

ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك

د. فهد بن حمدان العبيري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية أملج الجامعية، جامعة تبوك

د. عبدالله بن محمد العامري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي

المستخلص: هدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي؛ وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وفروعها خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٦ / ١٤٣٧هـ وعدددهم (١٤٦٢) عضواً، وقام الباحثان باختيار عينة ممثلة للمجتمع باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية بما نسبته (٢٠٪) بعدد (٢٩٢) عضواً، كما اعتمد الباحثان على الاستبانة التي تم تطويرها من قبلهما كأداة لجمع البيانات؛ وتم التأكد من صدقها وثباتها بالأساليب الإحصائية المناسبة، وقد خلصت الدراسة لجملة من النتائج من أهمها: (١) أن درجة ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٢)، وقد تفاوتت درجة ممارسة مجالات القيادة التنموية حيث جاء مجال نمذجة الأدوار المثالية للقيادة بدرجة (كبيرة)، في حين جاءت مجالات: الاهتمام الشخصي بالعاملين، والإلهام، والتحفيز بدرجة (متوسطة). (٢) أن درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك من وجهة نظرهم (كبيرة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٦)، كما جاءت درجة مجالات الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك (الالتزام الاستمراري، والالتزام العاطفي، والالتزام المعياري) بدرجة (كبيرة). (٣) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية (عالية) بين درجة ممارسات القيادة التنموية ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦١٤) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التنموية، الالتزام التنظيمي.

"Developmental Leadership Practices at Academic Departments and Their Relationship to Organizational Commitment among Staff Members at Tabuk University-KSA"Dr. Fahd Bin Hamdan Al-Abiri
Assistant Professorof Management & Educational Planning
Umluj University College, Tabuk University-KSADr. Abdullah Bin Mohammed Al-Ameri
Assistant Professorof Management & Educational Planning
King Abdullah Air Defense College, Ta'if-KSA

Abstract: This study basically aimed to identify the relationship between developmental leadership practices at academic departments to organizational commitment among staff members at Tabuk University, Tabuk, Tabuk Province-KSA. In order to accomplish their study goals, the researchers employed the descriptive-analytical method with its both survey and correlational research techniques. The research population included all staff members at Tabuk University and affiliated branches in the Kingdom of Saudi Arabia during the second semester of the 1436-1437 AH academic year with an overall number of 1462 staff members. The researchers selected a representative sample using the stratified random sampling technique that yielded a percentage of 20% participants selected from the overall population, i.e. 292 staff members. For data collection, the researchers designed a survey questionnaire as a psychometrically reliable and valid tool validated by plausible statistical techniques. Following data collection and analysis, the researchers concluded a number of major results, most importantly: (1) Developmental leadership practices by academic department heads at Tabuk University from staff members' perspective have a "medium" degree with an overall estimated statistical average of 3.32 and varying practice levels for their sub-dimensions. For example, the modeling leadership ideal roles sub-dimension has a "high" degree whereas other sub-dimensions of paying personal care to staff, inspiration and motivation have a "medium" degree; (2) Organizational commitment among staff members at Tabuk University from their perspective has a "high" degree with an overall estimated statistical average of 3.66. Likewise, organizational commitment sub-dimensions (i.e. Affective, continuance and normative commitment) have also a "high" degree among participant staff members; and (3) There's highly significant positive correlation between the mean scores of academic department heads' developmental leadership practices and organizational commitment among staff members at Tabuk University, KSA, statistically estimated at 0.614 at the $\alpha = 0.05$ level.

Keywords: Leadership, Developmental Leadership, Organizational Commitment.

المقدمة

يعد التعليم العالي في الألفية الجديدة أحد أهم أدوات النهضة التنموية والتقدم الحضاري في جميع دول العالم، حيث تقع على عاتق الجامعات مسؤولية تطور المجتمعات، وتعزيز الاقتصاد الوطني، والاستجابة لكافة التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر القيادة الأكاديمية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح مؤسسات التعليم العالي، ذلك أن الجامعات في القرن الواحد والعشرين من المنظمات التي تتطلب توفر نوعاً مختلفاً من القيادة تكون مختلفة تماماً عن قيادة الجامعات في القرن الماضي، حيث من المتوقع كما جاء في البيان الختامي للمؤتمر الدولي الخامس للتعليم العالي (٢٠١٥) حدوث تغيير جذري في نمط الجامعات؛ كاستجابة للمتغيرات التقنية والمعرفية الحديثة، والبُعد عن النموذج الجامعي التقليدي، حيث ستؤدي ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات لظهور جامعات غير ملموسة وغير مرئية. كما ستجد الجامعات نفسها في خضم قدر هائل، وغير مسبوق من التعقيد، والتشابك، والتغيرات المستمرة التي توجب عليها ضرورة الارتقاء بقدرة قياداتها على الإبداع، والابتكار باعتبار ذلك السمة الرئيسية الأكثر أهمية الواجب توافرها في القادة التنظيميين لمؤسسات التعليم العالي المختلفة في الحاضر، والمستقبل (IBM, 2010).

ونتيجة لذلك تواجه قيادة مؤسسات التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين العديد من الضغوط، والتحديات الكبرى الأمر الذي فرض على قادة المؤسسات الجامعية كما أكد "ساهني وزملاؤه" (Sahney, Banwet, Karunes 2008)؛ ضرورة تبني قيم، وممارسات أخرى أكثر تطوراً للقيادة الأكاديمية Academic Leadership حتى يتمكنوا من تسيير دفة مؤسساتهم الجامعية، ومواجهة ضغوط وتحديات الحاضر، والانطلاق بخطى وثابة نحو تحقيق أهداف وتطلعات المستقبل على كافة المستويات.

وقد حظي موضوع القيادة في المؤسسات التنظيمية بشكل عام وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص باهتمام الكثير من العلماء والباحثين والمتخصصين، من خلال إجراء الدراسات التجريبية لصياغة معالم لنماذج قيادية توضح بشكل تفصيلي كيف تؤثر سلوكيات القادة على نحو مباشر في مستويات دافعية المرؤوسين، وتبرز كيف تسهم السلوكيات والإجراءات التي يتخذها القادة في الارتقاء بأداء العاملين، والمؤسسة ككل، ويعتبر نموذج القيادة التنموية (Developmental Leadership) الذي قدمه الباحث السويدي "لارسون، وزملاؤه" في دراستين بحثيتين منشورتين في عام ٢٠٠٣م (Larsson, 2003; Larsson et al., 2003) من أهم وأحدث نماذج ونظريات القيادة، حيث تتلخص فكرة القيادة التنموية (Developmental Leadership) كما جاء في (Larsson et al., 2003) في التأكيد

على ممارسة القائد الإداري لدور النموذج الذي يضرب القدوة المثلى Role Model لمرؤوسيه في العمل، ويؤكد على أهمية الالتزام بالأخلاق الحميدة والمهنية، في الوقت نفسه الذي يلاحظ فيه درجة الالتزام بالقيم الأساسية للعمل. كما يزود القائد التنموي العاملين معه- أيضاً- بالإلهام Inspiration، والدافعية Motivation؛ سعياً وراء الارتقاء بالمشاركة والإبداع والابتكار، علاوة على إبراز اهتمامه الشخصي Personal Consideration بالآخرين عبر تزويدهم بالدعم، فضلاً عن النقد إذا كان هذا النقد بناءً ومفيداً للفرد وللمؤسسة في الوقت نفسه.

وفي المقابل يلعب الالتزام التنظيمي Organizational Commitment (OC) دوراً بارزاً في دراسة السلوك التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي المختلفة في ظل ارتباطه على نحو وثيق باتجاهات، وسلوكيات العاملين في بيئة العمل، ذلك أن الالتزام التنظيمي يعد على درجة كبيرة من الأهمية، حيث يسهم في تقليل معدلات الغياب وعدم الانضباط، وتقليل نسب التسرب الوظيفي للعاملين، ناهيك عن تعزيز إنتاجية المؤسسات المختلف. (Jernigan, Beggs, Kohut, 2002) وتزداد أهمية الالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي من خلال الدور البارز الذي يلعبه في مساعدة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في الارتقاء بمستويات أدائهم، وفعاليتهم في العمل (Jing & Zhang, 2014).

بالإضافة لما سبق أكد "إسماعيل" (Ismail, 2012) على ضرورة إيلاء القادة التنظيميين بمؤسسات التعليم العالي قدراً أكبر من الاهتمام بتنمية مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين عبر تحفيز دافعيتهم للعمل، وزيادة التعاون والشراكة معهم من خلال العمل معاً في إطار فريق، وتطبيق نظم أكثر تطوراً لمنح العاملين قدراً كافياً من نظم التقدير، والمكافآت، بهدف تحقيق التكامل عند تخطيط، وتطبيق، وتقييم فاعلية البرامج التدريبية، والتنمية المهنية المقدمة لهم بهدف الارتقاء بالتزامهم التنظيمي، ورضاهم الوظيفي في بيئة العمل الأكاديمي.

ومن هذا المنطلق؛ تبرز أهمية إجراء المزيد من الدراسات العلمية المتخصصة لإلقاء الضوء على الاتجاهات الحديثة في القيادة بشكل عام والقيادة التنموية بشكل خاص وسبل الاستفادة منها في الارتقاء بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي.

مشكلة الدراسة

تواجه قيادة الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية عامة، وفي الجامعات الناشئة خاصة العديد من الضغوط، والتحديات الكبرى لمواكبة عصر العولمة، وثورة المعرفة والمعلومات؛ الأمر الذي فرض بدوره على قادة المؤسسات الجامعية بصفة عامة ورؤساء الأقسام العلمية بصفة خاصة ضرورة تبني ممارسات أكثر تطوراً

فهد العبيري، وعبدالله العامري: ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية وعلاقتها ...

للقيادة الأكاديمية تتميز بالقدرة على تشجيع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس حتى يصبح بمقدورهم المساهمة في نجاح جامعاتهم، وتطبيق استراتيجياتها المقترحة، وتحقيق أهدافها المنشودة، وبناء ميزتها التنافسية المضافة (Swanepoel, Erasmus, Van Wyk, & Scheck 2000).

وفي ضوء مراجعة الأدبيات الإدارية والتنظيمية السابقة؛ فإن عددا من الدراسات السابقة ومنها على سبيل المثال دراسات كل من (Walumbwa, Orwa, Wang, & Lawler, 2005; Lo,)، (Ramayah, & Min, 2009; Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad, & Yusuf, 2011) قد أكدت على وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين الالتزام التنظيمي، وأساليب القيادة بشكل عام، في المقابل أظهرت نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة الحاجة لتطوير ممارسات القيادة الأكاديمية في الأقسام العلمية بالجامعات؛ حيث أشارت نتائج دراسة (Adnan, et all) إلى الحاجة الماسة لبرنامج تدريبي لرفع كفاءة ومهارات القيادة الجامعية الفعالة، لتدعيم الالتزام التنظيمي (في الشمري، ١٤٣٢)، وفي الوقت ذاته توصلت دراسة الغامدي (١٤٣١) إلى أن أهم الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية قد تمثلت في إدارة القسم، والقيادة الإدارية، والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس. وفي سياق متصل أكدت دراسة كرييل (Kriel, 2008) على الأهمية الكبرى للقيادة التنموية في الارتقاء بسلوك المواطن التنظيمية، والالتزام الوجداني في العمل.

وعلى الرغم مما سبق، لاحظ "أتاك وإيرتورجوت" (Atak & Erturgut, 2010) محدودية الدراسات العلمية التي أجريت في الماضي لتناول العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة، والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي. وفي المقابل تعتبر الأدبيات السابقة مفهوم "القيادة التنموية" Developmental Leadership مفهوماً حديثاً نسبياً، ما زال يعاني من قصور ويحتاج إلى العديد من الدراسات والأبحاث لبيان خصائصه ومتطلباته، وتأثيراته المختلفة على السلوك التنظيمي للعاملين؛ ذلك أنه لم يحظ بقدر كاف من اهتمام الباحثين بالدراسة المتعمقة في المؤسسات التنظيمية بشكل عام وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، وتأسيساً على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما طبيعة العلاقة بين درجة ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؟

أسئلة الدراسة

يتفرع من السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. ما درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك من وجهة نظرهم؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس التالي: التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. ويتفرع منه الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك من وجهة نظرهم.
٣. تحديد ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو العلاقة بين ممارسات القيادة التنموية والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ذلك أن نموذج القيادة التنموية يعد واحدا من أبرز النماذج القيادية والتنظيمية الذي يهدف إلى تعزيز أداء ورضا العاملين عبر التركيز على تنمية دافعيتهم للعمل. بالإضافة إلى أنه يؤثر على نحو مباشر في الارتقاء بأداء أعضاء هيئة التدريس وزيادة مستويات دافعيتهم للعمل والتزامهم التنظيمي للعمل بالجامعة. ويمكن تحديد أهمية الدراسة بشكل أدق فيما يلي:

١. تتوافق هذه الدراسة مع الأهداف الاستراتيجية للخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية "آفاق" والتي أكدت على التميز في القيادة والتعاون والشفافية في منظومة التعليم العالي. (وزارة التعليم، أ، ١٤٣٣)
٢. تتزامن هذه الدراسة مع توجه وزارة التعليم لتطوير ونشر ثقافة القيادة التي تشجع الابتكار والنجاح والتميز في مؤسسات التعليم العالي، وتطوير السلوكيات والممارسات القيادية الفعالة، من خلال مركز القيادة الأكاديمية الذي تم إنشاؤه عام ١٤٣٠هـ. (وزارة التعليم، ب، ١٤٣٣)
٣. يأمل الباحثان أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الأقسام العلمية بالجامعات من خلال تبني تطبيق نموذج "القيادة التنموية" *Developmental Leadership*.

فهد العبيري، وعبدالله العامري: ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية وعلاقتها ...

٤. يأمل الباحثان أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز الممارسات القيادية الفعالة في الأقسام العلمية لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ورفع مستويات التزامهم التنظيمي بما يحقق الفاعلية التنظيمية المنشودة.
٥. يأمل الباحثان أن تمثل هذه الدراسة بموضوعها "ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس" إضافة علمية ومعرفية وأن تسهم في إثراء المكتبة العربية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية في هذه الدراسة على ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية بأبعادها (نمذجة الأدوار المثالية للقيادة، والاهتمام الشخصي بالعاملين، والإلهام، والتحفيز) ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بأبعاده (الاستمراري، والمعياري، والعاطفي).

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على جميع كليات جامعة تبوك داخل مدينة تبوك وفي فروع الجامعة في محافظات منطقة تبوك، وتشمل (أملج، وضباء، وحقل، والوجه، وتيماء).

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وفروعها المختلفة.

مصطلحات الدراسة

١. القيادة التنموية:

تعرف القيادة التنموية على أنها "اضطلاع القادة بمهام وتكليفات عمل تتميز بالتحدي جنباً إلى جنب مع تزويد العاملين بالتدريب الفني، والتغذية الراجعة المستمرة عن الأداء؛ بما يمكنهم من صقل كفايات معينة، والشعور بالإنجاز في الاضطلاع بأدوارهم المهنية" (Rafferty & Griffin, 2006. P. 38). وتعرف القيادة التنموية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الممارسات القيادية لرئيس القسم العلمي باعتباره قائداً من خلال نمذجة الأدوار المثالية للقيادة، وإبراز الاهتمام الشخصي بأعضاء هيئة التدريس عبر تنميتهم لتحقيق التميز والابداع والابتكار في العمل الأكاديمي؛ مع تزويدهم بالإلهام، والدافعية، فضلاً عن النقد إذا كان هذا النقد بناء لتطوير أدائهم والقسم العلمي على حد سواء.

٢. الالتزام التنظيمي

يعرف الالتزام التنظيمي Organizational Commitment (OC) بأنه: "حالة نفسية إيجابية يشعر فيها الموظف بالتماهي مع مؤسسته التنظيمية، وأهدافها المنشودة بحيث يرغب في الاحتفاظ بعضويتها، والبقاء والاستمرار في العمل بها مستقبلاً، فضلاً عن الشعور بالولاء، والانتماء، والتقبل لقيم

المؤسسة، وأهدافها التنظيمية المختلفة" (Soliven, 2009. P. 6). ويعرف الالتزام التنظيمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: الحالة التي يشعر فيها أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بالتوافق مع الأهداف والقيم التنظيمية للجامعة مما يولد لديهم الولاء والرغبة في بذل المزيد من الجهد والاستمرار بالعمل في الجامعة لفترة زمنية مستقبلية أطول.

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة التنموية

تعد "القيادة" Leadership واحدة من أهم الظواهر التنظيمية التي شغلت بال البشرية على مدى قرون عديدة من الزمن، وقد اعتبرها البعض محور منظومة العمل المؤسسي في القرن الحادي والعشرين، مثلما كانت الإدارة هي ركيزتها خلال القرن العشرين، كانت القيادة خلال هذه الفترة محل دراسة واهتمام من قبل الكثير من العلماء والباحثين المتخصصين، حيث تؤكد الأدبيات السابقة ذات العلاقة على أنه منذ عقد الثمانينيات من القرن العشرين فصاعداً، حدثت تغييرات جذرية كبرى في دراسات القيادة - وبخاصة: المرتبطة منها بعلم النفس - حيث تغير محور تركيزها من جديد لينصب على السمات الشخصية، وكاريزما القيادة. ونتيجة لذلك؛ برزت على السطح أنماط جديدة من القيادة أصبحت تمثل إلى حد بعيد التوجهات العلمية الأكثر بروزاً في مجال القيادة بعالمنا المعاصر ومنها على سبيل المثال القيادة التحويلية، والقيادة التنموية. (Yammarino, Dionne Chun, & Dansereau, 2005)

مفهوم القيادة التنموية

لقد ظهر نموذج "القيادة التنموية" Developmental Leadership خلال الآونة الأخيرة على يد الباحث السويدي "لارسون" Larsson، وزملاؤه في عام ٢٠٠٣؛ وتتلخص فكرة القيادة التنموية في التأكيد على ممارسة القائد لدور النموذج الذي يضرب القدوة المثلى لمؤسسه في العمل، ويؤكد على أهمية الالتزام بالأخلاق الحميدة والمهنية في الوقت نفسه الذي يلاحظ فيه درجة الالتزام بالقيم الأساسية للعمل. كما يزود القائد التنموي العاملين معه بالإلهام والدافعية؛ سعياً وراء الارتقاء بالمشاركة والإبداع والابتكار، علاوة على إبراز مراعاته الشخصية لمشاعر وظروف الآخرين عبر تزويدهم بالدعم، علاوة على النقد كذلك إذا كان هذا النقد بناءً ومفيداً للفرد وللمؤسسة معاً (Larsson et al., 2003).

ولقد اشتق مصطلح "القيادة التنموية" من المنظور المفاهيمي البحث كما يؤكد "ويلسون" (Wilson, 2004) نتيجة لنقاط الالتقاء المشتركة التي جمعت بين النظريات العلمية التالية: (١) نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory. (٢) نظرية التبعية Followership Theory. (٣) نظرية القيادة الخادمة Servant Leadership Theory. أما من المنظور العلمي، فإن

فهد العبيري، وعبدالله العامري: ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية وعلاقتها ...

مفهوم القيادة التنموية قد ولد من رحم الدراسات العلمية التي تناولت إحدى بنى نظرية القيادة التحويلية التي يطلق عليها مسمى "الاهتمام الشخصي" *Individualized Consideration*، في ضوء الفرضية القائلة بأن الاهتمام الشخصي يسهم على نحو بارز في إلهام وزيادة دافعية العاملين، وتعزيز وتطوير صقل مهاراتهم القيادية؛ الأمر الذي أضفى طابعاً علمياً على مفهوم "القيادة التنموية" (Wilson, 2004) وفي سياق متصل تمثل القيادة التنموية *Developmental Leadership* عند "هيدسون" (Hudson)؛ المشار إليه في (Gilley, Shelton, & Gilley, 2011) عملية متكاملة الأركان لتسليح الأفراد والعاملين بالمعرفة، والمهارات، والفرص اللازمة للنمو، والتطوير، وإحداث التغيير المطلوب، والوصول إلى مستويات أعلى من الفاعلية. من جانب آخر يشير "ماكنتاير" (McIntyre, 2010) إلى أن القيادة التنموية تتضمن في إطارها بناء علاقات متناغمة *Synergistic* تتميز بالتجانس، والتوافق مع العاملين؛ الأمر الذي ينعكس على نحو إيجابي في بناء شراكات جماعية فعالة في بيئة العمل.

ووفقاً لـ "رافيرتي وجريفين" (Rafferty & Griffin, 2006) تعرف القيادة التنموية على أنها "اضطلاع القادة بمهام وتكليفات عمل تتميز بالتحدي جنباً إلى جنب مع تزويد العاملين بالتدريب الفني، والتغذية الراجعة المستمرة عن الأداء؛ بما يمكنهم من صقل كفايات معينة، والشعور بالإنجاز في الاضطلاع بأدوارهم المهنية" (ص. ٣٨). ومن جانب آخر يعرف "ويلسون" (Wilson, 2004) "القائد التنموي الفعال" *Effective Developmental Leader* بأنه "القائد الذي يركز بشكل أساسي على نمو وتطور المرؤوسين الذين يقودهم في العمل سعياً وراء الارتقاء بالأداء الفردي والجماعي لهؤلاء العاملين من منظور مستدام" (ص. ١٢).

وفي ضوء الاستعراض السابق لمفهوم القيادة التنموية يلاحظ أن الهدف الرئيس للقيادة التنموية هو الارتقاء بنتائج العمل والوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة، ويعتبر الاهتمام الشخصي محور البناء الفلسفي لنظرية القيادة التنموية حيث أشار "رافيرتي وجريفين" (Rafferty & Griffin, 2006) إلى عدد من السلوكيات التنموية المحددة التي عادة ما تتميز مواقف الاهتمام الشخصي للقادة بالعاملين-بما في ذلك: (١) الملاحظة الدقيقة للعاملين. (٢) تسجيل تقدمهم في العمل. (٣) تشجيعهم على المشاركة في البرامج التدريبية، وأنشطة التنمية المهنية. (٤) برامج التوجيه، والإرشاد المهني. (٥) توفير الدعم اللازم للعاملين لإشباع احتياجاتهم، وتنمية ميولهم المهنية المختلفة.

أهمية القيادة التنموية

تبرز أهمية القيادة التنموية باعتبارها من التوجهات، والفلسفات المعاصرة للإدارة التنظيمية ولما لها من دور في زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي على الإبداع والابتكار باعتبار ذلك واحداً من العوامل الرئيسية

المؤثرة في زيادة مستويات قدراتها التنافسية، وفي هذا السياق أكدت بعض الدراسات السابقة على الأهمية الكبرى للقيادة التنموية في الارتقاء بسلوك المواطنة التنظيمية، والاتجاهات السائدة نحو العمل الوظيفي، ومشاركة العاملين، والالتزام الوجداني في العمل، والرضا الوظيفي للعاملين، وتمكين العاملين. (Grieger & Fralick, 2007)، من جانب آخر أوضح "كريل" (Kriel, 2008) أن أهمية القيادة التنموية تبرز في قدرتها على تعزيز الكفايات التي تتمثل في الميل إلى العمل الجماعي في إطار فريق، والولاء والانتماء للمؤسسة، والرغبة في تطويرها نحو الأفضل، وبذل المزيد من الوقت والجهد، وأخذ زمام المبادرة من أجل المساهمة في دفع عجلة النجاح المؤسسي. بالإضافة لما سبق أكد "رافيرتي وجريفين" (Rafferty & Griffin, 2006) على أهمية القيادة التنموية في الارتقاء بالرضا الوظيفي في العمل، والالتزام الوجداني، وفاعلية الذات، والشعور بالأمان الوظيفي، وتشجيع العاملين على التطوير، وصقل المهارات المرتبطة بالعمل المهني، واقتراح الاستفادة من التدريب في الارتقاء بقدرة العاملين على أداء المهام المطلوبة، وتوجيه وإرشاد العاملين، ومساعدتهم مهنيًا لتحسين مستويات أدائهم الوظيفي في العمل.

مكونات نظرية القيادة التنموية

١. نموذج الأدوار المثالية للقيادة

تعد نمذجة الأدوار المثالية للقيادة كما ذكر (Larsson et al., 2003) واحدة من أبرز السمات المميزة للقيادة التنموية، حيث تتمثل فيما يلي: (أ) تكوين الإطار المرجعي لقيم القيادة Value Base، ويشمل سلوكيات من قبيل: التحلي بقيم ذات صبغة إنسانية، ووضع معايير أخلاقية ومهنية مرتفعة المستوى. (ب) تحول القائد ليصبح قدوة ومثالاً جيداً يحتذى من الآخرين Good Example بحيث يتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق بين أنماط تفكيره، وكلامه، وسلوكه الإجرائي إضافة إلى الاعتراف بارتكاب الأخطاء، والتعامل باحترام مع الآخرين. (ج) مواصلة تحمل المسؤولية Responsibility حتى عند مواجهة المقاومة والضغوط، وبالتالي يتحول القائد ليصبح نموذجاً إيجابياً يحتذى من جانب الآخرين، كما يسهم على نحو فعال في إقامة مناخ من الثقة المتبادلة. وفي ذات السياق ومن خلال النمذجة الفعالة للأدوار؛ يصبح بالإمكان حدوث عمليات النمو والارتقاء المنشودة للقيادة على المستوى التنظيمي. حيث يسعى القائد التنموي باستمرار نحو خلق ثقافة مؤسسية تتميز بجملة من الخصائص من قبيل: الانفتاح والشفافية، والثقة، واحترام المتبادل، والمشاركة، والتمكين، والنمو المستدام. ويتجسد ذلك عملياً في إقامة مؤسسات قادرة على اجتياز عملية التحول بحيث تنتقل من نمط الثقافة البيروقراطية التقليدية إلى نمط جديد يتميز بإرساء دعائم ثقافة معززة لتنمية روح الريادة المؤسسية (Orlov, 2003).

٢. الاهتمام الشخصي بالعاملين

يعد الاهتمام الشخصي بالعاملين من أهم مرتكزات القيادة التنموية؛ حيث يتمتع القادة التنمويون كما ذكر "هيدسون" (Hudson) المشار إليه في (Gilley, Shelton, & Gilley, 2011) بالقدرة على توفير الدعم اللازم للعاملين الذين يمرون بالمراحل الانتقالية في الوقت نفسه الذي يتم فيه تيسير قدرتهم على التعلم، والتدريب، والنمو المهني. كما يتميزون عادةً بإتباع سياسة المواجهة في التعامل مع السلوكيات السلبية التي تقيد الطاقات والتطلعات التطويرية في الوقت نفسه. ومن جانبه يؤكد "لارسون وزملاؤه" (Larsson et al., 2003) على أهمية دور القائد التنموي في توفير الدعم Support - سواء الدعم الوجداني، أو المادي (الملموس) للعاملين، وعليه أن يمتلك القدرة على مواجهة Confront الزملاء الآخرين الذين يؤدون بشكل سيء في العمل، والتصرف معهم على نحو مناسب يبرز - ضمناً - الحرص على مراعاة مصالحهم، والاهتمام بهم على نحو إيجابي وفعال.

٣. الإلهام

ويشمل ذلك كما ذكر "جيلي وزملاؤه" (Gilley et al., 2011) تنمية البصيرة الملهمة، والدافعية بما يدفع الأفراد إلى تعبئة جهودهم، وطاقاتهم للتركيز على تحقيق الأهداف المنشودة. كما يشمل كما ذكر "لارسون وزملاؤه" (Larsson et al., 2003) على الارتقاء بالمشاركة Promote Participation عبر الاستعانة بأدوات التشجيع، وتفويض المهام والمسؤوليات، إضافة إلى إشراك الزملاء الآخرين في صياغة الأهداف الطويلة المدى للمؤسسة. والارتقاء بالإبداع والابتكار Promote Creativity عبر تشجيع الأفكار الجديدة، وتطوير البنى والعمليات التنظيمية الحالية للعمل.

٤. التحفيز

ويكون التحفيز في القيادة التنموية كما ذكر "لارسون وزملاؤه" (Larsson et al., 2003) من خلال احتفاء القائد بالإنجازات التي يحققها العاملون، والعمل على تمكين العاملين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بتطوير أدائهم، والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين. والعمل على استخدام أساليب التحفيز الإيجابي لحفز العاملين على أداء العمل. والعمل على تلبية احتياجات العاملين الوظيفية، وإبراز الاهتمام بتقدير الجهد المبذول من قبل العاملين.

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

مفهوم الالتزام التنظيمي

تتعد تعريفات مصطلح "الالتزام التنظيمي" Organizational Commitment (OC) في الأدبيات السابقة، ولكنها تشترك في التأكيد على أنه يمثل نوعاً من التقبل والإيمان العميق للعاملين بأهداف وقيم مؤسساتهم التنظيمية، والولاء لها ورغبتهم واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد في العمل نيابةً عن مؤسساتهم المختلفة، فضلاً عن الرغبة القوية في البقاء والاستمرارية في مواصلة العمل بمؤسساتهم الحالية مستقبلاً. فمن جانبه عرف "بريوير" (Brewer, 1996) الالتزام التنظيمي بأنه "الشعور بالولاء والانتماء، والنية في البقاء والاستمرار في العمل بالمؤسسة مستقبلاً، فضلاً عن الشعور بالاهتمام الشخصي تجاه العمل الوظيفي". وفي المقابل يعرف الالتزام التنظيمي على أنه "حالة نفسية إيجابية يشعر فيها العامل بالاندماج مع مؤسسته التنظيمية، وأهدافها المنشودة بحيث يرغب في الاحتفاظ بعضويتها، والبقاء والاستمرار في العمل بها مستقبلاً، فضلاً عن الشعور بالولاء، والانتماء، والتقبل لقيم المؤسسة، وأهدافها التنظيمية المختلفة" (Soliven, 2009). ويضيف "أتاك وإيرتورجوت" (Atak & Erturgut, 2010) بأن الالتزام التنظيمي يشير بالأساس إلى "تبني العاملين لأهداف، وقيم، واستراتيجيات مؤسساتهم التنظيمية، والإيمان بها بشدة، والتحلي بإرادة قوية للبقاء، والاستمرارية في العمل بالمؤسسة التنظيمية مستقبلاً. ونتيجة لذلك؛ يصبح بالإمكان الوصول إلى أفضل مستوى ممكن للاستخدام الفعال للموارد البشرية في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسات المختلفة".

أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي على درجة كبيرة من الأهمية، والفائدة العملية للمؤسسات التنظيمية حيث يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب وعدم الانضباط، ونسب التسرب الوظيفي للعاملين، فضلاً عن دوره في تعزيز إنتاجية المؤسسات المختلفة (Jernigan et al., 2002). كما أن العاملين الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي عادةً ما يساهمون على نحو إيجابي في الارتقاء بمستويات كفاءة، وفاعلية، وجودة الأداء المؤسسي (Freund & Carmeli, 2003). بالإضافة إلى ذلك تبرز أهمية الالتزام التنظيمي في الدور الذي يلعبه كما ذكر "شاوفيلي وسالانوف" (Schaufeli & Salanova, 2007) في تعزيز شعورهم بالرضا الوظيفي، والأداء الفعال، وتوليد الأفكار الشخصية، وزيادة معدلات الحضور والانضباط في العمل مقابل تدني نسب التسرب الوظيفي، وتحسين الأوضاع الصحية، والشعور بالأمن والأمان الوظيفي، والمشاركة في العمل، والدافعية للتعلم.

وفي مؤسسات التعليم العالي يفترض "نظيم" (Nazem, 2011) أنه إذا ما توفر بالجامعات أعضاء هيئة تدريس يتمتعون بمستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي؛ فإن ذلك سيمكنها حتماً من تحقيق أهدافها

فهد العبيري، وعبدالله العامري: ممارسات القيادة التتموية في الأقسام العلمية وعلاقتها ...

المنشودة في الوقت نفسه الذي يتم فيه تقليل حجم الموارد المستخدمة، والارتقاء بمستويات الكفاءة، والفاعلية، والجودة. كما يمكن لذلك زيادة مستويات إنتاجية نظم التعليم العالي؛ الأمر الذي يؤدي إلى معدلات أعلى من الإنتاجية على كافة المستويات. كما يفترض بأن الالتزام التنظيمي يمثل واحداً من أبرز العوامل المؤثرة في تحديد مستويات أداء، وفاعلية الإداريين العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

مكونات الالتزام التنظيمي

يتكون الالتزام التنظيمي كما أشار "مير وألين" (Meyer & Allen, 1997) من ثلاث مكونات

هي:

١. الالتزام العاطفي (Affective Commitment) (AC): ويشير إلى بقاء، واستمرارية العاملين في

العمل بمؤسساتهم التنظيمية بسبب الرغبة في ذلك، ويضيف "مير وزملاؤه" (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012) بأن الالتزام العاطفي يقاس في ضوء رغبة العامل في البقاء التي تعتمد على مشاعره الإيجابية تجاه مؤسسته، وهي المشاعر التي غالباً ما تنتج عن السياسات، والأنشطة التنظيمية التي ترتقي بارتباط، وتماهي العامل مع مجموعة، أو فريق العمل.

٢. الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment) (CC): ويشير إلى بقاء، واستمرارية

العاملين في العمل بمؤسساتهم التنظيمية الحالية؛ لأنه يجب عليهم القيام بذلك. ويضيف "مير وزملاؤه" (Meyer et al., 2012) بأن الالتزام الاستمراري يعتمد أساساً على التكاليف التي تترتب على ترك العامل لمؤسسته التنظيمية، وقيمتها له على المستوى الشخصي. فمثلاً، ربما يبقى العاملون في مؤسساتهم الحالية لسبب رئيسي هو تجنب فقدان أشياء معينة ذات قيمة بالنسبة لهم (مثل: الدخل المالي، أو الامتيازات الوظيفية، أو الأقدمية في العمل). وبالتالي؛ يبقى العامل بمؤسسته التنظيمية بسبب شعوره بمحدودية البدائل الأخرى المتاحة بالخارج.

٣. الالتزام المعياري (Normative Commitment) (NC): ويشير إلى بقاء، واستمرارية العاملين في

العمل بمؤسساتهم التنظيمية بسبب شعورهم بأنهم ملتزمون بذلك. ويضيف "مير وزملاؤه" (Meyer et al., 2012) بأن الالتزام المعياري يقاس في ضوء شعور العامل بالالتزام المهني، أو الأخلاقي للبقاء في مؤسسته الحالية على نحو يعكس -أيضاً- درجة ارتباط القيم والمعتقدات الشخصية للعامل بالقيم الأساسية للمؤسسة التنظيمية.

الدراسات السابقة

(أ) الدراسات السابقة في موضوع القيادة التنموية

١. دراسة "لارسون وزملاؤه" (Larsson et al., 2003) والتي هدفت إلى تقديم نموذج مقترح للقيادة التنموية، واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أدوات البحوث الكيفية، وهو تحليل المحتوى القائم على مراجعة الأدبيات ذات الصلة وتحليلها كفيًا لاستخلاص ما بها من أفكار ومضامين، وقد توصل الباحثون لجملة من النتائج من أهمها: (١) يميز نموذج القيادة التنموية بين فئتين رئيسيتين من السمات القيادية، وهما: (أ) الكفايات القبلية للقيادة الواجب توافرها سلفاً. (ب) الكفايات المرغوب فيها للقيادة. (٢) يؤكد النموذج على أنه لكي يمكن تصنيف سلوكيات القيادة بأنها ذات طابع تنموي؛ فإنها يجب أن تتميز بثلاث خصائص رئيسية هي: (أ) نمذجة القائد للأدوار المثالية للقيادة (ب) إبراز الاهتمام الشخصي بالعاملين. (ج) إبراز الإلهام، والدافعية. (٣) العلاقات التي تربط بين الأنماط المختلفة من القيادة (من منظور القيادة التنموية)، وبين الأداء التنظيمي والنمو الفردي للعاملين والقيادة.

٢. دراسة "ويلسون" (Wilson, 2004) والتي هدفت إلى التعرف على سمات وسلوكيات القادة التنمويين القادرين على الارتقاء بالعاملين والمؤسسات معاً، واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أدوات البحوث الكيفية، وهو تحليل المحتوى القائم على مراجعة الأدبيات ذات الصلة وتحليلها كفيًا لاستخلاص ما بها من أفكار ومضامين، وقد توصل الباحث لجملة من النتائج من أهمها: (١) أن "القائد التنموي الفعال" هو القائد الذي يركز بشكل أساسي على نمو وتطور المرؤوسين الذين يقودهم في العمل سعياً وراء الارتقاء بالأداء الفردي والجماعي لهؤلاء العاملين من منظور مستدام. (٢) أن القائد التنموي الفعال يتميز عادة بالقدرة على إصدار السلوكيات الرئيسية التالية: (أ) الاحتفاء بالمنجزات، وبالجهد المبذول. (ب) السلوك المهني في العمل. (ج) القدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة في الواقع. (د) المساعدة في مواجهة القضايا أو المشكلات التي يصادفها الأعضاء الآخرون في العمل. (هـ) الاعتراف بارتكاب الأخطاء (و) تدعيم النزعة الجماعية، وليس الفردية، في فريق العمل. (ز) التوزيع الفعال للموارد المتاحة. (ح) الرغبة الدائمة في مساعدة الآخرين. (ط) الثقة بالنفس، والقدرة على تحمل المسؤولية. (ي) التواصل مع الآخرين.

٣. دراسة "رافيرتي وجريفين" (Rafferty & Griffin, 2006): والتي هدفت إلى التمييز بين القيادة التنموية والداعمة من منظور بنية الاهتمام الشخصي بالعاملين، واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أدوات البحوث الكيفية، وهو تحليل المحتوى القائم على مراجعة الأدبيات ذات الصلة

فهد العبيري، وعبدالله العامري: ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية وعلاقتها ...

وتحليلها كيفيا لاستخلاص ما بها من أفكار ومضامين، وقد توصل الباحثان لجملة من النتائج أكدت على أهمية القيادة التنموية فيما يلي: الرضا الوظيفي في العمل، والالتزام الوجداني، وفاعلية الذات، والشعور بالأمان الوظيفي، وتشجيع العاملين على تطوير، وصقل المهارات المرتبطة بالعمل المهني، واقتراح الاستفادة من التدريب في الارتقاء بقدرة العاملين على أداء المهام المطلوبة، وتوجيه وإرشاد العاملين، ومساعدتهم مهنيًا تحسين مستويات أدائهم الوظيفي في العمل.

٤. دراسة "جيلي وزملاؤه" (Gilley et al., 2011) والتي هدفت إلى إلقاء الضوء على نموذج القيادة التنموية كمنظور جديد لتطوير الموارد البشرية على المستوى المؤسسي، وقد اعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أدوات البحوث الكيفية، وهو تحليل المحتوى القائم على مراجعة الأدبيات ذات الصلة وتحليلها كيفيا لاستخلاص ما بها من أفكار ومضامين تتعلق ببنية القيادة التنموية؛ وقد توصل الباحثون لجملة من النتائج من أهمها ما يلي: إمكانية الاستفادة من تطبيقات القيادة التنموية في مجال تطوير الموارد البشرية عبر النظر إليها كعامل رئيسي محفز لدفع عجلة الابتكار التنظيمي من منظور متكامل يأخذ في الاعتبار كافة الفئات، والشرائح المختلفة من أصحاب المصالح ذوي الصلة بتطبيق القيادة التنموية، وهم تحديداً: "المؤسسات التنظيمية، والقادة التنظيميين، والمرؤوسون في العمل، والتأكيد على الحاجة الماسة إلى بلورة فهم دقيق، وواضح المعالم للدور المحوري الهام الذي تلعبه القيادة التنموية، وغيرها من المداخل الأخرى المناظرة لتنمية الإبداع والابتكار التنظيمي في الارتقاء بمنظومة العمل المؤسسي على كافة المستويات في الحاضر والمستقبل.

٥. دراسة "زاندير ونيرمان" (Zander & Nerman, 2012) والتي هدفت إلى تقديم إطار مفاهيمي حول القيادة التنموية يتناول مفهومها ومكوناتها والأسس العلمية للتدريب عليها، ومقاييس تقييم مهارات القيادة التنموية، واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أدوات البحوث الكيفية، وهو تحليل المحتوى القائم على مراجعة الأدبيات ذات الصلة وتحليلها كيفيا لاستخلاص ما بها من أفكار ومضامين، وتوصل الباحثان لجملة من النتائج منها: أن فكرة القيادة التنموية تتلخص في التأكيد على ممارسة القائد لدور النموذج الذي يضرب القدوة المثلى لمرؤوسيه في العمل، ويؤكد على أهمية الالتزام بالأخلاق الحميدة والمهنية، ويزودهم بالإلهام، والدافعية؛ سعياً وراء الارتقاء بالمشاركة والإبداع والابتكار، علاوة على إبراز اهتمامه الشخصي بالآخرين عبر تزويدهم بالدعم، فضلاً عن النقد إذا كان هذا النقد بناءً ومفيداً للفرد وللمؤسسة في الوقت نفسه.

(ب) الدراسات السابقة في موضوع الالتزام التنظيمي

١. في الأردن أجرى (الحرارشة، ٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد اعتمد الباحث على استبانتين لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن جميع الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس جاءت بدرجة متوسطة. وأن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ببعديه الاستمراري والعاطفي جاء عالياً، بينما كان مستوى الالتزام المعياري متوسطاً. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة التي يمارسها المديرون ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

٢. وفي باكستان أجرى "تشوغتاي وزافار" (Chughtai & Zafar, 2006) دراسة هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة، والنتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الباكستانية في ضوء العلاقة بين الالتزام التنظيمي، وكل من السمات الشخصية، والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والمخرجات التنظيمية للعاملين. واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أدوات البحوث الكمية، وهو: منهج البحوث الارتباطية. واستعان الباحثان في إجراء دراستهما بعينة عشوائية مؤلفة من ١٢٥ من أعضاء هيئة التدريس العاملين بـ ٣٣ جامعة بباكستان، وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر تطبيق مجموعة من الأدوات المسحية المقننة تلى ذلك تحليل هذه البيانات إحصائياً؛ وقد كشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الباكستانية بجميع أبعاده (الاستمراري، والعاطفي، والمعيارى) عالية، ووجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي، والسمات الشخصية، والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية (الموزعة، والإجرائية)، والمخرجات التنظيمية للعاملين من أعضاء هيئة التدريس.

٣. وفي المملكة العربية السعودية أجرى (العواد، والهزان، ٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية والإنسانية بجامعة الملك سعود، وتأثير بعض العوامل الشخصية والتنظيمية والوظيفية على الالتزام التنظيمي وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، واستعاننا بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة تكونت من (٥٥١) من أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام المشاركة بجميع أبعاده (الاستمراري، والمعيارى، والعاطفي) كانت

فهد العبيري، وعبدالله العامري: ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية وعلاقتها ...

بدرجة متوسطة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومستوى التزامهم التنظيمي.

٤. وفي ماليزيا أجرى إسماعيل " (Ismail, 2012) دراسة هدفت إلى تحديد ماهية العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية كيلانتان بماليزيا. واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أدوات البحوث الكمية، وهو: منهج البحوث الارتباطية. واستعان الباحث في إجراء دراسته بعينة عشوائية مؤلفة من ٢٨٩ من العاملين بـ ٤ من مؤسسات التعليم العالي الواقعة بولاية كيلانتان (بماليزيا)، وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر الاستعانة باثنين من المقاييس المسحية المقننة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الماليزية في بعد الالتزام الاستمراري عالية جدا بينما كانت عالية في بعد الالتزام العاطفي والمعياري، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الفرعية الثلاث للالتزام التنظيمي وبين الأبعاد الست الفرعية التالية للرضا الوظيفي، وهي: (الرضا عن أداء مهام العمل المطلوبة، والرضا عن الراتب، والرضا عن المشرفين على العمل، والرضا عن الترقية، والرضا عن الزملاء الآخرين في العمل، والرضا عن الظروف، والأوضاع السائدة في بيئة العمل).

٥. وفي المملكة العربية السعودية أجرى (الشهري، ١٤٣٤) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والتعرف على أهم المحددات الشخصية والتنظيمية والوظيفية له وتحديد درجة أهمية بعض الآليات المقترحة لتنميته، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان الباحث بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي وزعت على (١٠٨٢) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في (١٢) جامعة من الجامعات السعودية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجميع أبعاده (الاستمراري، والعاطفي، والمعياري) كانت عالية، وجود علاقة ارتباطية جوهرية دالة إحصائية بين المتغيرات الممثلة للمحددات الشخصية والمحددات الوظيفية، والمحددات التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة التي تم استعراضها أهمية بالغة لنظرية القيادة التنموية باعتبارها النمط القيادي المنشود لمنظمات القرن الواحد والعشرين والتي انطلقت كما جاء في دراسة (Gilley et al., 2011)، ودراسة (Zander & Nerman, 2012) من التركيز على دور القائد في تنمية العمل

والعاملين على حد سواء، وذلك للارتقاء بالمنظومة المؤسسية للإبداع والابتكار، كما أبرزت دراسة (Wilson, 2004) الدور المهم للقائد التنموي الفعال في تطوير وحفز الموارد البشرية عبر إبراز الاهتمام الشخصي بالعاملين من خلال بناء المناخ التنظيمي الذي يساهم في تحفيزهم وتدريبهم على العمل في سياق تعاوني جماعي. وفي المقابل أكدت الدراسات السابقة ذات العلاقة بالالتزام التنظيمي أهمية الارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي لارتباطه بالكثير من المتغيرات حيث أكدت دراسة (Ismail, 2012) ارتباط الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، من جانب آخر أكدت دراسة (Rafferty & Griffin, 2006)، ودراسة (الحرارشة، ٢٠٠٤) على وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي في المنظمات والالتزام التنظيمي للعاملين بها، وقد أفاد الباحثان من هذه الدراسات في تحديد الفجوة البحثية عند استعراض مشكلة الدراسة، وفي بناء الخلفية النظرية للدراسة من خلال تحديد المفاهيم والأهمية والمكونات الأساسية لكل من القيادة التنموية والالتزام التنظيمي، كما أفاد الباحثان من الدراسات السابقة في بناء مقاييس الدراسة (استبانة ممارسات القيادة التنموية) و(استبانة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس)، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناول متغيري الدراسة القيادة التنموية والالتزام التنظيمي إلا أنها تختلف عنها في سعيها لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسات القيادة التنموية ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، ومن حيث المنهج المستخدم فتختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات التي تناولت القيادة التنموية والتي أخذت في معظمها طابع البحوث الكيفية في حين أن الدراسة الحالية تعتمد على الأساليب الكمية من خلال المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي.

ثالثاً: إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

استناداً إلى الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها؛ فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي بأسلوبه: (١) المسحي: للتعرف على درجة ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية، ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك (٢) الارتباطي: للتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية، ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك وفروعها في المحافظات خلال العام الدراسي ١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ والبالغ عددهم (١٤٦٢) عضو هيئة تدريس بجميع الرتب العلمية بالجامعة.

عينة الدراسة

قام الباحثان باختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية؛ وقد تم تحديد حجم العينة بما نسبته (٢٠ %) من مجتمع الدراسة، وذلك من خلال الاستعانة بالحاسبة الإلكترونية لموقع (نظم البحوث الإبداعية - Creative Research Systems)؛ على الرابط التالي: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>، بنسبة ثقة (٩٥ %) عند معنوية (٠,٠٥) وقد راعى الباحثان في اختيار عينة الدراسة تنوعهم من حيث الرتب العلمية، والجنسية، والجنس، ومقر العمل. وعليه فقد بلغ حجم العينة (٢٩٢) عضو هيئة تدريس بجامعة تبوك وفروعها خلال العام الدراسي ١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ.

جدول رقم (١) وصف العينة حسب متغيرات الدراسة

مجموع العينة	النسبة	العدد	المتغير	
٢٦٦	٧٠ %	١٨٦	ذكور	الجنس
	٣٠ %	٨٠	إناث	
	٤٠ %	١٠٧	سعودي	الجنسية
	٦٠ %	١٥٩	غير سعودي	
	٦٧ %	١٧٩	المركز الرئيس	مقر العمل
	٣٣ %	٨٧	فروع الجامعة	
	٣١ %	٨٢	نظرية إنسانية	الكلية
	٦٩ %	١٨٤	علمية تطبيقية	
	٨ %	٢٠	أستاذ	الرتبة العلمية
	١١ %	٢٨	أستاذ مشارك	
	٤٩ %	١٣٢	أستاذ مساعد	
	٣٢ %	٨٦	محاضر ومعيد	

أداة الدراسة

بناء على أهداف وأسئلة الدراسة ومنهجها وطبيعتها موضوعها، ونظرا لاختلاف وتنوع مجتمع الدراسة، اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قام الباحثان بتصميم الاستبانة بعد مراجعة مكثفة للإطار النظري والدراسات السابقة وتوصيات المؤتمرات، حول ممارسات القيادة التنموية، كما قام الباحثان بتطوير مقياس الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء "استبيان الالتزام التنظيمي" (OCQ) Organizational Commitment Questionnaire لـ "مير وألين" (Meyer & Allen, 1997) واعتماده مقياسا للالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقتين هي:

- الصدق الظاهري: وذلك بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي بالجامعات السعودية؛ لدراسة الأداة، وإبداء الرأي فيها من حيث: مدى مناسبة العبارة للمحتوى، والتّظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، وشموليّتها، وتنوّع محتواها، وتقويم مستوى الصّياغة اللّغوية، وفي ضوء تلك الملاحظات تم تعديل عبارات الاستبانة، واستبعاد العبارات غير المناسبة أو تعديل موقعها، حتى تم التوصل للصورة النهائية لأداة الدراسة.
- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداة: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر أداة الدراسة وكل بعد من أبعادها، ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، بتطبيقها على عينة استطلاعية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بعدد (٤٠) فردا، وتم تفرّيع استجاباتهم في برنامج النظم الإحصائية (SPSS) وتم إيجاد معاملات الارتباط لمحاوَر أداة الدراسة وأبعادها باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson. وقد تراوحت معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول: القيادة التنموية بين (٠,٧٨٦ - ٠,٩٢٧) وتراوحت معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني: الالتزام التنظيمي بين (٠,٨٦٣ - ٠,٩٤١) وتعتبر معاملات ارتباط عالية مما يدل على قوة وتماسك عبارات وأبعاد محاوَر الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات أداة الدراسة عن طريق معادلة ألفا كرونباخ (cronbach,s Alpha) من خلال حساب درجة ثبات كل بعد من أبعاد الدراسة ومحاوَرها، وكذلك حساب قيمة الثبات الكلي لأداة الدراسة. بعد تطبيقها على عينة استطلاعية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بعدد (٤٠) فردا فقد

فهد العبيري، وعبدالله العامري: ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية وعلاقتها ...

تراوحت قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ في المحور الأول القيادة التنموية بين (٠,٨٢٤ - ٠,٩٦٢) بينما كانت في المحور الثاني الالتزام التنظيمي بين (٠,٨٦١ - ٠,٩٧٥) وبلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (٠,٩٨٤) وتعتبر جميع معاملات الثبات عالية مما يعطي ثقة في الأداة والنتائج.

معيار الحكم على نتائج الدراسة

جدول رقم (٢) يوضح درجات وحدود فئات معيار نتائج الدراسة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي*

الدرجة المتوسط	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
من	٤,٢٠	٣,٤٠	٢,٦٠	١,٨	أقل من
إلى	٥	أقل من ٤,٢٠	أقل من ٣,٤٠	أقل من ٢,٦٠	١,٨

* تم الأخذ في الاعتبار إعادة ترميز العبارات السلبية بعكس قيم المقياس.

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة

تحليل نتائج السؤال الأول

نص السؤال الأول على: ما درجة ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك لدرجة ممارسات رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التنموية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسات القيادة التنموية

الترتيب	المجال	المتوسط	الانحراف	درجة لممارسة
١	نمذجة الأدوار المثالية للقيادة	٣,٤٤	٠,٦٧٣	كبيرة
٢	إلهام	٣,٣٠	٠,٦٦٠	متوسطة
٣	الاهتمام الشخصي بالعاملين	٣,٣٠	٠,٦٧٥	متوسطة
٤	التحفيز	٣,٢٢	٠,٦١٥	متوسطة
	المتوسط العام لدرجة ممارسة القيادة التنموية	٣,٣٢	٠,٦١٥	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٣) أن درجة ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٢) وانحراف معياري (٠,٦١٥)، وقد تفاوتت درجة ممارسة مجالات القيادة التنموية حيث جاء أولاً المجال الأول: نمذجة الأدوار المثالية للقيادة بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٤) بدرجة ممارسة (كبيرة)، وجاء ثانياً المجال الثالث: الإلهام بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٠) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وجاء ثالثاً المجال الثاني: الاهتمام الشخصي بالعاملين بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٠) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وجاء رابعاً المجال الرابع:

التحفيز بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٢) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وقد يعود السبب في ذلك إلى حداثة نموذج القيادة التنموية، وعدم تبني هذا النموذج في مؤسسات التعليم العالي، ومحدودية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الأكاديمية على النماذج الحديثة في القيادة ومنها الدور الذي يلعبه رئيس القسم كقائد تنموي يهتم بتحقيق التنمية للقسم وأعضاء هيئة التدريس في آن واحد.

وفيما يلي سيتم عرض قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات كل مجال من مجالات القيادة

التنموية على النحو التالي:

أ- المجال الأول: نمذجة الأدوار المثالية للقيادة

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة نمذجة الأدوار المثالية للقيادة

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	يلتزم رئيس القسم بمعايير أخلاقية للمهنة الأكاديمية.	٤,٠٣	١,٢٨	كبيرة
٢	٢٠	ي بذل المزيد من الجهد لدفع عجلة النجاح المؤسسي في القسم.	٣,٦٣	١,١٥	كبيرة
٣	٩	يتحمل المسؤولية عند مواجهة ضغوط العمل.	٣,٦٠	١,١٧	كبيرة
٤	١٣	يتمتع بدقة ملاحظة إنجاز أعمال القسم (الإدارية/ الأكاديمية)	٣,٥٩	١,١١	كبيرة
٥	٢٤	يدعم النزعة الجماعية من خلال بناء فرق العمل.	٣,٥٠	١,٠٩	كبيرة
٦	٥	يحاول إيجاد المبررات دون أن يعترف بارتكاب الأخطاء. **	٢,٩٢	١,٢٨	متوسطة
٧	١٦	يتجنب معالجة الأخطاء في العمل فور وقوعها. **	٢,٨٤	١,١٨	متوسطة
المتوسط العام للمجال			٣,٤٤	٠,٦٧٣	كبيرة

** عبارة سلبية

يتبين من الجدول رقم (٤) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تبوك للمجال الأول من القيادة التنموية (نمذجة الأدوار المثالية للقيادة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت (كبيرة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٤) وانحراف معياري (٠,٦٧٣)، و تراوحت متوسطات عبارات هذا المجال بين (٤,٠٣ - ٢,٨٤) كما يتبين تفاوت درجة ممارسة عبارات المجال الأول: نمذجة الأدوار المثالية للقيادة؛ حيث جاءت خمس عبارات بدرجة ممارسة (كبيرة)، وعبارتان بدرجة ممارسة (متوسطة) وفقاً لمقياس أداة

فهد العبيري، وعبدالله العامري: ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية وعلاقتها ...

الدراسة، وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١) والتي نصها "يلتزم رئيس القسم بمعايير أخلاقية للمهنة الأكاديمية" بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٣)، واحتلت الترتيب الثاني العبارة رقم (٢٠) والتي نصها "يبدل المزيد من الجهد لدفع عجلة النجاح المؤسسي في القسم" بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٣)، وفي المقابل جاءت العبارتان السليبتان في آخر الترتيب حيث احتلت الترتيب السادس العبارة رقم (٥) والتي نصها "يحاول إيجاد المبررات دون أن يعترف بارتكاب الأخطاء" بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٢)، واحتلت الترتيب السابع والأخير العبارة رقم (١٦) والتي نصها "يتجنب معالجة الأخطاء في العمل فور وقوعها" بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٤).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تبوك لأدوار القائد النموذجي الذي يضرب القدوة المثلى لمؤوسيه في العمل، ويؤكد على أهمية الالتزام بالأخلاق الحميدة والمهنية والأكاديمية، ويدفع عجلة التميز المؤسسي من خلال دعم النزعة الجماعية التعاونية في القسم؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Zander & Nerman, 2012) التي أكدت على أهمية ممارسة القائد لدور النموذج الذي يضرب القدوة المثلى لمؤوسيه في العمل، ودراسة (Wilson, 2004) التي أكدت على أن القائد التنموي الفعال يتميز عادة بالقدرة على نمذجة السلوك المهني في العمل، ودراسة (Larsson et al., 2003) التي أكدت على أنه يمكن تصنيف سلوكيات القيادة بأنها ذات طابع تنموي؛ إذا تميزت بخاصية نمذجة القائد للأدوار المثالية للقيادة.

ب- المجال الثاني: الاهتمام الشخصي بالعاملين

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المجال الثاني: الاهتمام الشخصي بالعاملين

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	يشجع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج التنمية المهنية.	٣,٧٧	١,٠٧	كبيرة
٢	٢٥	يملك المهارة في التواصل الجيد مع أعضاء هيئة التدريس.	٣,٥٢	١,٢٥	كبيرة
٣	٦	يسهم في تقديم برامج التوجيه والإرشاد المهني لأعضاء هيئة التدريس.	٣,٥٠	١,٠٨	كبيرة
٤	١٠	يعمل على تطوير الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.	٣,٤١	١,١٤	كبيرة
٥	١٧	يعمل على إعداد الصف الثاني للقيادة الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس.	٣,٢٠	١,١٤	متوسطة

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٦	٢١	يقصي آراء أعضاء هيئة التدريس المخالفة لرأيه. **	٢,٩٠	١,١٩	متوسطة
٧	١٤	يعمل بشكل منفرد لتطوير الأداء في القسم. **	٢,٨٠	١,١٣	متوسطة
المتوسط العام لمجال			٣,٣٠	٠,٦٧٥	متوسطة

** عبارة سلبية

يتبين من الجدول رقم (٥) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تبوك للمجال الثاني من القيادة التنموية (الاهتمام الشخصي بالعاملين) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٦٧٥)، وتراوحت متوسطات عبارات هذا المجال بين (٣,٧٧ - ٢,٨٠). كما يتبين تفاوت درجة ممارسة عبارات المجال الثاني: الاهتمام الشخصي بالعاملين؛ حيث جاءت أربع عبارات بدرجة ممارسة (كبيرة)، وثلاث عبارات بدرجة ممارسة (متوسطة) وفقاً لمقياس أداة الدراسة، وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٢) والتي نصها "يشجع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج التنمية المهنية" بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٧)، واحتلت الترتيب الثاني العبارة رقم (٢٥) والتي نصها "يتملك المهارة في التواصل الجيد مع أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٢)، وفي المقابل جاءت العبارتان السلبيتان في آخر الترتيب حيث احتلت الترتيب السادس العبارة رقم (٢١) والتي نصها "يقصي آراء أعضاء هيئة التدريس المخالفة لرأيه" بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٠)، واحتلت الترتيب السابع والأخير العبارة رقم (١٤) والتي نصها "يعمل بشكل منفرد لتطوير الأداء في القسم" بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٠).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة لزيادة الأعباء الإدارية على رئيس القسم، وغياب استراتيجية إعداد قيادات الصف الثاني من أعضاء هيئة التدريس في القسم، مما يؤدي لأن يكون اهتمامه بأعضاء هيئة التدريس دون المأمول، وضعف تفعيل مبادئ المشاركة في العمل الأكاديمي داخل القسم؛ وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Zander & Nerman, 2012) التي أكدت على أهمية إبراز القائد التنموي لاهتمامه الشخصي بالآخرين، ودراسة (Rafferty & Griffin, 2006) التي أكدت على أهمية تشجيع العاملين على تطوير، وصقل المهارات المرتبطة بالعمل المهني، ودراسة (Wilson, 2004) التي أكدت على أن القائد التنموي الفعال يتميز عادة بالقدرة على تدعيم النزعة الجماعية، وليس الفردية،

فهد العبيري، وعبدالله العامري: ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية وعلاقتها ...

في فريق العمل، ودراسة (Larsson et al., 2003) التي أكدت على أنه يمكن تصنيف سلوكيات القيادة بأنها ذات طابع تنموي حين تتميز بالقدرة على إبراز الاهتمام الشخصي بالعاملين

ج- المجال الثالث: الإلهام

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المجال الثالث: الإلهام

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٣	يشرك أعضاء هيئة التدريس في صياغة استراتيجية القسم.	٣,٦٠	١,٠٥	كبيرة
٢	١٨	يبنى مع أعضاء هيئة التدريس ثقافة داعمة للتطوير التنظيمي في القسم.	٣,٤٥	١,١٩	كبيرة
٣	٢٢	يعمل مع أعضاء هيئة التدريس على تطوير رؤية جماعية مشتركة تركز على التطلعات المستقبلية للقسم.	٣,٤٤	١,١٣	كبيرة
٤	١٥	يغير اتجاهات أعضاء هيئة التدريس السلبية نحو المشروعات التطويرية في القسم.	٣,٢٨	١,٠٢	متوسطة
٥	١١	يقدم أفكارا تقليدية لتطوير العمل في القسم. **	٣,٢٥	١,٠١	متوسطة
٦	٧	يتجاهل المبادرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس. **	٢,٧٦	١,٢٥	متوسطة
المتوسط العام للمجال: الإلهام					

** عبارة سلبية

يتبين من الجدول رقم (٦) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تبوك للمجال الثالث من القيادة التنموية (الإلهام) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك جاءت (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٦٦٠)، وتراوح متوسطات عبارات هذا المجال بين (٣,٦٠) - (٢,٧٦). كما يتبين تفاوت درجة ممارسة عبارات المجال الثالث: الإلهام؛ حيث جاءت ثلاث عبارات بدرجة ممارسة (كبيرة)، وثلاث عبارات بدرجة ممارسة (متوسطة) وفقا لمقياس أداة الدراسة، وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٣) والتي نصها "يشرك أعضاء هيئة التدريس في صياغة استراتيجية القسم" بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٠)، واحتلت الترتيب الثاني العبارة رقم (١٨) والتي نصها "يبنى مع أعضاء هيئة التدريس ثقافة داعمة للتطوير التنظيمي في القسم" بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٥)، وفي المقابل جاءت العبارتان السلبيتان في آخر الترتيب حيث احتلت الترتيب الخامس العبارة رقم (١١) والتي نصها "يقدم أفكارا تقليدية لتطوير العمل في القسم" بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٥)، واحتلت الترتيب السادس والأخير العبارة رقم (٧) والتي نصها "يتجاهل المبادرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٦).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة لمحدودية امتلاك رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية في مجال الإلهام حيث ظهرت أنها متوسطة مما يدل على تجاهل رؤساء الأقسام للأفكار التطويرية ومحدودية مهاراتهم في تقديم أفكار إبداعية لتطوير العمل في القسم وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Zander & Nerman, 2012) التي أكدت على أهمية الدور الذي يلعبه القائد ليزود العاملين بالإلهام، والدافعية؛ سعيًا وراء الارتقاء بالمشاركة والإبداع والابتكار، كما تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (Gilley et al., 2011) التي أكدت أهمية دور القائد التنموي في تنمية الإبداع والابتكار التنظيمي للارتقاء بمنظومة العمل المؤسسي على كافة المستويات في الحاضر والمستقبل، ودراسة (Larsson et al., 2003) التي أكدت على أنه يمكن تصنيف سلوكيات القيادة بأنها ذات طابع تنموي حين تتميز بالقدرة على إبراز الإلهام، والدافعية.

د- المجال الرابع: التحفيز

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المجال الرابع: التحفيز

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٨	يحتفي بالإنجازات التي يحققها أعضاء هيئة التدريس.	٣,٥٢	١,١٨	كبيرة
٢	١٢	يعمل على تمكين أعضاء هيئة التدريس لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بتطوير أدائهم.	٣,٤٧	١,٠٣	كبيرة
٣	٢٦	يعمل على رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.	٣,٤٥	١,٢٣	كبيرة
٤	١٩	يستخدم أساليب التحفيز الإيجابي لحفز أعضاء هيئة التدريس على أداء العمل.	٣,٢٢	١,٢٧	متوسطة
٥	٤	يظهر عدم الاهتمام بتقدير الجهد المبذول من قبل أعضاء هيئة التدريس. **	٢,٨٧	١,٢٨	متوسطة
٦	٢٣	ليس من اهتماماته تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية. **	٢,٨١	١,٢٣	متوسطة
المتوسط العام للمجال: التحفيز					

**عبارة سلبية

يتبين من الجدول رقم (٧) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تبوك للمجال الرابع من القيادة التنموية (التحفيز) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك جاءت (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٢) وانحراف معياري (٠,٦١٥)، وتراوح متوسطات عبارات هذا المجال بين (٣,٥٢ - ٢,٨١). كما يتبين تفاوت درجة ممارسة عبارات المجال الرابع: التحفيز؛ حيث جاءت ثلاث عبارات بدرجة ممارسة (كبيرة)، وثلاث عبارات بدرجة ممارسة (متوسطة) وفقا لمقياس أداة الدراسة، وجاءت في

فهد العبيري، وعبدالله العامري: ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية وعلاقتها ...

الترتيب الأول العبارة رقم (٨) والتي نصها "يحتفي بالإنجازات التي يحققها أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٢)، واحتلت الترتيب الثاني العبارة رقم (١٢) والتي نصها "يعمل على تمكين أعضاء هيئة التدريس لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بتطوير أدائهم" بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٧)، وفي المقابل جاءت العبارة السلبيتان في آخر الترتيب حيث احتلت الترتيب الخامس العبارة رقم (٤) والتي نصها "يظهر عدم الاهتمام بتقدير الجهد المبذول من قبل أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٧)، واحتلت الترتيب السادس والأخير العبارة رقم (٢٣) والتي نصها "ليس من اهتماماته تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية" بمتوسط حسابي قدره (٢,٨١).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن أساليب التحفيز التي يستخدمها رؤساء الأقسام العلمية تقليدية لا تأخذ في الحسبان البعد التنموي الذي يدفع العاملين إلى تطوير مهاراتهم ويسعى لتلبية احتياجاتهم وتقدير أفكارهم وجهودهم المبذولة؛ وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Rafferty & Griffin, 2006) والتي أكدت على أهمية تشجيع العاملين على تطوير، وصقل المهارات المرتبطة بالعمل المهني. (٧) اقترح الاستفادة من التدريب في الارتقاء بقدرة العاملين على أداء المهام المطلوب. ودراسة (Wilson, 2004) التي أكدت على أن "القائد التنموي الفعال" هو القائد الذي يركز بشكل أساسي على نمو وتطور المرؤوسين الذين يقودهم في العمل سعياً وراء الارتقاء بالأداء الفردي والجماعي لهؤلاء العاملين من منظور مستدام.

تحليل نتائج السؤال الثاني

نص السؤال الثاني على: ما درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك من وجهة نظرهم؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك لدرجة التزامهم التنظيمي، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	الالتزام المعياري	٣,٩٢	٠,٤٦٨	كبيرة
٢	الالتزام الاستمراري	٣,٥٢	٠,٥٣٨	كبيرة
٣	الالتزام العاطفي	٣,٥٠	٠,٤٠١	كبيرة
	المتوسط العام لدرجة الالتزام التنظيمي	٣,٦٦	٠,٣٧٨	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (٨) أن درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك جاءت (كبيرة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٣٧٨)، وقد تفاوتت درجات الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حيث جاء أولاً المجال الثاني: الالتزام المعياري بمتوسط حسابي

قدره (٣,٩٢) بدرجة (كبيرة)، وجاء ثانيا: المجال الأول: الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٢) بدرجة (كبيرة)، وجاء ثالثا: المجال الثالث: الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٠) بدرجة (كبيرة). وقد يعود السبب في ذلك إلى التقبل والإيمان التام من قبل أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بالأهداف والقيم التنظيمية والأكاديمية للجامعة، الأمر الذي يجعلهم يساهمون على نحو إيجابي في الارتقاء بمستويات كفاءة، وفاعلية، وجودة الأداء المؤسسي في الجامعة.

وفي الجداول التالية سيتم عرض قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات كل مجال من مجالات

الالتزام التنظيمي على النحو التالي:

أ- المجال الأول: الالتزام الاستمراري

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المجال الأول: الالتزام الاستمراري

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٤	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الجامعة التي أعمل بها.	٤,٣٦	٠,٩٤٦	كبيرة جدا
٢	٧	استمراري في وظيفتي الحالية في الجامعة يرتبط بحصولي على المزايا (المادية/ المعنوية).**	٣,٦٢	١,١٤	كبيرة
٣	٩	ترك العمل بوظيفتي الحالية بالجامعة يؤثر سلبا على جوانب كثيرة من حياتي	٣,٥١	١,٢٠	كبيرة
٤	١٧	سأفقد الكثير من العلاقات الشخصية والاجتماعية إذا قررت ترك العمل بوظيفتي الحالية بالجامعة.	٣,٤٨	١,١٧	كبيرة
٥	١	أرغب في البقاء في وظيفتي الحالية في الجامعة مهما توفرت البدائل	٣,٣٧	١,٠٩	متوسطة
٦	٤	ندرة البدائل المتاحة للعمل في جامعات أخرى سبب استمراري للعمل في جامعتي الحالية.**	٢,٧٦	١,٢٦	متوسطة
المتوسط العام لمجال: الالتزام الاستمراري					
كبيرة					

**عبارة سلبية

يتبين من الجدول رقم (٩) أن درجة الالتزام الاستمراري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك (كبيرة) حيث جاءت بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٢) وانحراف معياري (٠,٥٣٨)، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا المجال بين (٤,٣٦ - ٢,٧٦). كما يتبين تفاوت درجات عبارات المجال الأول: الالتزام الاستمراري؛ حيث جاءت عبارة واحدة بدرجة (كبيرة جدا)، وجاءت ثلاث عبارات بدرجة (كبيرة) وجاءت عبارتان بدرجة (متوسطة) وفقا لمقياس أداة الدراسة، وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١٤) والتي نصها "أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الجامعة التي أعمل بها" بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٦)، واحتلت الترتيب الثاني العبارة رقم (٧) والتي نصها "استمراري في وظيفتي الحالية في الجامعة يرتبط بحصولي على المزايا (المادية/ المعنوية)" بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٢)، وفي المقابل جاءت في الترتيب

فهد العبيري، وعبدالله العامري: ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية وعلاقتها ...

الخامس العبارة رقم (١) والتي نصها "أرغب في البقاء في وظيفتي الحالية في الجامعة مهما توفرت البدائل" بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٧)، واحتلت الترتيب السادس والأخير العبارة رقم (٤) والتي نصها "ندرة البدائل المتاحة للعمل في جامعات أخرى سبب استمراري للعمل في جامعتي الحالية" بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٦)

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى الفرص القيادية المتاحة في الجامعة بحكم حداثة نشأتها مما يجعل التطلع لمنصب قيادي طموحا لأغلب أعضاء هيئة التدريس يدفعهم للاستمرار بالعمل فيها، بالإضافة إلى وجود مزايا مادية كالرواتب المجزية والبدلات والمكافآت المحفزة، ومعنوية كالمكانة الوظيفية والاجتماعية التي تسهم في بناء علاقات شخصية واجتماعية متنوعة تشجعهم على الاستمرار في العمل بالجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع ما نتاج دراسة كل من (الشهري، ١٤٣٤، Chughtai & Zafar, 2006) التي جاءت درجة الالتزام الاستمراري فيها بدرجة عالية، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الحرارشة، ٢٠٠٤؛ العواد والهران، ٢٠٠٦) حيث كانت جاءت درجة الالتزام الاستمراري فيهما بدرجة متوسطة، ومع دراسة (Ismail, 2012) التي جاءت فيها درجة الالتزام الاستمراري عالية جدا.

ب- المجال الثاني: الالتزام المعياري

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المجال الثاني: الالتزام المعياري

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة	الترتيب
كبيرة جدا	٠,٧٦١	٤,٦١	أشعر بأن وظيفتي في الجامعة هي أداء لرسالة التعليم العظيمة.	١٥	١
كبيرة جدا	٠,٨٠٩	٤,٦٠	من واجبي كأحد منسوبي الجامعة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع.	١١	٢
كبيرة جدا	٠,٨٦٤	٤,٤٦	أشعر بالواجب اتجاه نجاح الجامعة وتميزها.	١٣	٣
كبيرة جدا	٠,٧٣٢	٤,٤١	أشعر بالالتزام اتجاه بقية زملائي في العمل.	١٨	٤
كبيرة جدا	٠,٧٥٧	٤,٤٠	أشعر أن من واجبي تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالجامعة.	٥	٥
متوسطة	١,٢٠	٢,٧٩	أشعر بعدم الالتزام الذي يدفعني إلى الاستمرار مستقبلا للعمل بوظيفتي الحالية في هذه الجامعة. **	٢	٦
قليلة	١,٢٩	٢,١٧	أشعر بعدم "الولاء، والانتماء" إلى وظيفتي الحالية بالجامعة. **	٨	٧
كبيرة	٠,٤٦٨	٣,٩٢	المتوسط العام لمجال: الالتزام المعياري		

**** عبارة سلبية**

يتبين من الجدول رقم (١٠) أن درجة الالتزام المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك (كبيرة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٢) وبانحراف معياري (٠,٤٦٨)، وتراوحت متوسطات عبارات هذا المجال بين (٤,٦١ - ٢,١٧). كما يتبين تفاوت درجات عبارات المجال الثاني: الالتزام المعياري؛ حيث جاءت خمس عبارات بدرجة (كبيرة جدا)، وجاءت عبارة واحدة بدرجة (متوسطة) وعبارة واحدة بدرجة (قليلة) وفقاً لمقياس أداة الدراسة، وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١٥) والتي نصها "أشعر بأن وظيفتي في الجامعة هي أداء لرسالة التعليم العظيمة" بمتوسط حسابي قدره (٤,٦١)، واحتلت الترتيب الثاني العبارة رقم (١١) والتي نصها "من واجبي كأحد منسوبي الجامعة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع" بمتوسط حسابي قدره (٤,٦٠)، وفي المقابل جاءت العبارتان السلبيتان في آخر الترتيب حيث احتلت الترتيب السادس العبارة رقم (٢) والتي نصها "أشعر بعدم الالتزام الذي يدفعني إلى الاستمرار مستقبلاً للعمل بوظيفتي الحالية في هذه الجامعة" بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٩)، واحتلت الترتيب السابع والأخير العبارة رقم (٨) والتي نصها "أشعر بعدم الولاء، والانتماء" إلى وظيفتي الحالية بالجامعة" بمتوسط حسابي قدره (٢,١٧).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى وجود ارتباط معياري وقيمي قوي بين أعضاء هيئة التدريس وبين الجامعة يجعلهم يستشعرون المسؤولية في أداء الرسالة التعليمية، ويدفعهم للجد والاجتهاد في العمل من خلال الالتزام بقوانين وأنظمة ولوائح الجامعة، والعمل على المحافظة على سمعتها، وتحسين صورتها الذهنية لدى المجتمع بما يحقق نجاحها وتميزها. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت لها دراسة كل من (الشهري، ١٤٣٤؛ Chughtai & Zafar, 2006; Ismail, 2012) التي جاءت درجة الالتزام المعياري فيها بدرجة عالية، بينما تختلف عن نتائج دراسة كل من (الحرارشة، ٢٠٠٤؛ العودة، والمهران، ٢٠٠٦) والتي جاءت فيها درجة الالتزام المعياري متوسطة.

ج- المجال الثالث: الالتزام العاطفي

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المجال الثالث: الالتزام العاطفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة	الترتيب
كبيرة جدا	٠,٧٦١	٤,٤٤	لدي إيمان قوي بأهداف الجامعة أترجمه من خلال أدائي لمهام وظيفتي الحالية.	١٦	١
كبيرة	٠,٨٨٩	٤,٠٩	أدين بالكثير لوظيفتي الحالية بالجامعة.	١٩	٢
كبيرة	٠,٩٧٤	٤,٠٧	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه	٣	٣

فهد العبيري، وعبدالله العامري: ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية وعلاقتها ...

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة	الترتيب
			الجامعة.		
كبيرة	١,١٤	٣,٧٢	أعتبر المشاكل التي تواجهها جامعتي هي مشاكل شخصية.	٦	٤
قليلة	١,٢٩	٢,٣٦	أشعر بعدم الارتباط الوجداني "بوظيفتي الحالية بالجامعة. **	١٠	٥
قليلة	١,١٥	٢,٣٥	أشعر بعدم التوافق بين قيمي الشخصية وقيم جامعتي التي أعمل بها. **	١٢	٦
كبيرة	٠,٤٠١	٣,٥٠	المتوسط العام لمجال: الالتزام العاطفي		

** عبارة سلبية

يتبين من الجدول رقم (١١) أن درجة الالتزام العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك (كبيرة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠,٤٠١)، وتراوحت متوسطات عبارات هذا المجال بين (٤,٤٤ - ٢,٣٥). كما يتبين تفاوت درجات عبارات المجال الثالث: الالتزام العاطفي؛ حيث جاءت عبارة واحدة بدرجة (كبيرة جدا)، وجاءت ثلاث عبارات بدرجة (كبيرة)، وعبارتان بدرجة (قليلة) وفقا لمقياس أداة الدراسة، وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١٦) والتي نصها "لدي إيمان قوي بأهداف الجامعة أترجمه من خلال أدائي لمهام وظيفتي الحالية" بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٤)، واحتلت الترتيب الثاني العبارة رقم (١٩) والتي نصها "أدين بالكثير لوظيفتي الحالية بالجامعة" بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٩)، وفي المقابل جاءت العبارتان السلبيتان في آخر الترتيب حيث احتلت الترتيب الخامس العبارة رقم (١٠) والتي نصها "أشعر بعدم الارتباط الوجداني" بوظيفتي الحالية بالجامعة" بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٦)، واحتلت الترتيب السادس والأخير العبارة رقم (١٢) والتي نصها "أشعر بعدم التوافق بين قيمي الشخصية وقيم جامعتي التي أعمل بها" بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٥).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى إيمان عضو هيئة التدريس بأهداف وقيم الجامعة المؤسسية، مما يجعله يشعر بالارتباط العاطفي القوي بالجامعة، والتوافق بين قيمه الشخصية وقيم الجامعة فيتبنى أهدافها، ويشعر بالفخر لانتسابه لها، الأمر الذي ينعكس على أدائه للعمل الأكاديمي في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت لها دراسة كل من (الشهري، ١٤٣٤؛ Chughtai & Zafar, 2006; Ismail, 2012) التي جاءت درجة الالتزام العاطفي فيها بدرجة

عالية، بينما تختلف عن نتائج دراسة كل من (الحرارشة، ٢٠٠٤؛ العودة، والهران، ٢٠٠٦) والتي جاءت فيها درجة الالتزام العاطفي متوسطة.

تحليل نتائج السؤال الثالث

نص السؤال الثالث على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؟ وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن العلاقة، تمَّ حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson)، وتم الاعتماد في تفسير قوة الارتباط على الجدول الذي أورده فهمي (١٤٢٦، ص ٥٣٩) كما يلي:

جدول (١٢) قوة معامل الارتباط

قوة معامل الارتباط	تامة	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	لا يوجد علاقة
مدى معامل الارتباط	١+	من ٠,٨٠ إلى ٠,٩٩	من ٠,٦٠ إلى ٠,٧٩	من ٠,٤٠ إلى ٠,٥٩	من ٠,٢٠ إلى ٠,٣٩	من ٠,٠١ إلى ٠,١٩	صفر

جدول رقم (١٣) معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية ودرجة

الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك

أبعاد القيادة التنموية	أبعاد الالتزام التنظيمي			
	الاستمراري	المعياري	العاطفي	الالتزام التنظيمي
نمذجة الأدوار المثالية للقيادة	معامل الارتباط	٠,٦٤٥**	٠,٥٢٧**	٠,٦٢٤**
	قوة العلاقة	عالية	متوسطة	عالية
الاهتمام بالعاملين	معامل الارتباط	٠,٦٨١**	٠,٦٣٨**	٠,٦٦٢**
	قوة العلاقة	عالية	عالية	عالية
الإلهام	معامل الارتباط	٠,٦١٢**	٠,٦٥٥**	٠,٦٤٣**
	قوة العلاقة	عالية	عالية	عالية
التحفيز	معامل الارتباط	٠,٨٠١**	٠,٨٢٧**	٠,٨١٢**
	قوة العلاقة	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا
القيادة التنموية	معامل الارتباط	٠,٦٣٣**	٠,٦٧١**	٠,٦١٤**
	قوة العلاقة	عالية	عالية	عالية

يتبين من الجدول رقم (١٣) والمتضمن معاملات الارتباط بيرسون (Pearson)، جود علاقة ارتباطية طردية (عالية) بين درجة ممارسات القيادة التنموية ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة

فهد العبيري، وعبدالله العامري: ممارسات القيادة التنموية في الأقسام العلمية وعلاقتها ...

تبوك حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦١٤) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً. وكذلك توجد علاقة ارتباطية طردية (عالية) بين درجة ممارسات القيادة التنموية ودرجة أبعاد الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حيث جاءت العلاقة ببعد الالتزام المعياري بمعامل ارتباط (٠,٦٣٣) وببعد الالتزام المعياري بمعامل ارتباط (٠,٦٧١)، وببعد الالتزام العاطفي بمعامل ارتباط (٠,٧١٩) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وجميعها قيم دالة إحصائياً.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى الدور الذي تلعبه ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام العلمية في رفع مستويات الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك عبر ضرب القدوة المثلى لأعضاء هيئة التدريس، والالتزام بالأخلاق الحميدة والمهنية، وبالقيم الأساسية والأكاديمية للعمل، وتحفيز دافعيتهم للعمل، وزيادة التعاون والشراكة معهم من خلال العمل معاً في إطار فريق، وتطبيق نظم أكثر تطوراً لمنحهم قدراً كافياً من الاهتمام الشخصي من خلال نظم التقدير، والمكافآت والتنمية المهنية على نحو يسهم في الارتقاء بالالتزام التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحرارشة، ٢٠٠٤) والتي توصلت لوجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة ودرجة الالتزام التنظيمي للعاملين، ونتائج دراسة "إسماعيل" (Ismail, 2012) التي توصلت لوجود علاقة ارتباطية بين درجة الرضا عن المشرفين على العمل درجة الالتزام التنظيمي للعاملين.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة لجملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

١. أن درجة ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٢). وقد جاءت نتائج ممارسة أبعاد القيادة التنموية كما يلي:

(أ) جاءت ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تبوك للمجال الأول من القيادة التنموية (نمذجة الأدوار المثالية للقيادة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٤).

(ب) جاءت ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تبوك للمجال الثاني من القيادة التنموية (الاهتمام الشخصي بالعاملين) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٠).

(ج) جاءت ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تبوك للمجال الثالث من القيادة التنموية (الإلهام) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٠).

(د) جاءت ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تبوك للمجال الرابع من القيادة التنموية (التحفيز) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٢).

٢. أن درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك جاءت (كبيرة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٦) وبانحراف معياري (٠,٣٧٨). وقد جاءت نتائج أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي:

(أ) جاءت درجة الالتزام الاستمراري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك (كبيرة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٢).

(ب) جاءت درجة الالتزام المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك (كبيرة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٢).

(ج) جاءت درجة الالتزام العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك (كبيرة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٠).

٣. وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية (عالية) بين درجة ممارسات القيادة التنموية ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦١٤) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وجاءت العلاقة بين درجة ممارسات القيادة التنموية والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك كما يلي:

(أ) توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية (عالية) بين درجة ممارسات القيادة التنموية ودرجة الالتزام الاستمراري بمعامل ارتباط (٠,٦٣٣)، عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)

(ب) توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية (عالية) بين درجة ممارسات القيادة التنموية ودرجة الالتزام المعياري بمعامل ارتباط (٠,٦٧١)، عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)

(ج) توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية (عالية) بين درجة ممارسات القيادة التنموية ودرجة الالتزام العاطفي بمعامل ارتباط (٠,٧١٩) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠).

توصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

١. ضرورة أن تتبنى الجامعات السعودية بشكل عام وجامعة تبوك بشكل خاص تطبيق نموذج القيادة التنموية مع التركيز على الأدوار القيادية التنموية التالية: نمذجة الأدوار المثلى للقيادة، والاهتمام الشخصي بأعضاء هيئة التدريس لتنميتهم المهنية الشاملة، وإلهامهم للمزيد من الإبداع والابتكار، وتحفيزهم لزيادة دافعيتهم للتميز في العمل الأكاديمي.

٢. بناء برنامج تدريبي بعنوان (مهارات للقيادة التنموية) لتدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بشكل عام وجامعة تبوك بشكل خاص يشتمل على تنمية كفاياتهم الإدارية، والاجتماعية، والقيادية، وصقل مهاراتهم لتنمية الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء.

٣. أن يتبنى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية بشكل عام وجامعة تبوك بشكل خاص تطبيق سلوكيات القائد التنموي الفعال مثل: السلوك المهني المثالي في العمل، والمساعدة في مواجهة القضايا أو المشكلات التي يصادفها الأعضاء، وتدعيم النزعة الجماعية وليس الفردية، والمشاركة في إعداد قادة المستقبل، وممارسة سلوكيات القيادة الملهممة (الكاريزما)، والتركيز على تمكين القسم من تحقيق ميزة تنافسية مضافة، والرغبة الصادقة في دعم زملاء من أعضاء هيئة التدريس.

٤. العمل على دعم مستويات الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والتي جاءت مرتفعة من خلال إبراز الاهتمام الشخصي بهم وتقديم الدعم الوجداني والمادي لهم وتحفيزهم عبر الاستعانة بأدوات التشجيع، وتفويض المهام والمسئوليات، إضافة إلى إشراكهم في صياغة الأهداف الطويلة للجامعة وتشجيع أفكارهم الجديدة، وتطوير البنى والعمليات التنظيمية للارتقاء بعمليات الإبداع والابتكار.

٥. من منطلق تراكمية المعرفة وترابطها فقد تناولت الدراسة الحالية ممارسات القيادة التنموية بأبعادها (نمذجة الأدوار المثالية للقيادة، والاهتمام الشخصي بالعاملين، والإلهام، والتحفيز) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وأغفلت جوانب أخرى مثل كفايات القيادة التنموية والتدريب على القيادة التنموية، وعليه يقترح الباحثان إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالقيادة التنموية وكفاياتها وربطها بمتغيرات أخرى مثل الفاعلية في الأداء، الثقة التنظيمية، والروح المعنوية للعاملين، والمواطنة التنظيمية وغيرها.

المراجع

- البيان الحتامى للمعرض الدولي الخامس للتعليم العالي (٢٠١٥) الابتكار في التعليم العالي والمنعقد خلال الفترة من ١٥ - ١٨ أبريل ٢٠١٥، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحرارشة، محمد عبود (٢٠٠٤): العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم بمحافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٧، العدد ٢، مارس ٢٠٠٦، ص ١٥ - ٤١
- الشمري، غربي بن مرجي (١٤٣٢): مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة دراسة ميدانية، مجلة رسالة الخليج العربي. العدد (٢٢١). ص ٢٢١ - ٢٦٢.
- الشهري، أحمد (١٤٣٤). الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: واقعه، ومحدداته، وآليات تنميته. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العواد، عبدالله، والهران، محمد (٢٠٠٦) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، مركز بحوث العلوم الإدارية. جامعة الملك سعود.
- الغامدي، حمدان (١٤٣١): الاحتياجات التدريسية لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود، مركز البحوث، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- فهمي، محمد شامل (١٤٢٦): الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، ج ٢، الرياض، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.
- وزارة التعليم أ (١٤٣٣): السجل الوطني للتعليم العالي، (المجلد الرابع)، الإصدار الثاني، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- وزارة التعليم ب (١٤٣٣): السجل الوطني للتعليم العالي، (المجلد الثالث)، الإصدار الثاني، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- Atak, M., & Erturgut, R. (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2 (5), 3472-3476.
- Becton, B.J., Matthews, M., Hartley, D., & Whitaker, D. (2009). Using biodata to predict turnover, organizational commitment, and

- job performance in healthcare. *International Journal of Selection & Assessment*, 17 (2), 189-202.
- Bennett, H., & Durkin, M. (2000). The effects of organizational change on employee psychological attachment: An exploratory study. *Journal of Management Psychology*, 15, 126-147.
- Brewer, A. (1996). Developing commitment between managers and employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (4), 24-34.
- Chughtai, A.A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied Human Resource Management Research*, 11 (1), 39-64.
- Daly, C.J., & Dee, J.R. (2006). Greener pastures: Faculty turnover intent in urban public universities. *The Journal of Higher Education*, 77 (5), 776-800.
- Espinosa, A. (2009). Factors Affecting the Organizational Commitment of Junior Officers in the U.S. Air Force. Retrieved from: www.oai.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=ADA145084.
- Freund, A., & Carmeli, A. (2003). An empirical assessment: Reconstructed model for five universal forms of work commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7), 708-725.
- Gilley, J.W., Shelton, P.M., & Gilley, A. (2011). Developmental leadership: A new perspective for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13 (3), 386-405.
- Grieger, R., & Fralick, F. (2007). The use of REBT principles and practices in leadership training and development. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 25 (2), 143-154.
- IBM. (2010). *Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. Somers, NY: The Author.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A., Mohamad, M., & Yusuf, M. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2 (1), 89-107.

- Ismail, N. (2012). *Organizational commitment and job satisfaction among staff pf higher learning education institutions in Kelantan*. MA thesis, University of Utara Malaysia, Malaysia--Kelantan. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses: Full Text. (Publication No. 3453842).
- Jernigan, I., Beggs, J., & Kohut, G. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictor of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (7), 546-579.
- Jing, L.Z., & Zhang, D. (2014). Does organizational commitment help to promote university faculty's performance and effectiveness? *Asia-Pacific Educational Research*, 23 (2), 201-212.
- Kriel, I.G. (2008). *Developmental leadership behaviour and effective commitment: An explorative study*. MA dissertation, The University of South Africa, South Africa--Louisiana. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses: Full Text. (Publication No. AAT 3526497).
- Larsson, G. (2003). Developmental leadership. In G. Larsson & K. Kallenberg (Eds.), *Direct Leadership* (pp. 28-53). Stockholm, Sweden: Försvarsmakten.
- Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Michel, P-O., & Robertson, I. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 16-25.
- Lo, M.-C., Ramayah, T., & Min, H.W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: A test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, 1 (6), 133-139.
- McIntyre, M.G. (2010). Developmental leadership. *Academic Leadership Journal*, 5 (4), 36-54.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Stanley, L.J., & Parfyonova, N.M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of

- commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 1-16.
- Nazem, F. (2011). Validation scale for measuring organizational commitment of the managers of higher educational institutes. *Journal of US-China Public Administration*, 8 (5), 586-592.
- Orlov, J. (2003). *The Holistic Leader: A Developmental Systemic Approach to Leadership*. Los Angeles, CA: The Los Angeles Chapter of the American Society for Training and Development.
- Rafferty, A.E., & Griffin, M.A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 37-61.
- Sahney, S., Banwet, D., & Karunes, S. (2008). An integrated framework of indices for quality management in education: A faculty perspective. *The TQM Journal*, 20 (5), 502-519.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (Vol. 5, pp. 28-49). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Soliven, M.D. (2009). Fidelity to commitment, family jewels section. *The Philippine Star*, 5 (2), 4-16.
- Swanepoel, B., Erasmus, B., Van Wyk, M., & Scheck, H. (2000). *South African Human Resource Management: Theory and Practice*. Kenwyn, South Africa: Juta Press.
- Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 235-257.
- Wilson, M.S. (2004). *Effective developmental leadership: A study of the traits and behaviours of a leader who develops both people and the organization*. Ph.D. dissertation, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, United

- States--Louisiana. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses: Full Text. (Publication No. AAT 3151863).
- Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Chun, J.U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-to-the-science review. *Leadership Quarterly*, 16, 879-919.
- Zander, A., & Nerman, L. (2012). *Developmental Leadership*. Stockholm, Sweden: Swedish National Defence College, Department of Leadership and Management.
- Zhao, X., Li, M., & Tan, T. (2009). The relationship between university faculty's organizational commitment and job performance. *Human Resource Management Review*, 2, 99-100.