

أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم

- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف -

The impact of leadership management styles on the organizational commitment of employees from their point of view - A field study in the hospital public institution "Brahmia Messaoud" in Boucheouf -

راضية يوسف^{1*} ، موسى بخاشة².

¹ جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة - (الجزائر)، radiayousfi1986@gmail.com

² جامعة 8 ماي 1945 ، قالة - (الجزائر)، moussa.b24@hotmail.fr

تاريخ الاستلام: 2018/04/11 ؛ تاريخ المراجعة: 2018/07/14 ؛ تاريخ القبول: 2018/09/26 .

ملخص: أدخل هدف هذه الدراسة هو التعرف على مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف بولاية قالة، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على محورين (أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي) واستخدامها كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، طبقت الدراسة على عينة شملت (60) عاملا من مجتمع الدراسة الذي يضم (341) عاملا. ومن خلال الاستطلاع الميداني وتطبيق الأداة على أفراد العينة والتحليل باستخدام برنامج (SPSS V24) خلصت الدراسة إلى: النمط الديمقراطي هو السائد وجاء تطبيقه بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.46). يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة أقل وأخيرا النمط الحر بدرجة منخفضة وجاء المستوى العام لتوافر أنماط القيادة الإدارية متوسط؛ الالتزام المعياري هو الالتزام الذي يبديه العاملون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) يليه الالتزام العاطفي ثم الاستمراري وجاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة كما جاء المستوى العام للالتزام التنظيمي متوسط؛ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي للعاملين بينما لا يوجد أثر للنمط الأوتوقراطي والنمط الحر.

الكلمات المفتاح: القيادة الإدارية؛ أنماط القيادة الإدارية؛ الالتزام التنظيمي؛ أبعاد الالتزام التنظيمي.

تصنيف JEL: D23 ، L2 .

Abstract: The aim of this study is to identify the level of practice leadership management styles and their impact on the organizational commitment of the employees of the hospital public institution - Brahmia Messaoud- in Boucheouf wilaya of Guelma, and to achieve this goal, was developed a questionnaire consisting of (34) paragraphs distributed on two axes (leadership management styles and organizational commitment) and used as a principal tool for collecting primary data. And through the field survey and the application of the tool to the members of the sample and analysis using SPSS program (V 24) study concluded a set of results: the democratic style is prevailing and its application was medium with an average of (3.46) followed by a less autocratic and finally the free style by a low-grade, the overall level of leadership management is medium, the normative commitment is the commitment shown by the workers in the first rank with an average of (3.67) followed by effective commitment and continuous, and all dimensions are medium, the general level of organizational commitment is medium, there is a statistically significant effect of the democratic style on the organizational commitment of the employees, while there is no impact of autocratic and free style.

Keywords: Leadership management, leadership management styles, organizational commitment, dimensions of organizational commitment

Jel Classification Codes : D23 ، L2

- تمهيد :

يتطلب نجاح المنظمة قيادة حكيمة ومسؤولة، وعلى قدر كفاءة القيادة تتحقق كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها، لأن القيادة هي القلب النابض للعملية الإدارية، فالقائد الإداري هو من يتولى توجيه سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة وتنسيق جهودهم والتوفيق بين وجهات نظرهم، وهو بذلك يدعى ليلعب دورين هما: الأول أنه إداري والثاني أنه قائد¹، وبذلك فمهمته هي إيجاد التكامل بين هذين الدورين. كما أن القيادة الفاعلة لأي منظمة على اختلاف شكلها القانوني تعتبر أساساً ضرورياً لتكوين قاعدة ملائمة للتطور المهني من خلال ما تقدمه من ظروف عمل مواتية سواء تعلق الأمر بجانب الحوافز في العمل أو تقديم خدمات تشبع احتياجاتهم سواء المادية أو المعنوية... الخ. إن هذا من شأنه أن يعمل على توطيد أواصر الألفة والتعاون ورفع مستوى رضاهم الوظيفي وتحقيق انتمائهم التنظيمي الشيء الذي يخلق نوع من الالتزام تجاه المنظمة التي يعملون بها فيتبنون أهدافها ورسالتها وهو ما ينسجم مع الهدف الأساس الذي وجدت لأجله المنظمة.

ويعتبر الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي من الموضوعات القائمة والذي بررته عديد الدراسات العربية والأجنبية بالقول أن زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين يعتبر أهم عامل لزيادة إنتاجية المنظمة وبالتالي تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، ومن خلاله تستطيع المنظمة غرس ثقافة الانتماء التنظيمي لدى العاملين فتجعلهم يؤمنون بقيمتها وأهدافها ورسالتها، فيصبح الفرد يبذل جهداً أقصى لضمان عمل نوعي وذو جودة عالية بل يبذل جهوداً إضافية لتحقيق ذلك لأنه يرى أن المنظمة التي ينتمي إليها تستحق كل الالتزام والإخلاص ويرى نفسه مطالباً بالدفاع عنها مهما اختلفت الأوقات والظروف.

لذلك؛ فإن المهمة الأساسية لقيادة المنظمة أن تعمل جاهدة لتوفير أحسن الظروف وأقصى الإمكانيات لتحقيق التزام حقيقي لدى العاملين، ويتعلق الأمر خاصة بانتهاج نمط قيادي مناسب مبني على أسس ومبادئ متينة أساسها تنمية العلاقات الانسانية والتواصل بين القادة والمرؤوسين وحق المشاركة في صنع القرار وتفويضهم قدر من السلطة وفق مسؤولياتهم وغيرها، لأن هذا سيساهم في زيادة التزام العاملين تجاه منظماتهم فيصبحون جزءاً منها ويضعون أهدافها في موقع الصدارة.

وعليه؛ فقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف عن مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف بولاية قالة.

- إشكالية الدراسة: لمعالجة موضوع الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة منه، تم طرح سؤال رئيس مفاده:

ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الجزئية التالية:

1- ما مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف؟

2- ما نوع الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

- فرضية الدراسة: للإجابة عن مشكلة الدراسة وتساؤلاتها الفرعية؛ سيتم اختبار الفرضية الرئيسة التالية:

تؤثر الأنماط القيادية الممارسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" بقائمة على الالتزام التنظيمي للعاملين.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية:

- 1- هناك توافر لأنماط القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف.
- 2- يبدي العاملون بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف نوعا من الالتزام التنظيمي تجاه مؤسستهم.
- 3- يؤثر النمط القيادي الممارس بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف على الالتزام التنظيمي للعاملين.

- أهمية الدراسة: إن أهمية هذه الدراسة نابعة من أهمية الموضوع في حد ذاته، وكلا من المفهومين: أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي لهما أثر كبير على نجاح المؤسسات واستمرارها. فالقيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على العاملين وتغيير اتجاهاتهم مما يدفعهم لممارسة أعمالهم اليومية دون ضغوط أو إكراه وهو ما يمكن التعبير عنه بالالتزام التنظيمي، كما تساهم هذه الدراسة في زيادة وعي مسؤولي المؤسسات والإدارات سواء العمومية أو الخاصة بأهمية التحلي بنمط قيادي مناسب يساهم في تحسين أداء العاملين وزيادة ثقتهم بمسؤوليهم. وكذلك فإن للالتزام التنظيمي نفس القدر من الأهمية، فهو هزمة وصل بين المنظمة والعاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة أن توفر الحوافز اللازمة لهؤلاء العاملين لدفعهم للعمل وتحقيق مستويات أعلى من الأداء، فالتزام الفرد تجاه منظمته يساهم في كثير من الأحيان في تحسين أدائها وذلك من خلال المظاهر الإيجابية المتحققة بوجوده، إذ يساهم في تخفيض معدل دوران العمل وارتفاع معدل أداء الفرد ورضاه الوظيفي عن عمله وزيادة درجة ثقته في المؤسسة التي يعمل بها... الخ الأمر الذي يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق تقدمه الوظيفي لأنه على يقين أن مؤسسته ستكافئه على ذلك.

- أهداف الدراسة: يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على تصورات عينة الدراسة حول النمط القيادي السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف ؛
- الكشف عن نوع الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف لمؤسستهم ؛
- دراسة وتحليل أثر كل نمط من أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) على أبعاد الالتزام التنظيمي، ومعرفة أي الأنماط أكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؛
- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات من شأنها حث المسؤولين بمؤسسات الصحة العمومية على تعزيز النمط القيادي الذي يحقق أقصى التزام للعاملين دون أن يؤثر ذلك على رضاهم الوظيفي وولائهم لمؤسستهم.

أولا: الأدب النظري والدراسات السابقة:

1. مقارنة نظرية حول أنماط القيادة الإدارية

1.1. مفهوم القيادة الإدارية تعددت تعاريف القيادة تبعاً لاختلاف المواقف والمداخل، وقد ساهم كثير من الكُتَّاب والباحثين في عديد المجالات بتقديم تعاريف مختلفة لهذا المفهوم. فنجد من عرّف القيادة بأنها: "فن إقناع الأتباع لإنجاز الأشياء والأنشطة التي يضعها القائد كأهداف" ² وعُفّ بأنها: "عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة" ³، كما فُتت بأنها "عملية يؤثر من خلالها شخص في الآخرين لتحقيق هدف معين وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكا واتساقا" ⁴. أما القيادة الإدارية ولوقتنا هذا لم يتوصل

الباحثون والدارسون في مختلف العلوم إلى تعريف موحد أو مثالي لهذا المفهوم، وذلك راجع إلى تعدد الزوايا والمواقف حوله، فقد عرفها (Bass) بأنها: "العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المطلوب"⁵، كما فتحت أيضا بأنها: "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة"⁶.

مما تقدم من تعاريف؛ يمكن القول أن القيادة الإدارية هي تلك المسؤولية التي يتحملها قائد المنظمة في سعيه لتحقيق الأهداف المشتركة (المنظمة والعاملين) وذلك من خلال اتباع وسيلة فعالة للتأثير في المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتوجيههم إلى الهدف الأسمى للمنظمة وفق متطلبات الموقف والظروف ودون استغلال قوة السلطة والمنصب في ذلك، ويتحقق هذا عن طريق استخدام القائد قدراته الذاتية ونوع من السلوكيات الخاصة الإيجابية والتي تُعبّر عن شخصيته بالإضافة إلى القدرات الإدارية، بحيث تساهم في تغيير سلوك المرؤوسين ودفعهم إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

2.1. أنماط القيادة الإدارية: صنف الباحثون أساليب أو أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط أساسية هي:

1.2.1. القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة أو الاستبدادية): يصفها (كشمولة) بالقيادة الدكتاتورية والتي تتركز بواسطتها القرارات بيد شخص واحد يفترض أن درجة معرفته أكبر من درجة معرفة الآخرين، وأنه يعلم ما يجب عمله موجهها إلى تحقيق الأهداف التي قررت من قبله، ويتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصّر على إطاعة مرؤوسيه لها. وغالبا ما ينسب القائد كل نجاح لنفسه وجهوده⁷. والمديرين في هذا النمط عادة ما يأخذون جميع القرارات بأنفسهم دون إشراك مرؤوسيهم أو حتى السماح لهم بالاعتراض أو إبداء الرأي، وعادة ما يتولون بأنفسهم وضع معايير الأداء وأساليب التنفيذ، وفيما يتعلق بنمط العلاقات؛ فإن المديرين من هذا النوع غالبا ما يشعرون بقليل من الثقة في المرؤوسين، بينما يشعر المرؤوسون بكثير من الخوف من مديرهم والإحساس بأنهم من نوع مخالف لهم⁸.

2.2.1. القيادة الديمقراطية (التشاركية): يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الانسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساسا على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم... الخ، وتعتمد كذلك على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الأهم⁹. وتتحدد القرارات في هذا النمط نتيجة للمناقشة الجماعية وبمخ الشواب والعقاب على أسس موضوعية ويكون هناك حرية أكبر في الاتصال بين أفراد الجماعة وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض¹⁰.

3.2.1. القيادة الحرة (الفوضوية أو المنطلقة): في هذا النمط يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك سيجعله محبوباً لديهم أو لعدم قدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة¹¹. ويتسم هذا الأسلوب بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين، كما يتسم جو العمل بعدم الجدّة ويطلق عليها أحيانا القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل (نقيض القيادة الأوتوقراطية)، كما تتميز بضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهام¹². وتتميز أيضا باتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد المهام بطريقة عامة وغير محددة لأن في ذلك حرية للمرؤوس في ممارسة أعماله¹³.

2. مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي

1.1. مفهوم الالتزام التنظيمي: قلم الباحثون عدة تعاريف لمفهوم الالتزام التنظيمي، فهناك من عرفه بأنه: "حالة نفسية تعكس درجة تمسك العامل بمؤسسته وارتباطه بها والإيمان بأهدافها وقيمتها ورغبته في استمرار العلاقة التعاقدية معها بشكل يترتب عليه أن يسلك العامل سلوكاً إيجابياً لصالح المؤسسة ورغبته في المساهمة بفعالية في نجاحها واستمراريتها"¹⁴. والالتزام التنظيمي هو " ذلك الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها"¹⁵. أي أنّ الالتزام التنظيمي بصفة عامة يعبر عن درجة تطابق الفرد مع منظّمته وارتباطه بها، فهو يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية بالاستمرار في عضويتها"¹⁶.

2.1. أبعاد الالتزام التنظيمي: يتضمن هذا المفهوم ثلاثة أبعاد أساسية والتي تشكل المدخل الحديث لدراسة الالتزام التنظيمي وهي:

1.2.1. الالتزام الشعوري أو العاطفي Effective Commitment: يصف (Jaros et al) الالتزام الشعوري بأنه الدرجة التي يكون بها الفرد مرتبطاً سيكولوجياً بالمنظمة من خلال جملة من المشاعر مثل: الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء والرغبة. أما (Bachanan) يرى أن مفهوم الالتزام الشعوري يقترب من مفهوم الالتزام القيمي (Value Commitment) من حيث مدى تطابق وإيمان الفرد بأهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة"¹⁷.

2.2.1. الالتزام المعياري Normative Commitment: يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار بالعمل في المنظمة، كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها اعتقادات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمنظمة وهو ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية"¹⁸. أي هو إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من المنظمة لموظفيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها معه قبل أو بعد دخوله للمنظمة، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري"¹⁹.

3.2.1. الالتزام الاستمراري أو المستمر Continuous Commitment: ويتمثل في شعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المؤسسة التي يعمل فيها مقابل ما يفقده في حال تركه العمل"²⁰. أي أنه رغبة الفرد بالبقاء عضواً في منظّمته، وبالتالي عليه حساب الربح والخسارة التي قد يواجهها عند مغادرتها"²¹.

3. الدراسات السابقة: اطلع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة والتي كان لها الدور في اختيار الموضوع وإثرائه، وكان الهدف من وراء دراستها هو تكامل الأبحاث وتحقيق الفائدة العملية. ومن هذه الدراسات:

أجرى (برباوي، 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية والمتغيرات الشخصية للأفراد العاملين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي) على التغيير التنظيمي. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج هي: هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث تمارس القيادة وفق النمط الديمقراطي والأوتوقراطي بدرجة أقل، في حين أن النمط الحر يمارس بدرجة عالية، وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين النمط القيادي الحر والتغيير التنظيمي، في حين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي والتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية.

وقام (عباس، 2012) بدراسة استهدفت معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار ومدى مقاومة الرؤوسين للقرارات وتنفيذها. تم توزيع استبانة على (119) موظفا في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية. أظهرت نتائج الدراسة وجود أنماط مختلفة من القيادة الإدارية في الشركة، كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي على عملية صنع القرار، وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبيا.

وهدفت دراسة (Benziane, 2017) إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ومعرفة مدى توافره والنمط السائد بها، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: اتجاهات العاملين في مؤسسة سونلغاز إيجابية وبدرجة مرتفعة؛ وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة المبحوثة؛ الالتزام الأخلاقي (المعياري) هو النمط السائد والأكثر تأثيرا في مؤسسة سونلغاز على أداء العاملين ثم يأتي بعده الالتزام العاطفي.

وأجرى (الشوابكة والطعاني، 2013) دراسة كان الهدف منها الكشف عن درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية ومعرفة ما غذا كانت هناك فروق في درجة الرضا والالتزام تعزى لمتغير العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة والراتب، طبقت الدراسة على عينة تكونت من (138) مبحوثا. وقد أشارت النتائج إلى أن درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة، فيما كانت درجة الالتزام التنظيمي كبيرة، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بينهما، درجة الرضا والوظيفي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في حين تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة والراتب الشهري.

وهدفت دراسة (بن عيسى وأبازيد، 2014) إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني، تم توزيع (325) استبانة على عينة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية). أظهرت النتائج أن اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة، وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي على أداء العاملين وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

وفي دراسة لـ (بنوناس، 2016) هدفت إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة، وتم تحديد ثلاث أنماط للقيادة هي: التحويلية والتبادلية وقيادة عدم التدخل. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي هو النمط التحويلي يليه التبادلي ثم قيادة عدم التدخل، مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين أعلى من مستوى الالتزام المعياري والاستمراري لديهم، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، لا توجد فروق دالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية).

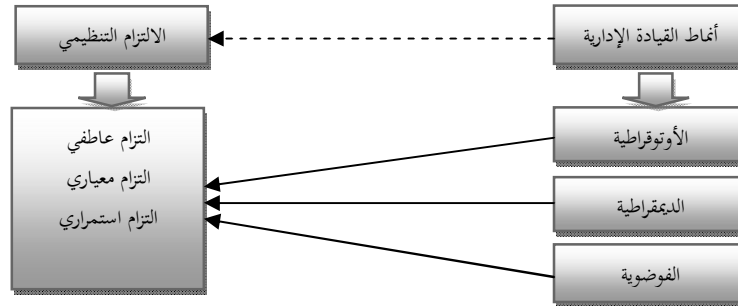
بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وما يرتبط بها من مفاهيم، تبين هذه أن الدراسات قد أجريت في بيئات مختلفة، كما اختلفت من حيث حجم المجتمع والنشاط الممارس والعينة المدروسة، واختلفت أيضا من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة ومن حيث الأهداف والنتائج المتوصل إليها. كما اتفقت مع هذه الدراسات في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي كمنهج ملائم لمثل هكذا دراسات. ومعظم هذه الدراسات توصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة في المؤسسات، وأن معظم المؤسسات يسود فيها الالتزام العاطفي، لذلك فهذه الدراسة جاءت كمحاولة أيضا لمعرفة مستوى تطبيق أنماط القيادة الإدارية وهل تؤثر هذه الأخيرة على الالتزام التنظيمي للعاملين لكن أجريت هذه الدراسة في بيئة نشاط مختلفة عن تلك الدراسات وهي مؤسسة صحية عمومية بولاية قلمة.

ثانيا: الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

1. إجراءات الدراسة:

1.1. أنموذج الدراسة: يوضح الأنموذج التالي المبين في الشكل رقم (01) متغيرات الدراسة.

شكل رقم (01): متغيرات الدراسة - أنموذج البحث الافتراضي-



المصدر: من إعداد الباحثين.

2.1. حدود الدراسة: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في كشف أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) على الالتزام التنظيمي للعاملين بأبعاده الثلاث (الشعوري، المعياري، الاستمراري) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف بولاية قالة. **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال شهري فيفري ومارس 2018. أما **الحدود البشرية:** فقد شملت الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف بولاية قالة وعددهم (341) عاملا.

3.1. منهج الدراسة: فيما يتعلق بالجانب النظري للدراسة؛ فقد تم اعتماد المنهج الوصفي والذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة نظرياً وذلك بالاعتماد على طريقة البحث المكتبي من خلال الرجوع إلى أهم ما جاء به الأدب النظري من كتب ورسائل جامعية ودوريات حول مفهومي القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي. **أما** فيما يتعلق بالجانب التطبيقي؛ اعتمد الباحثان المنهج الوصفي والذي يسمح بوصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع دون تدخل من الباحثين، والذي لا يتوقف على جمع المعلومات فقط وإنما تحليلها وتفسيرها للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات التي نأمل أن تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

4.1. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف والبالغ عددهم (341) عاملا (الطبيين والإداريين والأعوان المهنيين والمتعاقدين). أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة وشملت (85) مبحوثا، استرجع (60) استبيانا من مجموع الاستبيانات الموزعة وهو العدد الصالح للدراسة والذي يمثل عدد الاستثمارات المكتملة.

- **تعريف المستشفى:** عرفت منظمة الصحة العالمية المستشفى بأنه: "جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي وظيفته تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية كانت أم وقائية، وتمتد خدمات عياداته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، كما يعد أيضا مركزا لتدريب العاملين الصحيين، وللقيام ببحوث اجتماعية بيولوجية"²².

5.1. أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات الأولية في الاستبانة، والتي تم تطويرها وبنائها بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. وذلك بعد إجراء تعديلات بسيطة على العبارات حتى تتناسب مع الدراسة الحالية. صممت الأداة لقياس أثر المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وقد صُممت الأداة باستخدام مقياس " ليكرت الخماسي " بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من غير موافق تماماً إلى موافق تماماً. والجدول رقم (01) يوضح ذلك:

جدول رقم (01): درجات مقياس الدراسة

التقدير	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية ويضم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

المحور الثاني: يتعلق بأنماط القيادة الإدارية كمتغيرات مستقلة ويضم ثلاثة أنماط (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) يضم المحور (15) عبارة مرقمة من 1 إلى 15 حيث يضم (النمط الأوتوقراطي يضم 04 عبارات مرقمة من 1-4، النمط الديمقراطي يضم 07 عبارات مرقمة من 5-11، النمط الحر يضم 04 عبارات مرقمة من 12-15).

المحور الثالث: يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين ويضم ثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري)، يضم المحور (19) عبارة مرقمة من 16 إلى 34 حيث يضم (الالتزام العاطفي: 07 عبارات مرقمة من 16-22، الالتزام المعياري: 08 عبارات مرقمة من 23-30، الالتزام الاستمراري: 04 عبارات مرقمة من 31-34).

6.1. صدق وثبات أداة الدراسة: يعد الصدق من أهم الشروط التي ينبغي أن تتوفر في الأداة، وتكون الأداة صادقة إذا قاست فعلا ما وضعت لقياسه، إذا أن صدق الأداة يعني أن تكون عباراتها مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله.

- **صدق الاتساق الداخلي:** يوضح درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له، والجدول رقم (02) يوضح ذلك:

يتضح من الجدول رقم (02) أن جميع معاملات الارتباط "بيرسون" لعبارات محوري أنماط القيادة الإدارية وأبعاد الالتزام التنظيمي موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهو ما يبين أن جميع العبارات تخدم المحاور التابعة لها.

جدول رقم (02): معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات محوري أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي

الالتزام الاستمراري		الالتزام المعياري		الالتزام العاطفي		النمط الحر		النمط الديمقراطي		النمط الأوتوقراطي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.522**	31	0.462**	23	0.772**	16	0.726**	12	0.448**	05	0.653**	01
0.408**	32	0.533**	24	0.563**	17	0.756**	13	0.715**	06	0.684**	02
0.603**	33	0.675**	25	0.700**	18	0.828**	14	0.819**	07	0.693**	03
0.769**	34	0.478**	26	0.752**	19	0.688**	15	0.867**	08	0.782**	04
-	-	0.759**	27	0.841**	20	-	-	0.882**	09	-	-
-	-	0.685**	28	0.791**	21	-	-	0.745**	10	-	-
-	-	0.813**	29	0.681**	22	-	-	0.810**	11	-	-
-	-	0.669**	30	-	-	-	-	-	-	-	-

المصدر: نتائج برنامج (SPSS V24)

- ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم الاستعانة بمعادلة "كرونباخ ألفا" باستخدام برنامج SPSS V24 وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (03):

جدول رقم (03): قيم معاملات الثبات "كرونباخ ألفا" لمحوري أنماط القيادة الإدارية وأبعاد الالتزام التنظيمي والأداة ككل

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل "كرونباخ ألفا"
محور أنماط القيادة الإدارية	النمط الأوتوقراطي	04	0.657
	النمط الديمقراطي	07	0.881
	النمط الحر	04	0.740
محور أبعاد الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	07	0.868
	الالتزام المعياري	08	0.872
	الالتزام الاستمراري	04	0.706
معامل الثبات للأداة ككل	-	34	0.825

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V24)

يتضح من الجدول رقم (03) أن قيمة معامل الثبات "كرونباخ ألفا" لأداة الدراسة بلغت (0.825) وهي قيمة مرتفعة وتدل أن الاستبيان ثابت ويعتد به لغرض الدراسة. كما أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الدراسة مرتفعة وكلها أكبر من النسبة المقبولة 60 % وهو ما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

7.1. أساليب المعالجة الإحصائية: بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفريغ استجابات أفراد عينة الدراسة، تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS V24) وقد تمت هذا المعالجة وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة ؛
- معاملات الارتباط "بيرسون" للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمجال التابعة له ؛
- معادلة "كرونباخ ألفا" لحساب معاملات الثبات لأداة الدراسة ؛
- للإجابة على السؤال الأول والثاني تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- للإجابة على السؤال الثالث تم استخدام الإحصاء الاستدلالي المتمثل في تحليل الانحدار المتعدد.

2. وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية:

تشير النتائج أن ما نسبته 75% من أفراد العينة هم إناث والباقي 25% هم ذكور والذين يتوزعون عددياً 45، 15 على التوالي، أي أن الفئة السائدة في مجتمع الدراسة هي الإناث، ويعزى ذلك أن الإناث أوفر حظاً في مسابقات التوظيف كما أن العمل بالمستشفى تعتبر وجهة أساسية للعمل لدى الإناث أكثر من الذكور، لذلك نجد أن مجتمع الدراسة تغلب عليه الفئة النسوية، في حين نجد أن ما نسبته 66.7% تتراوح أعمارهم ما بين 26-35 سنة وما نسبته 23.3% من الفئة العمرية 36-45 سنة في حين تتوزع النسبة الباقية (10%) بين الفئتين: أقل من 25 سنة وأكثر من 45 سنة. أما توزيعهم من حيث المؤهل العلمي فنجد أن ما نسبته 40% لهم مستوى جامعي ويمثلون 24 عاملاً والذين يتركزون أكثر في الجانب الإداري، تليها النسبة 33.3% لهم مؤهل تكوين عالي والذين يمثلون فئة شبه الطبي ويمثلون عددياً 20 عاملاً، تليها نسبة 16.7% لهم ثانوي فأقل والذين يمثلون فئة مساعدي التمريض والأعوان الإداريين، بينما تمثل النسبة 10% من لهم دراسات عليا والذين يمثلون فئة الأطباء والأخصائيين. أما من حيث الخبرة فنجد أن الفئة أقل من 5 سنوات والفئة 6-15 سنة لهم نفس النسبة 45% بينما تتوزع النسبة الباقية (10%) بين الفئتين 16-25 سنة وأكثر من 26 سنة.

3. الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل النتائج:

1.3. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ينص السؤال الأول على: "ما مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف؟".

- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية بالمؤسسة المبحوثة من وجهة نظر العاملين، وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (04). وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية وإعطائها ثلاث درجات كمعيار للتحكيم على النحو التالي:

من 1 إلى 2.33: درجة منخفضة؛ من 2.34 إلى 3.67: درجة متوسطة؛ من 3.68 إلى 5: درجة مرتفعة.

جدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

أماط القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
01 النمط الديمقراطي	3.46	0.885	متوسط
02 النمط الأوتوقراطي	2.84	0.863	متوسط
03 النمط الحر	1.98	0.754	ضعيف
المستوى العام لممارسة أنماط القيادة الإدارية	2.76	0.393	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V24)

توضح نتائج الجدول رقم (04) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أنماط القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف قد تراوحت ما بين (1.98، 3.46) أي بين ضعيفة ومتوسطة، حيث جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3.46) وبدرجة متوسطة، يليه في المرتبة الثانية النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (2.84) وبدرجة متوسطة كذلك، بينما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة النمط الحر بمتوسط حسابي بلغ (1.98) وبدرجة ضعيفة. أما بالنظر إلى مستوى ممارسة القيادة الإدارية بشكل عام فنجد أن مسؤول المؤسسة تتوفر فيه صفات القائد ولكن بمستوى متوسط فقط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.76) وانحراف معياري (0.393). ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهة نظر العاملين بهذه المؤسسة أن الصفات التي تتوفر في المسؤول نابعة من شخصيته القوية بشكل أساسي، لكن هذه القوة - حسب رأي بعض أفراد العينة - ليست مستمدة من المعرفة بمبادئ الإدارة وإدارة الموارد البشرية وإنما من روح المسؤولية وحب القيادة والسيطرة على الآخرين.

ولكن هذه النتائج تعطي انطباعاً إيجابياً نحو ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية والتي تظهر من خلال نتائج الإحصاء الوصفي حيث سجل هذا النمط أعلى متوسط حسابي، أي أن مسؤول المؤسسة محل الدراسة يتحلى بمبادئ القيادة الديمقراطية والمتمثلة أساساً في التفويض، المشاركة والعلاقات الانسانية، ففي جانب العلاقات الانسانية مثلاً ومن خلال إجابات أفراد العينة يرون أن مسؤولهم يتوافر فيه الجانب الانساني أكثر من أي عامل آخر فهم يشعرون أنهم يعملون معه وليس من أجله، كذلك يمنحهم الفرصة للمشاركة في صنع القرار فيما يخص العمل الذي يقومون به بالإضافة إلى أنه يولي اهتماماً كبيراً لتلبية احتياجات العاملين خاصة إذا تعلق الأمر بوضعيات نقل الموظفين من عيادة إلى أخرى لا سيما بالنسبة للموظفين الذين يعملون بعيداً عن مقر إقامتهم والهدف من هذا كله هو ضمان خدمة صحية سريعة، وهذا كونه مخصص وقتاً كافياً للاستماع لمطالبهم والعمل على تلبيتها قدر الإمكان.

لكن ومن خلال النتائج أيضاً يتضح أن المسؤول بالرغم من تحلّيه بمبادئ القيادة الديمقراطية إلا أن النتائج تظهر أيضاً أنه يجمع بين نمطين من القيادة: الديمقراطية والأوتوقراطية حيث جاءت درجة ممارسة كلا من النمطين بدرجة متوسطة، أي أن مسؤول هذه المؤسسة يرى ضرورة الجمع بين النمطين حتى تكون له قدرة أكثر على التحكم في النظام الداخلي للعمل وضمان سير المهام على أكمل وجه.

2.3. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني على: "ما نوع الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" بوشقوف؟".

- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة نوع الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظرهم، وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (05).

جدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" بوشقوف مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
01 الالتزام المعياري	3.67	0.881	متوسط
02 الالتزام العاطفي	3.21	0.768	متوسط
03 الالتزام الاستمراري	2.95	0.598	متوسط
المستوى العام للالتزام التنظيمي	3.27	0,596	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V24)

يتضح من الجدول رقم (05) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي لديهم قد تراوحت ما بين (2,95، 3,67) أي أن جميع أبعاد الالتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد الالتزام المعياري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,67) يليه بعد الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (3,21) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي بلغ (2,95)، ويمكن تفسير هذه النتائج بالنظر إلى أن الالتزام المعياري جاء في المرتبة الأولى إلى أن هناك التزام أخلاقي للعاملين بالعمل في هذه المؤسسة، حيث يرون أنه من واجبهم العمل بإخلاص في المؤسسة التي ينتمون إليها، كما عبر أغلبهم أنه يبذل الجهد اللازم لضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة وأنه مطالب بالدفاع عن سمعة المؤسسة التي يعمل بها... الخ. كما يتوافر لدى العاملين كذلك التزام عاطفي بنسبة أقل تجاه مؤسساتهم ويتجسد ذلك من خلال ما عبروا عنه بأنه تسود علاقة أخوية بين العاملين بالإضافة إلى أنهم يشعرون بالفخر كلما أخبروا الآخريين بأنهم يعملون في هذه المؤسسة وأن معظمهم يقضي وقتا سعيدا بعمله فيها... الخ. ويلاحظ أيضا أنه يتوافر لدى أفراد العينة نوع من الالتزام الاستمراري ولكن أقل أهمية من البعدين السابقين، حيث يرون أن مغادرة المؤسسة في الوقت الحالي سوف يسبب لهم العديد من المشاكل أي بتركهم عملهم في هذه المؤسسة سيؤثر سلبا على حياتهم لأن قرار العمل بها إنما هو ضرورة وأملته الظروف ولا يجدون خيارا آخر غير العمل بهذه المؤسسة لذلك فهم مجبرون بالاستمرار في العمل بها.

3.3. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ينص السؤال الثالث على: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟".

- للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام "تحليل الانحدار المتعدد" للكشف عن مدى وجود علاقة تأثير لأنماط القيادة الإدارية (كمتغيرات مستقلة) على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (07). وقبل البدء في تحليل اختبار تحليل الانحدار المتعدد تم التأكد أولا من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يجب التأكد

أولا من عدم وجود تعددية خطية لأنه من شروط تحليل الانحدار هو عدم وجود تعددية خطية والتي تتحقق بمراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolérance) أكبر من (0.05) وتم التأكد أيضا من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن القيمة (1) أو تنحصر بين القيمتين (-1،1)، والجدول رقم (06) يوضح نتائج هذه الاختبارات:

جدول رقم (06): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolérance) والمعامل الالتواء (Skewness)

المغيرات المستقلة	VIF	Tolérance	Skewness
النمط الأوتوقراطي	1.060	0.943	0.289
النمط الديموقراطي	1.074	0.931	-0.412
النمط الحر	1.292	0.774	0.743

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V24)

يتضح من نتائج الجدول رقم (06) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (1.060، 1.292) ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، حيث أنه كلما كانت قيمة (VIF) أكبر من (3) فذلك يدل على احتمالية وجود تعددية خطية والقيم المتحصل عليها هنا تنفي تماما وجود تعددية خطية، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1) وتنحصر بين القيمتين (-1،1). وبعد تحقق الشروط العملية لعدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة يوضح الجدول رقم (07) اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف.

جدول رقم (07): اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
3.812	3	1.271	4.133	0.010	0.181	0.426
17.214	56	0.307				
21.026	59					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V24)

يلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال معامل الارتباط "بيرسون" بحيث بلغت ($R=0.426$) وتفسر أنماط القيادة الإدارية ما مقداره (18%) من التباين الكلي للمتغير التابع وذلك بالاعتماد على قيمة (R^2) وهي قيمة متوسطة ولكنها تدل على ملاءمة النموذج. كما يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) للمتغيرات المستقلة (أنماط القيادة الإدارية) على الالتزام التنظيمي للعاملين وذلك بالنظر إلى قيمة

SIG والتي بلغت (0.010) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ما يعني وجود أثر لأحد الأنماط أو كلها على الالتزام التنظيمي وهو ما سيتم اكتشافه من خلال الجدول رقم (08):

جدول رقم (08): تحليل الانحدار المتعدد لقوة تأثير كل نمط من أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة t	المعاملات المعلمية		المعاملات غير المعلمية		المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد (التابع)
		قيمة Beta	Std. Error	B			
0.002**	3.175	-	0.549	1.744	الثابت (constant)		
0.320	1.004	0.140	0.096	0.097	النمط الأوتوقراطي	الالتزام التنظيمي	
0.001**	3.472	0.482	0.094	0.325	النمط الديمقراطي	الالتزام التنظيمي	
0.506	0.670	0.085	0.100	0.067	النمط الحر	الالتزام التنظيمي	

**دالة عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V24)

يتضح من الجدول رقم (08) مدى تأثير كل نمط من أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج الجدول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط واحد فقط هو النمط الديمقراطي وذلك بالنظر إلى قيمة SIG التي بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) بينما لا يوجد أثر لكل من النمط الأوتوقراطي والنمط الحر إذ بلغت قيمة الدلالة لهذين النمطين على التوالي: (0.320، 0.506) وهي غير دالة إحصائيا. كما يظهر من خلال قيم Beta أن علاقة الأثر ترجع إلى النمط الديمقراطي حيث بلغت قيمة Beta (0.482) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ويمكن تفسير ذلك أن مبادئ القيادة الديمقراطية التي يتحلى بها المسؤول في هذه المؤسسة هي التي أثرت على خلق نوع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتجسد هذا الالتزام في الالتزام المعياري والذي يدل على أن هناك مبادئ أخلاقية يتحلى بها العاملون تجعلهم حريصين على الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة رغم كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم ورغم الضغوط التي يتعرضون إليها خاصة مع حساسية هذا القطاع.

خلاصة:

كان الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن علاقة التأثير لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف، وقد توصل الباحثان من خلال تطبيق موضوع الدراسة على هذه المؤسسة إلى النتائج التالية:

1- كشفت نتائج الدراسة أن مستوى توافر أنماط القيادة الإدارية (بمجموعة) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف بولاية قالمة جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.76) وانحراف معياري (0.393)؛

2- أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة هو النمط الديمقراطي والذي جاء تطبيقه بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.46) يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط حسابي بلغ (2.84) في حين جاء في المرتبة الأخيرة النمط الحر بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (1.98)؛

3- المسؤول بالمؤسسة المبحوثة يضع في أولى اهتماماته جانب جانبا العلاقات الانسانية إذ يشعر العاملون بالمؤسسة أنهم يعملون معه وليس من أجله وهو ما عبر عنه أفراد العينة في الفقرة (05) من الاستبيان إذ حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي (3.96) ؛

4- أفادت نتائج إجابات المبحوثين أن مستوى الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" بيوشقوف جاء بدرجة متوسطة وقد بلغ متوسط إجاباتهم (3.27) وانحراف معياري (0.596)، أي أن أفراد العينة لديهم التزام تنظيمي في حدود المتوسط بمعنى أن هناك عوامل أخرى تؤثر على آرائهم والتي أدت إلى تأرجح مستوى الالتزام التنظيمي لديهم ؛

5- لقد عبر أفراد العينة من خلال إجاباتهم بدرجة مرتفعة عن التزامهم التنظيمي فيما يخص العبارة رقم (23) من الاستبيان إذ سجلت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي بلغ (4.35) والتي تنص على "أعمل بإخلاص في المؤسسة التي أنتمي إليها"، فهم يرون أن مؤسستهم تستحق كل الإخلاص والالتزام ؛

6- أوضحت نتائج الإحصاء الوصفي أن الالتزام الذي يبديه العاملون بالمؤسسة المبحوثة هو الالتزام المعياري والذي حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.881) وينبع هذا الالتزام من الدافع الأخلاقي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة بضرورة الالتزام والمحافظة على سمعة المؤسسة بالإضافة إلى ضرورة الإخلاص لها وبذل الجهد اللازم لضمان السير الحسن للعمل داخلها بل يرون أنه من واجبهم بذل جهود إضافية في ميدان العمل ؛

7- كما أوضحت النتائج أيضا أن نمط القيادة الديمقراطي هو المؤثر الوحيد على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة بينما لا يوجد أثر معنوي لكل من النمط الأوتوقراطي والنمط الحر على الالتزام التنظيمي للعاملين.

- توصيات الدراسة: استنادا إلى العرض السابق وما تم التوصل إليه من نتائج، خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات هي:

1- توعية المسؤولين بأهمية الالتزام بمبادئ القيادة الديمقراطية لأن تأثيرها قد يكون ضمينا ولها من الدور في كسب ولاء العاملين وتحقيق انتمائهم المؤسسي والتزامهم التنظيمي وتحقيق رضاهم وتحسين أدائهم والنتائج عن الشعور بالعدالة التنظيمية ويكون ذلك من خلال:

- تفويضهم قدرا من السلطة وفق مسؤولياتهم ومنحهم فرصة اتخاذ القرار على الأقل في ما يخص العمل الذي يقومون به ؛
- إحساسهم بأهميتهم داخل المؤسسة وأهم يعملون مع المسؤول وليس من أجله ؛
- الاهتمام بالعاملين ودراسة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها قدر الإمكان ؛
- ضرورة توافر العدالة التنظيمية أثناء اختيار الموظفين للترقية أو للتدريب والتكوين الذي يؤهلهم للترقية... الخ.

2- تطوير مدونات رسمية داخل المؤسسات والإدارات العمومية تتضمن أسس ومبادئ القيادة الديمقراطية، لتكون بمثابة مرجع للمسؤولين تمكنهم من التصرف والمواقف المختلفة التي تواجههم مع العاملين ؛

3- تشجيع ودعم قنوات الاتصال والعلاقات الانسانية الإيجابية بين المسؤولين والعاملين معهم وبين العاملين ذاتهم ؛

4- الاهتمام بجانب الحوافز المادية والمعنوية وربطها بأداء العاملين لأنها كذلك تعتبر عامل مهم لتوافر الالتزام التنظيمي لدى العاملين والشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها ؛

5- ضرورة توفير عوامل تؤدي إلى رفع مستوى الالتزام الاستمراري لدى العاملين، لأن انخفاض مستوى هذا النوع من الالتزام سيؤثر سلبا على المؤسسة ويتعلق الأمر بكيفية المحافظة على موظفيها خاصة الذين يملكون كفاءة علمية وعملية وجعلهم يفضلون العمل بمؤسستهم الحالية وليس التفكير في مغادرتها إذا توافرت لديهم فرصة عمل أفضل بمؤسسة أخرى ؛

6- إجراء دراسات مشابحة تتضمن بعمق الاختلاف في وجهات النظر حول النمط القيادي المطبق، ودراسات تتناول أسباب تباين وجهات النظر في مستوى ونوع الالتزام التنظيمي الذي يبديه كل فرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها ؛

7- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تتناول بصدق طبيعة العلاقة بين النمط القيادي الممارس ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

الملاحق:

الملحق رقم (01): أداة الدراسة (الاستبيان)

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المحور الأول: أنماط القيادة الإدارية						
01	يوجه المسؤول تعليمات غير قابلة للنقاش.					
02	ينفرد المسؤول باتخاذ القرارات دون أخذ رأي العاملين في الاعتبار					
03	يعتبر المسؤول أن استشارة العاملين والأخذ بأرائهم مضيعة للوقت.					
04	يستغل المسؤول منصبه للتأثير في العاملين.					
05	يشعر العاملون بأنهم يعملون معه وليس من أجله.					
06	يدرس احتياجات العاملين ويعمل على تلبيتها.					
07	يخصص وقتا كافيا للاستماع لمطالب العاملين.					
08	يسمح لي باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز عملي بمستوى عالي من الجودة.					
09	يعالج المشكلات العامة بين العاملين بطريقة عادلة.					
10	أشارك في صنع القرار فيما يخص العمل الذي أقوم به.					
11	يسمح لي بتقديم اقتراحات حول شؤون المؤسسة.					
12	يتساهل المسؤول مع العاملين المقصرين في أعمالهم ولا يحاسبهم					
13	يُهمل المسؤول الأعمال الموكلة للعاملين ولا يتابعها.					

					يفتقد المسؤول إلى القدرة على التحكم في النظام الداخلي للعمل.	14
					لا يبدي العاملون الاحترام للمسؤول.	15
					المحور الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي	
					أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين أنني أعمل في هذه المؤسسة.	16
					أعتبر أن الحديث عن المؤسسة خارج نطاق العمل أمر ممتع.	17
					سأكون سعيدا إذا قضيت بقية حياتي أعمل في هذه المؤسسة.	18
					تسود في المؤسسة علاقة أخوية بيني وبين الزملاء الذين أعمل معهم.	19
					أقضي أوقاتا سعيدة أثناء عملي في هذه المؤسسة.	20
					أحب مكان عملي ولا أرغب في مغادرته.	21
					أعتبر نفسي مطالبا بالدفاع عن سمعة المؤسسة التي أعمل بها.	22
					أعمل بإخلاص في المؤسسة التي أنتمي إليها.	23
					أرى أن قرار عملي بهذه المؤسسة هو قرار صائب.	24
					تستحق المؤسسة التي أعمل بها كل الإخلاص والالتزام.	25
					أرى أن ترك عملي الحالي للحصول على عمل أفضل بمؤسسة أخرى أمر غير أخلاقي	26
					أبذل الجهد اللازم لضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.	27
					لدي التزام تجاه مؤسستي إلى غاية بلوغي سن التقاعد.	28
					سأعمل جاهدا للحفاظ على سمعة المؤسسة التي أعمل بها.	29
					أبذل جهودا إضافية في ميدان العمل.	30
					إن قرار عملي بهذه المؤسسة إنما هو ضرورة وأملت على الظروف.	31
					ليس لدي خيارات بالعمل في مؤسسة أخرى لذلك أنا مجبر بالعمل في هذه المؤسسة.	32
					إذا تركت عملي في هذه المؤسسة ستواجهني مشاكل في حياتي.	33
					مغادرة المؤسسة حاليا يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات.	34

- الإحالات والمراجع :

- ¹- Laurent Volkoff, **Leadership et Formation Des Managers**, Thèse de doctorat, Aix Marseille Université, 2013, p7.
- 1- Katarina Katja et al, **Ethical leadership, International Journal of Management & Information Systems**, Fourth Quarter, Volume 14, Number 5, 2010, p32.
- 2- نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2006، ص97.
- 3- Manoj Kumar Sharma & Shilpa Jain, **Leadership Management : Principles, Models and Theories**, global journal of management and business studies, Volume 3, Number 3/2013, p310.
- 4- محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، **القيادة الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2014، ص42.
- 5- علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة 1، 2010، ص19.
- 6- باسم عباس كريدبي، **الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي**، دراسة ميدانية بكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد (3)، 2010، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص29.
- 7- هيربرت أي سايمون، **السلوك الإداري**: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، ترجمة: عبد الرحمان بن أحمد هيحان، عبد الله بن أهنية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2003، ص236.
- 8- عادل بن صالح الشقحاء، **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص33.
- 9- علي عبد الهادي مسلم وآخرون، **السلوك الانساني في المنظمات**، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2013، ص237.
- 10- بشير العلال، **القيادة الإدارية**، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2010، ص22.
- 11- هادي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي**، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في الشركات العراقية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، 2013، ص37.
- 12- وسيلة واعر، موسى عبد الناصر، **أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة**: دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 14-15 أبريل 2009، ص57.
- 13- شوقي قيطان، **الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية**: دراسة حالة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، المجلد 5، العدد التاسع (01/2016)، ص347.
- 14- ابتسام عاشوري، **الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية**، مجلة تاريخ العلوم، العدد (06)، 2017، جامعة الجلفة، ص64.
- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004، ص181.
- 16- هادي عذاب سلمان، **مرجع سابق**، ص95.
- 17- يونس عواد، عثمان ابراهيم قدرى، **العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية**: من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد (02)، 2015، ص265.
- 18- محمود عبد الرحمن الشنطي، **العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، المجلد 2، العدد (07)، 2017، ص91.
- 19- مخلص شياح علي الجميلي، **العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي**: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد (09)، 2012، ص296.
- 20- Roucham Benziane, **The role of organizational commitment in the improvement of employee's performance at a business companies**, an empirical study at Sonelgaz Company – Distribution Directorate Rifi – Béchar, Al Bashaer Economic Journal, Volume 3, Number (03), September 2017, p259.
- 21- بشير بودية، **أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى "ترايب بوجمعة-بشار"**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد (02)، جوان 2017، ص169.