

الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية

عبيد عبد الله العمري

قسم الدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

ملخص البحث. تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وذلك باستخدام عينة عشوائية تبلغ مائة وأربعين فرداً. أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الترسلّي والولاء التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يدركون النمط القيادي المتبع في القسم، وتبين أيضاً أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً في الوسط الجامعي هو النمط الديمقراطي.

المقدمة

أصبحت التنظيمات الرسمية الحديثة في الدول النامية في صراع مع التغيير والتنمية، وأصبح تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة يتطلب قيادة مبدعة ومميزة. ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة، جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر دينامية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق

أهدافها... إن تحقيق التنظيم لأهدافه لا يأتي إلا بوجود قوى عاملة ملتزمة ومخلصة لأهداف التنظيم، ومقتنعة بالسياسات الإدارية، ومتعاونة وواثقة في قيادتها الإدارية، وراضية وآمنة بمستقبلها الوظيفي [١، ص ١٧٨].

لقد ركز علماء الاجتماع في الآونة الأخيرة على موضوعات حديثة مثل الولاء التنظيمي، وعلاقاته ببناءات الفرصة، وبناءات القوة والسلطة بدلا من التركيز على موضوعات وقضايا تقليدية مثل الاغتراب والصراع [٢]. وبعد الولاء التنظيمي مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة عند علماء العلوم الاجتماعية ذلك لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها. هذا هو ما فتح شهية علماء الاجتماع لدراسة ذلك الموضوع المهم [٣].

وما دامت الجامعة منظمة اجتماعية، وجدت لتحقيق أهداف معينة لإشباع بعض الاحتياجات في المجتمع، تقوم بتحقيق هذه الأهداف مجموعة من الكليات والأقسام من خلال الأفراد الذين يعملون بها؛ لذلك فهم بحاجة إلى قائد يكون قادراً على التأثير فيهم، والتفاعل معهم لتحقيق هذه الأهداف. وما دام القائد قادراً على التأثير في الجماعة فإنه يسخر طاقاته للمساهمة في تقدم المجموعة وتحقيق أهدافها، فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه الأعضاء، وتزداد كفاءة الأعضاء، أيضاً، نحو تحقيق الهدف المشترك [٤]، ويؤكد كل من كاتز وكاهان Katz and Kahan (١٩٧٨ م) أن القائد السلوكي يمكن أن يحفز ويشجع اندماج أهداف الأعضاء مع أهداف المنظمة التي يعملون بها، كذلك يستطيع أن يخلق نوعاً من الولاء و التماثل الفردي للمنظمة [٥، ص ٤٥-٤٩].

وعندما تتجه الجهود نحو التنمية الإدارية للعاملين في ميدان التعليم العالي، تفرض البيئة الإدارية نفسها موضوعاً للبحث والدراسة، وذلك لأهميتها في تهيئة المناخ التعليمي والإداري المناسب لرفع كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس وزيادة إنتاجهم. وعندما نقدم على دراسة المناخ التربوي والعلمي يتجه النظر إلى أهمية دراسة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالنمط القيادي المتبع في القسم.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي :

- ١ - التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.
- ٢ - التعرف على أي الأنماط القيادية أكثر شيوعاً في أقسام الجامعة.
- ٣ - التعرف على تأثير كل من :
 - (أ) النمط القيادي الأوتوقراطي.
 - (ب) النمط القيادي الديموقراطي.
 - (ج) النمط القيادي الترسلّي (الحر)
 وذلك على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.
- ٤ - استخدام نتائج الدراسة في وضع توصيات يمكن الاستفادة منها في زيادة مستوى الولاء التنظيمي.

أهمية الدراسة

يذكر موتز (Mottaz) (١٩٨٨م) في بحثه حول محددات الولاء التنظيمي أن الدراسات الميدانية قدمت نتائج متناقضة حول تأثير كل من المتغيرات التنظيمية والمتغيرات الديموغرافية على الولاء التنظيمي [٦]. وأمام هذه النتائج المتناقضة لا يسع المرء إلا أن يتساءل: ما مدى تأثير المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الولاء التنظيمي؟ ومن ثم تبرز الحاجة لإجراء العديد من الدراسات الميدانية حول علاقة الولاء التنظيمي بالمتغيرات التنظيمية والديموغرافية حتى يمكن الإجابة عن مثل هذا التساؤل. لذا يهتم البحث الراهن بدراسة تأثير أحد المتغيرات التنظيمية المهمة وهو نمط القيادة المتبع بالقسم في الولاء التنظيمي لعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

ومع أن وجود عدد لا بأس به من الدراسات الميدانية في الدول الغربية عن علاقة الولاء التنظيمي بأنماط القيادة فإن هذا الموضوع لم يسبق تناوله في أدبيات علم الاجتماع

التنظيمي العربي. ولذلك فإن هذه الدراسة تُعد إضافة جديدة للمكتبة العربية التي تفتقر إلى مثل هذه الدراسات الميدانية.

الإطار النظري

يعرف بورتر وزملاؤه Porter et al. (١٩٧٤م) الولاء التنظيمي بمدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها [٧]. وهذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد هي :

١ - الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها مع قبولها.

٢ - الاستعداد لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.

٣ - الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة [٨]. وقد تولد من

أعمال بورتر وآخرين المقياس الشهير للولاء التنظيمي وهو استمارة الولاء التنظيمي والذي يعد بحق من أشهر المقاييس استخداماً لقياس الولاء التنظيمي لكثير من البحوث الاجتماعية في الدول المتقدمة والنامية معاً. ولقد استخدم كل من أنجل وبيري Angle and Perry (١٩٨١م) التحليل العاملي لمقياس الولاء التنظيمي ووجد أنه يحتوي على تدعيم لعاملين هما قيم الولاء والرغبة الأكيدة في الاستمرار في المنظمة [٩]. كما قام كل من مودي وستير و بورتر Mowdy, Steers & Porter (١٩٧٩م) بمراجعة تطبيقات مقياس الولاء التنظيمي لأكثر من تسع سنوات غطت أكثر من ٢٥٦٣ موظفاً في تسع منظمات مختلفة [٨]. وذلك لمراجعة مصداقية استمارة الولاء التنظيمي وثباتها واستنتجوا أن هذا المقياس يحتوي على مصداقية كبيرة وجيدة كمقياس للولاء التنظيمي باعتباره سلوكياً، وكذلك باعتباره اتجاهاً.

وفي دراسة أخرى لـ جلسون و ديوريك Glisson and Durick (١٩٨٨م) حول

محددات الولاء التنظيمي وجد أن أفضل محددات للولاء التنظيمي لدى الموظفين هي الخصائص التنظيمية ؛ مثل عمر المنظمة وحجمها ونمط القيادة فيها [١٠]. أما أنجل وبيري

Angle and Perry (١٩٨١م) فقد أكدوا على أهمية الخصائص الديمغرافية مثل عمر الموظف، وجنس الموظف، كمحددات للولاء التنظيمي [٩]. أما كل من موريز و شيمان Morris and Sheman (١٩٨١م) وبيتمان و ستراسر Batman and Strasser (١٩٨٤م) فقد ذهبوا إلى أن أفضل المحددات للتنبؤ بالولاء التنظيمي لدى العاملين هي الخصائص التنظيمية مثل عمر المؤسسة وحجمها وأنماط القيادة فيها [١١، ١٢].

أما بخصوص الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي في الوطن العربي فهي نادرة. و دراسة اعتماد غلام [٢] واحدة من بين الدراسات التي تمت في البيئة العربية، إذ تركزت حول الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية في دولة قطر. وضمت عينة الدراسة ٢٢٤ مفردة، و توصلت إلى العديد من النتائج التي يمكن إيجازها فيما يلي:

١ - ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعة التحويلية.

٢ - تباين تأثير المتغيرات الديموغرافية على الانتماء التنظيمي بين القطريين والوافدين، فعند القطريين يلعب متغير المستوى الإداري دوراً مهماً في مجال التأثير في الانتماء التنظيمي إذ بلغت قيمة بيتا (٠,٢٥٦)، بيد أن هذا المتغير يقل تأثيره كثيراً في الانتماء التنظيمي لدى العمالة الوافدة، كما أن هذا التأثير في الاتجاه العكسي، إذ بلغت قيمة بيتا (-٠,٢٩٠).

٣ - أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي بين العمالة القطرية و العمالة الوافدة لصالح العمالة القطرية إذ يبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الانتماء التنظيمي عند القطريين ٥٧,١٤ مقابل ٥٥,٤٩، ٥١,٧٢ للعمالة العربية والأجنبية على التوالي.

٤ - كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات الديموغرافية الستة (السن، النوع، الحالة التعليمية، المستوى الإداري، الحالة الزوجية، ومدة الخدمة داخل التنظيم الحالي)، والانتماء التنظيمي.

ومن بين الدراسات الأخرى ، أيضاً الدراسة التي أعدها العتيبي [١٣] حول أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية في الأداء الوظيفي للعمال الكويتية و العمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت. وأهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة ما يلي :

- ١ - وجود علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي و بعض الصفات الشخصية.
 - ٢ - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي و الولاء التنظيمي.
 - ٣ - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي.
- و تشير الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي في المملكة العربية السعودية إلى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي ، و الرضا الوظيفي ، و الأداء الوظيفي [١٤ ، ١٥]. و تعزو تلك الدراسات انخفاض الولاء التنظيمي لدى أفراد المجموعة السعودية مقارنة بالجنسيات الأخرى إلى سببين ، أولهما عدم وجود عقد عمل رسمي بين اليد العاملة السعودية و أصحاب العمل ، مما يتيح لهم فرص التنقل من منشأة لأخرى ، في حين لا تستطيع العمالة الوافدة العمل في السعودية إلا من خلال الحصول على تأشيرة عمل. و ثانيهما عملية سعودة الوظائف التي ساهمت في تنقل الموظفين من منشأة لأخرى بحثاً عن فرص وظيفية متميزة مما أدى إلى انخفاض مستوى و ولائهم مقارنة بالعمال الآسيوية و الغربية.
- و تُعد الدراسات و البحوث التي تناولت الولاء التنظيمي في قطاع التعليم العالي محدودة جداً في الأدبيات الخاصة في هذا الحقل. كما أنها تركز على ثلاثة محاور هي :

- ١ - خصائص العمل مثل صراع الدور و غموض الدور.
- ٢ - الخصائص الشخصية أو الديموغرافية مثل المستوى التعليمي و الجنس و العمر و التسلسل الوظيفي و التخصص.
- ٣ - الخصائص التنظيمية مثل اتخاذ القرار. و المتبع لتلك الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي يجد أنها أغفلت عنصراً مهماً من العناصر التنظيمية المهمة التي قد يكون له تأثير على مستوى الولاء التنظيمي. و هذا العنصر المهم هو نمط القيادة المتبع بالمنظمة ، و هذا ما تحاول أن تركز عليه الدراسة الراهنة.

ولقد ركزت الدراسات و الأبحاث في مجال القيادة منذ الخمسينات [١٦]. حول محورين أساسيين من الأنماط السلوكية للقيادة. وقد برز هذان المحوران بعد بناء مقياس استبانة وصف السلوك القيادي (Leader Behavior Descriptive Questionnaire). وهذان المحوران هما:

١ - النمط الاعتباري (Consideration). وهو الذي يظهر فيه القائد اهتماماً يتعلق برفاهية أعضاء المجموعة.

٢ - النمط البنائي (Initiation of Structure) وهو الذي يظهر فيه القائد اهتمامه بتنظيم نشاطات أعضاء المجموعة وتحديدتها. وأكد يوكل (Yukl [١٧]. في دراسته نحو نظرية سلوكية في القيادة على وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط الأول والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين. أما مادرون وكريج ومندل (Madron, Craig and Mendel [١٨]. فقد وجدوا في دراستهم حول معنويات القسم و علاقته بإدراك الأعضاء لإنجاز رئيس القسم أن هناك علاقة إيجابية بين النمط الأول ومعنويات العاملين بالقسم، وكذلك وجدوا علاقة سلبية بين معنويات العاملين بالقسم، وحجم القسم أي كلما زاد حجم القسم قلت الروح المعنوية للأعضاء.

وهناك تصنيفات مختلفة لأنماط القيادة في التنظيمات الحديثة تتناول تصنيف القيادة من حيث طريقة ممارسة القوة والسلطة التي يتبعها القائد، إذ يمكن أن تكون القيادة استبدادية (أوتوقراطية) أو ديمقراطية أو ترسولية (حرة) [١١، ١٤]. فالقيادة الاستبدادية تكون السلطة في يد القائد وعملية اتخاذ القرارات تكون مركزية، إذ يهمل القائد مشاركة الأعضاء في صنع القرارات. أما القيادة الديمقراطية فالسلطة تكون مشتركة بين القائد والأعضاء إذ يشارك الأعضاء القائد في عملية اتخاذ القرار، وهذا النمط من القيادة يساعد القائد على التعرف على جميع الآراء والاتجاهات التي يعرضها الأعضاء، ومن ثم يقوم القائد باختيار القرار المناسب والملائم والذي يتفق مع أغلب الآراء والاتجاهات بالقسم. كما يعمل القائد الديمقراطي أيضاً على تهيئة المناخ الديمقراطي في العمل مما يحقق قسطاً كبيراً من التفاعل و التعاون بين العاملين في القسم، ويشجعهم على الاشتراك في نشاطات

القسم. أما القيادة الترسلية أو الحرة فإن القائد يفوض السلطة للأعضاء، إذ يكون للأعضاء حرية اتخاذ القرارات. ولا يتدخل القائد في صنع القرار إلا بالقدر القليل، إذ تترك السلطة بيد الأعضاء.

ففي الجامعات الحديثة في الدول المتقدمة تحتوي على مجموعة من الأقسام المنظمة تنظيمًا حديثًا، لكي تلبى رغبات المجتمع، وتساعد في عملية تنميته. ويعمل رئيس القسم بوصفه قائدًا أكاديميًا، لديه فرصة كبيرة للتأثير في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون معه داخل القسم. بيد أن رئيس القسم يعمل زميلًا للأعضاء الآخرين بالقسم أو إداريا، فقد أسند إليه التنظيم المسئولية ليمارسها من خلال منصبه. وعلى الرغم من المسؤوليات الإدارية التي يجب أن يضطلع بها من تولى هذا المنصب والتي تتطلب مهارات إدارية إلا أن ثمة اعتبارات أخرى تؤخذ في الحسبان عند الاختيار لهذا المنصب، منها اعتبارات علمية وأكاديمية أو على سمعته وشهرته العلمية أكثر من الاعتماد على مؤهلاته الإدارية.

ولقد قام فيليب Philip [١٩٩] بدراسة حول أنماط القيادة و الثقة بالإدارة والرضا الوظيفي في الإدارة التربوية. إذ ميز بين أربعة أنماط للقيادة، وهي: النمط الإخباري، والنمط الإقناعي، والنمط التشاوري، والنمط الجماعي. (مشار إليها في حسان و الصياد، ١٩٨٦م). ولقد أسفرت هذه الدراسة عن أن الأفراد العاملين لديهم القدرة على إدراك تلك الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة والتميز بينها. كما وجدت أن النمط التشاوري (الديموقراطي) هو الأكثر تفضيلاً لدى عينة البحث. وجدت الدراسة، أيضاً، أن المدير الذي يتبع نمطاً قيادياً معيناً يكون أكثر فعالية من المدير الذي لا يتبع نمطاً قيادياً واضحاً، إذ يكون لديه القدرة على خلق الثقة الإدارية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين معه.

وكما توصل باغازي [٢٠٠] في دراسته حول الأنماط الإدارية بمدارس مكة المتوسطة، وأثرها في المعلم إلى أن نمطي الإدارة الديموقراطي والأوتوقراطي أكثر الأنماط الإدارية شيوعاً، أما النمط الترسلية فهو أقلها انتشاراً. كما وجدت الدراسة أن النمط القيادي الذي يجذبه أغلب المعلمين هو النمط الديموقراطي، فقد حصل النمط الديموقراطي على نسبة

تفضيل أعلى من النمط الأوتوقراطي، والنمط الترسلّي، إذ يفضل ٨٠,٢٪ من أفراد العينة من المعلمين وجود النمط الديمقراطي.

ولقد قام كل من الصياد وإبراهيم [٤] بدراسة البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم [٤]. ولقد أسفرت الدراسة عن أن هناك علاقة سلبية بين النمط الترسلّي و الرضا الوظيفي للمعلم. كما وجدت الدراسة أن النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلّي يمكن أن يعملا في الاتجاه نفسه، حيث إن هناك علاقة ارتباطية بين النمط الأتوقراطي و النمط الترسلّي (ر = ٠,٢٢). و تعزو الدراسة أن هذا الاتفاق الذي يدل عليه معامل الارتباط بين هذين النوعين من القيادة يعني ضمن ما يعني أنهما يوصلان إنتاجية العملية التعليمية للطريق نفسه في النهاية ألا وهو طريق انخفاض هذه الإنتاجية كمحصلة نهائية للتفاعل داخل المدرسة (ص، ١٣٤). وهنا دلالة واضحة على أن تأثير النمط القيادي الترسلّي في الولاء التنظيمي يشبه إلى حد كبير تأثير النمط الأوتوقراطي، أي أن وجود النمط القيادي الترسلّي يؤدي إلى التذمر و الارتباك بين المرؤوسين، نتيجة لتهرب القائد من المسؤولية وتركها في أيدي المرؤوسين الذين قد تتعارض مصالحهم أو تصرفاتهم مع بعضهم. [٢١، ص ١٦٦]، وهذا مما يؤثر سلباً في مستوى الرضا و الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين. كما قامت سميث Smith بدراسة عن القيادة الإدارية على عينة في إحدى المنظمات الاجتماعية الكبيرة في المملكة المتحدة. ووجدت أن أسلوب القيادة الأوتوقراطي - والذي يتبع فيه أسلوب الجزاء والعقاب في تنفيذ العمل - قد يؤدي إلى إحساس العاملين بالسخط والقلق و الاضطراب، وهذا القلق والسخط يساعد على تدني مستوى الولاء التنظيمي عند العاملين [٢٢، ص ١٦٦].

أما عن نتائج الدراسات التي قام بها بعض علماء النفس الاجتماعيين الأمريكيين من جامعة أيوا في عام ١٩٣٩م بعنوان "تجارب الأجواء الاجتماعية"، [٢٢]. فلقد كانت تري أن الجو الديمقراطي يساعد على خلق الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم، وبين القائد. ولذلك وجد أن الأفراد في هذا الجو لم يشعروا بالقلق، بل كان هناك شعور بالراحة النفسية والشعور بالاستقرار النفسي، وكان هناك تواجد بين الأفراد وكان الشعور بال (نحن) أقوى

وأشد من ال (أنا). هذا وكانت الروح المعنوية عالية لدى الأفراد. وهذا الشعور يؤدي بدوره إلى ارتباط الفرد بالمنظمة و الجماعة التي يعمل فيها وهذا مما يساعد على خلق مستوى الولاء التنظيمي ورفعته لدى الأفراد في المنظمة التي يعملون بها. ولقد توصلت "تجارب الأجواء الأمريكية" أيضاً إلى أنه في الجو الترسلي، كانت درجة الثقة المتبادلة فيه متوسطة، كذلك درجة الود التي ظهرت فيه الجماعة بدرجة متوسطة أقل من الجو الديمقراطي، وكان مستوى التذمر، أيضاً، متوسطاً.

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الترسلي لرئيس القسم و الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي لرئيس القسم و الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرئيس القسم و الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

منهج الدراسة

كان مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض للعام الدراسي ١٤١٦/١٤١٧هـ، إذ حصل الباحث على قائمة من إدارة الجامعة تحتوي على أسمائهم. وقد استخدمت طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار العينة. وقد بلغ إجمالي العينة ١٤٧ عضواً.

ولقد استخدمت الدراسة الراهنة الاستبانة كأداة ملائمة لجمع البيانات. وتنقسم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية تخدم أهداف البحث، وهي:

القسم الأول: يختص بالمتغيرات الديموغرافية التي تشتمل على السن والراتب الشهري والحالة الاجتماعية و الجنسية و الخبرة.

القسم الثاني: يختص باتجاه أعضاء هيئة التدريس نحو نمط القيادة لرئيس القسم الحالي. ويتألف هذا القسم من تسعة أسئلة، وذلك لقياس إدراك أعضاء هيئة التدريس لنمط القيادة المتبع في الجامعة. ولقد استخدم الباحث بعض عبارات المقياس الذي تبناه باغازي [٢٠]، وهي تتكون من الآتي:

النمط الأوتوقراطي

- ١ - يركز رئيس القسم السلطة في يده.
- ٢ - يُعد رئيس القسم المناقشة وإبداء الرأي (من وجهة نظره) مضيعة للوقت.
- ٣ - يُعد رئيس القسم الولاء له مقياساً لحصول العضو على الامتيازات المختلفة له.

النمط الديمقراطي

- ١ - لا ينفرد رئيس القسم باتخاذ القرارات.
- ٢ - يعمل رئيس القسم على سيادة روح التعاون في القسم.
- ٣ - يفوض رئيس القسم جزءاً من سلطته لأعضاء هيئة التدريس.

النمط الترسلّي

- ١ - يتردد رئيس القسم في اتخاذ أي قرار.
 - ٢ - يتساهل رئيس القسم مع الأعضاء المقصرين في أداء واجباتهم.
 - ٣ - يتميز رئيس القسم بالسلبية في حل مشكلات القسم.
- وتتم الإجابة عن تسع العبارات للمقياس باختيار المبحوث لإحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يبدأ من ١ إلى ٥ إذ يعني كل رقم الآتي:
- ١ = غير موافق بشدة، ٢ = غير موافق، ٣ = لا أدري، ٤ = موافق، ٥ = موافق بشدة.

القسم الثالث: ويختص بمقياس الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والذي يتضمن تسع عبارات تبناها الباحث من مقياس برتر وأخرين [٧]، وهي كالآتي:

- ١ - أنا مستعد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو متوقع مني كي أساعد على نجاح المؤسسة التي أعمل بها.

- ٢ - أتحدث باعتراز لأصدقائي عن الجامعة بأنها مؤسسة عظيمة للعمل فيها.
 - ٣ - قد أقبل أي مهمة توكل إلي حتى أستطيع أن أستمري في عملي بهذه الجامعة.
 - ٤ - أجد أن كثيراً من القيم التي أؤمن بها تتطابق مع قيم الجامعة التي أعمل فيها.
 - ٥ - أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه الجامعة.
 - ٦ - الجامعة تلهمني الكثير لتحسين أدائي في العمل.
 - ٧ - أنا سعيد جداً لأنني اخترت هذه الجامعة دون سواها من المؤسسات الأخرى التي كنت أنوي العمل فيها.
 - ٨ - حقيقة أنني أهتم بمستقبل هذه الجامعة.
 - ٩ - أنا أعتقد أن الجامعة هي الأحسن من كل بقية المؤسسات للعمل فيها.
- وتتم الإجابة عن عبارات المقياس التسع باختيار المبحوث لإحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يبدأ من ١ إلى ٥ إذ يعني كل رقم الآتي:
- ١ = غير موافق بشدة، ٢ = غير موافق، ٣ = لا أدري، ٤ = موافق، ٥ = موافق بشدة.

استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار على أن تدخل السمات الشخصية في الخطوة الأولى وأنماط القيادة في الخطوة الثانية لمقارنة نسبة التباين المفسرة في الخطوة الأولى مع نسبة التباين المفسرة في الخطوة الثانية، وذلك لمعرفة مدى تأثير هذه المتغيرات أو مساهمتها مجتمعة في تفسير التباين في مستوى الولاء التنظيمي كذلك استخدم الباحث معامل بيتا (Beta) لتحديد أثر كل نمط من أنماط القيادة على حدة المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بعد ضبط أثر الأنماط القيادية الأخرى، ومعرفة أهم الأنماط القيادية (المتغيرات المستقلة) التي تفيد في تفسير التباين في مستوى الولاء التنظيمي (المتغير التابع)، وترتيبها حسب قوة تأثيرها النسبي في الولاء التنظيمي؛ وذلك باستخدام برنامج (SPSS for WINDOWS 6.1) الشخصي.

ثبات المقياس

استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي لقياس معامل الثبات لمقياس الولاء التنظيمي ومقياس أنماط القيادة إذ بلغ معامل الثبات لمقياس الولاء التنظيمي ٠,٨٥ ولقياس نمط القيادة الأوتوقراطي والديموقراطي والترسلي ٠,٨٣ و ٠,٧٧ و ٠,٧٥ على التوالي. كما هو موضح في الجدول رقم (١).

الجدول رقم (١). معامل الثبات لمقياس الولاء التنظيمي وأنماط القيادة.	
المقياس	درجة الثبات
الولاء التنظيمي	٠,٨٥
النمط الديموقراطي	٠,٧٧
النمط الترسلّي	٠,٧٥
النمط الأوتوقراطي	٠,٨٣

الجدول رقم (٢). الخصائص الديموغرافية للعينة.

التكرارات	النسبة المئوية (%)	التغيرات
		الدرجة العلمية
٣٠	٢١	أستاذ
٥٥	٣٨,٥	أستاذ مشارك
٥٨	٤٠,٦	أستاذ مساعد
١٤٣	١٠٠	المجموع
		السن
١	٠,٧	أقل من ٣٠ سنة
٥٢	٣٥,٩	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة
٦٠	٤١,٤	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة
٢٨	١٩,٣	من ٥٠ إلى ٥٩ سنة
٤	٢,٨	٦٠ سنة فأكثر
١٤٥	١٠٠	المجموع
		الحالة الاجتماعية
٢	١,٤	أعزب
١٤٤	٩٨	متزوج
١	٠,٧	مطلق
١٤٧	١٠٠	المجموع

تابع الجدول رقم (٢).

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
المدخل الشهري		
أقل من ١٠٠٠٠ ريال سعودي	١٩	١٤,٤
من ١٠٠٠٠ إلى ١٢٩٩٩ ريالاً سعودياً	٥٣	٤٠,٢
من ١٣٠٠٠ إلى ١٥٩٩٩ ريالاً سعودياً	٣٣	٢٥
من ١٦٠٠٠ إلى ١٩٩٩٩ ريالاً سعودياً	١٩	١٤,٤
٢٠٠٠٠ ريال سعودي فأكثر	٨	٦
المجموع	١٣٢	١٠٠
الخدمة في العمل الحالي		
أقل من ٥ سنوات	٦١	٤٢,٧
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤٢	٢٩,٤
من ١١ إلى ١٥ سنة	٢١	١٤,٧
من ١٦ إلى ٢٠ سنة	١١	٧,٧
٢١ سنة فأكثر	٨	٥,٦
المجموع	١٤٣	١٠٠
الجنسية		
سعودي	١٠٥	٧١,٤
غير سعودي	٤٢	٢٨,٦
المجموع	١٤٧	١٠٠

النتائج

يتضح من الجدول رقم (٢) أن نسبة الحاصلين على درجة أستاذ (٢١٪)، والحاصلين على درجة أستاذ مشارك (٣٨,٥٪)، ونسبة الحاصلين على درجة أستاذ مساعد (٤٠,٦٪). كذلك يتبين من الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من المتزوجين إذ تصل نسبتهم إلى (٩٨٪)، وهذا أمر طبيعي، وذلك نظراً لأن معظم أفراد العينة لا تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة، حيث بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ إلى ٤٩ سنة (٤١,٤٪)، أما نسبة الذين تتراوح أعمارهم من ٣٠ إلى ٣٩ سنة فهي (٣٦,٩٪). كما يتضح من الجدول، أيضاً، نسبة الذين تتراوح دخولهم الشهرية ما بين ١٠٠٠٠ إلى ١٢٩٩٩ ريالاً سعودياً (٤٠٪). أما الذين تتراوح دخولهم ما بين ١٣٠٠٠ و١٥٩٩٩ ريالاً سعودياً فتبلغ نسبتهم (٢٥٪). كما يبين الجدول، أيضاً، أن

أغلب أفراد العينة (٤٢,٧٪) قد أمضوا في الخدمة بالعمل الحالي أقل من ٥ سنوات، والذين تتراوح خدمتهم بين ٥ و ١٠ سنوات تبلغ نسبتهم (٢٩,٤٪)، والذين تتراوح خدمتهم في العمل الحالي بين ١١ و ١٥ سنة (١٤,٧٪). أما الذين تزيد خدمتهم على ١٦ سنة فتصل نسبتهم إلى (١٣,٣٪). وأخيراً يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من الذين يحملون الجنسية السعودية إذ تصل نسبتهم إلى (٧١,٤٪). أما الجنسيات الأخرى فتبلغ نسبتهم (٢٨,٦٪).

يبين الجدول رقم (٣) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات مقياس الولاء التنظيمي. ويتضح من الجدول، أيضاً، أن جميع فقرات المقياس مرتفعة جداً إذ أغلب العبارات تتعدى ٤ إلا أنه توجد بعض الإجابات التي تنخفض عن ٤,٠٠ مثل العبارات الآتية رقم ٣، ورقم ٤، ورقم ٦، ورقم ٧. أما المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي فيُعدّ مرتفعاً جداً في هذه الدراسة إذ بلغ (٣٤,٨٦) بانحراف معياري قدره (٥,٢٦).
الجدول رقم (٣). عبارات الولاء التنظيمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
٠,٦٧	٤,٣٧	١ - أنا مستعد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو متوقع مني كي أساعد على نجاح المؤسسة التي أعمل بها.
٠,٩٠	٤,٠٢	٢ - أتمتدت باعتزاز لأصدقائي عن الجامعة بأنها مؤسسة عظيمة للعمل فيها.
١,١٩	٣,١٢	٣ - أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه الجامعة.
١,٠٤	٣,٥٣	٤ - قد أقبل أي مهمة توكل لي حتى أستطيع أن أستمري في عملي بهذه الجامعة.
٠,٧٨	٤,١٢	٥ - أجد أن كثيراً من القيم التي أؤمن بها تتطابق مع قيم الجامعة التي أعمل فيها.
١,٠٦	٣,٤٤	٦ - الجامعة تلهمني الكثير لتحسين أدائي في العمل.
٠,٧٧	٣,٩٤	٧ - أنا سعيد جداً جداً لأنني اخترت هذه الجامعة دون سواها من المؤسسات الأخرى التي كنت أنوي العمل فيها.
٠,٥٤	٤,٣٢	٨ - حقيقة إنني أهتم بمستقبل هذه الجامعة.
٠,٨٢	٤,٠٠	٩ - أنا أعتقد أن الجامعة هي الأحسن من كل بقية المؤسسات للعمل فيها.
٥,٢٦	٣٤,٨٦	١٠ - الولاء التنظيمي

يتضح من الجدول رقم (٤)، ومن خلال مقارنة المتوسطات لأنماط القيادة الثلاثة، أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يدركون الفرق بين الأنماط المختلفة للقيادة. كذلك يتضح أن النمط الديمقراطي أكثر الأنماط وجوداً بأقسام الجامعة المختلفة، إذ بلغت قيمة اختبارات T-test (ت = ٤٤,٧٩)، وبلغ المتوسط الحسابي ١٠,٢٤ بانحراف معياري ٢,٧٦، يليه النمط التسلسلي (الحر) ثم النمط الأوتوقراطي. ولقد بلغت قيمة T-test لكل من النمط التسلسلي والأوتوقراطي (ت = ٣٣,٠٩ و ٢٩,٤١) على التوالي، وهذا يعني أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً، إذ يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، وبذلك نجد هذا النمط يهتم بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة بحيث يكون التركيز فيه بإنجاز العمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية متوازياً بعكس النمط الأوتوقراطي والنمط التسلسلي التي تركز على جانب دون الآخر. فشيوع هذا النمط من المتوقع أن تكون له علاقة طردية في زيادة فعالية الأقسام بالجامعة، ومن ثم العملية التعليمية الجامعية، وذلك لكونه أقرب الأنماط القيادية ثلاثاً مع استقلالية أعضاء هيئة التدريس في أقسام الجامعة. ثم يأتي النمط التسلسلي والنمط الأوتوقراطي على التوالي - بعد النمط الديمقراطي - وإن كان الفرق بينهما ضئيلاً.

الجدول رقم (٤). أنماط القيادة.

نمط القيادة	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	١٤٤	٧,٤٠	٣,٠٢	٢٩,٤١	١٤٣
النمط الديمقراطي	١٤٤	١٠,٢٤	٢,٧٦	٤٤,٧٩	١٤٣
النمط التسلسلي (الحر)	١٤٤	٧,٦٠	٢,٧٨	٣٣,٠٩	١٤٣

استخدم تحليل الانحدار التدريجي وكان التركيز منصباً على مقارنة نسبة التباين المفسرة (R-Square) في الخطوة الأولى مع نسبة التباين المفسرة في الخطوة الثانية، ولقد استخدم في الخطوة الأولى السمات الديموغرافية وأنماط القيادة في الخطوة الثانية. وذلك لمعرفة مدى تأثير هذه المتغيرات أو مساهمتها مجتمعة في تفسير التباين في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.

ومن البيانات الواردة في أسفل الجدولين رقمي (٦,٥) نلاحظ أن نسبة التباين المفسرة (R-Square) في كل من الخطوتين مختلفة اختلافاً كبيراً. إذ بلغت في الخطوة الأولى ٨٠,٠. بمعنى أن جميع المتغيرات المستقلة الواردة في الخطوة الأولى من التحليل تفسر ما يقرب من (٨٪) من تباين مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة. بينما نجد تلك النسبة تغير تغيراً ملحوظاً في الخطوة الثانية، وذلك عندما أدخلت متغيرات أنماط القيادة، بحيث ارتفعت تلك النسبة إلى ٩٣,٧، بمعنى أن جميع المتغيرات المستقلة الواردة في الخطوة الثانية تفسر ما يقرب من (٣٧٪) من تباين مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة. وكما يتبين من الجدول رقم (٥) الذي يعالج انحدار مستوى الولاء التنظيمي على مجموعة من السمات الديموغرافية نجد أن قيمة اختبار ف (F) للنموذج هي (٢,٤ = اف)، ومستوى الدلالة الإحصائية = (٠,٠٦)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير له دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة على الولاء التنظيمي، أي أن تلك السمات الديموغرافية لا تلعب دوراً في تحديد مستوى الولاء التنظيمي. وبإلقاء نظرة على الجدول رقم (٦) فإن قيم معامل (بيتا) للنمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الترسلّي تدل على أنها أقوى المتغيرات تأثيراً في مستوى الولاء التنظيمي. وقد يرجع السبب إلى أن أنماط القيادة تلعب دوراً مهماً وبارزاً في تحديد مستوى الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (٥). الانحدار التدريجي (الخطوة الأولى).

المتغيرات	قيمة بيتا (Beta)	قيمة ت (T-test)	الدلالة الإحصائية
الدخل الشهري	- ٠,١٥	- ١,٥٦	*
السن	٠,١٨	١,٦٠	*
الخدمة في العمل الحالي	- ٠,١٥	- ١,٤١	*
الدرجة العلمية	- ٠,٠٨	- ٠,٦٧	

نسبة التباين المفسرة (R-Square) = ٠,٠٨

مستوى الدلالة = ٠,٠٦٤

قيمة امتحان ف (F) = ٢,٤٧

* غير دال إحصائياً

كما يتبين من الجدول رقم (٦) الذي يعالج انحدار مستوى الولاء التنظيمي على مجموعة من المتغيرات المستقلة نجد أن قيمة اختبار ف (F) للنموذج هي (ف = ٩,٢٣ ، ومستوى دلالة إحصائية = ٠,٠٠٠) وهذا يعني أن متغيراً أو أكثر من المتغيرات المستقلة له تأثير ذو دلالة إحصائية كبيرة على مستوى الولاء التنظيمي ، أي أن هناك علاقة انحدار متعدد بين المتغيرات المستقلة مجتمعة ، وبين مستوى الولاء التنظيمي .

الجدول رقم (٦). الانحدار التدريجي (الخطوة الثانية).

المتغيرات	قيمة بيتا (Beta)	قيمة ت (T-test)	الدلالة الإحصائية
الدخل الشهري	- ٠,١٢	- ١,٣٨	*
السن	٠,٠١	٠,١٢	*
الخدمة في العمل الحالي	- ٠,١٤	- ١,٦٥	*
الدرجة العلمية	- ٠,١٨	- ٠,٨٤	*
النمط الأوتوقراطي	٠,٢٢	١,٤٣	*
النمط الديمقراطي	٠,٣٣	٢,٢٨	٠,٠٢
النمط الترسلّي	- ٠,٤٤	- ٣,٤٥	٠,٠٠٠

نسبة التباين المفسرة (R-Square) = ٠,٣٧

قيمة امتحان ف (F) = ٩,٢٣
مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠
غير دال إحصائياً

ومن البيانات الواردة في الجدول رقم (٦) نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة قيد الدراسة ، وهي (النمط الديمقراطي والنمط الترسلّي والنمط الأوتوقراطي) ، من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى. إلا أن تباين قيم معامل (بيتا) لمتغيرات أماط القيادة تشير إلى وقوع تباين في قوة التأثير النسبي لتلك المتغيرات في علاقتها الارتباطية بالولاء التنظيمي. كما أن قيم معامل (بيتا) تعكس ترتيبها من حيث قوة التأثير النسبي في علاقتها الارتباطية مع الولاء التنظيمي. وكما يتبين من الجدول رقم (٦) فإن

قيمتي معامل (بيتا) لمتغير النمط القيادي الترسلّي (-٠,٤٤)، والنمط القيادي الديمقراطي (٠,٣٣) يدلان على أنهما أقوى المتغيرات تأثيراً في متغير الولاء التنظيمي، وله دلالة إحصائية. وبالتالي تؤيد نتائج الدراسة الراهنة صحة الفرض الأول، إذ كشفت عن وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الترسلّي والولاء التنظيمي، وكذلك صحة الفرض الثاني، إذ كشفت الدراسة، أيضاً، عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والولاء التنظيمي. إلا أن نتائج الدراسة لم تؤيد صحة الفرض الثالث والقائل بوجود علاقة ارتباطية سالبة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل (بيتا ٠,٢٢)، وهي غير دالة إحصائياً. وقد يرجع ذلك إلى طبيعة النمط الأوتوقراطي التحكّمية والتي لا تتناسب مع النشاط الأكاديمي وما يتميز به من خصوصية، وكذلك النمط الترسلّي الذي لا يميل إليه أعضاء هيئة التدريس لما ينطوي عليه من عدم تحديد المكانات والأدوار بشكل واضح.

المناقشة

أظهرت النتائج أن هناك تبايناً في تأثير أنماط القيادة في الولاء التنظيمي، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٦)، إذ يلعب نمط القيادة الترسلّي دوراً مهماً في مجال التأثير على الولاء التنظيمي، كما أن هذا التأثير في الاتجاه المعاكس في قيمة بيتا (-٠,٤٤). ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة الترسلّيّة (الحرّة) حيث الأعضاء لديهم درجة كبيرة من الاستقلالية. قد تقود إلى الارتباك في العمل نتيجة لعدم وضوح المكانات والأدوار التي يلعبها الأعضاء، وهذا ما أدى إلى وجود علاقة سالبة بين النمط الترسلّي والولاء التنظيمي. وعلى النقيض من النتيجة السابقة نجد أن القيادة الديمقراطية لها تأثيرها الموجب في الولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة بيتا (٠,٣٣). ويعني آخر أنه كلما توافر المناخ الديمقراطي في القسم كان ذلك دافعاً إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي للأعضاء. ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة الديمقراطية صالحة للبيئة الجامعية، إذ تحتاج تلك البيئة إلى قدر كبير من الإبداع وتبادل الآراء والأفكار، ومع أن القرارات تأخذ وقتاً أطول نتيجة التشاور بين الأعضاء والرئيس

فإنها أسرع في الفهم والاستيعاب وأسهل في التطبيق من قبل أعضاء هيئة التدريس ، هذا بالإضافة إلى الالتزام والتنفيذ [١]. وهذا مما أدى إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي ، ولم تؤكد نتائج الدراسة صحة الفرض الثالث والتي تحث على وجود علاقة سالبة بين النمط الأوتوقراطي ، ومستوى الولاء التنظيمي. وقد يرجع ذلك إلى طبيعة النمط الأوتوقراطي التحكيمي ، والتي لا تتناسب مع النشاط الأكاديمي وما يتميز به من خصوصية.

أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس عال. ويمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء الأعضاء ينتمون إلى طبقة عالية في المجتمع ، وكذلك يرتبطون بمؤسسة علمية قوية وعريقة في المجتمع ، وتلك المؤسسة لها دورها المهم والبارز في المجتمع ، وبالتالي يفترخ ويعتز هؤلاء الأعضاء في انتمائهم لتلك المؤسسة كما نجد أن حرص الأعضاء على الاستمرار في العمل والبقاء في تلك المنظمة جعل مستوى الولاء التنظيمي عاليًا لديهم.

كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يدركون النمط القيادي المتبع في القسم ، وتبين ، أيضا أن أكثر الأنماط شيوعاً في الوسط الجامعي هو النمط الديمقراطي ، كما تبين في جدول رقم (٤) ، وهو النمط الذي يقوم فيه رئيس القسم بالتشاور مع أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات ، وهذا بدوره يساعد رئيس القسم على معرفة جميع الآراء والاتجاهات في القسم ثم يتخذ القرار المناسب والصائب والذي يتفق مع أغلبية الأعضاء.

و السؤال الذي يطرح نفسه لدراسات مستقبلية ، ويرى الباحث أهميته هو ، هل العلاقة بين الولاء ومتغير القيادة سوف تظل على ما هي عليه إذا ما تكررت هذه الدراسة على جامعات أخرى في مناطق جغرافية في المملكة ، و هل ما وجد في هذه الدراسة مقصور على مجتمع مدينة الرياض أم أنه قابل للتعميم في مناطق أخرى في المملكة العربية السعودية؟

المراجع

- [١] الطجم، عبدالله و السواط، طلق. السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظريات، التطبيقات. جدة: دار النويغ، ١٤١٥هـ.
- [٢] علام، اعتماد محمد. "الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية". *حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة قطر*، ع١٦ (١٩٩٣م)، ٢٥١-٢٩٦.
- [٣] خطاب، عايذة سيد. "الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية"، *مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود*، م١٣، ع١ (١٩٨٨م)، ٢٣-٦٤.
- [٤] الصياد، عبد العاطي و إبراهيم، حسن محمد. "البناء العملي لأنماط القيادة التربوية و علاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم و بعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية". *رسالة الخليج العربي*، ع١٧، (١٩٨٦)، ٩٧-١٥٢.
- [٥] Katz, D., and Kahan, R. L. *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- [٦] Mottaz, C. "Determinants of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behaviour*, (1988), 224-247.
- [٧] Proter, L. W., Steers, R. M, Mowday, R. T. and Boulian, P. V. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 19 (1974), 475- 479.
- [٨] Mowday, R. T. and Steers, R. M. and Proter, L. W. "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14 (1979), 224-247.
- [٩] Angel, H. L. and Perry, J.L. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 27 (1981), 1-14.
- [١٠] Glisson, C. and Durick, M. "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization". *Administrative Science Quarterly*, 33 (1988), 61-81.
- [١١] Morris, J. and Sherman, T. D. "Generalizability of Organizational Commitment Model". *Academy of Management Journal*, 24, No. 3 (1981), 512-526.

- Bateman, T. S. and Strasser, S. "A Longitudinal Analysis of the Antecedent of [١٢] Organizational Commitment." *Academy of Management Journal*, 27 (1984), 95- 112.
- [١٣] العتيبي، آدم غازي. "أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية و العمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت. *المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، م ١ (١٩٩٣م)، ع ١، ١٠٩-١٣٤.*
- [١٤] المير، عبد الرحيم علي. "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضاء الوظيفي و الصفات الشخصية: دراسة مقارنة"، *مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، م ٥ (١٩٩٥م)، ع ٢، ٢٠٧-٢٥٢.*
- [١٥] قطان، عبد الرحيم علي. "العلاقة بين الولاء التنظيمي و الصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية و العمالة العربية و العمالة السعودية و العمالة الغربية". *المجلة العربية للإدارة، السنة الحادية عشرة، ع ٢ (١٩٨٧م) ٥-٣٢.*
- [١٦] Halpin, A. *The Leadership Behavior of School Superintendents*. Chicago: Midwest Administration Center, The University of Chicago, 1959.
- [١٧] Yukl, G. "Toward a Behavioral Theory of Leadership." *Organizational Behavior and Human Performance*, 6 (1971), 414-440.
- [١٨] Madron, T. M., Carig, J. R. and Mendel, R. M. "Department Morale as a Function of the Perceived Performance of Department Heads". *Research in Higher Education*, 5 (1976), 83-94.
- [١٩] Philip, S. J. "Leadership Style, Confidence in Management and Job Satisfaction." [١٩] In: *Management in Education, (part I)*, (Ed.), Houghton, V. et al., Ward Lock Educational Association with the Open University Press, 1975.
- [٢٠] باغازي، محمد سالم. *الأنماط الإدارية بمدارس مكة المتوسطة أثرها على المعلم. بحث مكمل لمتطلبات نيل درجة الماجستير في التربية، (غير منشور)، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية، ١٤٠٤هـ.*
- [٢١] جوهر، صلاح الدين. *المدخل في إدارة و تنظيم التعليم. القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٧٤م.*
- [٢٢] كنعان، نواف. *القيادة الإدارية، ط ٢. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٨٢م.*

Organizational (Commitment) and Leadership among University Faculty

Obaid Abdallah Al-Omari

*Department of Social Studies, College of Arts,
King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia*

Abstract. The purpose of this study was to determine the relationship between organizational commitment and leadership of University Faculty. The subjects of this study were 144 Faculty working at King Saud University in Riyadh. The sampling was selected by means of simple random sampling. The questionnaire consisted of three parts: (1) The index of organizational commitment; (2) the leadership scale; and (3) information about employee characteristics. Regression procedures were used to test the hypotheses. The data supported the following hypotheses: (1) There is a positive relationship between organizational commitment and democratic leadership, and (2) there is negative relationship between organizational commitment and laissez-faire leadership. The data also supported this: There is a negative relationship between organizational commitment and autocratic leadership.