى تأثيره على كفاءة اداء المرؤوسين (Schermerhorn.etal,2000:288) توصل الفريق البحثي الى وجود نمطين من السلوك القيادي عرف الاول بالسلوك الموجه نحو العاملين (Employee-Centered behavior) والثاني بالسلوك الموجه نحو الانتاج (Job-Centered behavior) وهما مناظران لبعد الاعتبارات وهيكل المبادرة على التوالي (George,1996:366).

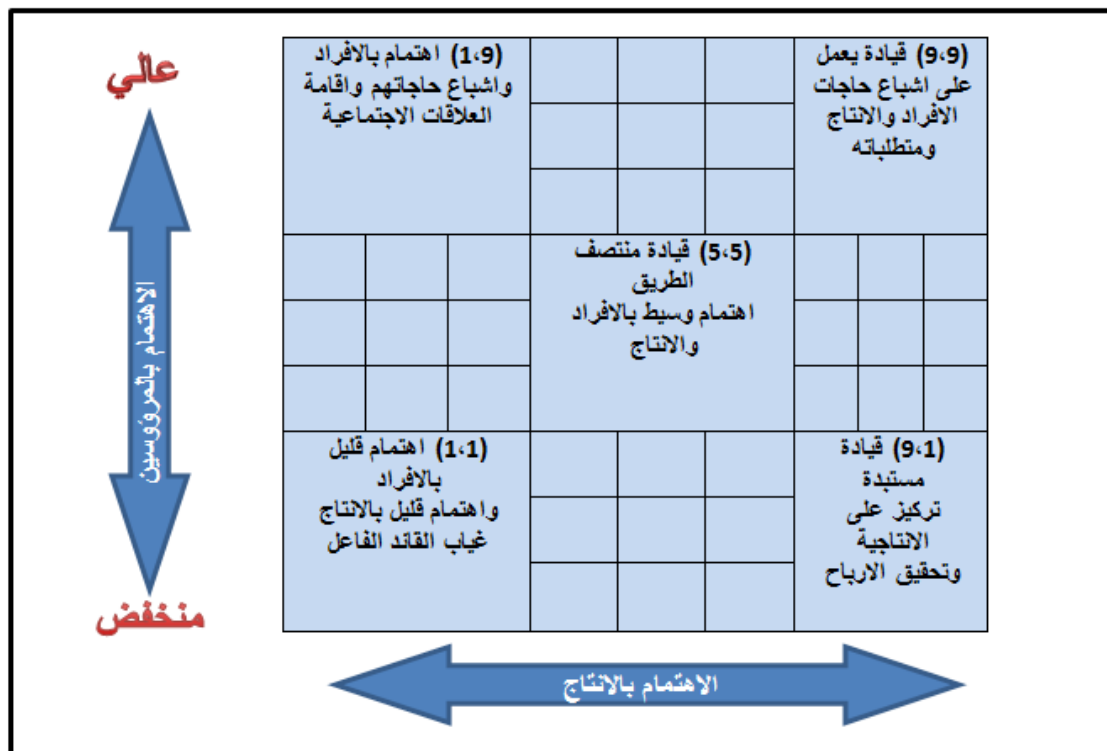
يركز القائد وفق النمط الاول من السلوك على الحاجات الانسانية للمرؤوسين من اجل بناء جماعات العمل الفعالة ومساعدتهم في تحقيق اهداف الاداء العالي (Daft,2004:384) فضلا عن تشجيع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات مع التأكد على رضاهم في العمل وتحقيق مستوى من السعادة والرفاهية للمرؤوسين (الطائي،2006:96).

أما السلوك الموجه نحو الانتاج يركز القائد صاحب هذا السلوك على الاهتمام بالجوانب الفنية والانتاجية ووضع المعايير الانتاجية بدلا من التركيز على الجوانب الانسانية والتفاعل الانساني ويهتم بالتنظيم وعمل المرؤوسين بقصد تحقيق النتائج المرجوة وتحديد معايير ومؤشرات اداء الأعمال (العاني،جواد،2008:94).

ج- نظرية الشبكة الادارية (The Blake-Mouton (Managerial grid

اقترح الباحثان (Bleke&Motton) من جامعة تكساس نظرية الشبكة الادارية او ماتسمى بشبكة القيادة (Managerial Grade) ذات الشكل البياني (Daft,2004:384) والتي استندت ابعادها اعتمادا على اساليب الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالانتاج وهما مشابهة للأبعاد التي استعملها الباحثين في دراسة اوهايو ودراسة مشيغان (Robbins,2003:320) وقد طور الباحثان هذه النظرية لوصف الانماط القيادية وفق بعدي التركيز على المرؤوسين والتركيز على الانتاج، اذ يركز القائد وفقا للنمط الاول على الافراد المرؤوسين اذ يقدم لهم الدعم والتشجيع ويحرص على المهام والعمليات التخطيطية وتحديد العمل الذي يفترض ان ينجزه المرؤوسين ومراقبة الاداء والانتاج (العامري،الغالبى،2008:468) لذلك فقد ظهرت خمسة انماط سلوكية للقيادة من خلال التعشيق بين اهتمام القائد بالانتاج واهتمامه بالمرؤوسين والشكل (4) يوضح ذلك.

ومن معطيات شكل (4) ان القائد الذي يقع ضمن المربع (1،1) هو قائد ضعيف وفقير قياديا فهو قليل الاهتمام بالانتاج والمرؤوسين هدفه هو الابتعاد عن المشاكل والبقاء في مأمن عنها فهو قائد منسحب في ما يكون القائد الذي يقع ضمن المربع (9،1) قائد ذو نمط اجتماعي يهتم بالمرؤوسين اكثر مما يهتم بالانتاج اذ يحاول ايجاد مناخ عائلي مريح لهم اساس اعتقاده ان ذلك سيرفع من سقف الانتاج ويحسن الاداء.



شكل (4)

شبكة القيادة الادارية

Source : Ivancevich , M. John & Loernzi . Peter & Skinner , J. Steven
(1997)

“ Management Quality and Competitiveness “ 2nd Edition.

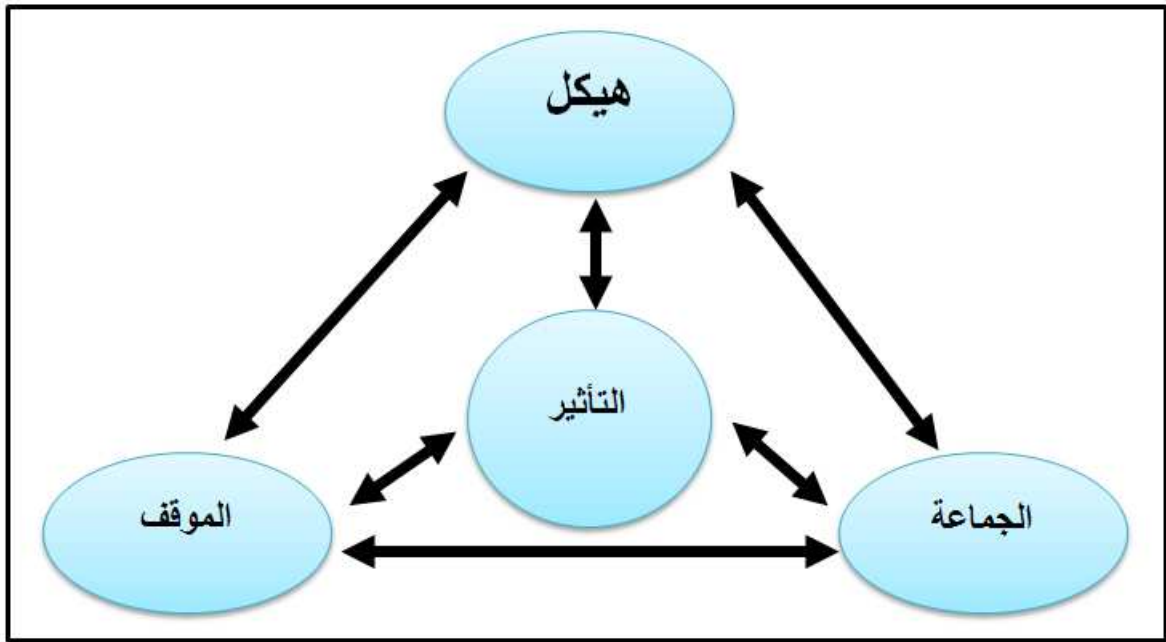
اما القائد الذي يقع ضمن المربع (1,9) فهو قائد من النمط المتشدد المستبد الذي يهتم بالانتاج اكثر من اهتمامه بالمرووسين ويميل الى تبني القوة القسرية والشرعية لدفع المرووسين نحو تحقيق الانتاج في حين ان مربع (5,5) يعبر عن بيانه الوقوف وسط الطريق اذ يكون القائد صاحب هذا النمط موازنا بين اشباع حاجات المرووسين وتحقيق اهداف التنظيم. (العاني،جواد،2008:95) والمربع (9,9) هنا يكون القائد مثاليا اذ يعطي اهتماما عاليا لكل من الافراد والانتاج والذي يفترض ان يكون هو النمط المستهدف للسلوك القيادي ليحقق نجاح واداء مميز للمنظمة.

3- المدخل الموقفى Contingency Approach

عندما اخفق المدخلين التقليدي والسلوكي في تحديد النمط القيادي من خلال التصرفات والافعال التي تصدر عن القائد وعجزهما عن تقديم التفسيرات الواضحة له جاء المدخل الموقفى ليضيف بعدا اخر ونظرة جديدة لتحديد النمط القيادي الفاعل والمؤثر لم يسبق ان تطرق اليه الباحثين والمتخصصين في المداخل السابقة الذي يركز على طبيعة العلاقة بين السمات والصفات الشخصية للقيادة والمواقف التنظيمية الخاصة وكيفية تأثير كل منهما على فاعلية القيادة (Georje Jones,1996:346). يقوم المدخل الموقفى على افتراض ان يكون الفرد قائدا في موقف معين لكن ليس بالضرورة ان يكون قائدا في موقف اخر وبموجب ذلك لا يظهر القائد الا في حالة تهيئة الظروف والاحوال الملائمة لاستعمال مقدرته ومهارته وسلوكه الذي يعتمد بكل ذلك على الموقف (طاهر 2007:89) والقيادة في اطار هذا المدخل عملية ناتجة لتأثير متبادل بين ثلاثة ابعاد مهمة هي (القائد،المروؤسين،طبيعة الموقف).

فقد عبر الباحثين في اطار هذا المدخل عن مفهوم التبادل الاجتماعى المشتمل عن العلاقات والتفاعل المشترك بين القائد والمروؤسين وخصائص الموقف فإذا كان القائد مؤثر على المروؤسين فإن استجابتهم تتشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلى بينهم من جهة وبين خصائص الموقف من جهة اخرى (العامري ،الغالبى ،2008:470) .

والشكل (5) يوضح ذلك.



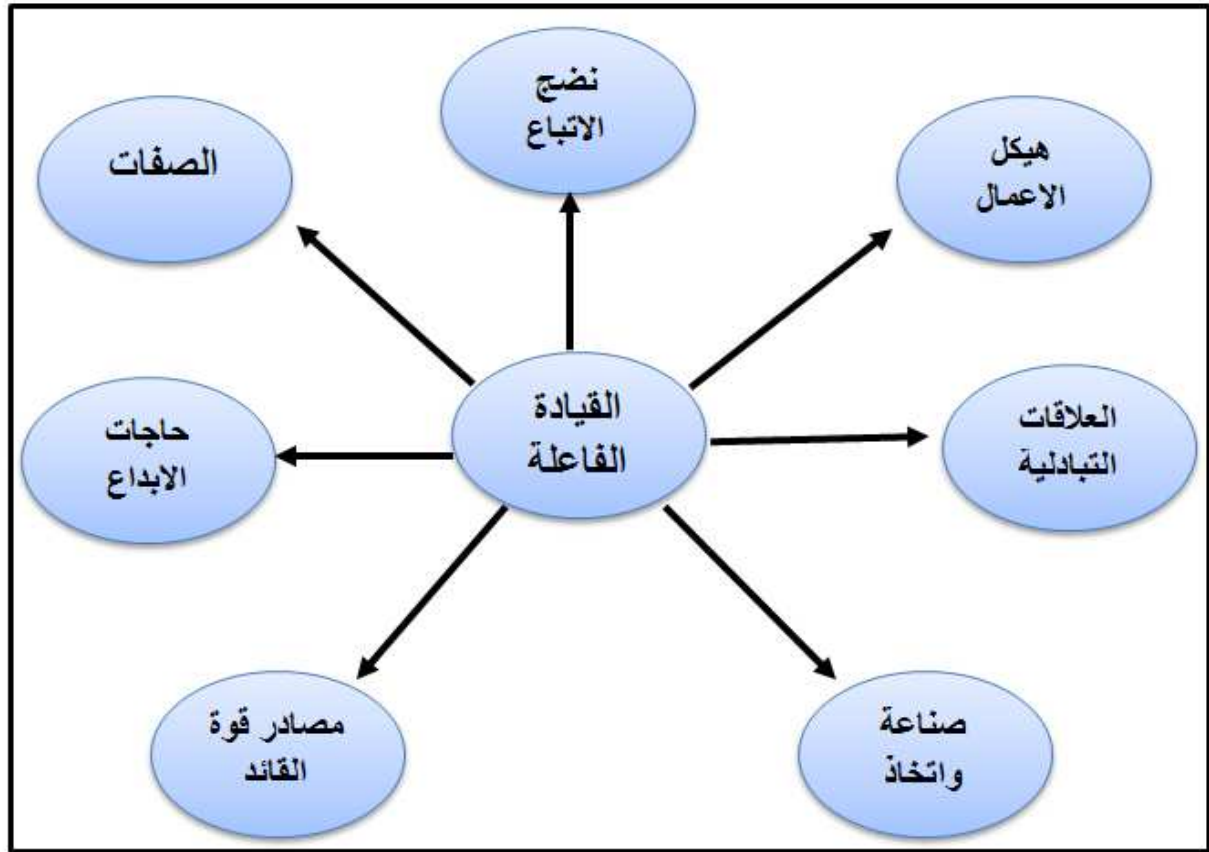
الشكل (5)

خصائص القيادة

المصدر: الشماع، خليل محمد حسين ،حمود خضير كاظم : (2007) " نظرية المنظمة " ص230 دار
المسيرة للطباعة، عمان الاردن.

وفي ظل هذا المدخل يعد الموقف الواحد بمؤثراته حالة مكونة للنمط القيادي.

والشكل (6) يوضح مجموعة العوامل الموقفية التي تلعب دورها في القيادة.



الشكل (6)

العوامل الموقفية للقيادة

المصدر :العاني مزهر شعبان ،جواد.شوقي ناجي(2008) "العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات" دار
اثرء للنشر والتوزيع مكتبة الجامعة الشارقة.

اذ ان توفر هذه العناصر في القائد تسهم ومن خلال التفاعل مع الموقف المحيط به في تطوير القيادة
الفاعلة وقد برزت ضمن هذا المدخل العديد من النظريات مثل نظرية فيدلر (Fiedler)
ونظرية(Hercy&Balnger) ونظرية(House)المعروف بمسار الهدف>

وفيما يلي عرض موجز لهذه النظريات.

❖ نظرية فيدلر Fiedlers Leadership Contingency

قام (Fred Fiedlers) عام 1967 بدراسة المواقف لتحديد مدى تأثيرها على كفاءة الجماعات في العمل معتمداً على بعدين هما التوجه نحو العلاقات والتوجه نحو المهمة (Schermerhorn.etal 2000:291)، فالقائد المتجه نحو العلاقات يهتم بالمرووسين والعلاقات الاجتماعية والانسانية في حين ان القائد المتجه نحو المهمة يهتم بتفصيل الاعمال وانجاز المهام (Senior,1997:204) وعلى اثر ذلك قام فيدلر ببناء مقياس اطلق عليه (LCP) لمقارنة البعدين من السلوك القيادي والذي عرف بتفضيل العمل المشترك الذي يركز على زميل العمل المفضل (Makalfin & Gross, 2002:73)، وهو استبيان مصمم لقياس القيادة في ضوء وصف لزميل العمل الاقل تفضيلاً يتضمن هذا المقياس (16) صفة او خاصية مثل (غير فعال-فعال-عدائي-مشجع) موزعة على سلم مؤلف من (8) درجات (Griffn,2003:531) فإذا وصف (LPC) زميل العمل ضمن المصطلحات الايجابية نسبياً فإن القائد حينها يكون متجهاً نحو العلاقات الشخصية مع هذا الزميل وعلى العكس اذا وصف ضمن المصطلحات السلبية سيكون القائد متجهاً نحو الانتاج او المهمة.

اما الموقف (Situation) فوفقاً لفيدلر هنالك ثلاث متغيرات تحدد مدى تفضيل المواقف للقيادة وهي علاقات القائد – العضو (Leadership-member relation) هيكل المهمة (Task structure) وقوة الموقع او المنصب (Position power) (Daft,2004:386).

فإذا كانت علاقة القائد العضو جيدة فإن المرووسين يثقون به ويشعرون بدرجة معينة من الولاء تجاهه عند ذلك سيكون موقف القيادة مفضلاً، اما اذا كانت علاقة القائد-العضو ضعيفة فإن الموقف يكون غير مفضلاً للقيادة (Gibson.etal,2003:308). ، اما قوة الموقع (Position Power) ويشير الى مدى سيطرة القائد على المرووسين من خلال العقوبات والمكافآت (Certo,2003,p. 339) ، اما هيكل المهمة (Task structure) ويشير الى مدى تنظيم وجدولة العمل بالنسبة للأفراد المرووسين بشكل محدد وواضح (كيف يعملون وماذا يعملون) فإذا كانت المهام والاعمال محددة ومفصلة بشكل دقيق ومخطط فإن ذلك يعني ان هيكلية العمل عالية وعلى العكس من ذلك اذا كانت الاعمال غامضة وغير واضحة فذلك يعني ان هيكلية العمل منخفضة (Ivancevich&Matteson,2002:435).

❖ نظرية مسار – الهدف Path-Goal theory

وهي من ابرز واهم النظريات التي ظهرت عام 1971 ضمن المدخل الموقفي والتي ارتبطت بأسم الباحثين Robert Hous و Morton Evans (Griffen,2003:534) حاولا من خلالها تفسير كيفية تأثير القائد على المرؤوسين من خلال توضيح المسارات التي يجب ان يسلكها المرؤوسين وتقديم الارشادات اللازمة والدعم لغرض تحقيق اهدافهم المتمثلة بالحصول على المكافآت المرغوبة مقابل اداء العمل المطلوب منه (Robbins,2003:325)

ووفقا لهذه النظرية فإن النمط القيادي يتقرر في ضوء متغيرين من الخصائص الشخصية للمرؤوسين والعوامل الخاصة ببيئة العمل (العاني،جواد،2008:100) يتضمن المتغير الاول قدرة الافراد المرؤوسين في العمل ،حاجاتهم،خبراتهم،مهاراتهم وقدراتهم، فيما يتعلق الثاني بالعوامل الموقفية التي تتعلق ببيئة العمل مهام المرؤوسين، النظام، عمل الجماعات العوامل التنظيمية كالسياسات الادارية ، الانظمة والاجراءات (العديلي، 1995:362).

هذا وقد حددت الدراسة اربعة انماط سلوكية يتبعها للقائد مع المرؤوسين هي:

(Scherhorn.etal,2000:293)

➤ الموجه Directive Leadership

➤ المساند Portive Leadership

➤ الموجه نحو الانجاز Achievement-Oriented Leadership

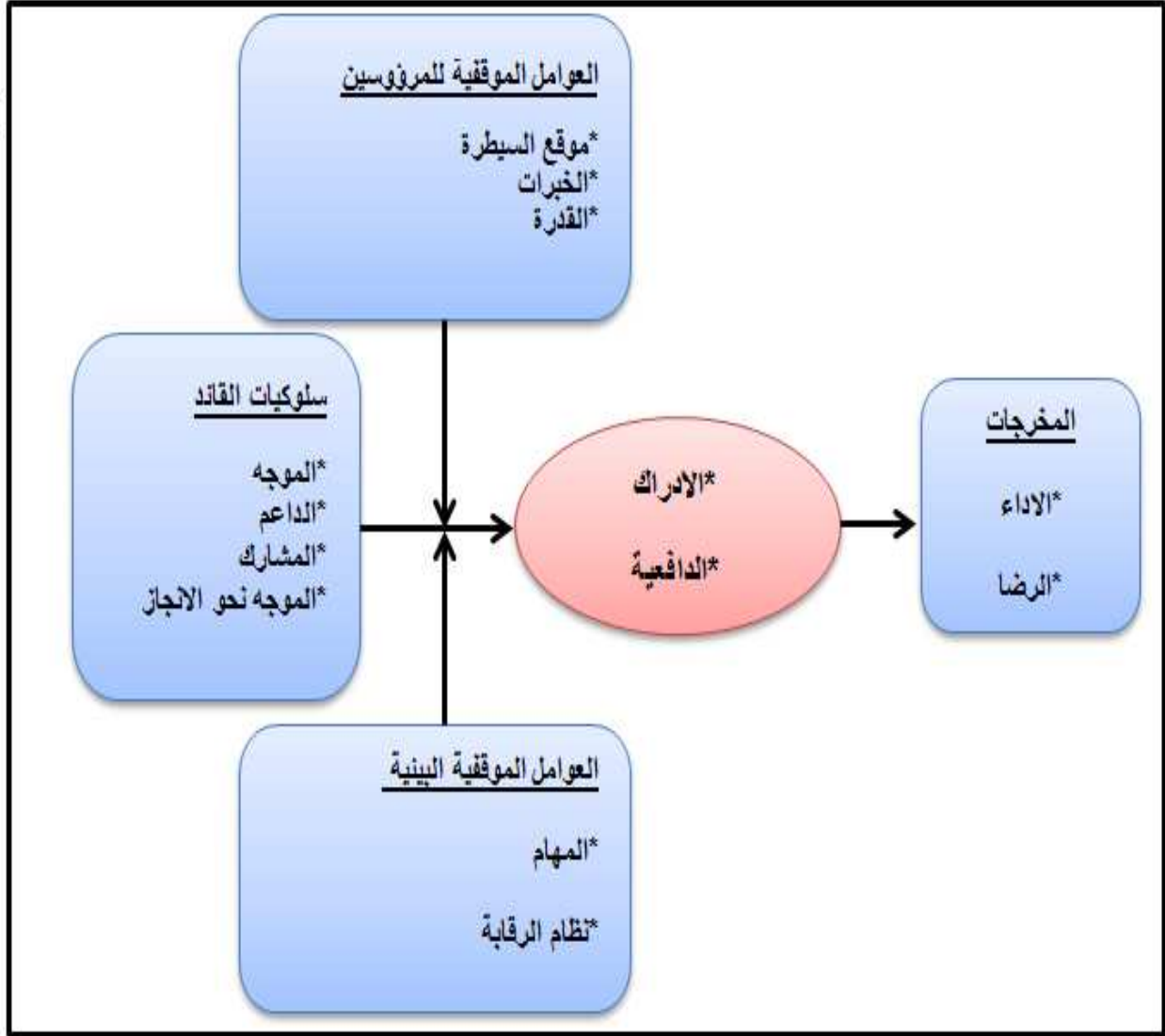
➤ المشارك Participative Leadership

وتفترض هذه النظرية ان المتغيرات الموقفية تلعب دورا وسيطا فهي لا تؤثر على دافعية المتغيرات المتعلقة ودافعية رضا المرؤوسين" (عزيز،2008:36) والشكل (7) يوضح هذه

النظرية. ورضا المرؤوسين (متغيرات تابعة) وانما على العلاقات بين متغيرات انماط السلوك القيادي "

شكل (7)

نظرية مسار الهدف



Source : Ivancevich .M.John & Matteson T.Michael

(2002) "Organizational Behavior and Management" 6th

Ed. McGraw-Hill Irwin

❖ نظرية هيرسي وبلاشارد Hersey and Balnchards theory

قام كل من (Balnchards & Hersey) في نهاية السبعينات بتصميم نموذج للقيادة قام بأتباعه عدد من اختصاصي الادارة سمي بـ (SLT) للقيادة الظرفية والذي اكد ان القيادة الناجحة تحقق عن طريق اختيار اسلوب القيادة الصحيح (Robbins,2003:324) اعتمدت هذه النظرية على الدراسات التي سبقتها في هذا المجال مثل دراسة اوهايو وميشغان ونظرية الشبكة الادارية لاسيما من حيث استعمال لنفس الابعاد التي تم تناولها المتمثلة بسلوك المهمة وسلوك العلاقات حيث سعت الى تحقيق درجة التوافق والتكامل مع افكارها في تحديد النمط القيادي الملائم بالاعتماد على درجة جاهزية الافراد المرؤوسين واستعدادهم (Certo,2003:336).

وتشير استعدادية المرؤوسين (Readiness) الى قدرة ورغبة المرؤوسين في تحمل المسؤولية لانجاز العمل ومدى امكانية الاطمئنان لقدراتهم وقابليتهم على اداء العمل بشكل صحيح (Gibbson,2003:314) وقد توصل الباحثون الى وجود اربعة اساليب قيادية تختلف بحسب درجة نضج المرؤوسين واستعدادهم للعمل ويعبر كل اسلوب عن متطلبات كل مرحلة من هذه المراحل هي (المخبر، البائع، المشارك، المفوض) فعندما يكون الافراد المرؤوسين غير قادرين ومستعدين لتحمل مسؤولية عمل الاشياء وغير واثقين من قدراتهم فأن القائد يتبع اسلوب المخبر حيث يقوم بتوجيههم ماذا يفعلون وكيف ومتى واين وبهذا فأن سلوكه توجيهياً (العدلي،1995:354) اما اذ كان المرؤوسين غير قادرين ولكنهم راغبين في القيام بالمهمة ومستعدين لتحمل المسؤولية وواثقين بقدراتهم على القيام بذلك فأن سلوك القائد في هذه الحالة هو البائع اذ يعمل على دعمهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم (Hellriegel.etal,2001:337).

في حين يستخدم القائد اسلوب المشارك وهو الافضل للمرؤوسين الذين يمتلكون مستوى من النضج الا انهم غير مستعدين لعمل ما يريده قائدهم منهم مما يتطلب دعم وتشجيع لزيادة دوافعهم من خلال السماح للمرؤوسين بالاشتراك في اتخاذ القرارات.

(Shermerhorn.etal,2000:295) وعندما يصل الافراد المرؤوسين مرحلة متطورة من النضج والاستعداد ويمتلكون ثقة عالية ورغبة في تحمل المسؤولية ووضع الاهداف وتحقيقها يستعمل القائد اسلوب المفوض والذي يتميز بسلوك مهمة وعلاقة متوسطة

(طاهر، 2007:92). ان استعمال هذا النموذج من القيادة يتطلب من القائد تقييم المروّسين
اولا ومن ثم تبني الاسلوب.

4- المدخل الحديث Modern Approach

شهدت فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين ظهور مدخل جديد في القيادة شكل منعطف جديد
ونقطة تحول في مسار دراستها ومجالات تطورها، تمثل ب بروز نماذج قيادية تحت
مسميات (Schermebourn.etal,200:299) مثل القيادة الرؤيوية Visionary Leadership
والقيادة الكاريزمية Charismatic Leadership والقيادة التبادلية Transactional
Leadership والقيادة التحويلية Transformational Leadership والتي اظهرت اصلا استجابة
للتحديات التي تواجهها منظمات اليوم مثل التكنولوجيا المتطورة المنافسة الشديدة، العولمة وغيرها من
التحديات التي تتطلب نمطا جديدا منفردا من القيادة الادارية يختلف عن المداخل الثلاث
(السمات، السلوكي، الموقف) من خلال عملية المزوجة بين المداخل الثلاث. (الشعور، 2000:15) لذا
سيجري تناول النماذج الثلاثة الاولى بايجاز، فيما سيتم التركيز على النمطين الاخيرين التبادلي
والتحويلي لكونهما يشكلان محور الدراسة الحالية.

أ . القيادة الرؤيوية Visionary Leadership

يشير مفهوم الرؤية (Vision) الى المستقبل المثالي الجذاب الممكن الوصول اليه لكن لحد الان لم
يحصل عليه فهي حلم المستقبل والنجمة المرشدة التي توجه المروّسين في المنظمة باتجاه المستقبل
وبطرق جديدة مختلفة عن الموجود حاليا (Daft,2004:404) تتجسد القيادة الرؤيوية في قدرة القائد
عن الافصاح عن رؤية مستقبلية وتعيين توقعات عالية ونمذجة السلوكيات بشكل ينسجم مع تحقيق تلك
التوقعات فضلا عن ذلك بعث الطاقة لدى المروّسين من خلال اظهاره الاثارة الشخصية والثقة العالية
(Griffin&Moorhead,1995:322).

فهو يمتلك مهارة في مخاطبة قلوب واحاسيس العاملين جاعلا منهم جزءا من بناء كبير يتجاوز حدودهم
الذاتية مايجعلهم ينظرون الى ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة ويساعدهم على رسم رؤية للمستقبل
كحالة براقة محتملة التحقيق حتى لو كانت خارج اطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن (العامري
،الغالب، 2008:478).

ويؤدي القائد الرؤيوي مجموعة من المهام تتمثل بتكوين رؤية لحالة تنظيمية مستقبلية مرغوبة وتوصيل تلك الرؤية للآخرين فضلا عن ذلك زيادة دافعية التابعين للالتزام بهذه الرؤية والعمل على تحقيقها (الطائي، 2006: 138) كما يقوم بربط حاجات الافراد التابعين واهدافهم في العمل بأهداف المنظمة ومن ثم بتوجيهاتها المتمثلة بالرسالة، الاهداف وذلك من خلال رسم صورة كبيرة للرؤية والفرص المستقبلية .

واكد (المسعودي، 2007: 54) في مجال التمييز بين القيادة (الرؤيوية-التحويلية) في ان الاولى تركز على الكاريزما وليس على الرؤية بينما تركز الثانية على الرؤية اذ لايشترط في الفرد الذي يحمل رؤية ان يمتلك الكاريزما فيما يحمل النمط التحويلي الكاريزما والرؤية كي يتمكن من التأثير على التابعين واحداث التغيير .

وقد حدد (Robbins, 2003: 3) مجموعة من الخصائص الرئيسية للقادة الرؤيويون وهي كالآتي:-

1- يمتلكون رؤية تعبر عن هدف مثالي يقترح من خلالها مستقبل افضل من الوقت الراهن.

2- النزعة التجريبية للمخاطرة اذ يميل القائد الرؤيوي الى المخاطرة الشخصية وتقديم التضحية لتحقيق تلك الرؤية.

3- الاستجابة والادراك لحاجات المرؤوسين ومشاعرهم.

4- التقييم المستمر للبيئة لتحديد المواد المطلوبة لأحداث التغيير.

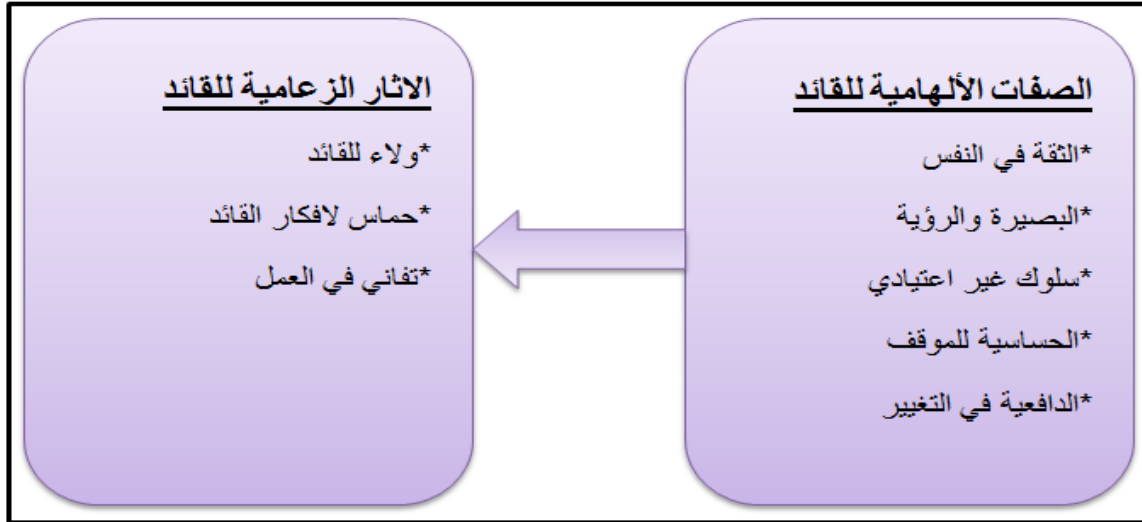
ب. القيادة الكاريزمية Charismatic Leadership

يشير مصطلح الكاريزما الى السحر (الجاذبية) وهي كلمة يونانية تعي الموهبة والقوة التي يتصف بها القائد الجذاب بقدرته على التأثير على الآخرين (Gibson.etal, 2003: 336) فيما وصفها (Daft, 2004: 398) بالنار التي (تنير) طاقة والتزام الافراد التابعين التي تحقق النتائج المثالية الاعلى في انجاز العمل وذلك من خلال ما يمتلكه القادة الكاريزميون من قدرة على الالهام ودفع الافراد الى القيام بأشياء لم يكونوا قادرين على القيام بها فضلا عن ذلك التأثير اللامتناهية.

ويعد ماكس ويبر (Max Weber) اول من استعمل مصطلح القيادة الكاريزمية في النظرية البيروقراطية للأشارة الى نوع السلطة في معرض تحليله لأشكال السلطة التي تقترن بشخص القائد وما

يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين (العبيدي 2002، 64) ثم جاء (Robert Hones) ليطور هذا المصلح عام 1977، اذ حدد مجموعة من السمات الشخصية للقيادة الكاريزمية تمثلت بدرجة عالية من الثقة بالنفس ،الهيمنة ،القناعة الشديدة بمعتقداته، فضلا عن تلك التوقعات العالية عن اداء العاملين مع الارتباط الشديد بالمرووسين والموقف (Griffin,2003:541)

والشكل (8) يوضح مجموعة الصفات والخصائص الكاريزمية واثارها القيادية في المنظمات.



الشكل (8)

اتجاه سلوك القيادة وفق النظرية الكاريزمية

المصدر:- ال سعود. عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبدالعزيز ؛(2007)، "الانماط القيادية واثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام في السعودية" اطروحة دكتوراه كلية الاقتصاد،جامعة دمشق ومن معطيات شكل رقم (8) فالقائد الكاريزمي(Charismatic Leader) هو القائد الذي لديه قابلية للتأثير في المرووسين بالايحاء والالهام للحصول منهم على اداء يفوق التوقعات اذ يعمل على تحفيز العاملين للحصول على اقصى طاقة لديهم بحيث يجعلهم ملتزمين تجاه منظمتهم التي يعملون فيها متجاوزين مصالحه الخاصة ومضحين من اجل مصالح المنظمة فضلا عن ذلك يعمل على بناء الثقة مع المرووسين من خلال دعمه الشخصي لهم والتضامن معهم وتوضيح وتحديد القواعد والاسس اللازمة لانجاز الرؤية معتمدا على السلوكيات الكاريزمية .

المبحث الثاني

الانماط القيادية المعاصرة

Contemporary Leadership Styles

اولا. القيادة التبادلية Transactional Leadership

1- مفهوم القيادة التبادلية

ان الاهتمام الحقيقي بمفهوم القيادة التبادلية وتطويره كان على يد الباحثان (Bass&Avolio)، اذ اشار الى طريقة التعامل والتبادل بين القائد والمرؤوسين بعد تحديدها لثلاث ابعاد للقيادة التبادلية تمثلت بالمكافئة المشروطة والادارة بالاستثناء (الاتجاه السلبي) الادارة بالاستثناء (الاتجاه الايجابي) (Thomson,2007:5.6).

ان جوهر القيادة التبادلية قائم على اساس فكرة تبادل المنفعة بين الطرفين (القائد - المرؤوسين) فالقائد الذي يمتلك السيطرة والقوة اللازمة على المرؤوسين يخبرهم بما يريد منهم لأداء الأعمال وانجاز الواجبات الموكلة اليهم لقاء مكافئة سيحصلون عليها عند الانتهاء من تأدية هذه الاعمال لذلك فالعلاقة بالأساس علاقة تبادلية (سوف اعطيك هذا - اذا اعطيني ذلك) (Bacal,2007:1).

ويمكن التعبير عن الاسلوب التبادلي باختصار بانه علاقة تعاقدية يحدد من خلالها القائد التبادلي مايريده من المرؤوسين وباتفاق الطرفين لقاء عائد مادي سيحصلون عليه بالنهاية (Horming,2001:3) مما ينعكس ذلك على تحقيق رضا العاملين ورفع الروح المعنوية لهم ويقود الى زيادة الانتاجية وتحقيق اهداف المنظمة (Daft,2004:399).

وبناء على ما تقدم يمكن وصف القائد التبادلي بأنه القائد الذي يحدد ما الذي يريد التابعون الحصول عليه من عملهم ويساعدهم على ذلك ويكافئهم اذا كان ادائهم يستحق ذلك وفقا لمستوى ادائهم وجهدهم فضلا عن ذلك تشجيعه لحاجاتهم الذاتية وتنميتها (داغر، صالح، 2000:440).

هذا وقد حدد (المطهر ،الشامي:2003) مجموعة من الخصائص التي تسهم في تكوين شخصية القائد التبادلي وهي :

- 1- اعتماده على السلطة الرسمية لاجبار المرؤوسين لانجاز اعمالهم.
- 2- منغلق ولايسمح بمناقشة الافكار ولايقبل بوجهات النظر.
- 3- تشجيع العمل الفردي، واثق من قدراته ولايثق بقدرات الاخرين.
- 4- يحافظ على الوضع القائم للمنظمة ويقاوم التغيير والتجديد.
- 5- يتبع الاسلوب المركزي ولايسمح بتفويض اي صلاحيات.

2- تعريف القيادة التبادلية

اورد الكتاب والباحثين مجموعة من التعريفات الخاصة بالقيادة التبادلية التي اختلفت باختلاف وجهات النظر والمنطلقات العلمية لهؤلاء الباحثين ،وذلك سيجري عرض مجموعة من هذه التعاريف وفق تسلسل زمني من الاقدم الى الاحدث.

والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

تعريفات القيادة التبادلية

ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
1	George & Jones	1996	تحفيز المروسين لاداء الاعمال والواجبات ومكافنتهم نتيجة لادائهم العالي هذا
2	الهوري	1999	عملية مبادلة مبنية على اساس توضيح المطلوب من المروسين والتعاطف معهم فيما يحققونه من حاجات ورغبات مقابل تحقيق المتوقع منهم.
3	داغر وصالح	2000	القيادة التي تقوم على اساس التبادل اليومي والمستمر للمنافع بين القائد والمروسين تتضمن هذه التبادلات مكافاة مشروطة من القائد او الادارة مقابل الاداء الاعتيادي من المروسين.
4	Daft & None	2001	تلك التعاملات التبادلية التي تحصل بين القائد ومروسيه حيث يدرك القائد حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم يحدد كيفية اشباعها لغرض تحقيق الاهداف وانجاز الواجبات.
5	Invancevich & Matteson	2002	العملية التبادلية التي يكافئ فيها المروسين من قبل القادة عندما ينجزون الاهداف والواجبات والاعمال المتفق عليها بعد تحديده لتلك الاعمال.
6	Bass et al	2003	امتثال المروسين لاوامر القائد في اداء الاعمال وتنفيذ الواجبات مقابل الحصول على المكافآت مع تجنب الاجراءات التأديبية وتتوقف مقدار المكافآت على قدرة المروسين على تنفيذهم لادوارهم ومهامهم بنجاح.
7	Daft	2004	عملية التعامل والتبادل بين القائد والمروسين فالقائد يدرك حاجات المروسين ومتطلباتهم ومن ثم يحدد وسيلة اشباع وذلك من خلال مبادلتها بتحقيق الاهداف واداء واجبات معينة .
8	Maria	2005	عملية تحديد الادوار وتفصيل المهام وتحديد الاحتياجات الاجتماعية للمروسين وتوزيع المكافآت والعقوبات حسب الاداء وذلك وفقا لعلاقة تبادلية تعاقدية بالاعتماد على الادارة من خلال الاستثناء والمكافاة المشروطة.
9	Xiaoxia	2006	علاقة تبادلية بين القائد والمروسين يعمل من خلالها القائد بتحفيز المروسين بالمكافآت مقابل جهودهم في انجاز الاعمال والواجبات .
10	الطاني	2006	النمط القيادي الذي يعكس العلاقة التبادلية بين القائد والمروسين من خلال تحديد القائد للمهام والواجبات المطلوب انجازها من قبل المروسين مقابل استلامهم للمكافآت نتيجة انجازهم لتلك المهام الا ان هذه العملية تجعل المروسين يسعون الى تحقيق اهدافهم الشخصية قبل تحقيق اهداف المنظمة .
11	العامري والغالبي	2008	القيادة التي توجه جهود المروسين بشكل ايجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز.

من عمل الباحث

ويلاحظ من التعاريف في الجدول رقم (6) ان جميع الباحثين قد اتفقوا على انها عملية تبادل منفعة وهذا واضح من التسمية الخاصة بها **لذلك يضع الباحث تعريفا خاصا بالقيادة التبادلية ((هي نمط قيادي قائم على اساس فكرة المنفعة المتبادلة بين القائد والمرووسين ، اذ يرغب القائد بالحصول على اعلى نسب لانجاز المهام الموكلة اليهم لقاء مكافئة يحصلون عليها نظير عملهم))**

3- مهام القائد التبادلي

يمارس القائد التبادلي مجموعة من المهام والواجبات الاساسية، اذ يهتم بتوضيح ادوار المرووسين ومتطلبات المهام الموكلة اليهم ووضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب والعناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرووسين (العامري،الغالبى،2008:489).

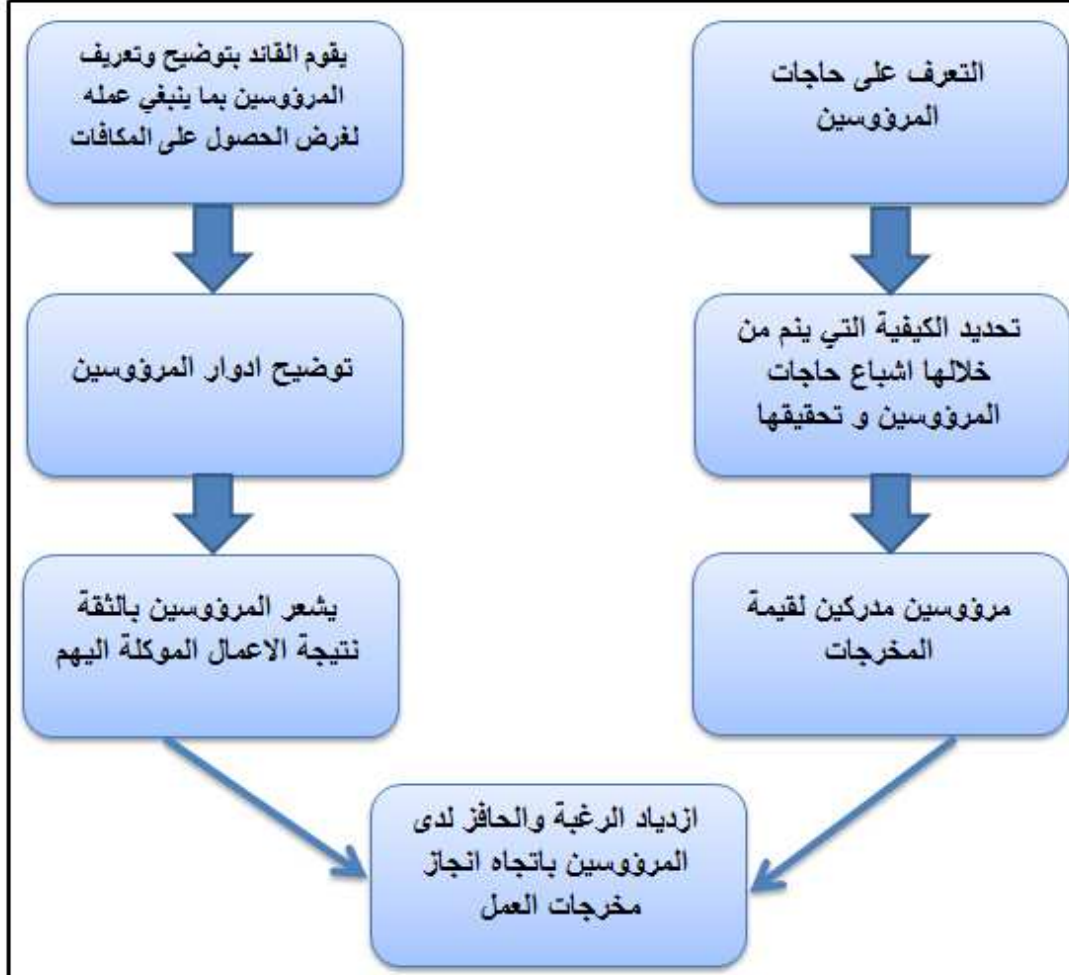
وبنفس السياق اشار (Gibson.etal,2003:339) الى دوره في تحفيز المرووسين لانجاز الواجبات والاعمال المناطة بهم ورسم المسارات لتحقيق الاهداف التنظيمية.

كما اكد (Ivancevich.etal,1997:354) ان القيادة التبادلية ما هي الا انعكاس لنظرية مسار الهدف ضمن المدخل السلوكي،اذ يقوم القائد التبادلي بتحديد مسار الاهداف للمرووسين ويهيء لهم الوسائل اللازمة لتحقيقها لغرض مكافئتهم على مجهودهم في العمل من خلال عملية التبادل وبذلك فان القيادة التبادلية تحافظ على الاهداف التنظيمية الكلية.

في حين اشار (الهواري،1999:196) الى ما يمارسه القائد التبادلي بالاتي:

- 1- يوضح العمل المطلوب من المرووسين.
- 2- يبني ثقة عند المرووسين للقيام بالمجهود اللازم لتحقيق المستويات المتوقعة من النتائج.
- 3- يعترف بحاجات ورغبات المرووسين ويوضح لهم كيف سيتم اشباعها عندما يقوموا بالمجهودات اللازمة لتحقيق مستويات النتائج المتوقعة لهم.

الشكل (9) يوضح دور القائد التبادلي في تحديد مسارات الاهداف



شكل (9)

دور ومهام القائد التبادلي

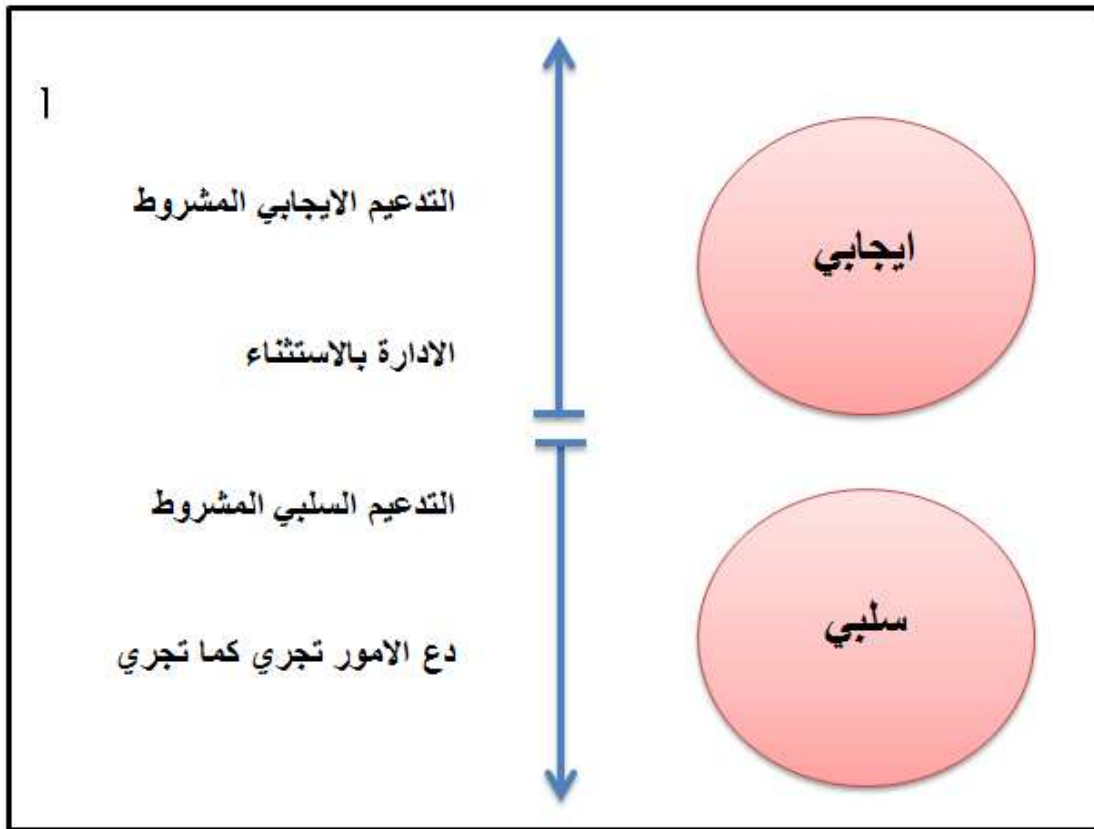
Source : Ivancevich .M.John & Matteson T.Michael (2002)

“Organizational Behaviour and Management” 6th Ed. McGraw–Hill

Company New York

4-ابعاد القيادة التبادلية

حدد (Bass.etal,2003:208) ابعاد القيادة التبادلية بالمكافئة المشروطة والادارة بالاستثناء وقد استعملت هذه الابعاد من قبل الكتاب والباحثين في العديد من الدراسات والبحوث امثال (John.etal,2002)(Bryan,2002)(Stumpf,2003)(Niekerk,2005).
والشكل (10) يوضح ابعاد القيادة التبادلية.



شكل (10)

ابعاد القيادة التبادلية

المصدر: الهواري.سيد(1999):ص201 "القائد التحويلي للعبور بالمنظمات الى القرن الواحد والعشرين"، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي

ويستعرض الباحث في شرح موجز هذه الابعاد كالآتي:

أ- المكافئة المشروطة Contingent Reward

يشير هذا البعد الى الدرجة التي يوضح فيه القائد ما الذي يريده من المرؤوسين ان يفعلوه كي يكافئهم لقاء ما ينجزوه من اهداف بعد تحديد وتفصيل للمهام والواجبات (Xiaoxia,2006:16). وتعد المكافئة المشروطة الصيغة الأكثر فاعلية بالنسبة للقيادة التبادلية فهي تصف القائد الذي يستعمل لوضع الهدف لتوضيح التوقعات ويعرض المكافئات ويميز الاداء الناجح(الزبيدي،2007:100) وترى الباحثة ان بعد المكافئة المشروطة بمثابة اتفاق قائم على اساس مكافئة المرؤوسين لقاء ما ينجزوه من عمل.

ب- الادارة بالاستثناء Mangment by Exception

يقوم القائد بوضع القواعد والمعايير ويفسح المجال للمرؤوسين في انجاز مهامهم واعمالهم دون ان يتدخل فيه الا في حالة ظهور اخطاء اثناء القيام بالعمل مما يتطلب ذلك من القائد تصحيح ذلك الخطأ فالقائد يتدخل فقط لضمان نجاح الاهداف والادوار التعاقدية التي تم الاتفاق عليها(الهواري،1999:193).

وتقسم الادارة بالاستثناء الى نوعين الادارة بالاستثناء (الاتجاه الايجابي) الفاعلة والادارة بالاستثناء (الاتجاه السلبي) غير الفاعلة ،فالقادة الذي يتبنون ادارة بالاستثناء (الايجابي) فأنهم يتوقعون المشاكل المحتملة الحدوث ويحددوا الفعل للتعامل معها،بالمقابل فان القادة الذين يتبنون ادارة بالاستثناء الاتجاه (السلبي) فأنهم يتخذون الفعل فقط عند حدوث المشكلة (الزبيدي،2007:50).

وبنفس السياق اكد(Bass) ان الادارة بالاستثناء (الاتجاه السلبي) انها ضرورية في المواقف الخطيرة عندما يكون تصحيح الاخطاء ضروريا لمواجهة النتائج لكن مع ذلك فأن الافراط في استخدام هذا الاسلوب قد يولد عدم القناعة وضغط على المرؤوسين في حين ان الادارة عن طريق الاستثناء (سلبي) تكون فعالة في حالات القادة الذين يشرفون على عدد كبير من المرؤوسين (Thomson,2007:3).

لذلك فإن الإدارة بالاستثناء من وجهة نظر الباحث ((هي القيام بتفصيل وتحديد المهام والاعمال للمرؤوسين وفقا للمعايير والقواعد الرسمية وعدم التدخل الا عند الضرورة وفي حالات معينة مثل الاخلال في سير العمل)).

ثانيا. القيادة التحويلية Transformational Leadership

1- مفهوم القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns) عام 1978 ،ومن ثم دعمها بالبحث (Bass) عام 1985 ، فقد نال هذا المصطلح على المزيد من البحث والاهتمام من قبل الكتاب والباحثين المتخصصين في حقل الادارة نظرا للتغيرات الدراماتيكية المستمرة التي تشهدها البيئة التي تعمل فيها معظم منظمات اليوم والتي حتمت عليها ان تجد الوسائل والسبل المناسبة للتكيف معها (Certo,2003:342).

لذلك فقد جاء هذا النموذج من القيادة ليؤكد على اهمية التغيير المستمر كوسيلة ملائمة للتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة ،فالقائد التحويلي يسعى دائما الى تغيير الثقافة التنظيمية بهدف تحويلها ونقلها مما هي عليه الى الحالة المثلى (الشعور، 16:2000).

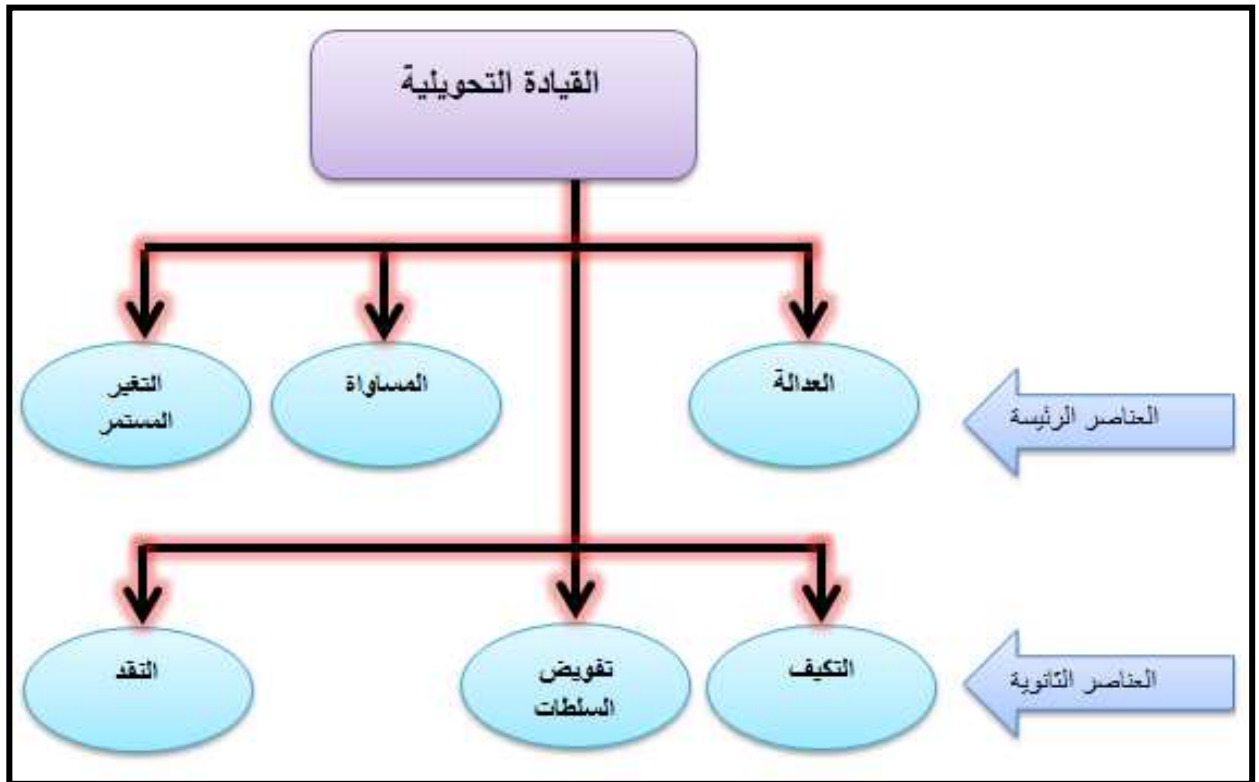
يرتبط فحوى القيادة التحويلية بعملية التأثير غير الاعتيادي لسلوك القائد التحويلي على المرؤوسين، اذ يمتلك قدرة فائقة في التأثير على سلوكهم واثارة دوافعهم وحماستهم وتحديد قيمهم الخاصة في المنظمة بحيث يقود افعالهم ليطور اسلوبا محسوسا ولغة مشتركة في العمل (Partners,2004:1) ويتشكل سلوك القائد التحويلي في مجال قيمة معتقداته الشخصية الا انه لايشكل تبادل منفعي بين القائد والمرؤوسين،اذ يعمل خارج انظمة القيمة الشخصية المملوكة بعمق والتي تضمن مجموعة من القيم مثل العدالة والمساواة كقيم نهائية لايمكن التفاوض بشأنها او مبادلتها بين الافراد وعن طريق هذه المعايير الشخصية يوحد القادة مرؤوسيههم ويرفعون من مستوى وعيهم وادراكهم في العمل (الزبيدي، 2007:101).

ويرى (المسعودي، 2007:51) ان القيادة التحويلية تحصل عندما يتمكن القادة من تحديد مصالح المرؤوسين وتوليد الفهم والقبول لغرض الجماعة ورسالتها وتحريكهم وراء مصالحهم الشخصية الى ما هو جديد لمصلحة الجماعة.

في حين يرى (Ivancevich&Matteson:2002,472) انها تحصل حين يتمكن القائد من حث المرؤوسين ومن خلال ما يمتلكه من كاريزما مؤثرة على المرؤوسين لدفعهم نحو تحقيق مجموعة من الاهداف الكلية الخاصة بالمنظمة والشخصية المتمثلة بالحاجات والرغبات.

وتتجسد المهمة الاساسية للقيادة التحويلية بأيجاد رؤية مستقبلية جذابة للمنظمة بدلا من الرؤية القديمة ونقل تلك الرؤية للمرؤوسين بطريقة تجعل الآم التغيير ممكنة التحمل (Daft,2004:401).

والاهم من ذلك هو اىصال القيم والمعايير اللازمة لتلك الرؤية وتعزيز الثقة بين المرؤوسين من خلال الاعلان والتمسك بموقف حول القضايا التي تخص المنظمة وقبول المجازفة والتأثير على قيم المرؤوسين (Niekerk,2005:43) والشكل (11) يوضح انموذج القيادة التحويلية.



شكل (11)

انموذج القيادة التحويلية

المصدر: ظاهر. عبدالله علوي ،"الانموذج القيادي التربوي الاسلامي" (2007) ص150

الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن www.massira.jon

2- تعريف القيادة التحويلية

أورد الكتاب والباحثين مجموعة من التعريفات الخاصة بالقيادة التحويلية والتي اختلفت باختلاف منطلقاتهم الفكرية والعلمية سيجري عرض مجموعة من التعريفات وفقا للتسلسل الزمني من الاقدم الى الاحدث. **والجدول (7) يوضح التعريفات الخاصة بالقيادة التحويلية**

ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
1	Moorhead&Griffin	1995	مجموعة من القابليات التي تتيح للقائد فرصة ادراك الحاجة للتغيير وابداء نظرة جديدة في القيادة والارشاد لذلك التغيير وتنفيذ التغيير بشكل فعال.
2	Schermehorn	1996	القيادة التي تعمل على التأثير في المرؤوسين من حيث انجاز واداء الاعمال بشكل مختلف كثيرا عما يتوقع منهم .
3	Ivancevich et al	1997	نمط قيادي اساسه التغيير المستمر في العمل والقيم والاتجاهات حيث يشجع القائد مرؤوسيه على خلق مستقبل جذاب للمنظمة .
4	داغر وصالح	2000	القيادة التي ترفع الافراد المرؤوسين الى قمم جديدة لم يسبق لهم بلوغها وتمنحهم من ان يحققوا اشياء لم يكونوا قادرين على فعله سابقا.
5	Homring	2001	القيادة التي تلهم المرؤوسين وتشركهم بروية القائد وقيمه من خلال تعميق الاهتمام بهم وتعزيز الثقة بمشاركة الافكار والخيال والمواهب والعمل للتوصل الى تحقيق الاهداف الفاضل للمرؤوسين في المنظمة .
6	Giffin	2003	القيادة التي تبتكر طرق جديدة في التفكير تساعد المنظمة على امتلاك رؤية ورسالة وخبرات تعليمية جديدة فوق المتوقع .
7	Bass. et al	2003	النمط القيادي الذي يحفز المرؤوسين ويدفعهم باتجاه تحقيق اعلى مستويات الانجاز.
8	Daft	2004	هي القيادة التي تعمل على ايجاد رؤية مستقبلية جديدة مرغوبة للمنظمة بدلا من القديمة وتشجيع المرؤوسين على المشاركة والاندماج بها .
9	Nekeriek	2005	العملية التي تغير المنظمة من خلال التركيز على العمل وتخويل الاتباع ليكونوا قادة وكلاء تغيير من خلال ايصال القائد للمعايير والقيم التي تدعم الرؤية الواضحة .
10	Xiaoxia	2006	عملية التأثير في والمواقف الرئيسية للمنظمة والاعضاء التابعين من خلال خلق الالتزام باهداف واستراتيجيات تلك المنظمة .
11	Farahbakhsh	2007	العملية التي تغير وتحوّل الافراد التابعين وتسهم بالقيم والمعايير الاخلاقية وتعبر عن الاهداف بعيدة المدى وتتضمن تقييم الاتباع ومحاولة معرفة حاجاتهم ومعالجتها واشباعها .
12	الزبيدي	2007	عملية تعبر عن رؤية القائد وتفكيره وسلوكه الذي يمكن المرؤوسين ويرفع من مستوى ادائهم الفكري والعملية وبما يعزز مساهمتهم الكفؤ في تحقيق الاهداف العامة للمنظمة والخاصة للجماعة والافراد والزبائن على حد سواء .
13	العامري ، الغالبي	2008	قيادة ابحائية لها قدرة فائقة على التأثير في المرؤوسين للقيام بافضل مايمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بمستوى اداء الاعمال على احسن وجه ممكن .
14	التميمي	2009	الخيال الواسع والرؤى المستقبلية بعيدة الامد مع القدرة على التأثير في الآخرين وسماعة لارائهم واستعداد القائد للتضحية وتحمل النتائج وملتزم مايطرح افكاره ورائه على الآخرين .

يلاحظ من الجدول اعلاه اختلاف الباحثين والكتاب حول وضع تعريف متفق عليه بالكامل ويمكن تفسير ذلك الى اختلاف المنطلقات الفكرية والاتجاهات التي اعتمدها في اعطاء تعريف محدد لها فقد انقسمت التعريفات بين رؤى مستقبلية وتصورات حول مستقبل المنظمة فيما رأى اخرون انها عملية تغيير نحو الافضل واعتبرها البعض الاخر انها نمط معين من القيادة يعتمد على تحفيز الآخرين من خلال سلوكياته الاربعة.

3- اهمية القيادة التحويلية

تحتاج المنظمات التي تعيش اليوم في ظل تصاعد وتيرة التغيرات الدراماتيكية للبيئة والمنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية الى وجود نمط قيادي جديد يفترض ان يمتلك صاحبه قدرات تكيفية وتجديدية وابتكارية عالية قادرة على مواجهة تلك التغيرات والتأقلم معها (العاني،جواد،2008:103).

توصل الباحثين الى وجود انموذج قيادي عرف بالقيادة التحويلية بات يمارس دورا اساسي وفعال في نجاح المنظمات وتطورها فهو اسلوب يرعى حرية الابتكار والإبداع والتحفيز الذاتي للأفراد المرؤوسين فالقادة التحويليين هم المناسبين تماما لأداء مثل هذا الدور الحيوي كونهم متعلمين وممارسين فاعلين في مجال مهاراتهم (Thomson,2007:10)، اذ يقوم القائد التحويلي بتحفيز المرؤوسين واثارة دوافعهم واعادة تنظيم احتياجاتهم واحتياجات المنظمة وتحويل اهتمامات المرؤوسين من الحاجات المادية الادنى الى الحاجات المعنوية الاسمى مثل تقدير الذات (تحقيق الذات) الى جانب تطوير حاجة كل فرد في المنظمة في النمو (Daft,2004:204) ولا يقتصر دور القيادة التحويلية على عملية تحفيز الافراد المرؤوسين فحسب فقد اثبتت البحوث والدراسات العديدة التي قام بها مجموعة من الباحثين من ان لها تاثير ايجابي على أنشطة المنظمة والنتائج المتعلقة بالعمل (Ferres.etal,2007:243) اذ تعمل على رفع مستوى اداء المرؤوسين الى ابعد التوقعات من خلال توحيدهم حول رؤية المنظمة وغاياتها المشتركة فهي تشجعهم وتثير روح الحماس والتحدي لديهم لتحقيق هذه الرؤى واهداف المنظمة (Partners,2004:2) وكذلك التأثير على اتجاهات العاملين وثقتهم بأدارة المنظمة معتمدا في ذلك على اذكاء روح الحماس لديهم للضرب على اوتار القيم والمثل التي من شأنها ان تدفعهم الى ممارسة سلوك معين للقيام بأداء افضل ينمي قيمة الولاء للمنظمة والاخلاص لها ويحرك فيهم الاندفاع نحو العمل وفقا لهذه القيم (الشماع،حمود،2007:200) ومن مزايا القيادة التحويلية انها تبني جسور الثقة بين القيادة والمرؤوسين كما انها تحقق الالتزام المتواصل وتخلق الفرص والتحديات وتؤدي الى

رفع مستويات اخلاقيات العمل في المنظمة (Homring,2001:6) ،اذ تهتم بالمعايير والقيم الاخلاقية وتعتبر عن الاهداف طويلة الامد (5 : 2007 Farahbakhsh) نتيجة لما تحمله من مفاهيم اخلاقية كبيرة تسهم في رفع مستوى السلوك الانساني والطموحات الاخلاقية للقائد والمرووسين فهي تمتلك تأثيرا تحويليا على كليهما وبالتالي فإنها قيادة ديناميكية يدفع بها القادة انفسهم في علاقة مع المرووسين الذين يشعرون بأنها ترفعهم ليصبحون اكثر فاعلية وابداعا وتجديدا في العمل(Niekerk,2005:13).

فأحداث التغيير وتحقيق الابداع والابتكار يعد من اهم مميزات القيادة التحويلية على طريق تنظيم حاجات المرووسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استعمال طرائق جديدة لحل المشاكل والنظر اليها من زوايا مختلفة فضلا عن تشجيعهم وخلق التحدي لديهم لمواجهة الحالة الراهنة وقدرتها في قيادة رسالة المنظمة واستراتيجياتها وهيكلها وثقافتها (العامري ، الغالبي،2008:479) ويؤيد ذلك (المسعودي، 2007:52) حيث يرى ان اهمية القيادة التحويلية تتجلى في الاتي:

أ.ان القيادة التحويلية مهمة لأغراض تحقيق نمو المنظمة وبقائها.

ب.تعد القيادة التحويلية متغيرا مهما في فاعلية ادارة التغيير والابداع.

ج.انها مهمة ومفيدة للمرووسين ومنظماتهم بغض النظر عن الموقف.

4. دور سمات القائد التحويلي

بناء على من ماسبق ذكره آنفا حول اهمية القيادة التحويلية وما تمثله بالنسبة لمسيرة حياة المنظمة لابد من توضيح الدور الاساسي والمهم الذي يضطلع به القائد التحويلي واهم السلوكيات والسمات التي من المفترض ان يتحلى بها للأبقاء بمتطلبات هذا الدور.

فبسبب التغييرات التي تواجهها المنظمات المعاصرة مثل العولمة والتنافس الشديد والتقدم التكنولوجي اوجدت الحاجة الى وجود قيادة فاعلة ومؤهلة قادرة على استعمال اساليب التكيف ومجاراة هذه التغييرات (Thomson,2007:18) وهذا يتجسد في شخص القادة التحويليين فهم الاقدر على التعامل مع الضغوطات والاضطرابات التي تحدثها تلك التغييرات وهم ابطال منظمات الذين يترجمون روح التجديد الى منتجات وخدمات نافعة اذ يعدون رأس حربة التغيير ويجعلونه يحدث لانهم يخلقون اساسيات التغيير في

معتقدات الافراد المرؤوسين واتجاهاتهم حول المنظمة من خلال استشارتهم فكريا لاستخدام قدراتهم وقابليتهم وتشجيعهم على ادارة التغيير (Xiaoxia,2006:12) فهم قادة التغيير الذين يقدمون نظرة وتصور حول رؤية المنظمة ويخلقون الالتزام لدى المرؤوسين لتنفيذ تلك الرؤية ويقومون بأبصال القيم والمعايير التي تدعم تلك الرؤية .

يتضح من ذلك ان ادارة التغيير تعد من اولى المهمات الاساسية التي يضطلع بها القادة التحويليون لغرض مواكبة التغييرات المتسارعة في بيئة عمل المنظمات اذ يمتلك القادة التحويليون مجموعة من القدرات لتحقيق الابداع والتغيير في المنظمة (Daft,2004:332).

ويتفق (Robbison,2003:332) مع (Daft) في ذلك الراي اذ يرى ان دور القادة التحويليين يتجسد في تحفيز الافراد المرؤوسين وتحديد الاهداف والادوار اللازمة لانجاز تلك الاهداف واحداث التغييرات التي تفوق التوقعات.

وبنفس الاتجاه اكد (Certo,2003:342) ان المهمة الاساسية تتمثل بتوفير الرؤية التي تجسد ما يفترض ان تكون عليه المنظمة وتحفيز المرؤوسين لغرض تحقيق تلك الرؤية وتسهيل عملية التغيير التنظيمي والاهم من ذلك هو ان يتطابق اداء المرؤوسين مع متطلبات تلك الرؤيا المستقبلية (المسعودي،2007:51). كما حدد (العاني،جواد 2008:103) دور القائد التحويلي بالاتي:

*خلق رؤية ذات اتجاه مستقبلي متوقع للمنظمة وان تمتد هذه الرؤية لجميع اجزاء المنظمة.

*احداث القبول الجماعي لكل ماهو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.
*توفير كل ماهو متطلب لأحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية ام المالية وفي هذا الجانب اظهرت الادبيات سبعة مفاتيح رئيسية لنجاح القيادة التحويلية وهي: (الثقة بالمرؤوسين وتطوير الرؤى، وتنفيذ الهدف، وتشجيع المخاطرة، وخبرة القائد، واحتواء المعارضين، وتبسط الامور والمواقف الصعبة)(Griffin,2003:543) فيما رأى (Schermerhorn, 2000:15) ان المؤهلات الخاصة بالقيادة التحويليين تتضمن الرؤى، سحر الشخصية(Charisma) الرموزية (Symbolism) التمكين(Empowerment) الاسـتـثارة الفكرية(Intellectual Stimulation) الاستقامة(Integrity).

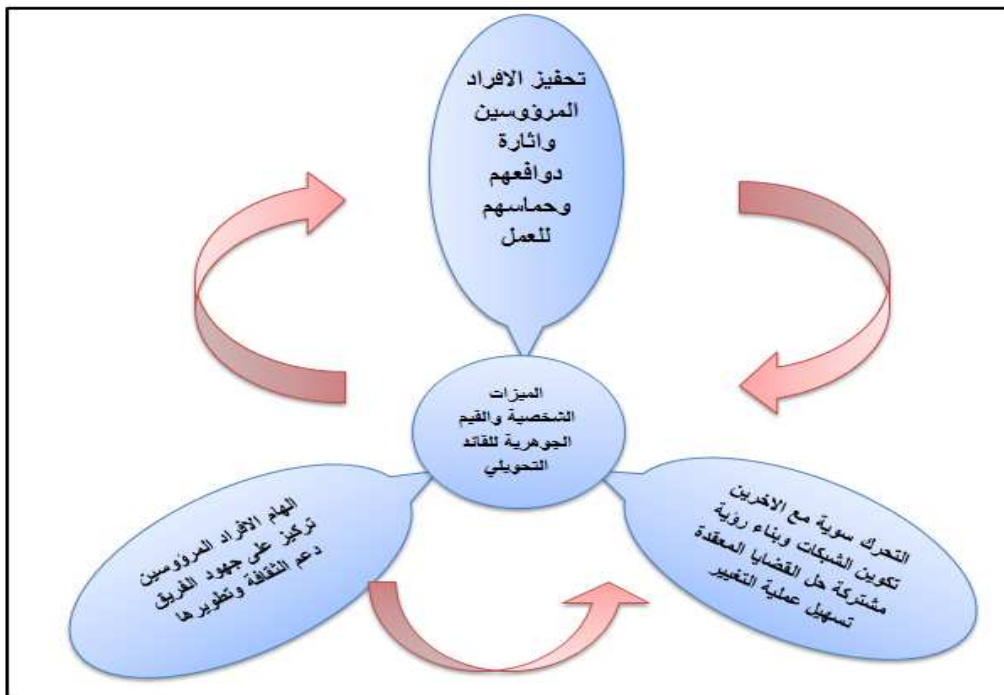
اما (Boron & Greenberg,2007:594) فقد اكد ان المرجعية لاتكفي لتغيير طريقة عمل المنظمة عليه لابد ان يقدموا ما يأتي:

*اثارة التفكير: لابد ان يشجع قادة التغيير مرؤوسيههم على التعرف على المشاكل وايجاد حلولها.

*الاهتمام الشخصي: اذ يعطي قادة التغيير مرؤوسيههم الدعم والتشجيع والانتباه الذي يحتاجونه لاداء اعمالهم بكفاءة.

*حافز التطلع: اذ لابد ان ينقل قادة التغيير مرؤوسيههم بوضوح اهمية رسالة المنظمة ويعتمدون على الرموز والشعارات لمساعدة مرؤوسيههم على تركيز جهودهم نحو الهدف.

والشكل (12) ادناه يوضح دور القائد التحويلي



شكل (12)

دور ومهام القائد التحويلي

Source : Beverly Alimo – Meto –Metcalf & Chief Executive &

John Alban (2008) P12 “Engaging Leadership Creating

Organizations that maximum the potential of their people”

ولكي يقوم القائد بكل تلك المهام لابد ان تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والصفات فالقيادة التحويلية وهي تواجه تحديات ادارية مستمرة تحاول باستمرار ان تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات (فأمتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادة لا يكفي وحده للنجاح في المهمات

فيجب ان يكون القائد مهيناً للقيام بدور ايجابي روي بدون اي قسر للمرووسين. وعلى الرغم من انه ليس من السهل ان يصبح قائد تحويل الا ان القادة يستطيعون وبأستعمال الارشادات الآتية ان يحولوا منظماتهم ويدعموها بالحياة ليصبحوا قادة تحويل والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

اهم الارشادات والنصائح للقادة التحويليين

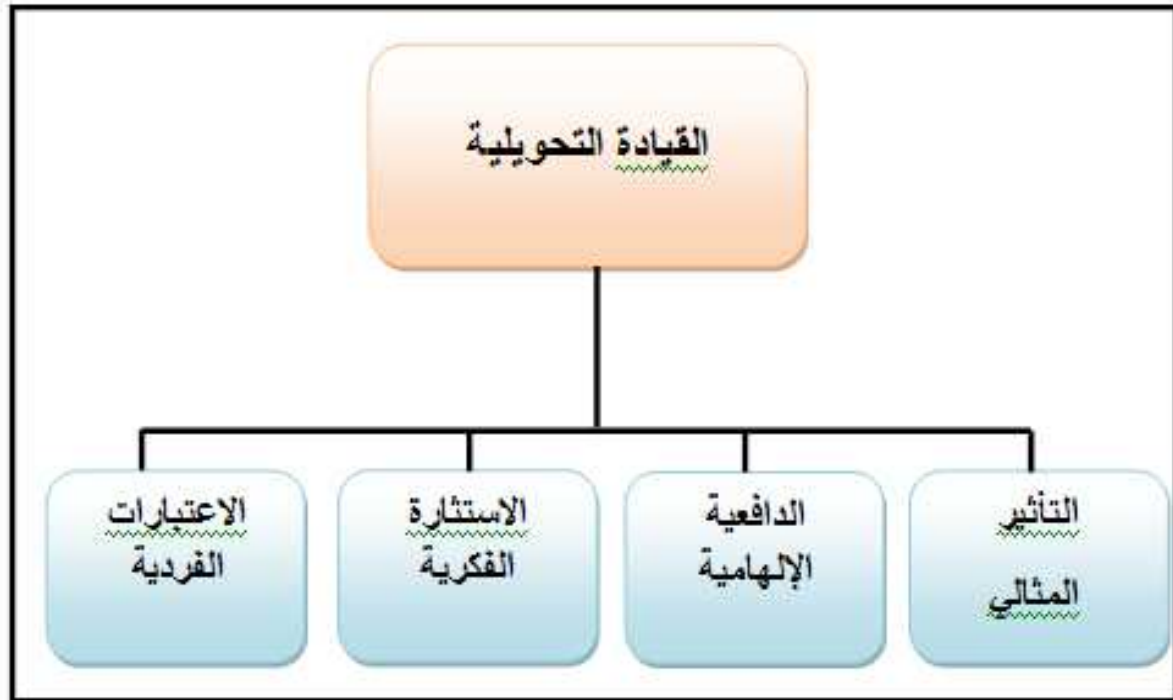
الارشادات	التفاصيل
تنمية رؤية واضحة وجذابة للعاملين	تقود الرؤية الواضحة العاملين الى تحقيق اهداف المنظمة وتجعلهم يشعرون بالسعادة عند بلوغها
وضع استراتيجية لتحويل الرؤية الى واقع	لا تضع خطة تفصيلية للتنفيذ بل وضع افضل الطرق لنقل الرؤية الى واقع
ضع رؤيتك بوضوح ثم اقنع الآخرين بها	لا يكفي ان تكون الرؤية واضحة بل لا بد ان تكون جذابة باستخدام البلاغة واساليب التوضيح
اظهر التفاؤل والثقة برؤيتك	اذا كان لدى القائد شك في النجاح حول بذل المرووسين الجهد المطلوب
اظهر الثقة في قدرة العاملين على تنفيذ الاستراتيجية	لا بد ان يكون لدى العاملين اعتقاد جازم في قدرتهم على تنفيذ رؤية القادة ان يبينوا لدى العاملين الثقة في انفسهم
من الممكن بناء الثقة عن طريق الاعتراف بالانجازات الصغيرة كخطوات على الطريق	ان حققت الجماعة نجاحا مبكرا فسوف يدفعها الى بذل مزيد من الجهد
احتفل بالنجاح و تحقيق الاهداف	الاحتفالات الرسمية و غير الرسمية مقيدة وبها يتم بناء التفاؤل والاحترام
قم بالاعمال المثيرة للتعبير عن القيم الاساسية للمنظمة	من الممكن فهم الرؤية الاستراتيجية عن طريق ما يفعله القادة
كن قدوة حسنة فالافعال اقوى تاثيرا من الاقوال	يحترم القادة كنموذج يحتذى به فان كانوا يرغبون في الحصول على تضحية المرووسين فلا بد ان يبدو لهم ذلك

Source : Greenberg , Jerald & Boron , Robert , 2007 , "Management Behavior in Organization " , p596 .

5-ابعاد القيادة التحويلية

حددت ابعاد القيادة التحويلية (بالتأثر المثالي ، والدافعية الالهامية، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية)

الشكل (13) يوضح ذلك.



شكل (13)

ابعاد القيادة التحويلية

المصدر : من اعداد الباحث

أ- التأثير المثالي Idealize Influence

يمثل المستوى الاعلى للقيادة التحويلية ويشير الى درجة تطابق المرؤوسين مع القائد فالمرؤوسين لديهم الثقة الكاملة بالقائد يحاكمون سلوكه ويتحلون بالقيم التي يظهرها لهم ويعملون على تحقيق رؤيته حتى وان كانت التضحية ضرورية (الزبيدي، 2007:121)، اذ يمارس القائد التحويلي تأثير على المرؤوسين ويتصرف على نحو يجعلهم مقتنعين بما يقومون به بل ويرغبون بالتشبه به (Piccolo&Colquitt, 2006:222). ويحظى القادة من هذا النوع بأحترام وتقدير الافراد المرؤوسين وولائهم الا انه يتطلب من القائد المشاركة في المخاطر وتقديم احتياجات المرؤوسين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقي (العتيبي، 2001:5).

أكد (Bass) ان هذا البعد يرتكز على الموهبة الناجمة عن الكاريزما اذ اشار اليها (Weber) والتي استعارها بدوره من علم اصول الدين اللاهوت حيث وسع هذا المصطلح من كونه الهبة من النعمة الالهية الى مصطلح اجتماعي (Bryan,2002:27).

وتشير الموهبة الى القدرة الموجودة في القادة لأثارة العواطف في الأتباع بما يؤدي الى تثبيت هويتهم مع هوية قائدهم ويتمثل توفير الرؤية المشتركة وكسب الاحترام والثقة بالمرؤوسين. (Partner,2004:2) وبذلك فإن القادة التحويليين هم نموذج يحتذى به المرؤوسين فهم يبذلون مواصلة وعزم في متابعة الاهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الاخلاقي بما يمتلكونه من احساس عالي يرفع اخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمتهم بشكل مثالي الى مستويات اعلى وفوق ما هو متوقع (Niekerk,2005:5).

ب- الدافعية الالهامية Inspirational Motivation

ان التأثير المثالي كبعد مهم من ابعاد القيادة التحويلية غير كافي من وجهة نظر (Bass) في تحديد مكونات القيادة التحويلية بصورة متكاملة لذلك فقد ادرج بعد الدافعية الالهامية التي ترتبط عادة بالتأثير المثالي من الناحية العلمية الا انها تختلف عنه من حيث المفهوم فالقادة وفقا لهذا البعد يبذلون تحفيزا الهاميا لايشجعون ببساطة مرؤوسيههم على اكمال الواجب فحسب بل يربطون المعنى بالتحدي لتحقيق مستويات اعلى من الاداء وفي نفس الوقت يقدمون رؤية يشجعون اتباعهم على مشاركتهم بها (Bryan,2002:30).

يعبر هذا البعد عن سلوك غير ملموس (معنوي) يستعمل فيه القادة الثقة مع المرؤوسين للوصول الى ما يصعب الوصول اليه (Thomson,2007:7) فيزودهم بأحاساس واضح حول الغايات والرؤى المشتركة ويوصل القيم والمعايير بالطريقة التي تدعم تلك الرؤى وتؤسس الثقة من خلال الاعلان عن التمسك بموقف حول القضايا التي تهم المنظمة (Niekerk,2005:4) ان القادة التحويليين يحفزون المرؤوسين ويثيرون حماسهم ويشجعونهم نحو العمل الجماعي كي يتمكنوا من ان يكونوا مساهمين في تحقيق اهداف العمل المشتركة وتحقيق الاهداف الشخصية وتحويل الرؤية الى واقع ملموس.

ويتفق الباحث مع الآراء التي طرحها الباحثين فهو يرى ان الدافعية الالهامية ((قيام القائد بأستنهاز همم الافراد المرؤوسين واثارة حماسهم ودوافعهم من خلال الدعم والتشجيع المستمرين لاستثمار طاقاتهم بالشكل الامثل)).

ج- الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation

ان الاسلوب الذي يستثير فيه القادة مرؤوسيهم فكريا وتشجيعهم على استخدام اساليب جديدة لحل المشاكل بطرق مختلفة مع اهتمامهم بعدم التعامل بخشونة مع الفشل الذي يحدث احيانا (Bryan,2002:4) يسعى من خلاله القادة لجعلهم خلاقين مبدعين من خلال طرح الاسئلة حول الافتراضات وتأطير المشكلات وتناول المواقف القديمة تناولا جديدا (طرح افكار جديدة وخلاقة للمشكلات) (Bass.etal,2003:208).

فرؤية القائد توفر اطار للمرؤوسين ليروا كيف يرتبطون بالقائد وبالمنظمة معا وبأهداف المنظمة من جهة اخرى (Homoring,2001:10) من خلال ما يطرحه القادة من فيض الافكار والافتراضات التي تخلق صورة خيالية واسعة تشجع المرؤوسين وتمنحهم مساحة من الحرية يستطيعون بواسطتها التغلب على اية معوقات قد تقف في طريق انجاز المهام والواجبات (Niekerk,2005:7) فالتحفيز الفكري يمكن الافراد المرؤوسين من تحدي الحالة الراهنة والتأثير على فكر المرؤوسين وتعليمهم انه لا توجد مشكلة صعبة الحل من خلال ابتكار الحلول غير المستعملة واتباع عدد من الطرائق والأساليب التي تساعد على تنشيط وتحفيز الجانب الفكري لديهم منها عصف الافكار (Brain storming) هي احد الطرق التي تسهم في توليد افكار خلاقة جديدة وغير مألوقة، اذ يعمل هذا الاسلوب عن طريق تكوين مجموعة من الافراد بحدود (5-10) يكون احد افراد المجموعة قادرا على الاثارة والابداع وخلق الجو المناسب من خلال تتبع ثلاث خطوات (توضيح المشكلة، كيفية العمل والسلوك ، وتنقية الافكار) تستغرق هذه العملية من (15- 60 دقيقة) تستهدف هذه الطريقة اثارة القوة الابداعية للأفراد وتوليد اكبر عدد من الافكار (الزبيدي،2007:126).

د- الاعتبارات الفردية Individual Considerations

يركز هذا البعد على الجوانب الانسانية والنفسية للمرؤوسين، اذ يشير الى درجة الاهتمام الشخصي للقادة التحويليين بالأفراد المرؤوسين والدعم الموجه المخصص لكل فرد منهم (Partners,2004:5) حيث يقوم بتلبية رغباتهم وحاجاتهم ومساعدتهم على تطوير قدراتهم وقابليتهم على انجاز المهام من خلال ارشادهم وتعليمهم وبناء العلاقات واواصر التفاهم فيما بينهم (التميمي،2009:87) وكذلك ازالة

الحواجز بين الطرفين التي من شأنها اعاقا عملية المعالجة لها بمشاركتهم وتنمية القدرات والمهارات واعارتهم الاهتمام الكافي.

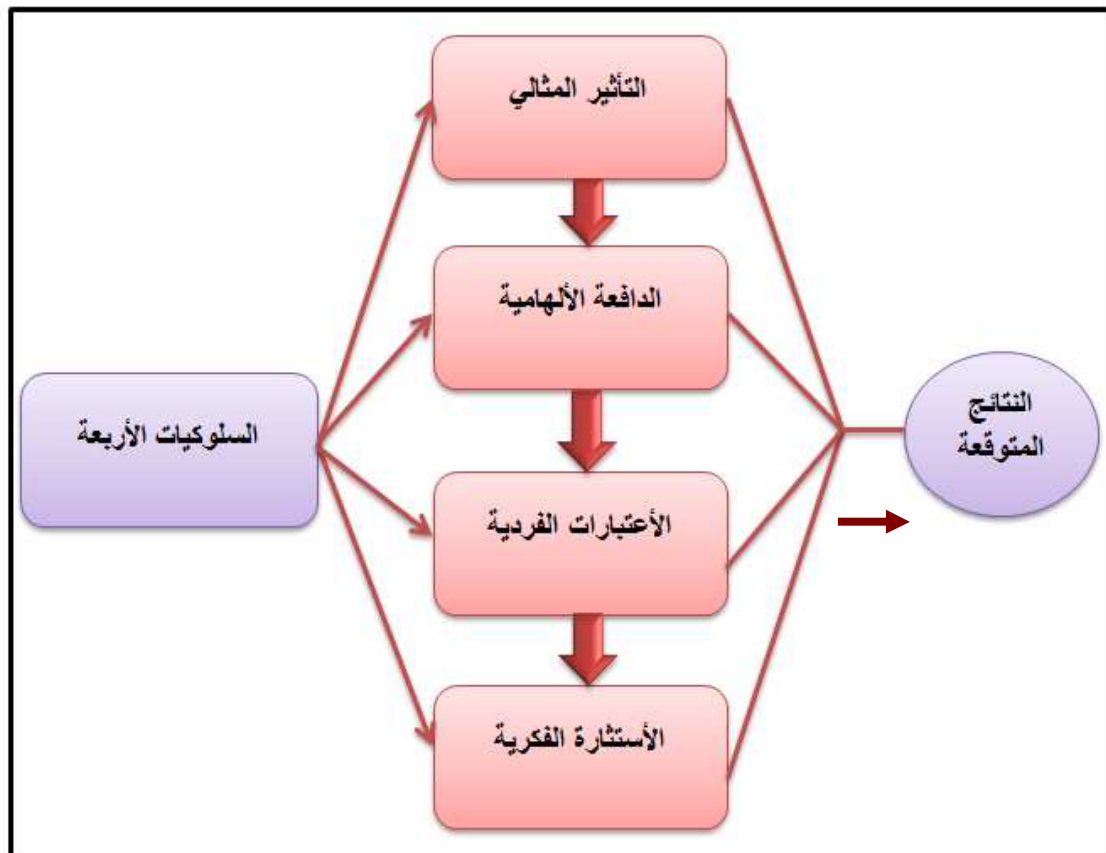
ان ذلك من شأنه تعميق ثقة المرؤوسين بأنفسهم وايمانهم بأهمية دورهم في بناء المنظمة وتنمية قيمة الولاء والانتماء وبث روح التعاون وحب العمل ورفع الروح المعنوية التي تزيد من فاعلية مجموعات العمل ووحدتها وتماسكها وتضامنها من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية (العبيدي، ولي، 2009:375)

وبنفس المعنى يرى (الزبيدي، 2007:128) ان الاهتمام الكافي بالمرؤوسين في المنظمات يكون

ذات اهمية كونه يعطي دافعا كبيرا لهم من خلال الاتي:-

1. يعمل القادة كمنصحين ويوجهون مخزون حاجات الافراد من اجل الانجاز والنمو.
 2. يحدد القادة مشاريع هامة ذات معنى وتحدي بحيث يتطور المرؤوسين من الناحية الشخصية
 3. تخويل المرؤوسين واعطائهم الصلاحيات اللازمة لممارسة دورهم.
 4. توفير التدريب والتعلم والدعم والتشجيع للمرؤوسين ضمن منظماتهم.
- ويتضح من ذلك ان السلوكيات الاربعة المكونة للقيادة التحويلية تسهم في تطوير مستوى اداء المنظمات فضلا عن ذلك تطوير المهارات والقدرات الفردية للمرؤوسين بشكل يفوق التوقعات والشكل

(14) يوضح التأثير المضاف لسلوكيات القيادة التحويلية الاربعة التي يجب ان يجمعها القائد التحويلي للوصول الى هذا المستوى من الاداء.



شكل (14)

تأثير السلوكيات الاربعة للقيادة التحويلية في اداء المنظمات

المصدر : من اعداد الباحث

الفصل

١١ ♦ ١١

الالتزام

التنظيم

المبحث الاول

الالتزام التنظيمي : المفهوم والمداخل والأهمية والعوامل المؤثرة فيه

Organizational Commitment : Concept, Approaches and Importance

يهدف هذا المبحث الى تناول موضوع الالتزام التنظيمي من خلال التعرف على الفقرات الآتية:

اولا. مفهوم الالتزام التنظيمي

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، وكما اشار (Roweden,2000:31) تحديدا بأن بدايات عام (1950) برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي، اذ ركزت اغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقا لتوافق القيم والاهداف بين الطرفين. وعلى الرغم من الاهتمام بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث الا انها لم تستطع ان تقدم مفهوما واضحا ومحددا لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى ، وقبل استعراض المفاهيم التي تناولها الباحثون والكتاب لمفهوم الالتزام ينبغي الرجوع الى اصل كلمة الالتزام ومصدر اشتقاقها، وقد ورد مفهوم الالتزام في اللغة نحو كلمة لزم ولزم الشيء لزوما، اي اثبت ودام، والزمه الشيء فالتزمه، والالتزام هو الاعتناق (ابن منظور،1978:543)، اما معناه الاصطلاحي وطبقا لمعجم (Oxford) فقد حدد معنى الالتزام (بأنه اي شي يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك) (Oxford,2003:114) وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بأن كل باحث قد تناول موضوع الالتزام التنظيمي بمنظور يختلف عن الآخر، ويمكن تلمس الاختلافات في وجهات النظر المختلفة لباحثين حول تحديد مفهوم محدد للالتزام من خلال الجدول (9)

الجدول (9)

مفهوم الالتزام التنظيمي وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث	السنة	المفهوم
1	Hall, et al.,	1970	تلك العملية التي يستعرض من خلالها الفرد بمدى تطابق قيمه واهدافه مع قيم واهداف المنظمة التي ينتمي اليها.
2	Herbiniak & Alutto	1972	ظاهرة هيكلية تحدث كنتيجة لتعاملات التبادلية الفردية والتنظيمية والتي تتمثل بالاستثمارات والصفقات بين الطرفين.
3	Buchanan	1974	اندماج الفرد وانتمائه للمنظمة وتبني اهدافها وقيمتها.
4	Kidron	1978	تلك العلاقة التبادلية التي تحدث بين الفرد والمنظمة والتي يترتب عليها اتفاقا حول استثمار متبادل مابين الطرفين.
5	Mowday, et al.,	1979	القوى النسبية لتطابق وارتباط واندماج الفرد ومشاركته في منظمة معينة.
6	Wiener	1982	مجموعة الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في عمله لغرض تحقيق الاهداف التنظيمية مقابل المنافع والعوائد المدركة
7	Bateman & Strasser	1984	انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة.
8	Orailly & Chatman	1986	وهي الارتباط السايكولوجي (النفسي) الذي يشعر به الفرد تجاه المنظمة والذي يعكس درجة تعلقه وانتمائه واستمرار عضويته للمنظمة.
9	Brickman	1987	وهي القوى التي ترسخ سلوك الفرد في ظل ظروف معينة حيث سيكون الفرد مقابل ذلك مجبرا على تغير ذلك السلوك لصالح الفرد والمنظمة.
10	Allen & Meyer	1990	وهي الحالة السايكولوجية (النفسية) التي تربط الفرد بالمنظمة.
11	Truckenbrord	2000	موقف ولاء الفرد تجاه المنظمة التي ينتمي اليها من خلال شعور الفرد بأن الغايات والأهداف والقيم تكون متوافقة للفرد والمنظمة.
12	Elizur & Koslwy	2000	وهو ارتباط وتعلق واندماج الفرد شعوريا وعمليا بمكان العمل.
13	Newstrom & Davis	2002	هي الدرجة التي تحدد مدى التطابق بين اهداف الفرد والمنظمة لغرض المشاركة والعضوية المستمرة للمنظمة.
14	Mathis & Jackson	2003	هي الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة.
15	Meyer, et al.,	2004	هي تلك القوى التي تلزم الفرد بنهج العمل الذي له علاقة بهدف معين.
16	Cooper et al	2005	الحالة النفسية والعقيلة التي يشعر بها الافراد بالولاء لمنظماتهم ويضعون انفسهم على نفس خط المبادئ والقيم للمنظمة
17	Ugboro	2007	انتماء الفرد القوي لمنظمته واسهامه الفعال فيها

18	Liker & Hoseus	2008	التفاني النفسي من أجل الهدف والعلاقة .
19	Dion	2011	حالة من الولاء والشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة .
20	Chong et al	2011	الحالة النفسية والعقيلة التي تربط الفرد الى مسار العمل ذات الصلة بواحد او اكثر من الاهداف وفي الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة.
21	الخشروم	2011	جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه وبما يحويه من افراد ومنظمات وما يسوده فيه من افكار ومبادئ وقيم.
22	Eslami & Gharakhani	2012	عملية الايمان باهداف المنظمة وقيمها والعمل باقصى طاقة لتحقيق هذه الاهداف وتجسيد تلك القيم.

المصدر : من اعداد الباحث

ومن الجدول اعلاه يتضح ان هنالك ثلاثة مداخل تعكس مفهوم الالتزام التنظيمي وكما اشار (Varona, 2002: 224-226)؛ (الخفاجي وآخرون، 1996: 5) كالآتي:

1. المدخل التبادلي

ويرى الالتزام على انه نابع عن صفقات مساهمة ومحفزة بين المنظمة والفرد وبهذا المنظور يدرك الافراد المنافع التي يحصلون عليها على انها عناصر ايجابية والتي تسهم بالمقابل الرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة وبهذا المنظور يعرف الالتزام انه عملية توازن بين الكلف والمكافآت التي يحصل عليها الفرد والمرتبطة بعضويته في المنظمة والتي تتفق مع وجهة نظر كيدرون (Kidron, 1978)؛

2. المدخل النفسي

يفسر الالتزام التنظيمي على انه توجه ذو ثلاث مكونات وهي:

أ- المطابقة مع اهداف وقيم المنظمة.

ب- الرغبة بتركيز الجهد نحو مساعدة المنظمة لتحقيق اهدافها.

ج- الرغبة القوية في استمرار العضوية في المنظمة وتحت هذا المنظور يعرف الالتزام على انه (القوة النسبية لمطابقة اهداف وقيم المنظمة مع اهداف وقيم الفرد) والتي تتفق مع وجه

نظر كل من (Buchanan, 1974) ؛ (Mowdey, et al, 1979).

3. المدخل التكاملي (الشمولي)

ويوضح بأن الالتزام التنظيمي يتمثل بمجموعة مبادلات بين الفرد والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر والتي تتفق بوجهة نظر (Meyer, et al, 2004).

ومما تقدم يمكن تعريف الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الباحث (بأنه الايمان القوي للفرد والقبول بقيم واهداف المنظمة، والرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها والرغبة القوية في المحافظة عليها).

ثانيا. علاقة الالتزام التنظيمي بالمفاهيم الأخرى

واجهت دراسة مفهوم الالتزام التنظيمي تداخلا وترابطا مع مصطلحات أخرى (كسلوك المواطنة التنظيمية، الولاء، الرضا الوظيفي) ولغرض فك الالتباس بين مفهوم الالتزام والمفاهيم الأخرى لابد من توضيح تلك العلاقة بين المصطلحات وكالاتي:

1- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية للفرد

لقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومجموعة الصفات الديموغرافية مثل العمر، الجنس، مستوى التعليم، مدة الخدمة بالوظيفة الحالية، نوع الوظيفة، دخل الموظف، والمستوى الوظيفي.

أ- العمر

ويقصد به عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة، كأحد المتغيرات الشخصية التي اشار اليها لوثنان وزملاؤه، أن هناك علاقة تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، فلقد وجد علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي، وأن كبار السن أكثر التزاماً للمنظمة من نظرائهم صغار السن، وتوصلت كذلك دراسة الشيخ إلى وجود علاقة بين العمر والالتزام التنظيمي وتوصلت أيضاً دراسة الأمير، إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين العمر والالتزام التنظيمي، بينما توصل باحثون آخرون إلى وجود علاقة ضعيفة بين هذين المتغيرين، في حين توصل آخرون إلى عدم وجود علاقة معنوية بين العمر والالتزام التنظيمي، ورغم تباين نتائج الدراسات السابقة فيما يختص بالعلاقة بين العمر والالتزام التنظيمي غير أن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين (يوسف ، 1999 : 500)

ب- سنوات الخدمة في المؤسسة :

أما عن العلاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي فقد اختلفت نتائج الأبحاث والدراسات السابقة، فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي، إلا أن (بوشانان) توصل إلى أن معدل الالتزام يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين وذلك نتيجة للتفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة والموظف وقيادته المباشرة من جهة ثانية.

ويمكن القول أن وجود ارتباط موجب ما بين مدة الخدمة والالتزام التنظيمي يرجع إلى أسباب عديدة فضلاً عن تلك التي أوردها بوشانان فمع تقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين وارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الإمتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمة للعمل في منظمة جديدة (الفضلي ، 1997 : 83)

ج- مستوى الدخل

يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة وبوظيفة محددة المهام ، وللوقوف على حقيقة تأثير مستوى الدخل على مستوى الالتزام التنظيمي فلم تتوفر دراسات كثيرة في هذا المجال سوى دراسة زايد التي وجدت أن هناك علاقة معنوية موجبة بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره احد مصادر الدخل (زايد ، 1994 : 16) .

د - الجنس

أما على مستوى طبيعة العلاقة فيما بين الالتزام التنظيمي ونوع أو جنس الموظف، فقد توصلت نتائج دراسة هالر وروزنماير إلى وجود ارتباط موجب فيما بين المرأة العاملة والالتزام التنظيمي شريطة تمتع تلك المرأة بعلاقة زوجية مستقرة وطويلة، وعلى العكس جاءت نتائج دراسة اندرساني وشابيرو خاصة فيما يتعلق بتأثير الحالة الاجتماعية على اتجاهات المرأة العاملة نحو العمل حيث وجد أن المرأة غير المتزوجة أكثر رضا وارتباطاً بوظيفتها من المرأة المتزوجة، ووجد مارش ومارني بعد مراجعة العديد من الدراسات المهمة بمسببات الالتزام وترك العمل أن الرجل أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة.

وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يرى أن النوع أو الجنس لا علاقة له بالاستقرار والالتزام التنظيمي، لأن طبيعة ومستوى وعلاقات وظروف كل وظيفة هي المؤثر الأساسي في مستويات الالتزام والاستقرار التنظيمي، إلا أن عدداً من الباحثين يؤكد انه كلما ارتفع التأهيل العلمي للمرأة ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديها (الفضلي ، 1997 : 83) .

هـ - مستوى التعليم

على صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد فقد تبينت نتائج الدراسات ، وان كانت غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل ، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، ولم يتوصل كل من المير باتيمان وستراسر إلى نتائج حاسمة للارتباط فيما بين التأهيل العلمي والالتزام التنظيمي، في حين وجد العتيبي انه كلما ارتفع معدل عمر الفرد وارتفع تأهيله العلمي، ارتفع معدل التزامه التنظيمي (الفضلي ، 1997 : 83) .

و - المستوى الوظيفي للفرد

أما بالنسبة للعلاقة بين المستوى الوظيفي للفرد ومستوى التزامه التنظيمي فقد تبينت نتائج الدراسات، فقد وجد كلاً من العبادي، وعوامله، عدم وجود علاقة بين المتغيرين، في حين وجد الفضلي علاقة سلبية بين متوسط الالتزام للفرد والمستوى الوظيفي له وقد أكد على انه كلما ارتفع المركز الوظيفي للفرد ، تراجع متوسط التزامه .

2- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للفرد

لقد تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ، فقد توصلت دراسة القطان إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ، وكذلك توصلت دراسة العتيبي إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، بالمثل توصلت دراسة عمران ، إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وتناولت كذلك عدة دراسات غربية موضوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء ، فمثلاً توصلت دراسة إدوارد وديفس إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين هذين المتغيرين ، بينما توصلت دراسة ليجو وآخرون إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين هذين المتغيرين وتوصلت دراسة سوميرز وبرلين إلى عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء .

3- العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعلاقات العمل بين الرئيس وتابعيه

كثير هي الأبحاث والدراسات التي تناولت دور القيادة في التأثير على بيئة العمل ومحتويات وظيفة المروؤس أو التابع لها إضافة إلى التأثير على مستويات أداء ذلك التابع .فالقيادة مثلاً مسؤولة

مسؤولية مباشرة عن ربط الموظف بالوظيفة المناسبة وبالتالي لا يمكن تجاهل دور القيادة في عدم التزام الموظف أو ضعف علاقته بوظيفته ومنظمته، ويرى أورلي أن رئيس العمل أو المشرف يعد احد المتغيرات المهمة التي تحدد مدى إمكانية استغلال طاقات وقدرات الموظف التابع له، كما يرى ذات الباحث أن رئيس العمل يلعب دوراً أساسياً في التأثير على أداء وإمكانيات وقيم المرؤوسين تجاه العمل، أما مايرز فقد رأى أن تأثير الرئيس في العمل مصدره قدرة ذلك الرئيس على التحكم في محتويات وظائف تابعيه لذلك يجب تدريب القيادات على كيفية إعطاء المرؤوسين المزيد من المستويات لتخطيط ومتابعة أعمالهم كمدخل لتوليد اتجاهات ايجابية لديهم نحو أعمالهم (الفضلي ، 1997 : 80) .

وللقيادة تأثير واضح في درجة التزام الموظف بوظيفته وسعيه لخدمة أغراض منظمته والعمل على الاستمرار فيها، ويضرب بعض الباحثين أمثلة من الإدارة الأمريكية على ذلك حيث وجد أن الموظف في بعض المنظمات الأمريكية أصبح يتطلع للحظة التقاعد باعتبارها لحظة الخروج من جحيم العمل نتيجة لسلوك وتصرفات الرئيس المباشر، وقد وحد ايفرسون بعد مراجعته لعدة دراسات حول تأثير أسلوب القيادة على الالتزام ، أن الدعم والتفهم والتقدير الاجتماعي من جانب الرئيس لمرؤوسيه يساهم بوضوح في رفع معدلات الالتزام وارتباط أولئك المرؤوسين بأعمالهم ومنظمتهم، اما مارتن وهنت ومايكلز وسبكتور ووليمز وهارز فقد أكدوا على الأهمية غير المباشرة لإسلوب وطبيعة علاقات العمل مابين الرئيس وتابعيه على درجة التزام التابعين من خلال تأثير أسلوب الرئيس في التعامل على معدلات الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين أو التابعين (الفضلي، 1997 : 80).

كما وربطت دراسات أخرى ما بين الالتزام التنظيمي وطبيعة أسلوب القيادة في تفاعلها اليومي مع التابعين لها، ومن ابرز تلك الدراسات دراسة باتمان وستراسر ودراسة موريس وشيرمان ،وقد أيدت نتائج تحليل غرين ومتشل الرأي القائل بأهمية الآثار السلوكية المترتبة على ممارسة القيادي أيا كان مستواه لمهام وظيفته وبالذات على التابعين له أو الخاضعين لسلطته حيث أكد الباحثان على أن سلوك واتجاهات التابعين تتأثر إلى حد كبير بنوعية وطبيعة وسلوك القيادة.

4- علاقة الالتزام التنظيمي بسلوك المواطن التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطن التنظيمية من اكثر المفاهيم صلة وارتباطا بالالتزام التنظيمي وطبقا (Gautum, et al., 2004:204) فإن سلوكيات المواطن التنظيمية تتمثل بتلك السلوكيات المرتبطة بالعمل اي تلك التي تكون اجتهادية وطوعية وغير مرتبطة بنظام المكافئة التنظيمي الرسمي والتي تشجع العمل الوظيفي الفعال للمنظمة، في حين ان الالتزام التنظيمي يشير الى قبول الفرد بقيم واهداف المنظمة والرغبة القوية لاستمرار العمل بها، وعليه فإن المصطلحين يشيران الى القوى الداخلية الموجه للسلوك المرتبط بالعمل وتلك التي تسهم في نجاح المنظمة في حين فسر (Lagomarsions & Cardona, 2003:199) العلاقة ما بين الالتزام وسلوك المواطن التنظيمية من حيث النظر الى

الالتزام بوصفه ميول نفسية وسلوكية تقود الى عرض سلوكيات معينة بذلك فأن مفهوم الالتزام هو اوسع واشمل من مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كونه يقود الى عرض تلك السلوكيات.

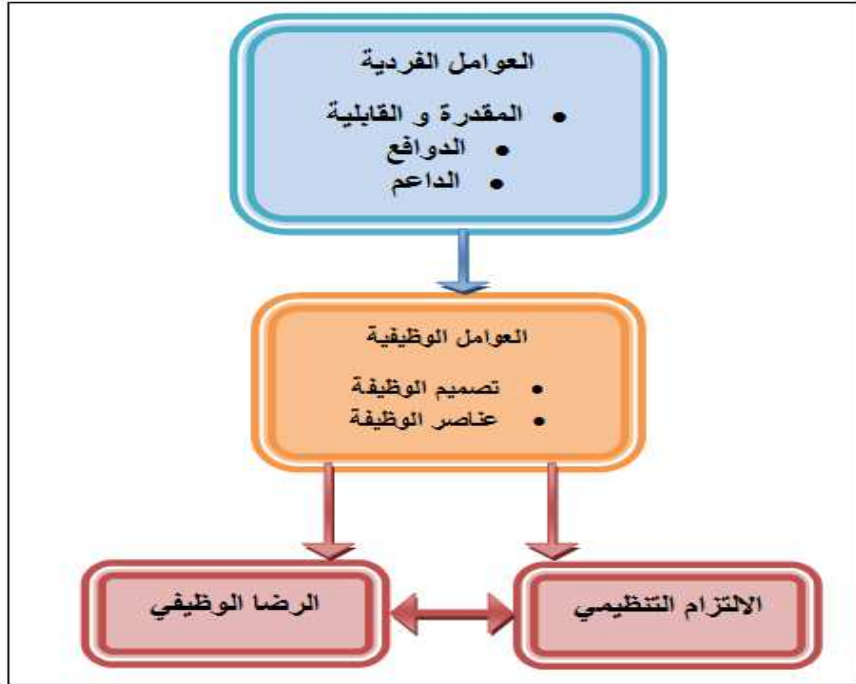
5- علاقة الالتزام التنظيمي بالولاء التنظيمي

هنالك صعوبة ترافق دراسة الالتزام التنظيمي تلك المتمثلة بتشويش مفهومها مع الولاء التنظيمي. اذ ان هنالك فرق بين الولاء والالتزام يتمثل بأن الولاء يتجسد من فكرة الاخلاص والارتباط والتعلق بقيادة المنظمة بشكل عام، فهو يتمثل بحماية المنظمة والدفاع عنها من التهديدات والاسهام في سمعتها الجيدة والتعامل مع الآخرين لخدمة مصالح الكل اي انه التزام طوعي للقائد والمنظمة بشكل عام فهو نابع من ذات الفرد (عباس، 1998:14) في حين ان الالتزام هو ذلك التعهد او الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة من اجل تحقيق هدف محدد بهذا فأن حرية الانجاز تكون محدده تجاه ذلك الهدف، اذ انه قد يكون الالتزام قسري في بعض الاحيان، فضلا عن ذلك فقد اشار (الزبيدي، 1998:14) الى ان الولاء قد تم اعتماده كبعد من ابعاد الالتزام التنظيمي في العديد من الدراسات ومنها دراسة (Buchanan, 1974:533); (Garden, et al, 1981:483) كذلك فأن استعمال الولاء بديلا او مرادفا لمصطلح الالتزام هو بسبب التقارب بين المصطلحين فالولاء يعبر عن قوة الالتزام.

ويرى الباحث ان مفهوم الولاء ينبع من الالتزام الشعوري المعياري طالما هنالك تقارب للقيم والاهداف والمبادئ بين الفرد والمنظمة والتي بالمقابل تحتم على الفرد نتيجة لحمله للقيم والمبادئ الشخصية التمسك والوفاء لتلك المنظمة، لذلك فأن الولاء يمثل اعلى درجات الالتزام لتلك المنظمة.

6- علاقة الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي

اشار (Lee, 2003:178) الى ان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتبادلان العلاقة بصورة ايجابية بوصفها من الاتجاهات المهمة التي تؤثر في سلوك الفرد داخل نطاق العمل، كما ايدا (Mathis & Jackson, 2003:75) هذا الاتجاه موضحا بأن هنالك علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي للفرد حيث تتماثل العوامل المؤثرة بهما والتي تنعكس بالمقابل بصورة مباشرة في الاداء المنظمي. والشكل (15) يوضح تلك العوامل المؤثرة في الرضا التنظيمي والالتزام التنظيمي.



شكل (15)

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي

Source: Mathis, R. L., and Jackson, J. H., (2003), Human Resources Management, 10th Ed., South West, Thomson, U.S.A.

في حين اشار (Okpara,2004:6) الى ان الالتزام لايعني الرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي يعكس الاستجابة لعمل معين في حين الالتزام يعكس الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بصورة ايجابية او سلبية اتجاه مختلف مجالات العمل. **ومما ذكر يمكن القول ان الالتزام التنظيمي مفهوم اوسع واشمل بتأثيره في المنظمة ككل بتحقيقه الاستقرار والنجاح التنظيمي.**

7- علاقة الثقة بالالتزام التنظيمي

اكدت دراسة (Cook & Wall,1980:39-52) والمعنونة (توجهات العمل الجديد، ومقاييس الثقة والالتزام التنظيمي) على وجود علاقة ايجابية ما بين الثقة والالتزام التنظيمي، اذ ان الثقة بين الافراد والجماعات داخل المنظمة هي عنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار الطويل الامد للمنظمة وتحقيق

رضا ورفاهية اعضاؤها وهذا ينعكس على زيادة الثقة للمنظمة اذ ان تصور العاملين بوجود درجة عالية من التعاون والثقة المتبادلة سيترتب عليها تحقيق مستويات عالية من الانتماء والالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين.

واشارت دراسة (Podsakoff,1996:265) ان العلاقة ما بين الثقة والالتزام التنظيمي تعد ايجابية واكثر ارتباطا اذ ان كلاهما يشيران الى القوى الداخلية الموجهة للسلوك المرتبط بالعمل والذي يسهم في نجاح المنظمة.

ويرى (الساعدي 97:2000) الى ان المعضلة الاساسية التي تواجه المنظمات اليوم والتي تكون كلفتها باهضة هي فقدان الثقة والتي هي في الحقيقة الجزء الاكثر اهمية من مكونات رأسمالها الاجتماعي التنظيمي سواء كانت الثقة بالعاملين، او ثقة العاملين بالادارة، او ثقة جمهور المستهلكين بالمنظمة فأن التقنية بمفردها لايمكنها ادارة امور المنظمة وسيبقى الانسان الاهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار، اذ ان نقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، وتجعل الافراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم.

في حين استنتجت دراسة (Watson & Papamarcos,2002:537-552) والمعنونة بـ(رأس المال الاجتماعي والالتزام التنظيمي) بأن الثقة والاتصال هي احدى العناصر الاساسية لرأس المال الاجتماعي ولها الاثر المباشر في زيادة مستويات الالتزام للأفراد العاملين تجاه المنظمة، اذ عندما يشعر الافراد العاملين بمستويات عالية من الثقة تجاه المنظمة والتعاون والاعتماد المتبادل بين جميع الاطراف فأن هذا التفاعل ينعكس في تكوين الالتزام لدى الافراد العالمين.

وفسرت دراسة (Ugboro,2003:247) المعنونة بـ(تأثير الثقة الادارية على الامن الوظيفي والالتزام التنظيمي) فلغرض تعزيز الالتزام يجب على ادارة المنظمة والقائد التنظيمي خلق بيئة من الثقة، وعندما يرغب القائد التنظيمي في التطوير والمحافظة على الثقة، فعندئذ يجب عليه فعل ما يقول بأنه سوف يفعله او يتعهد به، وان يكون انموذج للدور السلوكي، ويشجع مشاركة العمال ومساعدتهم في اتخاذ القرارات دون خوف او حرج والتعلم من الاخطاء التي يقعون بها وتوفير الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل بين القائد وبين الافراد العاملين كل تلك السلوكيات يترتب عليها زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة درجة ثقة العاملين بالقائد وبالمنظمة ومن ثم سيندفع الافراد العاملين الى زيادة التزامهم وانتمائهم للمنظمة.

يتضح مما تقدم ان العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي علاقة ارتباطية تزايدية بوصفها من المتغيرات السلوكية التي تفسر تمسك الفرد وارتباطه بالمنظمة، اذ انه كلما ازداد ثقة الفرد بالمنظمة كلما ازداد واتسع تمسكه والتزامه بها.

ثالثاً : مراحل تطور الالتزام التنظيمي

ويمر الالتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية وهي (الخشالي، 2003 : 127)

- 1- مرحلة الالتزام، حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
- 2- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
- 3- مرحلة التبني، أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

كما توصل "Bochnan" الى ان الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي :

1. مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد ، يكون خلالها الفرد خاضعاً للتدريب والاعداد والتجربة، ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصبا على تامين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة.
 2. مرحلة العمل والانجاز : وتتراوح هذه المرحلة بين عامين الى اربعة اعوام ، ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الانجاز، واهم ما يميز هذه الفترة الاهمية الشخصية للفرد ، وتخوفه من العجز ، ويتبلور وضوح الولاء للعمل وللمنظمة.
 3. مرحلة الثقة بالتنظيم : وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية ، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج.
- واخرون ذكروا ان الالتزام التنظيمي يمر بمرحلتين هما (الوزان ، 2006 : 39)
4. مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد العمل بها ، وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع ان تحقق رغباته وتطلعاته،

ومرحلة الالتزام التنظيمي ، حيث ان الفرد يحرص على بذل جهدا كبيرا من اجل تحقيق اهداف المنظمة ونهوضه بها .

وغيرهم ذكر ان هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي وهي : (الثمالي ، 2002 : 26)

5. مرحلة الازعان والالتزام : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الاخرين ويلتزم بما يطلبونه.

6. مرحلة التطابق والتمثال : بين الفرد والمنظمة حيث يتقبل سلطة الاخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لانها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها .

7. مرحلة التبني : واعتبار اهداف وقيم المنظمة اهدافا وقيما له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق القيم والاهداف.

ويمكن توضيح تلك المراحل عند عدد من الباحثين من خلال الجدول التالي :

جدول (10)

تلخيص لكتابات الباحثين حول مراحل تطور الالتزام التنظيمي للفرد

(1) وشنان	(2) لش ولافان	(3) ودي وبورتر	(4) ورلي وجاتمان	(5) لبليسي
ويمر عنده الولاء بثلاث مراحل	ويمر عندهم الولاء بمرحلتين	ويمر عنده الولاء بثلاث مراحل	ويمر عنده الولاء بثلاث مراحل	ويمر عنده الولاء بثلاث مراحل
مرحلة التجربة	مرحلة الانضمام للمنظمة	مرحلة ما قبل العمل	مرحلة الازعان والالتزام	مرحلة الطاعة
مرحلة العمل والانجاز	مرحلة الثقة في التنظيم	مرحلة البدء في العمل	مرحلة التطابق والتمثال	مرحلة الاندماج مع الذات
مرحلة الثقة في التنظيم		مرحلة الترسخ	مرحلة التبني	مرحلة الهوية

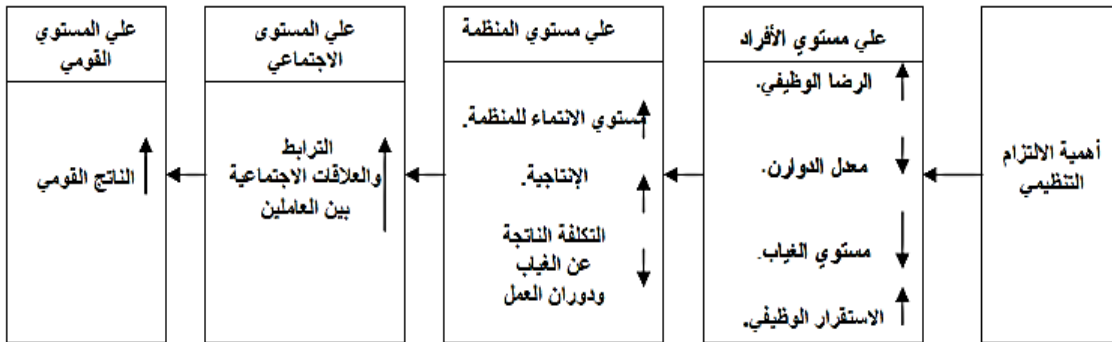
المصدر : العتيبي ، مشعل بن حمس بن مشعان "دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،الرياض ، (2008) ، ص67.

رابعاً: اهمية الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين، لما يشكل من اثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الاعمال التنافسية (Stallworth,2003:405)، ويؤكد (Rowden,2000:31) ان لا توجد منظمة في العالم التنافسي السائد في يومنا هذا قادرة على الاداء بأعلى المستويات اذا لم يكن كل فرد فيها متعهداً وملتزماً بأهداف المنظمة ويعمل بكونه عضو فريق فعال، في حين يرى (Mathieu&Zajac,1990:74) ان المزايا والفوائد الناجمة من وجود افراد مدربين على افضل مستوى باستخدام التكنولوجيا المتقدمة جداً يمكن ان تكون ملغية او معدوم اثرها بسبب الافراد الذين لا يرغبون في استخدام طاقاتهم ومهاراتهم لصالح المنظمة وان احدى العناصر الرئيسية للبقاء والاستمرار هو المحافظة على الارتقاء بقدرة المنظمة على استخدام الموارد البشرية بشكل كفوء وفعال وتواصل مساهماتهم الناجحة في اداء وظائفهم من خلال ما يقدموه من ابداعات وافكار ومهارات تساهم في تقويم المركز التنافسي للمنظمة فضلاً عن ذلك فقد اشار (Lin,2005:224) الى ان اهمية الالتزام التنظيمي قد يتضح من مجموعة النتائج والمخرجات المترتبة عليه، اذ اكدت اغلب الدراسات التي تناولت علاقة الالتزام التنظيمي والاداء بالارتباطات الايجابية بين المتغيرين امثال دراسة كل من (Angle & Perry , 1981 : 9) و (Porter, et al,1974).

اذ اوضحت تلك الدراسات بأن الالتزام الشعوري والالتزام المعياري هما الاكثر ارتباطاً بالاداء، مقابل العلاقة السلبية بين الالتزام المستمر والاداء. في حين اشار (Dunham,et al,1994:372) الى ان الافراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز، الامر الذي يترتب عليه زيادة انتاجيتهم وحبهم لعملهم ومنظمتهم. وقد اكد (Alkhafaji,2002:2) على دور واهمية الالتزام التنظيمي في تقليل دوران العمل والغياب اذ فسر بدراسته للالتزام التنظيمي وعلاقته بدوران العمل بأن الافراد الذين يعملون مع منظماتهم لمدة طويلة من الزمن ويشعرون بأنها تشبع

حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في ان يمتلكون علاقات وروابط منظمية قوية ولا تكون لديهم رغبة في ترك اعمالهم ومن ثم زيادة التزامهم تجاه المنظمة، وقد دعم (Rowden,2000:33) ،نتيجة هذه الدراسة اذ اثبتت بأن الالتزام المستمر قد ارتبط بعلاقة ايجابية طردية مع دوران العمل وغياب في حين ارتبط الالتزام الشعوري والمعياري بعلاقة سلبية مع دوران العمل والغياب. ويوضح الشكل (16) خلاصة باهم نتائج الالتزام التنظيمي.



شكل (16)

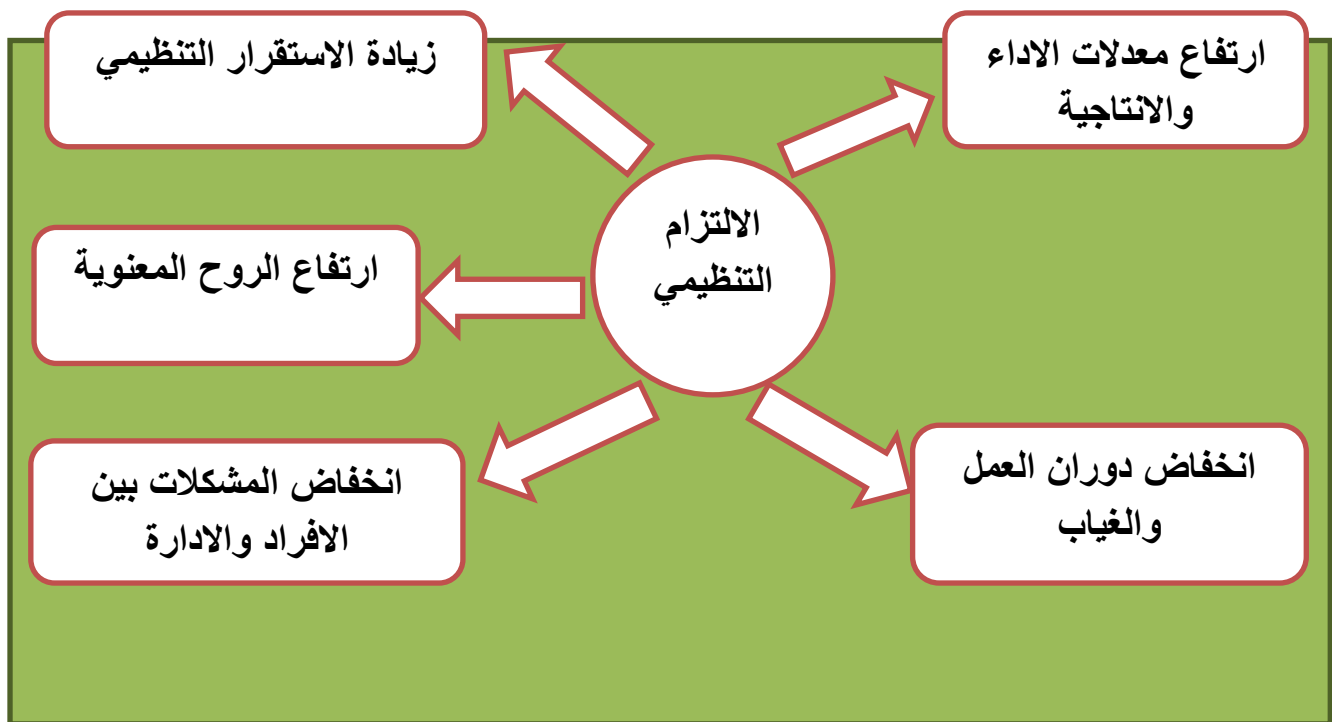
نتائج الالتزام التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحث

وخلاصة للدراسات السابقة فقد اشار (Lee,2003:197)؛ (اللوزي،2003:128) الى ان الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي بين الافراد يمكن ان يتمثل بالنتائج الآتية:

1. زيادة تماسك الافراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
2. كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة ادى ذلك الى ارتفاع الروح المعنوية.
3. زيادة معدلات الأداء والأنتاجية.
4. انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.

انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والادارة. ويمكن ايضا ذلك بالشكل (17)



اهمية بناء الالتزام التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحث

لذلك فإن دور واهمية التزام الفرد داخل المنظمة قد تشجع العديد من المنظمات التي تبني استراتيجية الالتزام (Commitment Strategy) بدلا من الاعتماد على استراتيجية السيطرة (Control Strategy) في ادارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني

انواع الالتزام التنظيمي وابعاده واهم مقاييسه

Types of the Organizational Commitment, Dimensions and its Measures

اولا . انواع الالتزام التنظيمي

يمكن تصنيف التزام الفرد داخل المنظمة تبعا لاختلاف المصدر الذي يحدد نوع وطبيعة الالتزام الفرد، فضلا عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوا مفهوم الالتزام فطبقا (Angle&Perry,1981:5) اذ اشار الى نوعين من الالتزام هما:

1. الالتزام القيمي (Value Commitment)

مدى التطابق بين قيم واهداف المنظمة مع قيم واهداف الفرد داخل المنظمة.

2. الالتزام للبقاء (Commitment To Stay)

هو الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل اقصى الجهود للمحافظة على عضويتهم في المنظمة. في حين حدد (Meyer & Herscovitch,2001:230) طبقا الى (Penley&Gould) ثلاثة انواع للالتزام التنظيمي وهي:

1. الالتزام المعنوي (Moral Commitment)

يشير الى الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال تطابق اهدافه وقيمه مع اهداف وقيم المنظمة.

2. الالتزام المحسوب (Caulactive Commitment)

يكون هذا النوع من الالتزام قائما على اساس تلقي الفرد العامل المكافئات والحوافز مقابل انجازه للمهام.

3. الالتزام الانتقالي (Alternative Commitment)

يشير ذلك الى الارتباط التنظيمي الذي يتضح عندما يدرك الفرد بأن المكافآت لا تتناسب مع المهام المنجزة ومع ذلك يبقى مستمرا بالعمل بسبب الضغوط البيئية. اما (الزبيدي، 204:15) فقد حدد نوعين من للالتزام التنظيمي هما:

أ- الالتزام الخارجي (External commitment)

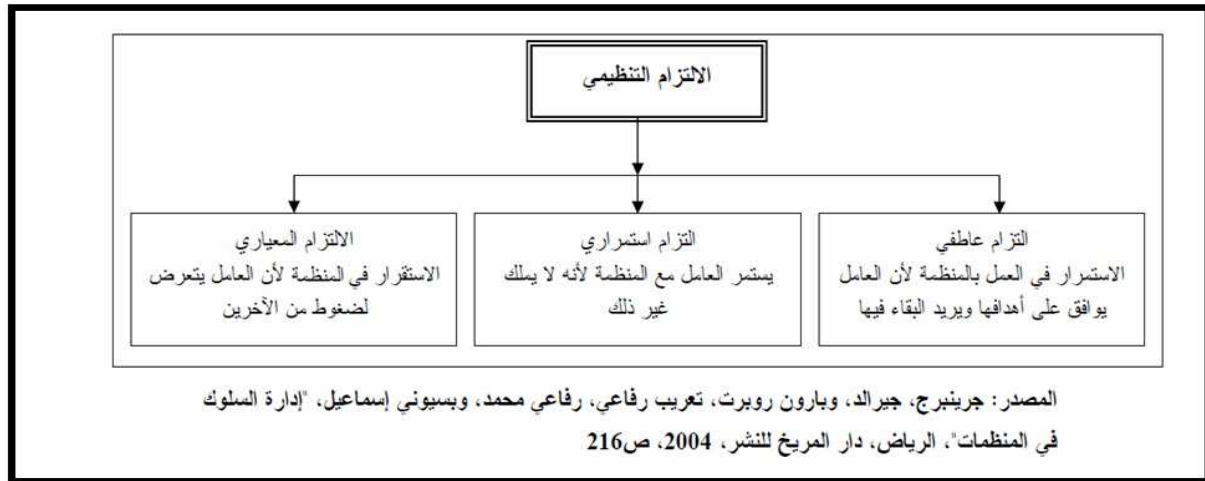
ويبرز هذا النوع من الالتزام كما يرى (Argyvis) نتيجة اذعان العاملين اذ تكون لديهم سيطرة منخفضة على اهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني امتلاك الأفراد قوة اقل من صياغة او تشكيل حياتهم العملية فالأدارة تحدد ومن طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها، الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية. ووفقا لوجهة نظر اخرى يعبر الالتزام الخارجي عن التزام الفرد تجاه زبائن المنظمة.

ب- الالتزام الداخلي (Internal Commitment)

ينبثق هذا النوع من الالتزام من داخل الفرد فالأفراد يكونوا في العادة ملتزمين لمشروع او فرد او برنامج معين على اساس امتلاكهم الاسباب الدافعة حياله، واذا ما ارادت الادارة العليا التزام داخلي لأفرادها وجب عليها اشراكهم في تحديد اهداف عملهم واعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الاهداف.

ثانيا : ابعاد الالتزام التنظيمي

طرح بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عددا من الابعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي. وقد اتضح ان هنالك ثلاثة ابعاد تشكل اعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهي (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية، وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الابعاد التي تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي



شكل (18)

ابعاد الالتزام التنظيمي

أ- الالتزام الشعوري (Affective Commitment)

يشير الى الارتباط العاطفي او التطابق والاندماج بقيم واهداف المنظمة (Meyer&Allen,1991:67) في حين يصف (Jaros,et al,1993:952) الالتزام الشعوري بأنه الدرجة التي يكون بها الفرد مرتبط سايكولوجيا بالمنظمة من خلال جملة من المشاعر مثل (الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء، الرغبة) اما (Lagomarsions&Cardona,2003:195) وطبقا (Buchanan,1974) فقد اشار بأن مفهوم الالتزام الشعوري يقترب من مفهوم الالتزام القيمي من حيث مدى تطابق وإيمان الفرد بأهدافه وقيمه مع اهداف وقيم المنظمة، بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة، في حين اكدا (Meyer & Herscovitch,2001:319) بأن الالتزام الشعوري للفرد قد يتطور اعتمادا على ثلاثة اسس متمثلة (بالقيم المشتركة، تطابق الاهداف وصلة الهوية، الاندماج الشخصي). ومما ذكر يمكن القول ان الافراد الذين يكون ارتباطهم الرئيسي بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فأنهم يستمرون في ذلك العمل.

ب- الالتزام المعياري (Normative Commitment)

يعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد بأستمرار في العمل داخل المنظمة (Meyer&Allen,1990:67)، في حين اشارا (Lagomarsions&Cardona,2003:196)، وطبقا (wiener,1982) بان شعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي او العائلي) او بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي)، اما (Meyer & Herscovitch ,2001:319) فقد اكد على ان الالتزام المعياري للفرد قد يتطور اعتمادا على ثلاثة اسس وهي:

1. العادات والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد.
2. العقد السايكولوجي : ان الالتزام المعياري يعكس (العقد السيكولوجي او الارتباط النفسي) بين الفرد وزملائه في العمل، وعليه يمكن القول بان الافراد ذوي المستوى العالي من الالتزام المعياري يشعرون بان يجب عليهم البقاء في المنظمة وفاء لما تقدمه لهم.
3. العوائد ومعيار التبادل : اذ ان المنظمة عندما تقوم بتزويد الفرد بالمكافآت المقدمة له مثلا (دفع رسوم التعليم الجامعي)، او تحملها تكاليف كبيرة من توفير العمل مثل رسوم الحصول على العمال او التكاليف المصاحبة لتدريبه على العمل، وبالمقابل فأن ادراك الفرد لهذه الاستثمارات تؤدي الى شعوره بالواجب والالتزام نحو المنظمة من خلال المبادلة (بانجازه للمهام المطلوبة منه) لتحقيق نجاحها واستمرارها في بيئة الاعمال.

ج- الالتزام الاستمراري (Continuous Commitment)

يشير الى الوعي بالتكاليف المصاحبة لترك المنظمة (Meyer&Allen,1991:67) في حين يصف (Jaros,et al,1993:953) الالتزام المستمر بأنه الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد وكأنه مغلق في مكان اي (مجبورا على العمل في تلك المنظمة) نتيجة التكاليف المالية التي تصاحب تركه للمنظمة، اذ تكون هذه التكاليف كلف مادية ومعنوية متمثلة بفقدان المزايا القائمة على الاقدمية مثل (الترقية، التقاعد، وتمزيق العلاقات والاتصالات مع زملاء العمل) فضلا عن هدر الوقت والجهد المطلوب في اكتسابه لمهارات جديدة في العمل الجديد عند ممارسته للعمل في منظمة اخرى. اما (Lagomarsino&cardona,2003:196) فقد اشار الى ان مفهوم الالتزام المستمر يعود الى مفهوم (Becker,1960) حول الاستثمارات والمرهانات الجانبية التي تشير الى تقدير

ومعرفة مستوى التوازن بين الجهد المبذول (التكاليف) والمكافآت التي يحصل عليها الفرد نتيجة انجازه لذلك العمل.

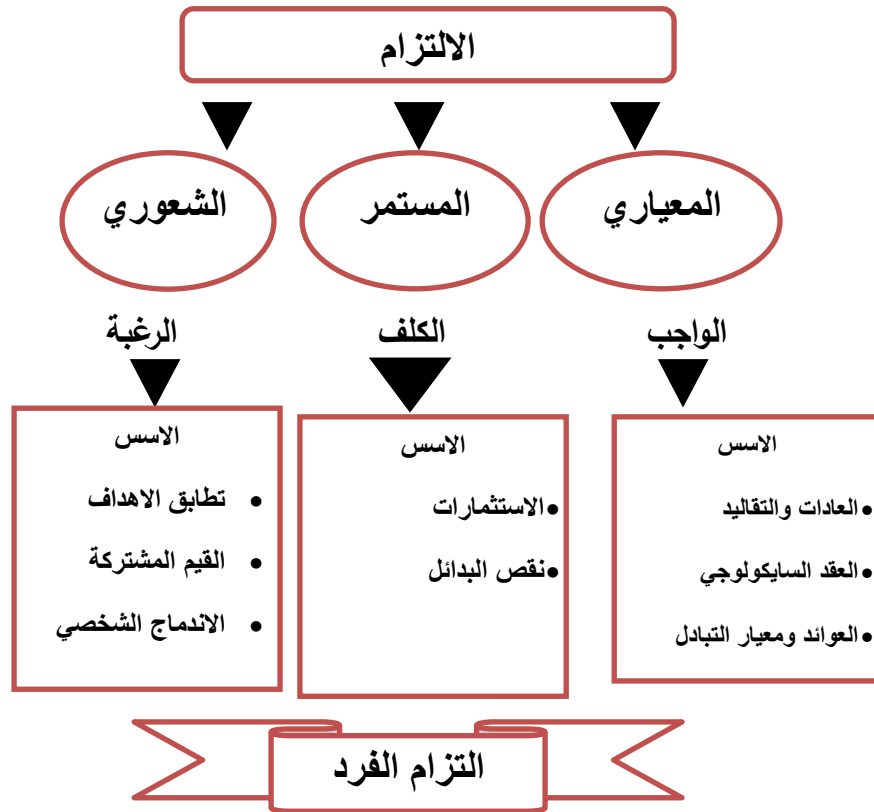
وفي الاطار ذاته اذ يرى (Stallworth,2003:406) ان مفهوم الالتزام المستمر يتطابق مع مفهوم الالتزام المحسوب من حيث دمج التكاليف والعوائد المرتبطة بعضويته في المنظمة مقارنة بالمنظمات الاخرى، اما (Meyer & Herscovitch,2001:319) فقد اكدا على ان الالتزام المستمر قد يتطور اعتمادا على عاملين اساسين هما:

1. زيادة الاستثمارات (المراهنات الجانبية).

2. قلة البدائل المتوافرة.

وخلاصة لما تقد يمكن القول الى ان الفرد الذي يكون ارتباطه الرئيسي في المنظمة قائما على الالتزام المستمر يعد وسيلة لتحقيق اهدافه الشخصية التي لا يستطيع تحقيقها في منظمة اخرى.

والشكل (19) يوضح الانموذج العام لألتزام الفرد داخل المنظمة وفقا لابعاده الثلاث (الالتزام الشعوري، المعيارى، المستمر)



الشكل (19)

النموذج العام للالتزام الفردي داخل المنظمة

Source: Meyer, J.P. and Allen, N.J., and Herscovitch, (2001), Commitment in the workplace: Toward A general Model, Human Resource Management Review, vol. 11, pp. 299-326.

ثالثاً . العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

تتباين آراء الكتاب والباحثين حول العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي باختلاف زاوية النظر إليها، فبحوث السبعينات والثمانينات أكدت على ثلاثة عوامل رئيسية تمثلت (بالسمات الشخصية، الخصائص الوظيفية، الخصائص التنظيمية)، أما بحوث التسعينات فقد أكدت على تلك العوامل مع إضافة العوامل البيئية (فرص العمل البديلة) لتأثيرها بالالتزام التنظيمي (Meyer, et al., 2004:996) وعلى النحو الآتي:

1. شكلت السمات الشخصية المتمثلة بـ(العمر ، والجنس ، ومدة الخدمة ، والتحصيل العلمي ، والحالة الاجتماعية ، والمستوى الوظيفي) بشكل عام او من خلال مكوناتها على نسبة اتفاق الباحثين حيث بلغ عددهم (23) باحث على وجود علاقات ايجابية بين اغلب هذه المتغيرات والالتزام التنظيمي وابعاده (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري). الا ان مستوى التعليم قد ارتبط بعلاقة عكسية مع الالتزام التنظيمي وكذلك الالتزام الشعوري والالتزام المعياري.

2. شكلت الخصائص التنظيمية المتمثلة بـ (الاجور ، والترقية ، ونمط الاشراف ، والعدالة) بشكل عام او من خلال مكوناتها المرتبة الثانية وبأتفاق (22) باحث بتأثيرها في الالتزام التنظيمي وابعاده (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)، اذ اثبت وجود علاقة ايجابية بين هذه الخصائص والالتزام التنظيمي وابعاده.

3. احتلت الخصائص الوظيفية او الدور والمتمثلة بـ(الاعتبار الوظيفي ، ووضوح الدور ، والتخصص في العمل ، وصراع الدور ، وخطورة العمل) بشكل عام او من خلال مكوناتها المرتبة الثالثة بأتفاق (11) باحث بتأثيرها في الالتزام التنظيمي وابعاده الا ان صراع الدور قد ارتبط بعلاقة عكسية والالتزام التنظيمي.

4. في حين تشكلت المتغيرات البيئية (فرص العمل البديلة) المرتبة الرابعة وبأتفاق (5) باحث بتأثيرها في الالتزام التنظيمي، اذ اثبتت وجود علاقة عكسية بين فرص العمل البديلة والالتزام التنظيمي وابعاده.

رابعا . الاجراءات التنظيمية التي تشجع الالتزام التنظيمي

تقوم بعض المنظمات بأستخدام عدد من الممارسات والاجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد داخل المنظمة. فقد اشار (Dessler,2003:482-483) الى بعض من هذه الممارسات وهي :

1. وضع اسس للقيم المبدئية للأفراد: اذ يجب ان يعرف مدير المنظمة ان الافراد هم اهم واغلى اصول المنظمة التي يجب الوثوق فيها واشراكها في عملية اتخاذ القرارات.

2. ضمان معاملة طيبة وعادلة: يجب وضع نظام لمعالجة الشكاوى او التظلمات بحيث يكفل التعامل الجيد مع كل العاملين في كل المواضيع محل الخلاف او الشكوك.

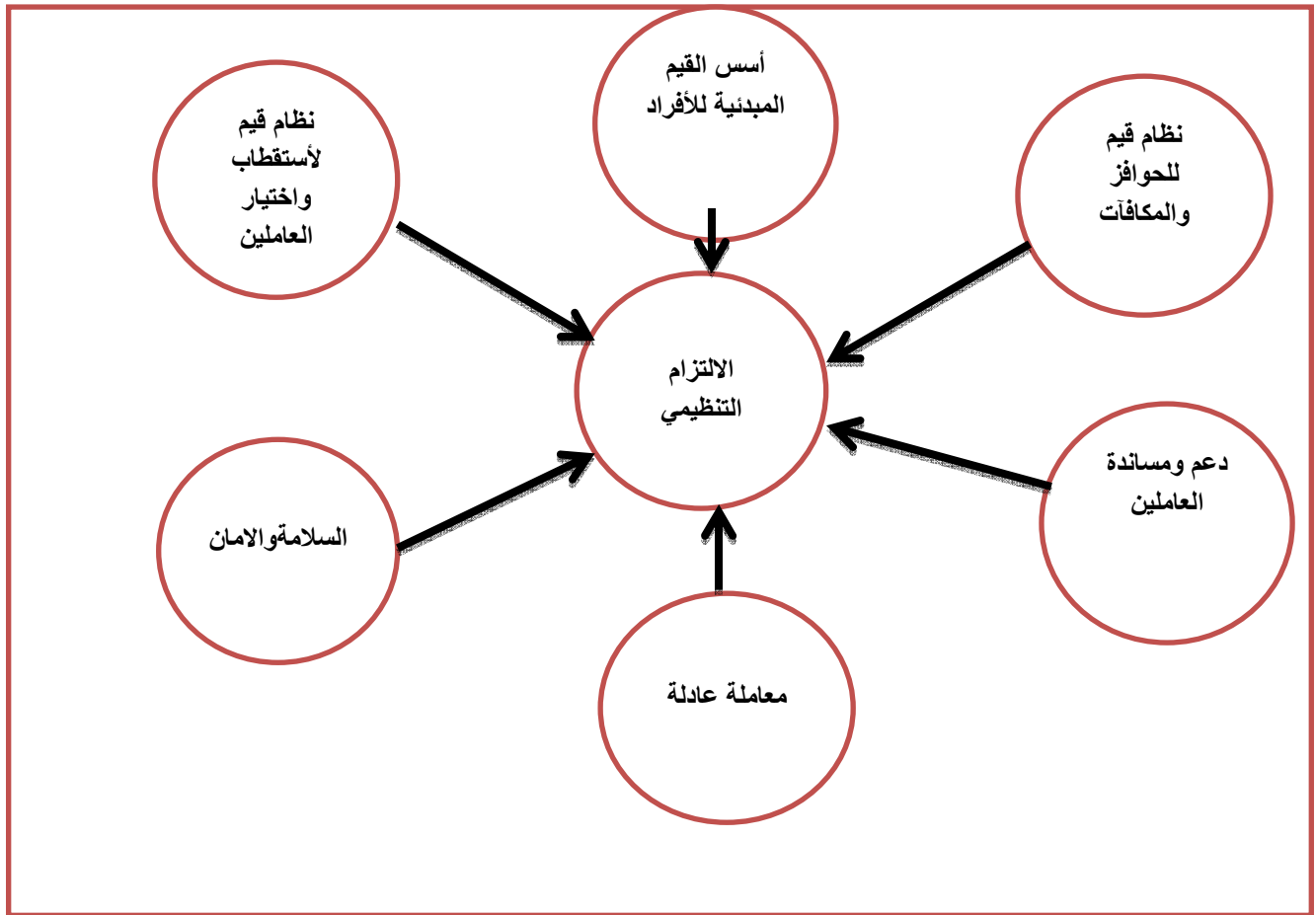
3. وضع نظام قيم لأستخدام او اختيار العاملين: ان بناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد تشغيل او تعيين الفرد، ولهذا يجب زيادة مدة العمل التجريبية التي تتطلب تضحية من الموظف او المرشح للعمل لقياس مدى التزامه التنظيمي.

4. اشعار الموظف بالأمان: ومن امثلة ذلك نظم التوظيف مدى الحياة التي تجعل الموظف يشعر بالامان حيث يضمن الفرد الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة او جهة العمل.

5. وضع نظام للحوافز والمكافئات: اذ يجب وضع نظام للأجور يشجع الموظفين على الاسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملك لهم وليسوا كعاملين بها.

6. مساعدة العاملين في اشباع حاجاتهم الى تحقيق الذات: من خلال اتاحة الفرصة امام العاملين لتوظيف مهاراتهم ويتم ذلك بتكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي فضلا عن اثراء وظائفهم ومنحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية.

ويمكن ايضا تلك الاجراءات التنظيمية لتشجيع الالتزام لدى الافراد تجاه المنظمة من خلال الشكل (20).



شكل (20)

الاجراءات التنظيمية لتشجيع الالتزام التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحث

في حين اكد (Madigan & Dorrell,2000:92) وطبقا للدراسة المقدمة من قبل (Aon&Consylting) التي تناولت فاعلية الممارسات التنظيمية المختلفة في بناء التزام الفرد، اذ تم تحديد خمس مجالات رئيسية متمثلة (بأشعار الفرد بالأمان، المكافآت، الاندماج، النمو، التوافق او الانسجام الحياة / العمل) وفقا الى نتائج الدراسة فإن (78%) من العمال قد اعلنوا بأن زملائهم في العمل حسنوا من مهاراتهم لتقديم المساهمة الافضل للمنظمة فضلا عن ذلك فقد اثبتت النتائج على ان

(70%) من العمال قد ايدوا بأن منظماتهم قدمت لهم جهود كبيرة لدعمهم ومساندتهم على مدار السنوات الماضية مما ساعدت هذه الممارسات التنظيمية على زيادة درجة الالتزام لدى الافراد تجاه المنظمة.

خامسا : مقاييس الالتزام التنظيمي

تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت تحديد مستوى التزام الفرد وطبيعة علاقته داخل المنظمة، فقد اكدت اغلب الدراسات والبحوث على المقاييس الوصفية لقياس التزام الفرد داخل المنظمة (Abd. Rhaman,2002:87)، ومن المقاييس التي امتازت بصدقها وثبات سريانها عند تطبيقها في بيئات تنظيمية مختلفة منها مقياس الالتزام التنظيمي المطور من قبل (Porter,et al.,1974:63-69) اذ طبق هذا المقياس على عينة بلغت (1244) عاملا و (96) مديرا من (15) فقرة وبواقع (5) فقرات لكل بعد من ابعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة (الايمان والقبول بقيم واهداف المنظمة، الرغبة القوية في المحافظة على اعضاء المنظمة، والرغبة القوية في بذل اقصى الجهود لصالح المنظمة)، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى استجابات افراد العينة.

اما (Jouch, et al,1978:87) فقد طور مقياسا لأبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة (بأستخدام المعرفة والمهارات، زيادة المعرفة في مجال العمل، بناء السمعة الجيدة في العمل، المشاركة بالأفكار والآراء الجديدة في مجال العمل) ويتألف هذا المقياس من (6) فقرات خماسية الاستجابة وقد تم تطبيقه على عينة بلغت (84) تدريسي في عدد من الجامعات في الولايات المتحدة الامريكية.

اما (Kidron,1978:243) فقد قدم مقياسا موضوعيا لقياس التزام الفرد داخل المنظمة، اذ تم تطبيقه على عينة مكونة من (237) مدير في عدد من الشركات المالية، اذ تألف هذا المقياس من (13) فقرة لقياس بعدين للالتزام التنظيمي والتي تمثلت (بالالتزام المحسوب) والذي تكون من (4) فقرات خماسية الاستجابة،(والالتزام المعنوي) الذي تألف من (9) فقرات سباعية الاستجابة.

في حين طور (Mowday,et al.,1979:228) مقياسا لقياس ابعاد الالتزام الاتجائي او الالتزام الشعوري والالتزام المستمر ويتألف من (15) فقرة خماسية الاستجابة، وفي عام (1982) تم تعديل هذا المقياس من قبل ذات الباحثين اذ تم تخفيض الفقرات من (15) فقرة الى (9) فقرات سباعية الاستجابة، وتم استخدام هذا المقياس في العديد من الدراسات اذ اثبت مصداقية ومعلوية عالية تمثلت بنسبة تتراوح ما بين (0.74-0.92).

وقدم (Cook & Wall, 1980:39-52) مقياساً للالتزام التنظيمي والذي يتألف من (9) فقرات وبواقع (3) فقرات لكل بعد من ابعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة (بالتطابق، الانتماء او التعلق بالمنظمة، الولاء التنظيمي)، اذ تم الاعتماد على مقياس ليكرت السباعي الاستجابة لقياس مستوى استجابات افراد العينة.

اما (Gordon,et al.,1981:482-487) فقد طور مقياساً بالابعاد الاربعة للالتزام التنظيمي والمتمثل (بالمسؤولية، الولاء، الايمان بالمنظمة، الرغبة في العمل)، وقد تألف هذا المقياس من (90) فقرة خماسية الاستجابة لقياس مستوى استجابات افراد العينة التي تألفت من (3400) عامل في اربعة فروع تابعة للنقابات العمالية.

في حين قدم (Orielly & Chatman) مقياساً للالتزام التنظيمي الذي يتألف من (12) فقرة وبواقع (4) فقرات لكل بعد من ابعاد الالتزام المتمثلة (الاذعان، الانتماء او التعلق بالمنظمة، التطابق) وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت السباعي لقياس مستوى استجابة الافراد للعينة.

اما (Masrden,et al.,1993:368-390) فقد قدم مقياساً للالتزام التنظيمي والذي تألف من (9) فقرات خماسية الاستجابة، اذ تم الحصول على فقرات هذا المقياس من الدراسة التي قام بها كل من (Lincoln & Kaleugs,1990 : 60) والتي طبقت على عينة من الافراد في عينة من الشركات الامريكية واليابانية لقياس مدى استجابة العاملين في العمل، اذ اثبتت تلك الدراسة ان هذا المقياس له معولية عالية تمثلت بنسبة (0.78) في حين طور (Balfor & Wechseler,1996:256-277) مقياساً لقياس ابعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة (الانتماء او التعلق بالمنظمة، الاذعان، التطابق) وقد تألف من (9) فقرات سباعية الاستجابة، وقد تم تطبيق هذا المقياس في دراسته (Kacmar, el al., 1999) والتي اثبتت ان لهذا القياس معوليه عالية تمثلت بنسبة تتراوح ما بين (0.77-0.83).

في حين قدم (Meyer & Allen,1997:118-119) مقياساً لقياس ابعاد الالتزام التنظيمي وفق المدخل الحديث والمتمثلة (بالالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) ويعد هذا المقياس من اهم وابرز مقاييس الالتزام التنظيمي، فقد قدم هذا المقياس في عام (1990) من قبل (Allen & Meyer) وبواقع (24) فقرة سباعية الاستجابة، وفي عام (1993) تم تعديله من قبل (Meyer, Allen & Smith) ليتضمن (18) فقرة وبواقع (6) فقرات لكل بعد من ابعاد الالتزام التنظيمي. وقد تم

تطبيق هذا المقياس في العديد من الدراسات التي اثبتت مصداقية ومعوليه عالية. لذا فقد تم الاعتماد على هذا المقياس لقياس ابعاد الالتزام التنظيمي في الدراسة الحالية.

واستنتجت دراسة (Strater, 2005:87) المعنونة بـ(ثقة المشرفين بالمرؤوسين وبالمنظمة واثرها على الرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي) ان ثقة المشرف بمرؤوسيه تعكس معرفة المشرف بأن هؤلاء المرؤوسين هم كفوؤن وقادرون على تحمل المسؤولية لتنفيذ المهام المحددة لهم وتوضيح بأن الثقة تتطور بين المشرف والمرؤوسين اعتمادا على درجة الاستقرار والثقة النفسية والامن المتبادل بين الطرفين.

الجانِب العملي

المبحث الاول

تقدير اهمية متغيرات الدراسة باستخدام الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) و التحليل العاملي

اولا : يتم في هذه الفقرة وصف وتحليل ومناقشة متغيرات الدراسة باستخدام الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لانهما من الوسائل المناسبة لتحليل متغيرات الدراسة وكما يظهر ذلك الجدول (11).

جدول (11)

الاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية لمتغيرات الدراسة الاساسية والرئيسية والثانوية

ت	المتغير	رمزه	نوعه	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	المكافأة المشروطة	X1	ثانوي	4.120	1.096	82.48
2	الادارة بالاستثناء	X2	ثانوي	4.080	1.099	81.60
3	القيادة التبادلية	H1	رئيسي	4.102	1.098	82.04
4	التأثير المثالي	X3	ثانوي	4.142	1.161	82.85
5	الدافعية الالهامية	X4	ثانوي	4.026	1.065	80.53
6	الاستشارة الفكرية	X5	ثانوي	4.115	1.085	82.31
7	الاعتبارات الفردية	X6	ثانوي	4.051	1.165	81.02
8	القيادة التحويلية	H2	رئيسي	4.084	1.119	81.68
9	الانماط القيادية المعاصرة	H	رئيسي	4.089	1.112	81.79
10	الالتزام الشعوري	Y1	ثانوي	3.947	1.185	78.93
11	الالتزام المعياري	Y2	ثانوي	4.027	1.129	80.53
12	الالتزام الاستمراري	Y3	ثانوي	4.062	1.146	81.24
13	الالتزام التنظيمي	Y	رئيسي	4.012	1.153	80.24

(1) تشخيص واقع وابعاد الانماط القيادية المعاصرة

ستقارن قيم الاوساط الحسابية الموزونة لاجابات العينة على فقرات الاستبانة مع قيمة الوسط الفرضي له البالغ (3) وذلك لان المقياس المستخدم هو المقياس الخماسي (Li Kert) ذو

الدرجات (1,2,3,4,5) وستحسب الاوساط الحسابية الموزونة لاجابات عينة الدراسة عن الفقرات المكونة لمتغير الانماط القيادية المعاصرة وهي (10) فقرات للمتغير القيادة التبادلية ومتغيراتها الثانوية. و (20) فقرة لمتغير القيادة التحويلية ومتغيراتها الثانوية

اذ تبين ان اجمالي هذه المتغيرات كانت على وفق ادراكات عينة الدراسة وكما يوضحها الجدول (11) كانت جيدة اذ بلغت النسبة المئوية (81.79 %) وبوسط حسابي موزون بلغ (4.089) وبانحراف معياري بلغ (1.112) وهو اعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3). وهذا يدل على ان الانماط القيادية المعاصرة ببعديها القيادة التبادلية الذي يمثل جوهرها فكرة تبادل المنفعة بين الطرفين (القائد - المرؤوسين) والقيادة التحويلية التي تستخدم اسلوب المشاركة والذي يمثل افضل الاساليب المناسبة لقيادة التغير وتطوير السلوك الموجه نحو المرؤوسين . اذ كان انطباع عينة الدراسة عن تلك المتغيرات بمستوى جيد وواقعي وفي ادناه التحليل التفصيلي للمتغيرات الثانوية .
(أ) القيادة التبادلية .

يلاحظ من الجدول (11) ان ادراكات عينة الدراسة لمتغير القيادة التبادلية ومتغيراتها الثانوية كانت جيدة اذ بلغت النسبة المئوية (82.04%) و بوسط حسابي موزون قدره (4.102) وانحراف معياري (1.098) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) هذا وكانت النسبة المئوية لمتغيرات المكافأة المشروطة والأدارة بالاستثناء جيدة اذ بلغت (82.48 %) و (81.60%) على التوالي وباواسط حسابية جيدة بلغت (4.124) و (4.080) على التوالي بانحرافات معيارية بلغت (1.096) و (1.099) على التوالي ايضا .

وهذا يدل على اهمية عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين ومكافأتهم ماديا ومعنويا مقابل الاداء والجهد المبذول من قبلهم لتحقيق المهام المطلوبة فضلا عن اهمية وضع القواعد والمعايير من قبل القائد و فسح المجال للمرؤوسين في انجاز مهامهم واعمالهم دون تدخل الا في حالات ضيقة ومنها ظهور خطأ لتصحيحه .

(ب) القيادة التحويلية :

يلاحظ من الجدول (11) ان ادراكات عينة الدراسة لمتغير القيادة التحويلية ومتغيراتها الثانوية كانت جيدة اذ بلغت النسبة المئوية (81.68%) و بوسط حسابي موزون قدره (4.084) وانحراف معياري (1.119) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) هذا وكانت النسبة المئوية لمتغيرات التأثير المثالي والدافعية الألهامية والأستثارة الفكرية والأعتبارات الفردية جيدة اذ بلغت (82.85%) و (80.53%) و(82.31%) و(81.02%) على التوالي وباووسط حسابية جيدة بلغت (4.142) و (4.026) و(4.115) و(4.051) على التوالي بانحرافات معيارية بلغت (1.161) و(1.065) و (1.085) و (1.165) على التوالي ايضا .

وهذا يدل على اهمية تاثير القائد بالمرؤوسين من خلال تغيير الوضع الحالي للمنظمة والوصول الى التاثير المثالي معبرا عن درجة التطابق بين المرؤوسين والقائد ، وربط المعنى بالتحدي لتحقيق مستويات اعلى من الاداء.

كما ان رؤية القائد توفر اطارا للمرؤوسين ليروا كيف يرتبطون بالقائد وبالمنظمة معا وباهداف المنظمة من جهة اخرى ، فالتحفيز الفكري يمكن المرؤوسين من تحدي الحالة الراهنة وتعليمهم انه لا توجد مشكلة صعبة الحل من خلال ابتكار الحلول غير المطروقة و تنشيط عصف الافكار (Brainstorming) .

يضاف الى ذلك الجوانب الانسانية والنفسية للمرؤوسين ودرجة الاهتمام الشخصي للقادة التحويليين بالمرؤوسين وتلبية رغباتهم وحاجاتهم ومساعدتهم على تطوير قدراتهم وقابلياتهم على انجاز المهام من خلال ارشادهم وتعليمهم .

1) تشخيص واقع وابعاد الالتزام التنظيمي

ستقارن قيم الاوساط الحسابية الموزونة لاجابات العينة على فقرات الاستبانة مع قيمة الوسط الفرضي له والبالغ (3) وذلك لان المقياس المستخدم هو المقياس الخماسي (Li Kert) ذو الدرجات (1,2,3,4,5) وستحسب الاوساط الحسابية الموزونة لاجابات عينة الدراسة عن الفقرات المكونة لمتغير الالتزام التنظيمي وهي (15) فقرة لمتغيراته الثانوية.

اذ تبين ان اجمالي هذه المتغيرات كانت على وفق ادراكات عينة الدراسة وكما يوضحها الجدول (11) كانت جيدة اذ بلغت النسبة المئوية (80.24 %) وبوسط حسابي موزون بلغ (4.012) وبانحراف معياري بلغ (1.153) وهو اعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3). وهذا يدل على ان الالتزام التنظيمي نابع عن صفقات مساهمة ومحفزة بين المنظمة والفرد ويفسر المطابقة مع اهداف وقيم المنظمة ويتمثل بمجموعة مبادلات بين الفرد والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة من جانب اخر .

اذ كان انطباع عينة الدراسة عن تلك المتغيرات بمستوى جيد وواقعي وفي ادناه التحليل التفصيلي للمتغيرات الثانوية :

أ) الالتزام الشعوري .

يلاحظ من الجدول (11) ان ادراكات عينة الدراسة لمتغير الالتزام الشعوري كانت جيدة اذ بلغت النسبة المئوية (78.93%) وبوسط حسابي موزون بلغ (3.947) وانحراف معياري بلغ (1.185) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)

وهذا يدل على ارتباط المرؤوسين سايكولوجيا بالمنظمة من خلال جملة من المشاعر مثل (الولاء ، التعلق ، الحنان ، السعادة ، الانتماء ، الرغبة) .

ب) الالتزام المعياري :

يلاحظ من الجدول (11) ان ادراكات عينة الدراسة لمتغير الالتزام المعياري كانت جيدة اذ بلغت النسبة المئوية (80.53%) وبوسط حسابي موزون بلغ (4.027) وانحراف معياري بلغ (1.129) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3).

وهذا يدل على ان شعور المرؤوسين بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد اي التوجه الثقافي او العائلي قبل انتمائه للمنظمة التي يعمل بها واستمرار ذلك التوجه لديه .

ج) الالتزام الاستمراري :

يلاحظ من الجدول (11) ان ادراكات عينة الدراسة لمتغير الالتزام الاستمراري كانت جيدة اذ بلغت النسبة المئوية (81.24%) وبوسط حسابي موزون بلغ (4.062) وانحراف معياري بلغ (1.146) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)

وهذا يدل على اهمية تقدير ومعرفة مستوى التوازن بين الجهد المبذول (التكاليف) والمكافآت التي يحصل عليها المرؤوسين نتيجة انجازهم العمل.

ثانيا . التحليل العاملي لتحليل واختبار مستوى اهمية متغيرات الدراسة

خصصت هذه الفقرة لتحليل واختبار مستوى اهمية متغيرات الدراسة وفقا للتحليل العاملي (Factors Analysis) بهدف التحقق من قوة وضعف فقرات الاستبانة ، وهو جهد احصائي لاختبار علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات الدراسة.

وتأسيسا على ذلك فان الجهد الاحصائي سيتجه الى تحليل العوامل الرئيسية (Principal Components Analysis) والتي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشعب و تحديد درجة التميز من خلال استخدام مصفوفة العوامل (Components Matrix) ومن ثم مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) للبحث عن اقوى نسب للتشعب ومن خلال البرنامج الاحصائي (SPSS) اذ رشح اسلوب التحليل العاملي اثنا عشر عامل (جذور) من العوامل التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات

الاستبانة لمصفوفة المكونات وهي نسبة تعد جيدة جدا تفسح مجالا واسعا امام الباحث لاختيار الفقرات المميزة .

وقد بينت التحليلات الاحصائية للتباين الكلي لهذه العوامل انها قادرة على تفسير ما نسبته (77.489) من التباين الكلي في متغير الدراسة المعتمد (الاستجابي) الالتزام التنظيمي .

والجدول (12) يوضح ذلك

جدول (12)

تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات

قيم التشيع لمجموع المربعات			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	
11.320	11.320	3.396	1
20.683	9.363	2.809	2
28.922	8.239	2.472	3
36.935	8.013	2.404	4
44.234	7.299	2.190	5
51.169	6.936	2.081	6
57.074	5.905	1.772	7
62.439	5.365	1.610	8
66.711	4.272	1.282	9
70.678	3.967	1.190	10
74.136	3.458	1.037	11
77.489	3.353	1.006	12

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات الحاسوب الالكتروني

جدول (13)

الحل الامثل على وفق مصفوفة المكونات

تميز الفقرة	الحل الامثل على وفق مصفوفة المكونات	ت	تميز الفقرة	الحل الامثل على وفق مصفوفة المكونات	ت
مميزة	0.879	X54	مميزة	0.683	X11
مميزة	0.846	X55	مميزة	0.788	X12
مميزة	0.640	X61	مميزة	0.754	X13
مميزة	0.685	X62	مميزة	0.831	X14
مميزة	0.821	X63	مميزة	0.851	X15
مميزة	0.819	X64	مميزة	0.785	X21
مميزة	0.768	X65	مميزة	0.867	X22
مميزة	0.686	X71	مميزة	0.790	X23
مميزة	0.772	X72	مميزة	0.734	X24
مميزة	0.882	X73	مميزة	0.833	X25
مميزة	0.732	X74	مميزة	0.642	X31
مميزة	0.853	X75	مميزة	0.797	X32
مميزة	0.676	X81	مميزة	0.774	X33
مميزة	0.775	X82	مميزة	0.765	X34
مميزة	0.881	X83	مميزة	0.788	X35
مميزة	0.734	X84	مميزة	0.663	X41
مميزة	0.684	X85	مميزة	0.863	X42
مميزة	0.677	X91	مميزة	0.801	X43
مميزة	0.779	X92	مميزة	0.684	X44
مميزة	0.865	X93	مميزة	0.811	X45
مميزة	0.774	X94	مميزة	0.779	X51
مميزة	0.833	X95	مميزة	0.797	X52
			مميزة	0.708	X53

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات الحاسوب الالكتروني

أ- التحليل العاملي لفقرات القيادة التبادلية

يتضمن هذا المتغير بعدين هما (المكافاة المشروطة والادارة بالاستثناء) وسيجري تحليل كل منهما كالآتي :

1- التحليل العاملي لفقرات بعد المكافاة المشروطة : يتكون هذا المتغير من خمس فقرات اذ اكدت نتائج التحليل العاملي لها تحقيق نتائج متقدمة ، يوضحها الجدول (14) اذ ان جميع فقرات هذا البعد مميزة ، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة والمعتمدة في اجراء البحوث والدراسات السلوكية والتي حددها المختصين في علم الاحصاء ب(50%) فاكثر .

جدول (14)

مستوى تميز فقرات المكافاة المشروطة

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
مميزة	0.683	X11	المكافاة المشروطة	القيادة التبادلية
مميزة	0.788	X12		
مميزة	0.754	X13		
مميزة	0.831	X14		
مميزة	0.851	X15		

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات الحاسوب الالكتروني

اذ يلاحظ من الجدول ان اعلى فقرة هي (X15) حققت اعلى نسبة تشبع وهي (0.851) وهذا يدل ان الادارة العليا تكافئ المروسين عندما يحققون اعترافا بجهودهم على انجازها بينما حققت فقرة (X11) اوطأ نسبة تشبع بلغت (0.683) لكنها متميزة وهذا يدل ان المديرين يأخذون بنظر الاعتبار الاداء المتميز عند منح المكافآت

2- التحليل العاملي لفقرات بعد الادارة بالاستثناء : يتكون هذا المتغير من خمس فقرات اذ اكدت نتائج التحليل العاملي لها تحقيق نتائج متقدمة ، يوضحها الجدول (15) اذ ان جميع فقرات هذا البعد مميزة ، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة

جدول (15)
مستوى تميز فقرات الادارة بالاستثناء

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
مميزة	0.785	X21	الادارة بالاستثناء	القيادة التبادلية
مميزة	0.867	X22		
مميزة	0.790	X23		
مميزة	0.734	X24		
مميزة	0.833	X25		

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات الحاسوب الالكتروني

اذ يلاحظ من الجدول ان اعلى فقرة هي (X25) حققت اعلى نسبة تشبع وهي (0.833) وهذا يدل ان الادارة العليا تدعم سياسات العمل اذا كان العمل مستمر بينما حققت فقرة (X24) اوطأ نسبة تشبع بلغت (0.734) لكنها متميزة وهذا يدل على اهتمام الادارة العليا بتحليل الصراعات والخلافات في العمل والعمل على حلها . وبهذه النسب تعد ابعاد القيادة التبادلية ابعادا تفسيرية مؤثرة في متغير الدراسة المعتمد الالتزام التنظيمي.

ب- : التحليل العاملي لفقرات القيادة التحويلية

للمتغير اربعة ابعاد هي (التاثير المثالي ، الدافعية الالهامية ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية) و سيجري تحليل كل منها كالاتي :

1- التحليل العاملي لفقرات بعد التاثير المثالي : يتكون هذا المتغير من خمس فقرات اذ اكدت نتائج التحليل العاملي لها تحقيق نتائج متقدمة ، يوضحها الجدول (16) اذ ان جميع فقرات هذا البعد مميزة ، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة

جدول (16)
مستوى تميز فقرات التاثير المثالي

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
مميزة	0.642	X31	التاثير المثالي	القيادة التحويلية
مميزة	0.797	X32		
مميزة	0.774	X33		
مميزة	0.765	X34		
مميزة	0.788	X35		

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات الحاسوب الالكتروني

اذ يلاحظ من الجدول ان اعلى فقرة هي (X35) حققت اعلى نسبة تشبع وهي (0.788) وهذا يدل ان الادارة العليا لديها قدرة متميزة لاقتناع المرؤوسين بافكارهم و ارائهم السديدة بينما

حققت فقرة (X31) اوطأ نسبة تشبع بلغت (0.642) لكنها متميزة وهذا يدل على اهمية حث المرووسين على اتباع القيم والمعتقدات المهمة .

2- التحليل العاملي لفقرات بعد الدافعية الالهامية : يتكون هذا المتغير من خمس فقرات اذ اكدت نتائج التحليل العاملي لها تحقيق نتائج متقدمة ، يوضحها الجدول (17) اذ ان جميع فقرات هذا البعد مميزة ، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة

جدول (17)

مستوى تميز فقرات الدافعية الالهامية

متغيرات الدراسة	المتغير الفرعي	الفقرة	نسبة التشبع	مستوى تميز الفقرات
المتغير الرئيسي	الدافعية الالهامية	X41	0.663	مميزة
		X42	0.863	مميزة
		X43	0.801	مميزة
		X44	0.684	مميزة
		X45	0.811	مميزة

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات الحاسوب الالكتروني

اذ يلاحظ من الجدول ان اعلى فقرة هي (X42) حققت اعلى نسبة تشبع وهي (0.863) وهذا يدل ان الادارة العليا تشجع المرووسين للاستفادة الى ابعد مدى من مهاراتهم وقدراتهم بينما حققت فقرة (X41) اوطأ نسبة تشبع بلغت (0.663) لكنها متميزة وهذا يدل على اهتمام الادارة العليا لتحديد الانشطة والعمليات لكي يتمكن المرووسين من الحصول على نسب اعلى للانجاز .

3- التحليل العاملي لفقرات بعد الاستثارة الفكرية

يتكون هذا المتغير من خمس فقرات اذ اكدت نتائج التحليل العاملي لها تحقيق نتائج متقدمة ، يوضحها الجدول (18) اذ ان جميع فقرات هذا البعد مميزة ، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة

جدول (18)

مستوى تميز فقرات بعد الاستشارة الفكرية

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
مميزة	0.779	X51	الاستشارة الفكرية	القيادة التحويلية
مميزة	0.797	X52		
مميزة	0.708	X53		
مميزة	0.879	X54		
مميزة	0.846	X55		

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات الحاسوب الالكتروني

اذ يلاحظ من الجدول ان اعلى فقرة هي (X54) حققت اعلى نسبة تشبع وهي (0.879) وهذا يدل تشجيع الادارة العليا على طرح المشكلات بمنهج علمي بعيدا عن العفوية والارتجال .بينما حققت فقرة (X53) اوطأ نسبة تشبع بلغت (0.708) لكنها متميزة وهذا يدل على اهتمام الادارة العليا كثيرا بافكار المرووسين حتى البسيطة منها.

4- التحليل العاملي لفقرات بعد الاعتبارات الفردية

يتكون هذا المتغير من خمس فقرات اذ اكدت نتائج التحليل العاملي لها تحقيق نتائج متقدمة ، يوضحها الجدول (19) اذ ان جميع فقرات هذا البعد مميزة ، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة

جدول (19)

مستوى تميز فقرات الاعتبارات الفردية

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
مميزة	0.640	X61	الاعتبارات الفردية	القيادة التحويلية
مميزة	0.685	X62		
مميزة	0.821	X63		
مميزة	0.819	X64		
مميزة	0.768	X65		

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات الحاسوب الالكتروني

اذ يلاحظ من الجدول ان اعلى فقرة هي (X63) حققت اعلى نسبة تشبع وهي (0.821) وهذا يدل ان الادارة العليا تمنح المرووسين وقتا كافيا لتعليمهم و تدريبهم .بينما حققت فقرة (X61) اوطأ نسبة تشبع بلغت (0.640) لكنها متميزة وهذا يدل على سعي الادارة العليا باهمية شعور المرووسين بالارتياح في العمل معهم .

وبهذه النسب تعد ابعاد القيادة التحويلية ابعادا تفسيرية مؤثرة في متغير الدراسة المعتمد الالتزام التنظيمي.

وخلاصة القول ان التحليل العاملي اثبت اهمية فرضيات الدراسة وتسلسل تاثيرات المتغيرات على المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي .

ج . التحليل العاملي لابعاد الالتزام التنظيمي

يتضمن هذا المتغير ثلاثة ابعاد هي (الالتزام الشعوري ، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري) وسيجري تحليل كل منها كالآتي

1- التحليل العاملي لفقرات بعد الالتزام الشعوري

يتكون هذا المتغير من خمس فقرات اذ اكدت نتائج التحليل العاملي لها تحقيق نتائج متقدمة ، يوضحها الجدول (20) اذ ان جميع فقرات هذا البعد مميزة ، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة

جدول (20)

مستوى تميز فقرات بعد الالتزام الشعوري

متغيرات الدراسة	المتغير الفرعي	الفقرة	نسبة التشبع	مستوى تميز الفقرات
الالتزام التنظيمي	الالتزام الشعوري	X71	0.686	مميزة
		X72	0.772	مميزة
		X73	0.882	مميزة
		X74	0.732	مميزة
		X75	0.853	مميزة

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات الحاسوب الالكتروني

اذ يلاحظ من الجدول ان اعلى فقرة هي (X73) حققت اعلى نسبة تشبع وهي (0.882) وهذا يدل على اهمية الانتماء للشركة . بينما حققت فقرة (X71) اوطأ نسبة تشبع بلغت (0.686) لكنها متميزة وهذا يدل على اهمية الالتزام الشعوري المرتبط بالعمل حتى سن التقاعد .

2- التحليل العاملي لفقرات بعد الالتزام المعياري

يتكون هذا المتغير من خمس فقرات اذ اكدت نتائج التحليل العاملي لها تحقيق نتائج متقدمة ، يوضحها الجدول (21) اذ ان جميع فقرات هذا البعد مميزة ، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة

جدول (21)

مستوى تميز فقرات بعد الالتزام المعياري

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
مميزة	0.676	X81	الالتزام المعياري	الالتزام التنظيمي
مميزة	0.775	X82		
مميزة	0.881	X83		
مميزة	0.734	X84		
مميزة	0.684	X85		

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات الحاسوب الالكتروني

اذ يلاحظ من الجدول ان اعلى فقرة هي (X83) حققت اعلى نسبة تشبع وهي (0.881) وهذا يدل على ان الادارة العليا تهتم بالالتزام المبني على القيم الاخلاقية تجاه الشركة .بينما حققت فقرة (X81) اوطأ نسبة تشبع بلغت (0.676) لكنها متميزة وهذا يدل على التزام الادارة العليا في العمل بهذه الشركة .

3- التحليل العاملي لفقرات بعد الالتزام الاستمراري

يتكون هذا المتغير من خمس فقرات اذ اكدت نتائج التحليل العاملي لها تحقيق نتائج متقدمة ، يوضحها الجدول (22) اذ ان جميع فقرات هذا البعد مميزة ، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة

جدول (22)

مستوى تميز فقرات بعد الالتزام الاستمراري

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
مميزة	0.677	X91	الالتزام الاستمراري	الالتزام التنظيمي
مميزة	0.779	X92		
مميزة	0.865	X93		
مميزة	0.774	X94		
مميزة	0.833	X95		

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات الحاسوب الالكتروني

اذ يلاحظ من الجدول ان اعلى فقرة هي (X93) حققت اعلى نسبة تشبع وهي (0.865) وهذا يدل على ان الادارة العليا لديها التزام مستمر بالعمل في الشركة رغم كل الظروف .بينما حققت فقرة (X91) اوطأ نسبة تشبع بلغت (0.677) لكنها متميزة وهذا يدل على التزام الادارة العليا بالعمل في الشركة

وبهذه النسب تعد ابعاد القيادة التحويلية ابعادا تفسيرية مؤثرة في متغير الدراسة المعتمد الالتزام التنظيمي.

واستنادا الى النتائج المتحققة يمكن القول ان التحليل العاملي اثبت اهمية فرضيات الدراسة

وتسلسل تاثيرات المتغيرات على المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي .

المبحث الثاني

عرض وتحليل ومناقشة علاقات الارتباط والتأثير والفروق بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها

يتخصص هذا المبحث بعرض احصائي يجري من خلاله عرض و تحليل ومناقشة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، الانماط القيادية المعاصرة والمتمثلة ب القيادة التبادلية ومتغيراتها الثانوية (المكافاة المشروطة ، والادارة بالاستثناء) والقيادة التحويلية ومتغيراتها الثانوية (التأثير المثالي والدافعية الالهامية والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية)

والالتزام التنظيمي المتمثل بـ(الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري) فضلا عن تحديد طبيعة علاقات الارتباط البينية ومن ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات المذكورة باستعمال معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) وكما يأتي :

اولا . العلاقات البينية لمتغيرات الدراسة

أ- العلاقات البينية لمتغيرات الانماط القيادية المعاصرة :

يوضح الجدول (23) علاقات الارتباط البينية بين متغيرات الانماط القيادية المعاصرة فقد كانت كالآتي:

جدول (23)

العلاقات الارتباطية البينية بين متغيرات الانماط القيادية المعاصرة

الاعتبارات الفردية	الاستثارة الفكرية	الدافعية الالهامية	التأثير المثالي	القيادة التحويلية	الادارة بالاستثناء	المكافاة المشروطة	القيادة التبادلية	المتغير
**	**	**	**	**	**	**	1	القيادة التبادلية
0.640	0.660	0.670	0.695	0.617	0.710	0.791		
**	**	**	**	**	**	1		المكافاة المشروطة
0.682	0.790	0.784	0.670	0.653	0.843			
**	**	**	**	**	1			الادارة بالاستثناء
0.609	0.742	0.737	0.705	0.651				
**	**	**	**	1				القيادة التحويلية
0.695	0.781	0.731	0.704					
*	**	**	1					التأثير المثالي
0.383	0.715	0.670						
*	*	1						الدافعية الالهامية
0.584	0.435							
*	1							الاستثارة الفكرية
0.335								
1								الاعتبارات

(**) الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01)

(*) الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.05)

1- القيادة التبادلية – القيادة التحويلية. بلغ معامل الارتباط لهذا العلاقة (0.617) وهو ارتباط موجب و قوي وذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وتعكس مدى التلازم والاتساق بين متغيرات الانماط القيادية المعاصرة

2- القيادة التبادلية – المكافأة المشروطة. بلغ معامل الارتباط لهذا العلاقة (0.791) وهو ارتباط موجب و قوي وذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وتعكس مدى التلازم والاتساق بين تلك المتغيرات .

3- القيادة التبادلية – الادارة بالاستثناء. بلغ معامل الارتباط لهذا العلاقة (0.710) وهو ارتباط موجب و قوي وذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وتعكس مدى التلازم والاتساق بين تلك المتغيرات

4- القيادة التحويلية – التأثير المثالي. بلغ معامل الارتباط لهذا العلاقة (0.704) وهو ارتباط موجب و قوي وذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وتعكس مدى التلازم والاتساق بين تلك المتغيرات

5- القيادة التحويلية – الدافعية الالهامية. بلغ معامل الارتباط لهذا العلاقة (0.731) وهو ارتباط موجب و قوي وذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وتعكس مدى التلازم والاتساق بين تلك المتغيرات

6- القيادة التحويلية – الاستثارة الفكرية. بلغ معامل الارتباط لهذا العلاقة (0.781) وهو ارتباط موجب و قوي وذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وتعكس مدى التلازم والاتساق بين تلك المتغيرات

7- القيادة التحويلية – الاعتبارات الفردية. بلغ معامل الارتباط لهذا العلاقة (0.695) وهو ارتباط موجب و قوي وذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وتعكس مدى التلازم والاتساق بين تلك المتغيرات .

كما يلاحظ من خلال معاملات الارتباط البينية لمصفوفة علاقات الارتباط ان جميع المتغيرات الفرعية للقيادة التبادلية (المكافأة المشروطة والادارة بالاستثناء) والقيادة التحويلية (التأثير المثالي ، والدافعية الالهامية والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية) .

قد حققت علاقات ارتباط موجبة وقوية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) و (0.01) وهذه العلاقات تعكس وجود تماسك وتجانس بين هذه المتغيرات وبمستوى جيد.

ب . العلاقات البينية لمتغيرات الالتزام التنظيمي . يوضح الجدول (24) علاقات الارتباط البينية بين متغيرات الالتزام التنظيمي .

جدول (24)

العلاقات الارتباطية البينية بين متغيرات الالتزام التنظيمي .

المتغير	الالتزام التنظيمي	الالتزام الشعوري	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري
المتغير				
الالتزام التنظيمي	1	** 0.767	** 0.731	** 0.809
الالتزام الشعوري		1	* 0.558	** 0.762
الالتزام المعياري			1	** 0.802
الالتزام الاستمراري				1

(**) الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01)

(*) الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.05)

1- الالتزام التنظيمي – الالتزام الشعوري . بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.767) وهو ارتباط موجب وقوي وذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وتعكس علاقة التلازم والاتساق بين تلك المتغيرات .

2- الالتزام التنظيمي – الالتزام المعياري . بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.731) وهو ارتباط موجب وقوي وذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وتعكس علاقة التلازم والاتساق بين تلك المتغيرات .

3- الالتزام التنظيمي – الالتزام الاستمراري . بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.809) وهو ارتباط موجب وقوي وذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وتعكس علاقة التلازم والاتساق بين تلك المتغيرات .

كما يلاحظ من خلال معاملات الارتباط البينية لمصفوفة علاقات الارتباط البينية ان جميع المتغيرات الثانوية للالتزام التنظيمي (الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري).

قد حققت علاقات ارتباط موجبة وقوية عند مستوى (0.01) وهذه العلاقات تعكس وجود تماسك وتجانس بين هذه المتغيرات وبمستوى جيد .

ثانيا . علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سيتم في هذه الفقرة التحقق من صحة فرضية الدراسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة والتي تم صياغتها استنادا الى مشكلة الدراسة .

اذ تم استخدام معامل ارتباط الرتب سبيرمان (Spearman) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة وكما يأتي :

1- تحليل العلاقة بين متغير الانماط القيادية المعاصرة – الالتزام التنظيمي

يتضح من الجدول (25) نتائج قيم الارتباط بين متغير الانماط القيادية المعاصرة ومتغيراته وبين الالتزام التنظيمي ومتغيراته .

جدول (25)

نتائج قيم الارتباط بين متغير الانماط القيادية المعاصرة ومتغيراته وبين متغير الالتزام التنظيمي ومتغيراته

المتغير المتغير	الانماط القيادية المعاصرة	الاعتبارات الفردية	الاستثمار الفكرية	الدافعية الالهامية	التأثير المثالي	القيادة التحويلية	الادارة بالاستثناء	المكافأة المشروطة	القيادة التبادلية
الالتزام التنظيمي	** 0.820	** 0.699	** 0.681	** 0.775	** 0.708	** 0.761	** 0.843	** 0.845	** 0.844
الالتزام الشعوري	** 0.644	** 0.859	*	* 0.575	0.399	* 0.580	** 0.639	** 0.695	** 0.672
الالتزام المعياري	** 0.681	** 0.584	0.486	** 0.839	** 0.661	** 0.882	** 0.791	** 0.811	** 0.705
الالتزام الاستمراري	** 0.843	** 0.815	** 0.523	** 0.815	** 0.754	** 0.810	** 0.793	** 0.818	** 0.883

(**) الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01)

(*) الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.05)

حددت طبيعة العلاقة بين متغيرات الانماط القيادية ومتغير الالتزام التنظيمي بالفرضية الرئيسية الاولى ، اذ يبين الجدول اعلاه ان معامل الارتباط بلغ (0.820) وهو موجب وقوي ودال معنويا بمستوى (0.01) مما يعكس اهمية الانماط القيادية المعاصرة والمتمثلة بالقيادة التبادلية والقيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي في عينة المنظمات التي شملتها الدراسة .

اما بقية علاقات الارتباط بين الانماط القيادية المعاصرة وبين الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري قد بلغت (0.644) و (0.681) و (0.843) على التوالي وهي موجبة وقوية ودالة معنويا بمستوى (0.01) .

وهذا يدل على قوة العلاقة الارتباطية بين تلك المتغيرات . فالقائد التبادلي يتعرف على حاجات المرؤوسين و يعرف المرؤوسين ما الذي يجب عمله للحصول على المخرجات (سلع و خدمات) ، بينما يعمل القائد التحويلي على ايجاد قنوات اتصال مباشرة مع العاملين ويثق بقدراته وقدرات المرؤوسين لانجاز مهامهم .

والمحصلة النهائية لكل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية هو ترسيخ الالتزام التنظيمي بابعاده الشعوري والمعياري والاستمراري .

2- القيادة التبادلية – الالتزام التنظيمي

يبين الجدول اعلاه ان معامل الارتباط بلغ (0.844) وهو موجب وقوي ودال معنويا بمستوى (0.01) مما يعكس اهمية عملية التبادل بين القائد الاداري و المرؤوسين باتجاه دفعهم لتحقيق اهداف المنظمة.

اما بقية علاقات الارتباط بين القيادة التبادلية وبين الالتزام الشعوري والالتزام الشعوري والالتزام الاستمراري قد بلغت (0.672) و (0.705) و (0.883) على التوالي وهي موجبة ودالة معنويا بمستوى (0.01) مما يعكس اهمية دور القائد التبادلي في تحفيز المرؤوسين المشروط بالعمل المتميز و حثهم على الاستمرار في تقديم السلع والخدمات المطلوبة ولضمان انتماهم للمنظمة والشعور بالمسؤولية تجاهها مع استمرارية العمل فيها

كما يظهر الجدول (25) بقية علاقات الارتباط بين متغيرات القيادة التبادلية المتمثلة بـ(المكافاة المشروطة والادارة بالاستثناء) وبين الالتزام التنظيمي ومتغيراته(الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري)

اذ تراوحت بين اعلى علاقة ارتباط بلغت (0.845) و بمستوى دلالة معنوية (0.01) بين متغير المكافاة المشروطة وبين الالتزام التنظيمي .

وبين ادنى علاقة ارتباط بلغت (0.639) و بمستوى دلالة معنوية (0.01) بين متغير الادارة بالاستثناء و بين الالتزام الشعوري

3- القيادة التحويلية – الالتزام التنظيمي

يبين الجدول اعلاه ان معامل الارتباط بلغ (0.761) وهو موجب وقوي ودال معنويا بمستوى (0.01) مما يعكس اهمية القائد التحويلي في ارساء العلاقة بينه وبين المرووسين وتحفيزهم عن طريق اعجابهم والهامهم بمثلهم الاعلى ودفعهم الى تبني رؤية المنظمة وكانها رؤيتهم وتركيز طاقاتهم باتجاه تحقيق اهداف المنظمة ككل .

اما بقية علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية وبين الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري قد بلغت (0.580) و (0.882) و (0.810) على التوالي وهي موجبة ودالة معنويا بمستوى (0.05) وبمستوى (0.01) مما يعكس اهمية دور القائد التحويلي في جذب المرووسين شعوريا نحو المنظمة وجعلهم ملتزمين بالبقاء والعمل فيها وان بقائهم هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة شخصية ايضا .

كما يظهر الجدول (25) بقية علاقات الارتباط بين متغيرات القيادة التحويلية المتمثلة بـ(التأثير المثالي والدافعية الالهامية والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية) وبين الالتزام التنظيمي ومتغيراته (الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري)

اذ تراوحت بين اعلى علاقة ارتباط بلغت (0.775) و بمستوى دلالة معنوية (0.01) بين متغير الدافعية الالهامية وبين الالتزام التنظيمي .

وبين ادنى علاقة ارتباط بلغت (0.699) و بمستوى دلالة معنوية (0.01) بين متغير الاعتبارات الفردية و بين الالتزام التنظيمي.

كما يوضح الجدول اعلاه بقية علاقات الارتباط بين متغيرات القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي ومتغيراته

اذ تراوحت بين اعلى علاقة ارتباط بلغت (0.859) و بمستوى دلالة معنوية (0.01) بين متغيرات الاعتبارات الفردية وبين متغير الالتزام الشعوري .

وبين ادنى علاقة ارتباط بلغت (0.334) وهي ليست ذات دلالة معنوية بين متغير الاستثارة الفكرية ومتغير الالتزام الشعوري مما يعكس اهمية القائد التحويلي كنمط اداري معاصر يشجع على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الاجل وتحديد اهداف واضحة وواقعية للمنظمة وتسعى الى احداث التغيير والتطوير والتنمية الادارية باستمرار و تبني أنظمة واساليب قيادية مرنة تمكنهم من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات المستمرة .

وبناء على ذلك يمكن القول ان الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات (الانماط القيادية المعاصرة وبين الالتزام التنظيمي ومتغيراتهم الثانوية) منفردة او مجتمعة) قد قبلت .

ثالثا . عرض وتحليل ومناقشة علاقات الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة

أ- علاقات الارتباط المتعدد بين انماط القيادة المعاصرة والمتمثلة بـ(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وبين الالتزام التنظيمي

تقاس علاقات الارتباط المتعدد من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي مضمونها "هناك علاقة ارتباط متعددة ذات دلالة معنوية بين متغيرات (الانماط القيادية المعاصرة وبين الالتزام التنظيمي ومتغيراتهم الثانوية) منفردة او مجتمعة".

اذ تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحديد نوع العلاقات المتعددة بين متغيرات الدراسة وكما يأتي :

جدول (26)

علاقات الارتباط المتعدد بين الانماط القيادية المعاصرة والمتمثلة بـ(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وبين الالتزام التنظيمي

المحسوبة T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير
4.067	76.269	0.443	0.784	0.885	H1
5.206		0.548			H2
1.645	3.15	0.05	الجدولية		
2.326	4.98	0.01			

يبين الجدول (26) القراءات والتفسيرات الآتية:

1- ان قيمة F المحسوبة للمتغيرين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بلغت (76.269) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.98) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وهذا يعني وجود تاثير ذو دلالة احصائية للمتغيرين على الالتزام التنظيمي وبدرجة ثقة (99%).

2- من خلال قيمة معامل التحديد R2 البالغة (0.784) يتضح بان بعدي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية يفسرا ما نسبته (78%) من التغيرات الحاصلة على الالتزام التنظيمي. اما النسبة البالغة (22%) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة.

3- يتضح من خلال قيم الميل الحدي (B) البالغة (0.443) و (0.548) بان اي زيادة في بعدي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة تعزيز الالتزام التنظيمي .

ب- علاقات الارتباط المتعدد بين انماط القيادة المعاصرة والمتمثلة بـ(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وبين الالتزام الشعوري

اذ تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحديد نوع العلاقات المتعددة بين متغيرات الدراسة وكما يأتي :

جدول (27)

علاقات الارتباط المتعدد بين الانماط لقيادة المعاصرة والمتمثلة بـ(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وبين الالتزام الشعوري

المحسوبة T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير
4.076	20.799	0.434	0.5712	0.755	H1
1.656		0.057			H2
1.645	3.15	0.05	الجدولية		
2.326	4.98	0.01			

يبين الجدول (27) القراءات والتفسيرات الآتية:

1- ان قيمة F المحسوبة للمتغيرين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بلغت (20.799) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.98) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة احصائية للمتغيرين على الالتزام التنظيمي وبدرجة ثقة (99%)

2- من خلال قيمة معامل التحديد R² البالغة (0.571) يتضح بان بعدي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية يفسرا ما نسبته (57%) من التغيرات الحاصلة على الالتزام الشعوري. اما النسبة البالغة (43%) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

3- يتضح من خلال قيم الميل الحدي (B) البالغة (0.434) و (0.057) بان اي زيادة في بعدي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة تعزيز الالتزام الشعوري .

ج- علاقات الارتباط المتعدد بين انماط القيادة المعاصرة والمتمثلة بـ(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وبين الالتزام المعيارى

اذ تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحديد نوع العلاقات المتعددة بين متغيرات الدراسة وكما يأتي :

جدول (28)

علاقات الارتباط المتعدد بين الانماط القيادية المعاصرة والمتمثلة بـ(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وبين الالتزام المعياري

المحسوبة T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير
1.856	78.983	0.066	0.790	0.889	H1
8.121		0.610			H2
1.645	3.15	0.05	الجدولية		
2.326	4.98	0.01			

يبين الجدول (28) القراءات والتفسيرات الآتية:

1- ان قيمة F المحسوبة للمتغيرين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بلغت (78.983) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.98) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة احصائية للمتغيرين على الالتزام المعياري وبدرجة ثقة (99%).

2- من خلال قيمة معامل التحديد R² البالغة (0.790) يتضح بان بعدي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية يفسرا ما نسبته (79%) من التغيرات الحاصلة على الالتزام الشعوري. اما النسبة البالغة (21%) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

3- يتضح من خلال قيم الميل الحدي (B) البالغة (0.066) و (0.610) بان اي زيادة في بعدي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة تعزيز الالتزام المعياري.

د- علاقات الارتباط المتعدد بين انماط القيادة المعاصرة والمتمثلة بـ(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وبين الالتزام الاستمراري

اذ تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحديد نوع العلاقات المتعددة بين متغيرات الدراسة وكما يأتي :

جدول (29)

علاقات الارتباط المتعدد بين الانماط القيادية المعاصرة والمتمثلة بـ (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وبين الالتزام الاستمراري

المحسوبة T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير
6.785	92.336	0.745	0.815	0.903	H1
3.334		0.354			H2
1.645	3.15	0.05	الجدولية		
2.326	4.98	0.01			

يبين الجدول (29) القراءات والتفسيرات الآتية:

1- ان قيمة F المحسوبة للمتغيرين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بلغت (92.336) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.98) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وهذا يعني وجود تاثير ذو دلالة احصائية للمتغيرين على الالتزام المعياري وبدرجة ثقة (99%).

2- من خلال قيمة معامل التحديد R² البالغة (0.815) يتضح بان بعدي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية يفسرا ما نسبته (82%) من التغيرات الحاصلة على الالتزام الاستمراري .اما النسبة البالغة (18%) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

3- يتضح من خلال قيم الميل الحدي (B) البالغة (0.745) و (0.354) بان اي زيادة في بعدي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة تعزيز الالتزام الاستمراري . وبناءا على ذلك يمكن القول ان الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها " هناك علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين متغيرات (الانماط القيادية المعاصرة وبين الالتزام التنظيمي ومتغيراتهم الثانوية) منفردة او مجتمعة" قد قبلت.

رابعاً . عرض ومناقشة علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يقاس التأثير من خلال اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها "هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات (الانماط القيادية المعاصرة وبين الالتزام التنظيمي ومتغيراتهم الثانوية) منفردة او مجتمعة" وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

$$Y = a + B x$$

وكما يأتي :

أ- تأثير علاقة الانماط القيادية المعاصرة وبعديها القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في الالتزام

التنظيمي

جدول (30)

تأثير علاقة الانماط القيادية المعاصرة وبعديها القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في الالتزام

التنظيمي

المحسوبة T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير
8.835	78.062	0.849	0.645	0.803	H1
9.994	99.889	0.855	0.699	0.836	H2
9.269	85.923	0.883	0.666	0.816	H
1.645	4.00	0.05	الجدولية		
2.326	7.08	0.01			

يبين الجدول (30) القراءات والتفسيرات الاتية

1- ان قيم F المحسوبة لانماط القيادة المعاصرة وبعديها القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

بلغت (85.92) و (78.069) و (99.89) على التوالي وهي اكبر من قيمة F

الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة (0.01) .

2- من خلال قيم معامل التحديد R^2 البالغة (0.666) و (0.645) و (0.699) يتضح ان متغير الانماط القيادية المعاصرة وبعديها القيادة التبادلية والقيادة التحويلية قادرة على تفسير ما نسبته (67%) و (65%) و (70%) من التغيرات التي تطرأ على الالتزام التنظيمي .

اما النسب البالغة (33%) و (35%) و (30%) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة .

3- يتضح من خلال قيم الميل الحدي (B) البالغة (0.883) و (0.849) و (0.855) بان اي زيادة في متغيرات الانماط القيادية المعاصرة وبعديها القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة من الانحراف المعياري سيؤدي الى زيادة تعزيز بعد الالتزام التنظيمي.

ب- تأثير علاقة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في الالتزام الشعوري

جدول (31)

تأثير علاقة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في الالتزام الشعوري

المحسوبة T	F المحسوبة	معامل الاتحاد	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير
6.478	41.959	0.477	0.552	0.743	H1
4.282	18.334	0.358	0.299	0.547	H2
1.645	4.00	0.05	الجدولية		
2.326	7.08	0.01			

يبين الجدول (31) القراءات والتفسيرات الاتية

1- ان قيم F المحسوبة للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية بلغت (41.959) و (18.334) على التوالي وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة (0.01)

2- من خلال قيم معامل التحديد R^2 البالغة (0.552) و (0.299) يتضح ان متغيري القيادة التبادلية والقيادة التحويلية قادرة على تفسير ما نسبته (55%) و (30%) من التغيرات التي تطرأ على الالتزام الشعوري .

اما النسب البالغة (45%) و (70%) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة .

3- يتضح من خلال قيم الميل الحدي (B) البالغة (0.477) و(0.358) بان اي زيادة في متغيرات القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة من الانحراف المعياري سيؤدي الى زيادة تعزيز بعد الالتزام الشعوري .

ج- تأثير علاقة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في الالتزام المعياري

جدول (32)

تأثير علاقة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في الالتزام المعياري

المحسوبة T	F المحسوبة	معامل الاتحاد	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير
6.054	36.651	0.519	0.605	0.778	H1
12.579	158.219	0.656	0.786	0.887	H2
1.645	4.00	0.05	الجدولية		
2.326	7.08	0.01			

يبين الجدول (32) القراءات والتفسيرات الاتية

1- ان قيم F المحسوبة للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية بلغت (36.651) و (158.219) على التوالي وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة (0.01)

2- من خلال قيم معامل التحديد R2 البالغة (0.605) و (0.786) يتضح ان متغيري القيادة التبادلية والقيادة التحويلية قادرة على تفسير ما نسبته (61%) و(79%) من التغيرات التي تطرا على الالتزام المعياري .

اما النسب البالغة (39%) و(21%) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة .

يتضح من خلال قيم الميل الحدي (B) البالغة (0.519) و(0.656) بان اي زيادة في متغيرات القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة من الانحراف المعياري سيؤدي الى زيادة تعزيز بعد الالتزام المعياري .

د- تأثير علاقة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في الالتزام الاستمراري

جدول (33)

تأثير علاقة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في الالتزام الاستمراري

المحسوبة T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير
11.853	140.502	1.008	0.766	0.875	H1
8.229	67.711	0.871	0.612	0.782	H2
1.645	4.00	0.05	الجدولية		
2.326	7.08	0.01			

يبين الجدول (33) القراءات والتفسيرات الاتية

1- ان قيم F المحسوبة للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية بلغت (140.502) و (67.711)

على التوالي وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة (0.01)

2- من خلال قيم معامل التحديد R² البالغة (0.766) و (0.612) يتضح ان متغيري القيادة

التبادلية والقيادة التحويلية قادرة على تفسير ما نسبته (77%) و(61%) من التغيرات التي تطرا

على الالتزام الاستمراري . اما النسب البالغة (23%) و(39%) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى

غير داخلة في النموذج الدراسة .

3- يتضح من خلال قيم الميل الحدي (B) البالغة (1.008) و(0.871) بان اي زيادة في متغيرات

القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة من الانحراف المعياري سيؤدي الى زيادة

تعزير بعد الالتزام الاستمراري. و بهذا يمكن القول بان الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها "

هناك علاقة تاثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات (الانماط القيادية المعاصرة وبين الالتزام

التنظيمي ومتغيراتهم الثانوية) منفردة او مجتمعة " قد قبلت .

خامسا . اختبار معنوية الفروق بين الشركات قيد الدراسة

لغرض الوقوف على الاختلافات بين اجابات المبحوثين عينة الدراسة في الشركات الثلاثة تم اختبار

الفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها " توجد فروق ذات دلالة معنوية بين اجابات عينة الدراسة في

الشركات المبحوثة لمتغيرات دراسة الانماط القيادية المتمثلة بـ(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

(والالتزام التنظيمي المتمثل بـ(الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري) "

وقد تم اعتماد اختبار كروسكال - ويلز (Kruskal - Wallis test) للوقوف على الفروق بين

متغيرات الدراسة (الانماط القيادية والالتزام التنظيمي) على وفق ارائهم والمبينة نتائجه في الجدول

(34) الاتي:

جدول (34)

اختبار كروسكال - ويلز للفروق بين الشركات الصناعية عينة الدراسة

الدلالة المعنوية	القيمة الجدولية للاختبار	القيمة المحسوبة للاختبار	رمزه	المتغير	ت
غير دال معنويا	** 9.210	2.084	X	الانماط القيادية المعاصرة	1
غير دال معنويا		3.624	Y	الالتزام التنظيمي	2

بما ان القيمة الجدولية لاختبار كروسكال - ويلز (Kruskal - Wallis test) عند مستوى دلالة معنوية (0.05) هو (9.210) وهي اكبر من القيمة المحسوبة للاختبار وهي مؤشر بعدم وجود فروق بين الشركات الصناعية المبحوثة ولمتغيري الدراسة المتغير المستقل (الانماط القيادية المعاصرة) والمتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي) لذا ترفض الفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها " توجد فروق ذات دلالة معنوية بين اجابات عينة الدراسة في الشركات الصناعية المبحوثة لمتغيرات الدراسة الانماط القيادية المتمثلة ب(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) والالتزام التنظيمي المتمثل ب(الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري)".

الفصل

الخامس

الاستنتاجات

والتوصيات

المبحث الاول

الاستنتاجات

Conclusions

يتناول هذا المبحث اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وكما يأتي:

اولا . الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري

1. هناك وجهة نظر مختلفة بين الباحثين في وصف مداخل القيادة الادارية ، ويعتبر المدخل الحديث احدها تاريخيا واعقدها تكويننا .
2. كان ظهور الانماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) في منتصف الثمانينات من القرن العشرين كمدخلا حديثا في القيادة الادارية حتى الوقت الحاضر .
3. اتضح ان النمط القيادي التبادلي يمثل انعكاسا لنظرية (الهدف - المسار) في تحفيز المرؤوسين نحو انجاز الاهداف المطلوبة .
4. يعكس النمط القيادي التحويلي الرؤية الاستراتيجية للمنظمة من خلال سعيها المستمر الى تغيير الثقافة التنظيمية مما عليه الى الحالة المثلى التي يتصورها بما يخدم اهداف ومصلحة الفرد والمنظمة معاً.

ثانيا . الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص واهمية اراء عينة الدراسة

1. تعطي الشركات الصناعية المبحوثة اهتمام كبيرا بمتغير الانماط القيادية المعاصرة ادراكا منها باهمية ابعادها (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) في تحقيق الالتزام التنظيمي.

2. هناك اهتمام واضح من قبل الشركات الصناعية المبحوثة في المكافاة المشروطة للعاملين نظير جهودهم والادارة بالاستثناء وذلك لاعتمادها المعايير والقواعد لانجاز الاعمال والمهام من قبل العاملين.

3. تدرك الشركات الصناعية المبحوثة اهمية استخدام القائد الاداري للتاثير المثالي والدافعية الالهامية في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال :

ا- تحفيز والهام المرؤوسين باهمية تحقيق اهداف المنظمة واهداف الفرد العامل معا.

ب- تحفيز وتوعية المرؤوسين للتحديات التي يواجهها العمل .

4. تهتم الشركات الصناعية المبحوثة بتحقيق الالتزام الاستمراري يليه الالتزام المعياري ويليه الالتزام الشعوري ، مما يعكس اهمية تلك المتغيرات وفق ترتيبها في نجاح عمل الشركات واستمرارها في بيئة الاعمال التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة.

ثالثا .الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

1. حققت الانماط القيادية المعاصرة (التبادلية والتحويلية) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في ما بينها على المستوى الكلي والثانوي ، مما يدل على ان القائد الاداري لا يمكن ان يكون تبادليا او تحويليا بشكل كامل وانما يمكنه ان يجمع بين موصفات القائد التبادلي وموصفات القائد التحويلي.

2. اتضح ان القيادات الادارية في الشركات الصناعية المبحوثة قد استخدمت :

ا- المكافاة المشروطة التي تعبر عن علاقة قائمة بين القائد الاداري والمرؤوسين الذي يكافئون نظير انجازهم للاعمال الموكلة اليهم .

ب- الادارة بالاستثناء والتي تشير الى استخدام القيادات الادارية في الشركات الصناعية المبحوثة لهذا المتغير في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته من خلال تفصيلها للاعمال الموكلة الى مرؤوسيهيها وفقا لمجموعة من المعايير والقواعد عدم التدخل الا عند حالات ضرورية تستدعي ذلك .

3. اتضح ان القيادات الادارية في الشركات الصناعية المبحوثة قد استخدمت :

أ- الدافعية الالهامية في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته من خلال ربط المعنى بالتحدي لتحقيق مستوى أعلى من الاداء المخطط له ويقدمون رؤية ويشجعون المرؤوسين على مشاركتهم فيها .

ب- التأثير المثالي في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته من خلال درجة التطابق بين المرؤوسين مع القائد الاداري ، فالمرؤوسين لديهم الثقة الكاملة بالقائد الاداري يحاكون سلوكه ويتحلون بالقيم التي يظهرها ويعملون على تحقيق رؤيته .

ج- الاعتبار الفردية في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته من خلال التركيز على الجوانب الانسانية والنفسية للمرؤوسين ودعمهم ماديا ومعنويا .

د- الاستثارة الفكرية في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته من خلال استخدام الاساليب الجديدة لحل المشاكل بطرق مختلفة ، مع اهتمامهم بعدم التعامل مع حالات الفشل وانما الفشل يحقق النجاح .

رابعاً . الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة

1. اعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الانماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) اذ كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته (الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري) .

2. اعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الانماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) من جهة والالتزام الاستمراري من جهة اخرى اذ حققت نتيجة متميزة ويعزى ذلك الى ارتباط المرؤوسين بالمنظمة بشكل كامل نتيجة التكاليف المالية التي تصاحب تركهم للشركة مثل (الترقية ، التقاعد ، فقدان العلاقات مع الزملاء ...).

3. اعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الانماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) من جهة والالتزام المعياري من جهة اخرى نتيجة شعور المرؤوسين بالالتزام والواجب بالبقاء في المنظمة مهما كانت الاسباب وهذا ينبع من المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد العامل قبل دخوله الشركة.

4. اعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الانماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) من جهة والالتزام الشعوري من جهة اخرى نتيجة الارتباط العاطفي او التطابق والاندماج للفرد بقيم واهداف المنظمة.

خامسا . الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

1. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغيرات الانماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) في الالتزام التنظيمي ويعزى ذلك الى ان تأثير الكل اكبر من تأثير الجزء حسب نظرية التداؤب او التعاون (Synergy) .
2. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغيرات الانماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) في الالتزام الشعوري مما يشير الى ان الشركات الصناعية تتبنى تلك المتغيرات في تحقيق هذا الالتزام.
3. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغيرات الانماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) على الالتزام المعياري مما يشير الى ان الشركات الصناعية تتبنى تلك المتغيرات في تحقيق هذا الالتزام.
4. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغيرات الانماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) على الالتزام الاستمراري مما يشير الى ان الشركات الصناعية تتبنى تلك المتغيرات في تحقيق هذا الالتزام.

سادسا . الاستنتاجات المتعلقة بالفروق بين متغيرات الدراسة

1. لا تتباين نظرة القيادات الادارية العليا في الشركات الصناعية المبحوثة لمتغير الانماط القيادية المعاصرة . اذ اظهرت النتائج انهم يهتمون بالانماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) بنفس مستوى الاهتمام في الشركات الصناعية الثلاث قيد الدراسة.

2. لا تتباين نظرة القيادات الادارية العليا في الشركات الصناعية المبحوثة بمتغير الالتزام التنظيمي. اذ اظهرت النتائج انهم يهتمون بمتغير الالتزام التنظيمي بابعاده الثلاثة (الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري) بنفس مستوى الاهتمام في الشركات الصناعية الثلاث قيد الدراسة.

المبحث الثاني

التوصيات

Recommendations

في ضوء الاطار النظري للدراسة واستنتاجات الجانب العملي ، تم صياغة مجموعة من التوصيات وكما يأتي :

1. ضرورة الاهتمام بالانماط القيادية المعاصرة (النمط التبادلي والنمط التحويلي) وتجسيد ذلك فعليا مع اعطاء اولوية للنمط التحويلي لكون الشركات الصناعية في القطاع الصناعي المختلط تخضع الى العديد من الضغوط ومنها على وجه التحديد الضغوط التنافسية .

2. ضرورة اعتماد استراتيجيتي الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري لدى جميع العاملين لما لهما من تاثير في اداء ونجاح الشركات الصناعية ويمكن تحقيق ذلك من خلال :

أ- تنمية مفهوم التوازن بين الجهد المبذول والمكافآت التي يحصل عليها الفرد نتيجة انجازه العمل .

ب- انشاء صناديق التكافل الاجتماعي لتحقيق عوائد اضافية للعاملين في الشركة.

ج- تنمية شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل الشركة.

د- تنمية شعور الفرد بالالتزام نحو الشركة من خلال عملية المبادلة (للمهام المطلوبة منه) مع المكافآت والمنافع المتحققة وذلك لضمان نجاح الشركة واستمرارها في ضرورة ترسيخ منهج الادارة بالقيم والأخلاق وتجسيد ذلك بخلق الاجواء الصحية للعمل التي تمكن العاملين من العمل بصورة مريحة وذلك من خلال :

أ- توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة والتي من شأنها تقليل الوقت والجهد.

- ب- زرع الثقة والحث على التعاون وتوحيد العلاقات الاجتماعية وتقوية الوشائج وإشاعة المثل والقيم الانسانية والاخلاقية في العمل كقيم الوفاء والامانة والتفاني وغيرها.
3. اهمية بناء ثقافة تنظيمية قائمة على اساس الثقة لتعزيز وتدعيم الالتزام التنظيمي الذي يشكل الهدف الاساسي في تحقيق الشركة لاهدافها الاستراتيجية.
4. التاكيد على صياغة الرؤية الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي للشركات الصناعية لمواجهة تحديات العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة واشتداد المنافسة.
5. ضرورة توجيه وتحفيز وارشاد العاملين للايمان برؤية الشركة المستقبلية وبما يخدم اهدافهم واهداف المنظمة معاً.
6. الاهتمام بالعلاقات الانسانية وتحسين حياة العمل وتطوير قدرات وقابليات العاملين من خلال تدريبهم وتعليمهم.
7. اثناء البرامج التدريبية التي تقام للقيادات الادارية العليا بمواضيع علم النفس الصناعي والعلاقات الصناعية لما لهما من دور كبير في تطوير قدراتهم في التعامل مع العاملين في الشركة .
8. التاكيد على ضرورة الاستمرار في تطوير بعد الاستثارة الفكرية من خلال :
- أ- تشجيع ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية
- ب- بحث المشاكل المتعلقة بالعمل ومحاولة معالجتها ووضع الحلول الملائمة لها بروح الجماعة.
9. ضرورة بناء هياكل تنظيمية مرنة تسمح باستيعاب التغيرات التي تمليها المواقف الحرجة التي تواجه الشركات الصناعية قيد الدراسة .
10. العمل على اقامة البرامج والانشطة التحفيزية التطويرية التي من شأنها رفع مستوى اداء الخدمات المقدمة من قبل الشركات الصناعية وتطوير ملكة الابداع والابتكار لدى العاملين من خلال :
- أ- منح جائزة جودة الاداء سنوياً لأكفأ معمل او دائرة او قسم يقدم نشاط انتاجي او خدمي.

ب- تنظيم مسابقة علمية تنافسية لطرح الافكار الجديدة او المبتكرات التي لها دور في تقليل الوقت والجهد والتكلفة وتعود بالفائدة على الشركة.

المصادر

اولا : المصادر العربية

- القرآن الكريم

أ- الكتب

- 1-العلاق ، بشير عباس ، (1983)،معجم المصطلحات للعلوم الادارية الموحدة ، معجم انكليزي ، عربي ، الطبعة الاولى.
- 2-منجد في اللغة والاعلام ، (2007) ، بيروت - لبنان ، المكتبة الشرقية ، الطبعة الثانية والاربعين ، دار المشرق (بيروت ، قاموس).
- 3-الحتبور ، عبدالعزيز صالح ، (2004) ، الإدارة الاستراتيجية ، (إدارة جديدة في عالم متغير) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان-الاردن.
- 4-جابر ، عبد الحميد جابر و كاظم ، احمد خيري ، مناهج البحث في التربية و علم النفس ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1978
- 5-داغر ، منقذ محمد ، صالح ، عادل حرحوش ، (2000) ، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد.
- 6-الذهبي ، جاسم محمد ، العزاوي ، نجم عبدالله ، (2005) ، "مبادئ الإدارة العامة ، منظور استراتيجي شامل" ، الطبعة الاولى ، مكتب الجزيرة للتجهيز الطباعي والاستنساخ .
- 7-الشماع ، خليل محمد حسن ، حمود ، خضير كاظم ، (2007) ، "نظرية المنظمة" ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، الاردن.
- 8-مليكة ، لويس كامل (1988) ، "سايكولوجية الجماعات والقيادة " الطبعة الثانية ، مكتبة النهوض المصرية ، المعهد القومي للإدارة العليا.
- 9-طاهر ، علوي عبدالله ، (2007) ، "الانموذج القيادي التربوي الاسلامي " ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، الاردن www.massira.jo.

- 10- العامري ، صالح مهدي حسن ، الغالبي ، طاهر محسن منصور ، (2008) ، "الإدارة والاعمال"، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية .
- 11- العاني ، مزهر سلمان ، جواد ، شوقي ناجي ، (2008) ، "العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات " ، دار ثراء للنشر والتوزيع ، مكتبة الجامعة ، الشارقة ، مكتبة النهضة المصرية ، المعهد القومي للإدارة العليا .
- 12- العديلي ، ناصر محمد ، (1995) ، "السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 13- القحطاني ، سالم سعيد ، الغامدي ، سعيد بن محمد ، (2001) ، "القيادة الادارية : التحول التحول نحو نموذج القيادي العالمي " ،معهد الدراسات الامنية ، كاية الملك فهد الامنية ، العدد (23) ، مجلة البحوث الامنية.
- 14- اللوزي ، موسى ، (2010) ، "التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة" ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 15- النجار ، فريد ، (2008) ، "التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية ، محاور الاصلاح الاستراتيجي في القرن 21 " ، الدار الجامعية للنشر والطباعة
- 16- الهواري ، سيد ، (1999) ، "القائد التحويلي للعبور بالمنظمات الى القرن الواحد والعشرين " ، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي ، الطبعة الثانية.

ب- الدوريات والبحوث والدراسات

1. ريسان ، محمود علي ، حداد ، مناور مزيج ، (2002) ، "تشخيص الانماط القيادية السائدة في كليات الإدارة والاقتصاد والعلوم الادارية" ، دراسة تحليلية في الجامعات الاردنية الاهلية ، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد التاسع ، العدد التاسع والعشرون ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
2. الخفاجي ، نعمة عباس ، والنعمي ، فلاح تايه ، وعلي ، عبد الغفور محمد ، (1996) ، "قياس العلاقة ما بين المناخ الاخلاقي والالتزام التنظيمي " ،دراسة حالة في منظمة تعليمية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، عدد خاص ببحوث المؤتمر العلمي السادس ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد.
3. الساعدي ، مؤيد يوسف ، (2002) ، "بناء مقياس الثقة بالآخرين" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد 9، العدد 31 ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

4. السالم ، مؤيد ، والملا عبد الرحمن ، (1996) ، "النمط القيادي للمدير وممارسة وظائف إدارة الوقت والعلاقة والاثـر" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 3 ، العدد 5 ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد.
5. الطائي ، علي حسون فندي ، (2006) ، "توليد وانتشار المعرفة والانماط المعاصرة للقيادة الإدارية العلاقة والاثـر" ، بحث تطبيقي في بعض كليات جامعة بغداد ، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 41 ، الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
6. العتيبي ، سعد بن مرزوق ، (2002) ، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير" ، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث : إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري – جدة / المملكة العربية السعودية .
7. الخشروم ، محمد مصطفى ، (2011) ، "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي" ، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب – مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد 27 ، العدد 3 ، ص 169-199.
8. زايد ، عادل محمد ، (1994) ، "تحليل العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي" ، دراسة تطبيقية ، مجلة العلوم الإدارية ، كلية التجارة – جامعة القاهرة – فرع بني سويف.
9. الفضلي ، فضل مصباح ، (1997) ، "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية" ، محلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة -الرياض ، مجلد 37 ، العدد 1 .
10. المطهر ، محمد بن محمد ، والشامي ، احمد بن محمد ، (2003) ، "استراتيجيات التمييز في الاداء الحكومي " ، عدد خاص بالمؤتمر السنوي الرابع في الإدارة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دمشق.
11. مرزوق ، ابتسام يوسف محمد ، (2011) ، "استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية – كلية التربية ، غزة.
12. الوزان ، خالد محمد احمد ، (2006) ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – كلية الدراسات العليا – الرياض.
13. سعيد ، هديل كاظم ، (2011) ، "العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثـرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي" ، دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني ، مجلة

العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد ، المجلد 17 ،
العدد 63 ، ص 121-150 .

14. يوسف ، درويش عبد الرحمن ، (1999) ، "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام
التنظيمي والاداء الوظيفي والخصائص الفردية " ، دراسة ميدانية ، مجلة الإدارة
العامة ، الرياض ، مجلد 39 ، العدد 3.

ج- الرسائل والاطاريح الجامعية

1. ال سعود ، عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز ، (2007) ، "الانماط القيادية
واثرهما في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام" ، دراسة مسحية على
منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة
والاقتصاد ، جامعة دمشق ، الجمهورية العربية السورية.

2. التميمي ، محمد ياسين ، رحيم طه ، (2009) ، "العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية
والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي" ، دراسة لاراء عينة من مدراء إدارة
مصرفي الرافدين والرشد ، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة ، كلية الإدارة
والاقتصاد – جامعة بغداد.

3. الجميلي ، خميس طلب عباس ، (2003) ، "اثر التقانة والقوة التنظيمية في السلوك
القيادي " ، دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام ، اطروحة دكتوراه في فلسفة
إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

4. الخطاوي ، بان احمد عارف ، (2003) ، "تأثير راس المال الاجتماعي في دعم العمل
المنظمي لتحقيق الميزة التنافسية" ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات
الكهربائية ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

5. الراوي ، زوبع عبد العزيز ، (2001) ، "التوجه الاستراتيجي للقيادات الادارية
العامة اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية " ، دراسة تحليلية للخصائص التنظيمية ،
اطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

6. الرويشدي ، حسام علي محيبس ، (2009) ، "اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة
لتحقيق الاداء المتميز " ، دراسة استطلاعية لاراء عينة من عمداء و رؤساء الاقسام
العلمية في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة ، كلية الإدارة
والاقتصاد ، جامعة بغداد.

7. الزيدي ، ناظم جواد عبد سلمان ، (2007) ، "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية
والقيادة التحويلية واثرهما في تفوق المنظمات" ، دراسة استطلاعية لعينة من مديري

المصارف الحكومية والاهلية ، اطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

8. الزبيدي ، غني دحام تناي ، (2004) ، "علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين واثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية " ، دراسة استطلاعية في قطاع الاعمار والاسكان ، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

9. الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة ، (2001) ، "أخلاقيات الإدارة واثرها في الرقابة الادارية على وفق نموذج الثقة" ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للاستكشافات النفطية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

10. الشعور ، علي محمد ، (2000) ، "العلاقة بين العوامل البيئية والخصائص والادوار القيادية واثرها في رسم استراتيجية لتنمية القيادات الادارية العليا في الجمهورية اليمنية " ، اطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

11. الطائي ، ابراهيم خليل ابراهيم ، (2004) ، "الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الادارية " ، دراسة تحليلية في بعض شركات قطاع الصناعة العراقي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

12. العبيدي ، نماء جواد ، (2002) ، "الانماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الازمة" ، دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها ، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

13. العطواني ، محمد عزيز محمد ، (2000) ، "اثر النمط القيادي لمدرء المصارف في ولاء العاملين" ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية ، دبلوم عالي في إدارة المصارف ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

14. عباس ، سحر قدوري ، (1998) ، "اثر قيم العمل في الالتزام التنظيمي واداء العاملين " ، دراسة ميدانية في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

15. عزيز ، شيرين نوري ، (2008) ، "اثر السمات القيادية في الرؤية التنظيمية" ، دراسة تطبيقية في عينة من كليات جامعة بغداد ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

16. المسعودي ، محمد اصبع بكال ، (2007) ، "العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي و سلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الميزة التنافسية " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

د- السجلات والتقارير الرسمية

1. التقرير السنوي والميزانية العامة لعام 2012 ، شركة الصناعات الخفيفة ذ.م.م.
2. التقرير السنوي والميزانية العامة لعام 2012 ، شركة الاصباغ الحديثة ذ.م.م.
3. التقرير السنوي والميزانية العامة لعام 2012 ، الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية .

ثانيا : المصادر الاجنبية

a) Books

- 1- Al -Khafaji ,A.F., (2002) , "Corporate Transformational and Restricting a Strategic Approach " , 1st Ed., Greenwood Publishing Group Inc., USA.
- 2- Certo , Samuel , (1997), "Modern Management " , 7th Ed., Printice Hill Company , N.Y.
- 3- Certo , Samuel , (2003), "Modern Management " , 8th Ed., Printice Hill Company , N.Y.
- 4- Daft , R.L., & Noe , R.A. , (2001) , "Organizational Behavior Sandiego" , Hacourt College Publisher , Inc., N.Y,
- 5- Daft , L. Richard ,(2004) , "Organizational Theory and Design" , 8th Ed., Vanderbilt University South – West ERV.
- 6- Dessler , G.,(2003), "Human Resource Management " , 9th Ed., Printice Hill , New Jersey.
- 7- George, J.M.,& Jones, G.R.(1996) "Understanding and Managing Organizational Behavior " , Addison – Wesley Publishing , USA.
- 8- Gibson , James , & Donnelly , H.James , & Lvankevich , John , & Konopask , Robert (2003) , "Organizations Behaviour Structure Process" McGraw-Hill.
- 9- Greenberg , Jerald , & Baron , A. Robert , (2008) , "Behavior Management in Organization".
- 10- Hellriegel , Don , & Slocum , W.John , & Woodman W.Richard , (2001) , "Organizational Behavior " , Texas A. & M University 8th Ed.

- 11- Hill , C.W., & Johnes , G.R. , "Strategic Management" , The Organ Integrated Approach , 5th Ed., Boston Hough Miffin Com , USA.
- 12- Macmillan , H., & Tampoe , M., (2000) , "Strategic Management Process : Content and Implementation " , Oxford , UK.
- 13- Makalfin , Robert , Gross Richard , (2002) , "Approach to Social Psychological Science" ,1st Ed.
- 14- Ivancevich , M.,John, & Matteson , T. Michael ,(2002), "Organizational Behavior and Management " , 6th Ed., McGraw-Hill-Irwin.
- 15- Morrhead, Gregory , & Griffin ,W.Richy , (1995) , "Organizational Behavior" , Houghton Mifflin Company.
- 16- Newstorm, J.W., & Davis , K., (2002), "Organizational Behavior : Human Behavior at Work", 11th Ed., Mc-Graw Hill Company Inc., N.Y.
- 17- Oxford , (2003) , "Worked Power Dictionary", for Learner of English , Oxford University Press.
- 18- Robbins , P., Stephen , (2003), "Organizational Behavior", 8th Int. Ed., 10th Ed., Prentice Hall Inc., New Jersey.
- 19- Schermerhorn , R. John, & Hunt , G. James , & Osborn , N. Richard , (2000), "Organizational Behavior" , 7th Ed.
- 20- Mathis, R. L., and Jackson, J. H., (2003), Human Resources Management, 10th Ed., South West, Thomson,U.S.A.
- 21- Angle; Harold L. & Perry, James L. (1981) ,"An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness" ,Administrative Science Quarterly, Vol. 26, No. 1. pp. 1-14.

b) Periodicals & Researches & Studies

1. Al-Taneiji, S (2006)" Teacher learning and transformational leadership in model schools", Journal of Faculty of Education, United Arab Emirates, vol. 23,pp 21-36.

2. Niekerk , Magdalena, Maria , Van , (2005) , "Transformational Leadership at a Higher Education Institution " , Master of Arts , University of South Africa.
3. Xiaoxia , Pan , (2006), "Transformational Leadership v.s Transactional Leadership .The Influence of Gender and Culture on Leadership Styles of SMEs in China and Sweden " , Master in International Business , Kristianstad University.
4. Stumph , N. Mitzi , (2003) , "The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Country Extension Directors to Job Satisfaction of Country Extension Professionals " , Thesis.
5. Griffin , W., Ricky , "Management" 7th Houghton Mifflin Company , Boston , N.Y.
6. Bryan , Suzatte , (2002) , "Cognitive Complexity Transformational Leadership and Organizational Outcomes", a dissertation , the Department of Communication Studies.
7. Bacal , Robert , (2007) , "What is Transactional Leadership , Development Resource Center-Better Leaders – Better Workplaces".
8. Bass , M. Bernard ,& Avolio , J. Bruce & Berson , Yair , Jung , Dong , (2003) , "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership" , Journal of Applied Psychology , vol.88 , no. 2 , pp207-218.
9. Buschanan, B.,(1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly, vol.19, pp533-546.
10. Cook , J.D. & Wall, T.D.,(1980), "New Work Attitude Measures of Trust : Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment " , Journal of Occupational Psychology, vol.80, pp39-52.
11. Dunham, R.B., Grude , J.A. & Castanade , M.B. (1994) , "Organizational Commitment : The Utility of an Integrative Definition " , Journal of Applied Psychology, vol.79, no.3, pp370-380.
12. Ferres , Natalie & Travaglione , Anthony & Connell , Julia , (2007) , Trust , "A Precursor to the Potential Mediating Effect of

**Transformational "International Journal of Organizational Behavior ,
Vol 5 , no. 8 , pp242-263.**

- 13. Gerrard , Bill, & Lockett , Andy (2007) , "The Impact of Human and Social Capital on Organizational Performance " Evidence from English Premiership Soccer .**
- 14. Gordon , M.F. , Philpot, J.W.,Burt,A.E.,Thompson , C.A., & Spiller , W.F., (1981), "Commitment to the Union : Development of a Measure and Examination of Correlates ", Journal of Applied Psychology , vol.66, no. 1, pp482-491.**
- 15. Hefetz, A. Ronald , & Laurie , L. Donald (1998) , "The Work of Leadership" Harvard Business Review on Leadership.**
- 16. Homring , A. Colonel Mar (2001), "Transformational Leadership".**
- 17. King , Nancy ,K., Oury (2009) , "Social Capital , Organizational Legitimacy and Transformational Leadership " , Implications for Non Profit Fund Raising and Board Relations in Fulfillment of the 3rd Year Research Requirement of the Executive Doctor of Managing Program Case , Western Reserve University.**
- 18. Jaros , S.J. , Jermer , J.M.,Koehler , J.W. & Sincich , T., (1993), "Effects of Continuous Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process : an Evaluation of Eight Structure Equation Models", Academy of Management Journal , vol.36 , pp951-995.**
- 19. Jouch, L.R., Cluek , W.F., & Osborn, R.N., (1978), "Organizational Loyalty , Profession Commitment and Academic Research Productivity ", Academy of Management Journal , vol.12, no.1, pp75-88.**
- 20. Kidron, A., (1978), "Work Values and Organizational Commitment ", Academy of Management Journal, vol.12, no.2, pp230-245.**
- 21. Laka-Mathebula , M.R., (2004), "Modeling the Relationship between Organizational Commitment , Leadership Style , Human Resources , Management Practices and Organizational Trust ", Philosophy a Doctor in Organizational Behavior , University of Pretoria.**

22. Lee , B.H., (2003) , "Empirical Study Organizational Commitment : A Multi Level Approach ", Journal of Behavioral and Applied Management , vol.4, no.3, pp176-188.
23. Lin, C.P. (2005), "Modeling the Relationship Among Organizational Commitment and its Out coming and Antecedent Using Career Stage as a Moderator ", Asia Pacific Management Review , vol.10, no.4, pp243-253.
24. Mathieu, J.E. & Zajac , D.M. (1990) , "A Review and Meta Analysis of the Antecedents , Correlates and Consequences of Organizational Commitment " , Psychological Bulletin , vol.108, no.2, pp171-194.
25. Marsden , P.V. , Kalleberg , A.L., Cook , C.R., (1993) , "Gender Differences in Organizational Commitment : Influences of Work Positions and Family ", Work and Occupations Journal , vol.20, no.3, pp368-390.
26. Meyer , J.P. , & Allen , N.J. & Herscovitch , (2001) ,"Commitment in Workplace : Towards a General Model ", Human Resource Management Review, vol.11, pp299-326.
27. Meyer , J.P. , & Allen , Becker , T.E. & Vandenberg , C.,(2004) , "Employee Commitment and Motivation : a Conceptual Analysis and Integrative Model", Journal of Applied Psychology, vol.89, no.6, pp991-1007.
28. Mowday , R.T., Steers , R.M., & Porter , L.W. , (1979) , "The Measurement of Organizational Commitment ", Journal of Vocational Behavior , vol.14 , pp224-247.
29. Partners , Spreckley , (2004) , "The Role of Gender in Transformational Leadership".
30. Piccolo , F. Ronald & Colquitt , Jason , (2006) , "Transformational Leadership and Job Behavior , the Mediating Role of Core Job Characteristics " Academy of Managing Journal Vol.49 , No.2 , p327-340.
31. Podsakoff , P.M. , Mackenzie , S.B., Bommer , W.H., (1996) , "Transformational Leaders Behaviors and Substitutes for Leadership as Determents of Employee Satisfaction , Commitment Trust and

- Organizational Citizenship Behavior " , Journal of Management , vol.15 , no.3 , pp262-270.**
- 32. Porter , L.W., Steers , R.M., Mowday , R.T. & Boulian , P.V. (1974) , " Organizational Commitment , Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technician " , Journal of Applied Psychology , vol.59, pp603-609.**
 - 33. Rowden , R.W., (2000), " The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment " , The Leadership and Organization Development Journal , vol.21, no.1, pp 30-35.**
 - 34. Senior, B., (1997) "Team performance: using repertory grid technique to gain a view from the inside", Team Performance Management, Vol. 3 Iss: 1, pp.33 - 39**
 - 35. Skein , (2007) , "Concepts of Leadership : the Meaning of a Message is the Change which it Produces in the Image- Kenneth Boulding in the Image " , Knowledge in Life and Society .**
 - 36. Stallworth , H.L. , (2003) , "Mentoring Organizational Commitment and Intentions to Leave Public Accounting " , Managerial Auditing Journal , vol.18, no.5, pp 405-418.**
 - 37. Straiter , K.L., (2005) , "The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment " , International Journal of Leadership Studies , vol.13, no,1, pp86-101.**
 - 38. Thompson , S., Grace , (2007) , " A Review of Transformational Leadership Models and its Linkage to the Scholarship Practice , Leadership Model" , University of Phoenix.**
 - 39. Ugboro , I.C., (2003) , "Influence Managerial Trust on Supervisor's Perception of Job Insecurity and Organizational Commitment in a Post Restructuring and Downsizing Increase " , The Journal of Behavior and Applied Management , vol.4, no.3, pp 20-353.**
 - 40. WATSON , G., Papamarcos S.D.,(2002) "Social Capital and Organizational Commitment" Journal of Business and Psychology , vol.16 , no.4, p530-552(ABCL) .**

41. Abd Rhaman, N.M.(2002) , "Commitment to Organization vs. Commitment to Profession : Conflict or Compatibility ", Journal Pengurusan vol.2 , no.2, p77-94.
42. Avolio , B., J., Zhu , W., Koh, W., & Bhatia (2004) , "Transformational Leadership and Organizational Commitment : Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderation Role of Structural Distance " , Journal of Organizational Behavior , vol.25, p951-968.
43. Balfour , D., & Wechsler ,B., (1996) , "Organizational Commitment : Antecedent and Outcomes in Public Organizations ", Public Productivity and Management Review , vol.29 , p256-277.
44. Bass , B., M., (1999) , "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership" , European Journal of Work and Organizational Psychology , vol.8 , no. 1 , p9-32.
45. Bcerra, M., & Gupta , A.K., (2003), "Perceived Trust Worthiness within the Organization : The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trust Effects", Organization Science , vol.14 , no.1 , p32-44.
46. Eslami , J., & Gharakkani , D., (2012), " Organizational Commitment and Job Satisfaction ", Journal of Science and Technology , vol.2, no.2 , pp85-91.
47. Madison , T.F., Ward, S., and Royalty , K., (2012) , "Corporate Social Responsibility , Organizational Commitment and Employer – Sponsored Volunteerism "International Journal of Business and Social Science , vol.3 , no.1, pp1-14.

c) Internet

1. Gautum , T. , Dick , R.V., Wagner , U., Upadhyay , N., & Davis , A.J. , (2004) , " Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal ", Aston Business School, www.abs.aston.ac.uk
2. Giliepie , N., & Mann , L., (2000) , "The Role of Transformational Leadership and Shared Values in Predicting Team Member's Trust

in their Leaders", Academy of Management Conference , email : n.gillespie@pgrad.unimelb.edu.au

3. Lagommariso , R. and Cardona , P., (2003) , "Relationship among Leadership , Organizational Commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions " , Working Paper , University of Navarra , IESE Business School .
4. Meyer , J.P., and Allen , N.J. (1997) , " Commitment in the Workplace Thousands Oaks " , Sag Publications , www.regent.edu/acad/schbus.cur
5. Okpara, J.O., (2004) , "Job Satisfaction and Organizational Commitment : Are There Difference Between American and Nigerian Managers Employed in the US MNCS in Nigeria? " , Academy of Business and Administrative Science , email : jakopara@bel.edu
6. Metcalfe , Beverly , Alimo & Alban Metcalfe (2008) , "Engaging Leadership Creating Organizations that Maximize the Potential of their People " , www.realworld.group.com
7. Krishnan, R., Venkat , & Singh , Niti (2007) , "Transformational Leadership in India . Developing and Validating a New Scale Using Grounded Theory Approach "International Journal of Cross Cultural Management , www.sagepublications.com
8. Block, L., (2004) , "A Multi Level Analysis of Transformational Leadership " , the International Journal of Applied Management and Technology , www.ijamt.org

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

م / استبانة

اخي الكريم.....

اختي الكريمة

السلام عليكم

اَضَع بين ايديكم الاستبانة التي تهدف الى دراسة (دور
الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي)
دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في
الشركات الصناعية العراقية.

راجين تفضلكم بقراءة جميع فقراتها بعناية ووضوح
والاجابة عليها بدقة وموضوعية ، ونود اعلامكم بان
المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لا غرض البحث
العلمي فقط ، لذا لا ضرورة لذكر الاسم .

شاكرين حسن تعاونكم معنا

مع التقدير و الاحترام

الباحث

المحور الاول : المعلومات التعريفية

1. اسم الشركة

2. الجنس ذكر ☐ انثى ☐

3. العمر ☐ سنة

4. التحصيل العلمي ☐

5. الاختصاص فني ☐ اداري ☐

6. المنصب الوظيفي مدير مفوض ☐ مدير قسم ☐ مدير معمل ☐ مدير شعبة ☐

7. الدورات التدريبية داخل العراق ☐ خارج العراق ☐

8. سنوات الخدمة اقل من 5 سنوات ☐ 6-10 سنة ☐ 11-15 سنة ☐

16-20 سنة ☐ 21-25 سنة ☐ 25 سنة فاكثر ☐

المحور الثاني : الفقرات المتعلقة بأنماط القيادة الادارية المعاصرة

يرجى وضع علامة (X) امام اختيارك المناسب

1. القيادة التبادلية					
ب- ننهالمكافاة المشروطة					
ت	الفقرات	اتفق تماماً	أتفق	نادراً ما	لا أتفق تماماً
1-	يربط المديرون منح المكافآت المناسبة بالاداء المتميز بالعمل				
2-	يتبع المديرون التعليمات عند اجراء التغيير المرتبط باهداف المنظمة				
3-	يدرك المديرون الرغبات الشخصية للمرؤوسين في ضوء الواجبات المحددة لهم				
4-	يدرك المديرون بان حصول المرؤوسين على المكافاة المجزية يقترن بالعمل المتميز				
5-	يكافيء المديرون المرؤوسين عندما يحققون اهدافهم اعترافا بجهودهم				
ت- الادارة بالاستثناء					
ت	الفقرات	اتفق تماماً	أتفق	نادراً ما	لا أتفق تماماً
1-	يركز المديرون على استثناءات العمل ويوجهون جهودهم نحو تجاوز السلبيات ودراستها بدقة				
2-	يشعر المديرون المرؤوسين بانهم مطلعون على ما يقومون به من المهام				
3-	يحث المديرون مرؤوسيههم باستمرار لتحقيق المخرجات (سلع وخدمات) المطلوبة				
4-	يحلل المديرون الصراعات والخلافات اليومية في العمل لمعرفة اسبابها وعلاجها				
5-	يحافظ المديرون على سياق العمل صالحاً ان				

					العمل مستمر
--	--	--	--	--	-------------

1- القيادة التحويلية						
أ- التأثير المثالي						
ت	الفقرات	اتفق تماماً	أُتفق	نادراً ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
1-	يحث المديرون الرؤوسيين على اتباع القيم والمعتقدات المهمة					
2-	يعمل المديرون على تقوية احساس الرؤوسيين بالفرص من خلال تبصيرهم بمساراتهم					
3-	يوضح المديرون كيف ان الثقة المتبادلة تساعد في التغلب على الصعوبات					
4-	يراعي المديرون بشكل دقيق النتائج الاخلاقية التي تنعكس على تصرفاتهم اثناء العمل					
5-	يمتلك المديرون قدرة متميزة لاقتناع الرؤوسيين بافكارهم واراءهم السديدة					
ب- الدافعية الالهامية						
ت	الفقرات	اتفق تماماً	أُتفق	نادراً ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
1-	يحدد المديرون الانشطة والفعاليات لكي يتمكن الرؤوسيين من الحصول على نسب للانجاز					
2-	يشجع المديرون الرؤوسيين للاستفادة الى ابعد مدى من مهاراتهم وقدرتهم في العمل					
3-	يبحث المديرون عن الطاقات الجديدة لاستثمارها بما يفيد صالح المنظمة.					
4-						

					يتحدث المديرون دائماً بحماس وتفاؤل حول المستقبل. يركز المديرون الانتباه نحو انجاز المهمات الناجمة حتى لو كانت صعبة.	5-
ج- التأثير المثالي						
ت	الفقرات	اتفق تماماً	أُتفق	نادراً ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
1-	يحث المديرون الرؤوسين على اتباع القيم والمعتقدات المهمة.					
2-	يعمل المديرون على تقوية احساس الرؤوسين بالفرص من خلال تبصيرهم بمساراتهم.					
3-	يوضح المديرون كيف ان الثقة المتبادلة تساعد في التغلب على الصعوبات.					
4-	يراعي المديرون بشكل دقيق النتائج الاخلاقية التي تنعكس عن تصرفاتهم اثناء العمل.					
5-	يمتلك المديرون قدرة متميزة لاقتناع الرؤوسين بافكارهم واراءهم السديدة .					

د-الاستشارة الفكرية .						
ت	الفقرات	اتفق تماماً	أُتفق	نادراً ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
1-	يحث المديرون الرؤوسين على معالجة المشاكل الخاصة بالعمل بطرائق جديدة .					
2-	يعمل المديرون على تنمية القدرات الفكرية والمعرفية للرؤوسين.					
3-	يهتم المديرون كثيراً بافكار الرؤوسين حتى لوكانت بسيطة .					

					4- يشجع المديرون على طرح المشكلات باستعمال المنهج العلمي اكثر من العقوبة .
					5- يشجع المديرون المرؤوسين على التفكير غير التقليدي للتعامل مع المشكلات .

هـ -الاعتبارات الفردية					
ت	الفقرات	اتفق تماماً	أتفق	نادراً ما	لا أتفق تماماً
1-	يسعى المديرون في هذه المنظمة لان يشعر المرؤوسين بالارتياح معهم .				
2-	يعني المديرون بسماع الموضوعات التي تقع ضمن اهتمامات المرؤوسين .				
3-	يمنح المديرون المرؤوسين من وقتهم لتعليمهم وتدريبهم .				
4-	يركز المديرون على تطوير نقاط القوة للمرؤوسين ويسعون لتطويرها .				
5-	يسعى المديرون بان للمرؤوسين حاجات مختلفة والتعامل معهم على هذا الاساس .				
ثالثاً : الفقرات المتعلقة بالالتزام التنظيمي يرجى وضع (X) امام اختيارك المناسب أ- الالتزام الشعوري					
ت	الفقرات	اتفق تماماً	أتفق	نادراً ما	لا أتفق تماماً
1-	اشعر بالسعادة والفخر في العمل حتى بلوغي سن التقاعد في هذه الشركة.				
2-	اشعر وبجدية بان مشاكل هذه الشركة وكأنما هي مشاكلي الخاصة بي.				
3-	اشعر باحساس قوي بانتمائي لهذه الشركة .				
4-	اشعر بانني جزء من عائلة في هذه الشركة				

5-	اشعر بارتباط عاطفي في هذه الشركة .				
----	------------------------------------	--	--	--	--

ب-الالتزام المعياري						
ت	الفقرات	اتفق تماماً	أُتفق	نادراً ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
1-	اشعر بانني ملتزم في البقاء بالعمل في هذه الشركة .					
2-	ارى من الخطا مغادرة الشركة حاليا حتى لوكان الامر مفيدا لي .					
3-	ساشعر بالذنب اذا غادرت الشركة في هذه الظروف .					
4-	هذه الشركة تستحق اخلاصي وولائي لها .					
5-	لااغادر الشركة حاليا لانني اشعر بالتزام ومسؤولية تجاه الاشخاص العاملين بهذه الشركة					
ج-الالتزام الاستمراري						
ت	الفقرات	اتفق تماماً	أُتفق	نادراً ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
1-	ارغب الاستمرار حاليا في هذه الشركة .					
2-	مغادرة الشركة حاليا يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات .					
3-	بقائي في هذه الشركة هي مسالة ضرورية مثلما هي رغبة ايضا .					

					4- اشعر بان لدي خيارات وفرص قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه الشركة .
					5- الفوائد التي احصل عليها في هذه الشركة هي احدى الاسباب الرئيسة لاستمراري للعمل بها .