

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري - تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



القيادة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية: بالمستشفى الخاص الشهداء محمودي - تيزي وزو -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ
- د. / بن تونس الطاهر

من إعداد الطالبتين:

- لناك جميلة

- مسعودان كنزة

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وعرافان

نشكر الله عز وجل أولا وأخيرا الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة، والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الكريم.

كما نتقدم بالشكر والامتنان لأستاذنا ودكتورنا "بن تونس الطاهر" لقبوله الإشراف على هذه الدراسة والذي لم ييخل علينا بتقديم النصيحة والتوجيه لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع من ساعدني في المستشفى الخاص "الشهداء

محمودي" - بتيزي وزو.

دون أن ننسى توجيه شكري وتقديري لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في مشوارينا هذا.

والشكر الموصول للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

الإهداء

أهدي عملي المتواضع إلى من رباني فأحسن تربيتي وشجعني في مشواري الجامعي والعلمي،
والذي الكريمين، رجيا من الله عز وجل أن يحفظهم لنا وأن أكون من الجائزين على رضاهم
وأن يقدرني الله سبحانه وتعالى أن أرد لهم ولو القليل من تعبههم.
إلى من قاسموني الأفراح والآمال أختي وإخوتي وأزواجهم وأولادهم الغاليين.
إلى خالي العزيز وزوجته وأبنائه.
إلى جميع أفراد عائلتي.
إلى كل من علمني حرفا من الابتدائي إلى يومنا هذا.
إلى زملاء الدراسة، صديقاتي وحببياتي وكل من له بصمة في حياتي.
لكم جميعا أهدي هذا العمل موسوما بخالص شكري وامتناني.

جميلة

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال الحق تعالى فيهما

"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

صدق الله العظيم

إلى روح والدي الطاهرة تغمده الله برحمته وأدخله فسيح جناته.

إلى والدتي العظيمة حفظها الله ورعاها برعايته.

إلى كل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات

إلى أصدقائي ورفقائي في المشوار الجامعي: سعدي محمد أمزيغ، أوماني تسعديت

كنزة

فهرس الجداول

- الجدول رقم (01): يوضح لنا توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....
- الجدول رقم (02): يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.....
- الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة.....
- الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.....
- الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الشهادة.....
- الجدول رقم (06): يوضح توزيع الأفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.....
- جدول رقم (07): هناك علاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي.....
- جدول رقم (08): هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام المعياري؟.....
- جدول رقم (09): هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام المستمر.....
- جدول رقم (10): هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام العاطفي.....

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (01): الأنماط القيادية الثلاثة.....
- شكل رقم (02): خصائص القائد التحويلي.....

الفهرس

كلمة شكر

إهداء

ملخص الدراسة

فهرس

مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة

- 1- الإشكالية.....20
- 2- الفرضيات.....22
- 3- أسباب إختيار الموضوع.....22
- 4- أهمية الدراسة.....23
- 5- أهداف الدراسة.....23
- 6- تحديد أهم مفاهيم الدراسة.....24
- 7- الدراسات السابقة.....25

الإطار النظري

الفصل الثاني: القيادة التنظيمية

- تمهيد.....35
- 1- تعريف القيادة التنظيمية.....35

36	2- عناصر القيادة التنظيمية.....
36	2-1- القائد.....
37	2-2- الجماعة.....
37	2-3- الهدف.....
37	2-4- الموقف.....
37	2-5- التأثير.....
38	2-6- السلطة القانونية.....
38	3- أنماط القيادة التنظيمية.....
38	3-1- نمط القيادة الديمقراطية.....
39	3-1-1- مزايا القيادة الديمقراطية.....
39	3-1-2- عيوب النمط الديمقراطي.....
40	3-2- نمط القيادة الأوتوقراطية.....
41	3-2-2- مزايا القيادة الأوتوقراطية.....
41	3-2-3- عيوب القيادة الأوتوقراطية.....
42	3-3- القيادة الفوضوية.....
42	3-3-1- مزايا القيادة الفوضوية.....
43	3-3-2- عيوب القيادة الفوضوية.....
44	4- نظريات القيادة التنظيمية.....
44	4-1- نظرية الرجل العظيم : the great Man Thecery.....

45	Trail theory : نظرية السمات: 2-4
47	النظرية السلوكية. 3-4
47	نظرية ليكرت في القيادة: 1-3-4
48	النظرية الموقفية. 4-4
48	نظرية الخط المستمر 1-4-4
48	نظرية القيادة التحويلية. 2-4-4
51	مهارات القيادة. 5
51	المهارات الفنية 1-5
51	المهارات الإنسانية. 2-5
51	المهارات التنظيمية. 3-5
53	المهارات الفكرية. 4-5
53	المهارات الإدارية. 5-5
53	صفات القيادة الفعالة. 6
53	التخطيط الدقيق 1-6
53	التنظيم. 2-6
54	تحديد الأهداف 3-6
54	المخاطرة. 4-6
54	اتخاذ القرار 5-6
54	مهارات الاتصال 6-6

54	6-7- إدارة التغيير
54	6-8- التحكم بالتوتر وضغوط العمل
54	6-9- التفويض
55	6-10- الرؤية والإبداع
55	6-11- التحفيز
55	6-12- الثقة
55	6-13- الالتزام
55	6-14- الذكاء العقلي
56	7- أهمية القيادة
58	خلاصة

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

60	تمهيد
61	1- تعريف الالتزام
61	2- مفهوم الالتزام التنظيمي
63	3- أبعاد الالتزام التنظيمي
63	3-1- الالتزام العاطفي Affective commitment
64	3-2- الالتزام المعياري (Normative commitment)
64	3-3- الالتزام المستمر (Continuance commitment)
64	4- محددات الالتزام التنظيمي

65	1-4- العوامل الشخصية.....
65	2-4- العوامل التنظيمية.....
65	3-4- العوامل الخارجية.....
65	5- خصائص الالتزام التنظيمي.....
66	6- أهمية الالتزام التنظيمي.....
67	7- طرق قياس الالتزام التنظيمي.....
67	1-7- المعايير الموضوعية.....
68	2-7- المعايير الذاتية.....
68	1-2-7- مقياس ثورنتن (Thornton).....
68	2-2-7- مقياس ألتو وآخرون (Alto et all).....
68	3-2-7- مقياس بورتز وآخرون (Porter et all).....
69	4-2-7- مقياس جورج وآخرون (George et all).....
70	خلاصة.....

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد	73
1- الدراسة الاستطلاعية.....	74
2- مجالات الدراسة.....	74
2-1- الزمنية: أجريت هذه الدراسة على مرحلتين.....	74
2-1-1- مرحلة الإعداد النظري.....	74
2-1-2- مرحلة الدراسة الاستطلاعية.....	75
2-2- المكانية.....	75
3- منهج الدراسة.....	76
4- مجتمع وعينة الدراسة.....	76
5- أدوات جمع البيانات.....	77
6- البرامج والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.....	78

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض وتحليل الجداول.....	81
مناقشة الفرضية العامة.....	87
مناقشة الفرضية الجزئية الأولى.....	88
مناقشة الفرضية الجزئية الثانية.....	88

89 مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة

90 الإستنتاج العام

91 خلاصة

92 الاقتراحات

قائمة المراجع

الملاحق.

ملخص الدراسة

يهدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أجرى البحث الميداني في مستشفى الشهداء محمودي بولاية تيزي وزو على عينة قصدية من الأفراد الإداريين بالمؤسسة واعتمدنا على المنهج الوصفي، لتحقيق أهداف الدراسة ولجمع المعلومات استخدمنا إستمارة وفق مقياس "ليكرت" Likert الخماسي التي شملت 30 عبارة إذ تم معالجة (25) استمارة وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مستشفى الشهداء محمودي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التنظيمية، الالتزام التنظيمي.

Résumé

Cette étude vise à identifier la corelation entre le leadership organisationnel et l'engagement organisationnel, les recherches sur le terrain a été menée à l'hôpital Chahid MAHMOUDI dans la wilaya de Tizi-Ouzou sur un échantillon ciblé du personnel administratif de l'institut, dans cette étude nous avons utilisé l'approche descriptive, pour attendre les objectifs de l'étude et collecter des informations, nous avons utilisé un formulaire selon l'échelle de « Likert » à cinq points qui comprend 30 énoncées et 25 questionnaires ont été traités. L'étude à conclu qu'il y a une corelation entre le leadership organisationnel et l'engagement organisationnel dans l'hôpital CHAHID MAHMOUDI.

Mots Clés : Leadership organisationnel, engagement organisationnel.

مقدمة

تهدف المؤسسات إلى وضع وصياغة مخططات وأهداف تطمح إلى تحقيقها عن طريق اتباع تكتيكات واستراتيجيات وسياسات حيث يتطلب ذلك إيجاد وتوفير مجموعة من المدخلات من موارد مادية وبشرية، هي ما كثر تأثيرا على أي مؤسسة وذلك بتوفير مجموعة من الظروف التي تساعد على القيام بالدور الأمثل، ومن بين هذه الظروف نجد القيادة الشخصية باعتبارها الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق الرؤية المنشودة بشرط أن يكون هناك قيادة رشيدة أي تحت إمرة أو سلطة قائد يؤثر في الأفراد ويعمل على إشباع حاجاتهم وذلك من خلال إنجاز الأهداف المراد تحقيقها، وكذلك القيادة تؤثر على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

يعتبر الإلتزام التنظيمي بأنه ذلك السلوك الذي يظهره الفرد تجاه منظمته، هو بمثابة الشعور الوجداني للفرد تجاه المنظمة، فيكون متماسك بقيم وأهداف بالمؤسسة، ويشعر بانتماء قوي ورغبته في الاستمرار في المنظمة.

ومن هذا المنطلق جاءت الرغبة لدراسة القيادة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفى الخاص الشهداء محمودي بولاية تيزي وزو، وقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين: قسم نظري وقسم ميداني.

وتمثل قسم الجانب النظري في:

الفصل الأول: وهو "الإطار العام للدراسة" من إشكالية وفرضيات عامة وفرضيات جزئية وأهمية وأهداف الدراسة وأسباب إختيار الموضوع ودراسات سابقة.

الفصل الثاني: تناولت فيه القيادة التنظيمية من حيث: مفاهيم عامة حول القيادة، عناصر وأنماط ونظريات القيادة، كما تناولنا مهارات وأهمية القيادة التنظيمية.

الفصل الثالث: وهو تحت عنوان "الإلتزام التنظيمي" وبرهنا فيه مفهوم الإلتزام والإلتزام التنظيمي، وأبعاد ومحددات الإلتزام التنظيمي، وخصائصه وأهميته وأخيرا طرق قياس الإلتزام التنظيمي.

الفصل الرابع: وتمثلت في إجراءات الدراسة الإستطلاعية وقد تناولنا فيه كل من حدود الدراسة الاستطلاعية (الزمنية والمكانية) وتطرقنا إلى الدراسة الأساسية من أدوات جمع البيانات والمنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس: بعنوان تفرغ البيانات في الجداول وتحليلها على ضوء الفرضيات وقد تطرقنا فيه إلى تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى والثانية والثالثة واقتراحات للدراسة وأخيرا الخاتمة.

الفصل الأول

الإطار العام لإشكالية الدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أسباب إختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد أهم مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ومصدر قدراتها التنافسية، إذ يعود عليها في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، هذا ما يفرض على الإدارة الاهتمام بها، وتهيئة مناخ تنظيمي سليم، ذلك لأنه يمثل قاعدة أساسية لأن بيئة الأعمال اليوم تفرض على المنظمة بناء جو داخلي متماسك، مترابط وهو أحد الأهداف والغايات متناسق الأفكار والمناهج، من أجل مواجهة تقلباتها وهذا لا يأتي إلا من خلال أمرين إثنين أولهم النظر إلى المؤسسة من منظور نظامي، أي إعتبارها كتلة واحدة لا يمكن دراسة أي جزء منها دون ربطه بالأخرى، والثانية وجود قيادة حكيمة ورشيده واعية بمناهج التسيير وأهدافها الاقتصادية والاجتماعية.

وتعتبر القيادة من الضروريات الحتمية في تسيير المؤسسات في هذا الوقت الحالي هي ضرورة لا بدا منها لكي يطلع المختصون على المفاهيم وكل ما يدخل في موضوع القيادة.

القيادة هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة نحو تحقيق أهداف مشتركة، بطريقة تضمن بها طاعتهم واحترامهم، هناك ثلاثة مصطلحات رئيسية مرتبطة مباشرة بالقيادة وهي القوة Powor أي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين حيث ترتبط القوة بشكل عام بالسيطرة على الموارد القيمة أو النادرة، أما التأثير Influence فيظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو غير وعي في التأثير على سلوك وإتجاهات شخص آخر، أما السلطة Authority فهي القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل المنظمة.

وللقائد دور جوهريا لقدرته على تنفيذ وتواصل مبادرات التغيير فالاحتياج لقيادة فعالة وقائد ناجح في الوقت الراهن أكثر من أي وقت مضى وهذا يعود لقدرتها على التأثير في

سلوك الآخرين وممارسة النمط القيادي الذي يعمل على توجيه السلوك بما يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها وتعزيز السلوكيات الإيجابية ومن أهم هذه السلوكيات نجد الإلتزام التنظيمي.

الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة وشعور كل طرف بواجباته إتجاه الطرف الآخر وكذلك التمسك بقيم وأهداف المؤسسة والشعور القوي بالإنتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.

إن إلتزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها، وسيظل موضوع الإلتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع منظماتهم، فإذا كان هناك إلتزام نحو المنظمة سيكون هناك إستعداداً كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة، أما إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي ستتبعه آثاراً سلبية ومكلفة للمنظمة.

يعد الإلتزام التنظيمي بناءا متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا رغم إتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكنها تؤثر في بعضها البعض، حيث أشار العبادي (2000)، ستاو Staw (1977)، وسلانيك Slanik (1977) إلى تحديد أبعاد الإلتزام التنظيمي في البعدين التاليين "الإلتزام الإتجاهي يعني به العمليات التي يصبح الفرد من خلاله مرتبط بمؤسسته يجعله متماسكا بها وبعضويتها. الإلتزام السلوكي المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكها السابق، كما أنّ هناك بعد الإلتزام الأخلاقي المحسوب، حسب كيدرون (Kidron) (1978) أيضا الإلتزام الأخلاقي هو الإحساس الذي يشعر به.

وفي هذا يظهر الدور الحقيقي للقائد فكلما كان على إتصال وتقاوم مع العمال كلما زاد تماسكهم بالمنظمة واعتبروها منزلهم الثاني.

ومن خلال كل المعلومات التي عرضناها توصلنا إلى التساؤل الآتي:

✓ هل هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟

ويترفع من هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام المعياري؟

✓ هل هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام المستمر؟

✓ هل هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام العاطفي؟

2- الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة:

هناك علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مستشفى

الشهداء محمودي ب تيزي وزو.

2-2- الفرضيات الجزئية:

✓ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التنظيمية والالتزام المعياري في

مستشفى الشهداء محمودي ب تيزي وزو.

✓ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التنظيمية والالتزام المستمر في

مستشفى الشهداء محمودي ب تيزي وزو.

✓ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التنظيمية والالتزام العاطفي في

مستشفى الشهداء محمودي ب تيزي وزو.

3- أسباب إختيار الموضوع:

تعود أسباب إختيار الموضوع إلى:

- ✓ الرغبة في معرفة واقع القيادة التنظيمية داخل المؤسسة.
- ✓ اهتمامنا بموضوع القيادة لكونه أحد المواضيع التي تتعلق بالواقع الاجتماعي الذي نعيشه من خلال مختلف التنظيمات المشكلة للمجتمع.
- ✓ إن موضوع الالتزام هو أحد المتغيرات الجديدة والهامة في مجال إدارة المؤسسات ذلك لارتباطها بعدة متغيرات أخرى أهمها القيادة والتي تمثل أساس الكيان التنظيمي.

- ✓ الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الالتزام التنظيمي.
- ✓ أهمية القيادة التنظيمية وعلاقتها بفعالية الالتزام التنظيمي.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة مدى علاقة القيادة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية الشهداء محمودي ومعرفة النمط القيادي المتبع لديهم فالقيادة أمر ضروري لأي تنظيم باعتبارها ضرورية اجتماعية وتنظيمية لا يمكن نجاح أي عملية إدارية بدونها والتوصل لأنماط القيادة الأكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي للعمال مما يساعد القائد في هذه المؤسسة بالتفكير في تطوير أنماطهم القيادية.

5- أهداف الدراسة:

- ✓ تحديد العلاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال.
- ✓ الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال..
- ✓ توضيح نظريات القيادة الإدارية المختلفة والفعالة داخل المؤسسة.
- ✓ تسليط الضوء على القيادة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق الالتزام التنظيمي في مستشفى الشهداء محمودي ب تيزي وزو.

6- تحديد أهم مفاهيم الدراسة:

يشمل موضوع بحثنا عدة مفاهيم أساسية والمتمثلة في القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتي تسمح لنا بالإحاطة بموضوع دراستنا ومن أجل ذلك سنتطرق إلى هذه المفاهيم من الناحية اللغوية والاصطلاحية والإجرائية، إذا سنحاول في هذا الفصل إعطاء التعاريف الأكثر ملائمة للمصطلحين.

6-1- مفهوم القيادة:**6-1-1 مفهوم القيادة لغة:**

وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيل بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الإنصياح بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو جمع قائد. (ابن منظور، 2001، ص 315)

6-1-2 مفهوم القيادة إصطلاحا:

هي قدرة الشخص على التأثير وتحفيز الآخرين وتمكينهم من المساهمة بفعالية ونجاح المؤسسة. (Myriam Gosselim, 2010, p3)

6-1-3 مفهوم القيادة إجرائيا:

هي قدرة الفرد على التأثير وتحفيز الآخرين للوصول إلى أهداف مشتركة وفق عملية توجيهية وتنسيقية.

6-2- مفهوم الالتزام:**6-2-1- الالتزام لغة:**

الالتزام مفهوم إشتق من الفعل لزم، يلزم شيء، فلا يفارقه والالتزام يعني الاعتناق والإيمان بالشيء، ويعني العهد، والملازمة لشيء هو المداوم عليه، حسب المعجم الإنجليزي فإنه يتعهد به شخص إتجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك. (قاسمي،

2011، ص 20)

6-2-2- الالتزام إصطلاحا:

يرى بورتر (Porter) بأن الالتزام التنظيمي هو استعداد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وإمتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها.

6-2-3- الالتزام التنظيمي إجرائيا:

هي رغبة الفرد في المحافظة على أهداف المنظمة التي بدورها تضبط سلوكه داخلها بقواعد وأسس.

7- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة مصدرا علميا يستفيد منها الباحثين في تكوين خلفياتهم العلمية، وفيها يلي عرض مختصر لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات بحثنا.

7-1- الدراسات الأجنبية:**7-1-1- دراسة جامعة أوهايو Ohio state university**

بدأت دراسات جامعة أوهايو حول أبحاث القيادة في أوائل الأربعينات، محاولة منها لمعرفة السلوك القيادي المصاحب للمهام القيادية، والذي يحقق أهداف الأفراد والمنظمة.

حاول (همفيل وهالبين وكونز Humville, Halbin et Cones) في جامعة أهيو بالولايات المتحدة الأمريكية تطوير إستبيان يحتوي على العديد من البنود (150 بندا) التي تقيس سلوك القائد، والذي أسموه إستبيان وصف السلوك القيادي (L.B.D.Q) Leadership Behavior Description Questionnaire، وقد نتج من تحليلهم لهذه البنود عاملين يعكسان الأسلوبين القيايين المشهورين هما مراعاة مشاعر المجموعة (Considération) والمبادأة في تنظيم العمل (Initiative structure).

✓ بعد مراعاة مشاعر الجماعة: يرى (العياصرة، 2006) أن هذا البعد يشير إلى وجود جو من الود والصدقة والاحترام والثقة بين القائد والمرؤوسين في الحسان وإعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم بينهم ثقة وفهم متبادل. (العياصرة، 2006، ص ص 57-58)

✓ بعد المبادأة في تنظيم العمل: هذا البعد يتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل من خلال وضع إطار له، ويوزع الأدوار ويشرف على التنفيذ ويركز على الإنتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات إتصال واضحة بينه وبين العاملين معه. (العياصرة، 2006، ص ص 57-58)

7-1-2- دراسة جامعة ميتشغان University of Michigan:

بدأ الباحثين في جامعة ميتشغان الأمريكية دراستهم لظاهرة القيادة في نهاية الأربعينات، وفي ضوء المقابلات المكثفة والمتعمقة التي تم إجراؤها مع عينات من المديرين والعاملين، فقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود نوعين أساسيين من سلوك القادة هما:

أ- القائد الموجه بالوظيفة:

ويعكس ذلك سلوك القيادي الديكتاتوري الذي يعطي اهتماما كبيرا للوظيفة وإجراءات العمل المتعلقة بها، ومن ثم التركيز على الإنتاجية ومحدداتها وأساليب تحسينها.

ب- القائد الموجه بالعمليين:

ويتمثل ذلك في السلوك القيادي الديمقراطي الذي يركز على تماسك جماعة العمل، والتأكد من رضائهم عن الوظائف التي يشغلونها، وهو ما يعني أن مجال الاهتمام الرئيسي لسلوك القائد إنما يكمن في تحقيق رفاهية العاملين.

ونتائج هذه الدراسات من خلال تحليل أنماط السلوك القيادي، أن القائد الديمقراطي (القائد الموجه بالعاملين)، يميل أن يكون أكثر فاعلية، حيث يشارك المساعدين في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

7-1-3- دراسة لي Lee 2003:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الالتزام والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على المستوى الفردي (ثقة الفرد بالمشرف) والجماعي، وقد تم تطبيق الدراسة في إحدى شركات التأمين على الحياة في الولايات المتحدة وقد كانت العينة مكونة من (660) موظف في هذه الشركة، ويتم الاعتماد على إستبانة لاختبار فرضيات الدراسة التي بلغ عددها (09) فرضيات رئيسية إثنان منها تتعلق بالثقة والالتزام التنظيمي وهي:

✓ مستوى ثقة الفرد الذي يعمل في وسط جماعي يرتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي للفرد.

✓ يزداد التأثير الإيجابي الثقة على المستوى الفردي (الثقة بالمشرفين) في الالتزام التنظيمي ويقل على المستوى الجماعي ذات التماسك المنخفض في العمل.

وتوصلت الدراسة إلى استنتاج نهائي تمثل بوجود علاقة إرتباط إيجابية بين الثقة والرضا عند مستوى الفردي (الثقة بالمشرفين) فضلا عن ذلك فقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي ومستوى الثقة يكون أقوى في الجماعات الأكثر تماسكا في حين أن العلاقة بين الالتزام والرضا لم تتأثر بتماسك الجماعات. (هادي عذاب سلمان، 2010، ص 18)

7-1-4- دراسة موريه وآخرون (Murray et all 2004) حول "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي في الصناعة":

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي وتحديد (الإبداع والاستقلالية والثقة، العدالة، الدعم التماسك، التقدير، وضغط العمل)، على العمال في شركات تصنيع مكونات السيارات الأسترالية.

ولتحقيق هذا الهدف وزعت 1413 استبيانًا وقد تم استرداد 1382 إستبيانًا، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود إرباط بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي. (عاشوري، 2015، ص 35)

7-2- الدراسات العربية:

7-2-1- دراسة الشريف:

جاءت هذه الدراسة سنة 2003 بعنوان النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الأجهزة العسكرية هدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي ومستوى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الدفاع والطيران في السعودية، كذلك معرفة النمط القيادي الملائم

للبيئة السعودية وقدرته على التأثير في سلوك الأفراد العاملين، واستخدام الباحث المنهج الوصفي وتم تطبيق استبيانته مكونة من 62 عبارة موزعو على 300 ضابط يعملون في قوة الصواريخ الاستراتيجية يمثلون 50% من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ عددهم 600 ضابط.

لقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

✓ يمارس القائد النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية ويمارسون النمط الحر بدرجة قليلة جداً.

✓ تختلف ممارسة القائد للنمط القيادي الديمقراطي والأوتوقراطي باختلاف العمر والمؤهل والخبرة في العمل.

7-2-2- دراسة توفيق درويش (2007):

بعنوان فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2006-2007.

إشكالية الدراسة:

✓ هل للقياد الإدارية دور في تحسين أداء العمال، وما هي العوامل التي تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسينه؟

التساؤلات الفرعية:

✓ ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال؟
 ✓ ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟

الفرضيات:

✓ للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين الأداء للعمال.
 ✓ للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين الأداء للعمل بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة.
 ✓ تساهم القيادة الإدارية الفعالة في رفع من مستوى أداء العمال بالاستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء، ونخص بالذكر التدريب، التحفيز المشاركة.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

العينة: عينة عشوائية بسيطة، والعينة تشمل (92) من بين (147) عامل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن النمط القيادي المعتمد في هذه المؤسسة هو النمط الديمقراطي، ودعمت ذلك بعوامل تحسين الأداء كالتدريب، المشاركة والتحفيز.

7-2-3- دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والتعرف على العلاقة بينهما، بالإضافة إلى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لبعض متغيرات الشخصية وتشمل (الجنس، المستوى التعليمي والحالة الاجتماعية) لدى المشرفين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي على عينة قدر عددها 103 مشرفا و175 مشرفة تربوية، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا والالتزام بالإضافة إلى وجود علاقة بينهما. (زوزو رشيد، 2015، ص 22)

7-2-4- دراسة حلس (2012) بعنوان "دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين حالة دراسية على بلدية غزة":

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم إستبانة لغرض جمع البيانات الأولية ويتكون مجتمع الدراسة من 253 موظف وموظفة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومختصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية، الأنظمة الإدارية المتبعة، لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوب وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسادة النظام البيروقراطي.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

✓ الاعتماد على الخبراء وأصحاب الكفاءات عند إعداد التوجه الديمغرافي في إدارة المؤسسات وتعويض الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات وإعتماد أسلوب إدارة الأهداف. (محمد أحمد سعد غالي،

2015، ص 65)

تعقيب الدراسات السابقة

إنّ البحث العلمي مرتبطة ببعضها البعض، ومن خصائص العلم هو التراكم، فالبحث لا يبدأ بالصفّر بل يعتمد على الدراسات السابقة حول موضوعه للإستفادة من التراث العلمي الذي أنتجه الباحثون من قبله.

وخلال إنجازنا لبحثنا استفدنا الكثير من الدراسات السابقة من حيث أنّها قامت بتوجيهنا بخصوص الإجراءات التي اتبعناها في إنجاز بحثنا، كما ساعدتنا في الترتيب المنطقي لمنهجية بحثنا.

وتوصلنا إلى أنّ دراستنا تتشابه مع الدراسات السابقة كونهم تناولوا متغيرات متشابهة واختلفت من الزاوية التي درست منها موضوع القيادة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

الإطار النظري

الفصل الثاني

القيادة التنظيمية

تمهيد

- 1- تعريف القيادة التنظيمية.
- 2- عناصر القيادة التنظيمية.
- 3- أنماط القيادة التنظيمية.
- 4- نظريات القيادة التنظيمية.
- 5- مهارات القيادة التنظيمية.
- 6- صفات القيادة التنظيمية.
- 7- أهمية القيادة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي وهي تؤثر على دافعية الأفراد لأدائهم واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل وتعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الأفراد والجماعة، ويعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراكا لأهمية العنصر البشري، كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة، فسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمة ككل.

وفي هذا الفصل عرض لمختلف التعاريف التي وضعت للقيادة التنظيمية، عناصرها وعرض لمختلف النظريات بالإضافة إلى أنماطها وغير من العناصر المتعلقة بموضوع القيادة التنظيمية.

1- تعريف القيادة التنظيمية:

لم يتوقف المهتمون والباحثون في مجال القيادة على تعريف محدد، وإنما تفرقت وتباينت آرائهم في تحديد مفهوم القيادة ومن بين التعاريف التي وضعت للقيادة التنظيمية نجد:

تعريف روبنس (Robbins) الذي عرفها على أنها قدرة الفرد في التأثير على الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف. (Robbins, 2003, p 314)

كما عرفها ليكرت (Likert) على أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. (حسن ماهر، 2004، ص 19)

أما فيدلر (Fiedler) عرفها على أنها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على انجاز عمل

معين لذلك فالقائد قد يستخدم مركزه ليحاول إقناع جماعته. (حسين عبد الحميد، 2010، ص ص 15-16)

ويعرفها هايمن وهليون (Hayman et Halbino) على أنها القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين وإتجاهاتهم وميولهم. (محمد الفاتح محمود، 2014، ص 115)

وعرفها بلتيي (Pelletier) بأنها القدرة على حث المشاركة الإدارية للعمل والشركاء في إطار الأهداف المسطرة، فهي إذا فن التوجيه في زمن الحرية.

أما كانتبر وأدليل (Kanter et Adnile) عرفاها بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسية لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. (كنعان، 1992، ص 89)

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج بأن القيادة عملية جماعية تعتمد على وجود الجماعة بدرجة الأولى كما يرتكز على التأثير الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين وهي وظيفة ودور القائد.

2- عناصر القيادة التنظيمية:

2-1- القائد:

الشخص الذي يستعمل نفوذه ليؤثر على سلوكيات وتوجيهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة، يكون قادرا على سياسة نفسه، فإنه قصر في ذلك كانت سياسات غيره أشد تقصيرا، وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما اكتملت عناصر قيادته. (محمد أكرم العدلوني، 2000، ص 18)

2-2- الجماعة:

لابد أن ترتبط القيادة بأشخاص أو جماعة يقادون وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلى عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير لهذه الحاجات من طرف القائد.

2-3- الهدف:

تحقيق الأهداف المرغوبة وهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بالجماعة ويقصد به الغاية العليا التي يتم السعي لتحقيقها.

2-4- الموقف:

فالموقف هو الذي يوجد القائد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قدوة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرارات في موقف ما. (محمد قذيفة، 2016/2017)

2-5- التأثير:

هو السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريغه ويعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة. (الفار وآخرون، 2007، ص 137).

2-6- السلطة القانونية:

وهو الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع، وقدرته هنا مستمدة من مركزه والصلاحيات المخولة له من طرف القانون. (محمد أكرم العدلوني، 2000، ص 18)

3- أنماط القيادة التنظيمية:

النمط القيادي وهو الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارتها للمنظمة أو الأفراد، ولقد اختلفت أنماط القيادة الإدارية باختلاف وسائل التأثير القيادي لتوجيه المرؤوسين، وقد توصلت العديد من الدراسات وفق المدخل التقليدي لدراسة القيادة وهو المدخل السائد حتى الآن في منظمات الأعمال إلى عدة تصنيفات لأنماط القيادة وهي:

3-1- نمط القيادة الديمقراطية:

يتميز هذا النمط بسلوكه المتوازن فهم يتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق ويحترم أحاسيس الأفراد ومشاعرهم ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بأراء أتباعه ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكاملة. (عباس علي، 2004، ص 136)

وهذا الأسلوب يقوم أساسا على الثقة بقدره المرؤوسين ومحاولة الاستفادة من آرائهم وأفكارهم أي القيادة الديمقراطية تقوم على مبدأ المشاركة وتعويض السلطة وإحترام شخصية الفرد وأنه غاية في ذاته وهذا بلا شك يفسح المجال أمام الأفراد ليكون لكل واحد دور في القيادة والمشاركة وتحمل المسؤولية ويرتكز على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في:

✓ إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسه.

✓ إشراكهم في بعض المهارات الإدارية.

✓ تفويضه للسلطة. (ناصر محمد إبراهيم مجعي، 2006/2005، ص 28)

3-1-1-3 مزايا القيادة الديمقراطية:

تتضح مزايا القيادة الديمقراطية في جوانب التالية:

- ✓ فع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- ✓ نشوء جماعة أكثر تعاوناً وإيجابية وإنسجاماً، الأمر الذي يجعلها أكثر إنتاجية وتتجز الأعمال الموكلة إليها بسرعة وبدقة متناهية.
- ✓ ممارسة التوجيه الذاتي للمرؤوسين واستخدام قدراتهم في التصرف الذكي والتفكير العقلاني عند مواجهة المشكلات الخاصة بالمنظمة.
- ✓ المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية إتخاذ القرار وعلى جعله أكثر ثباتاً مما يضمن عدم تعديله. (حسن ماهر، 2004، ص 76)

3-1-2- عيوب النمط الديمقراطي:

على الرغم مما للقيادة الديمقراطية من مزايا إلا أنّ لها عيوباً نذكر منها:

- ✓ أنها تشكل مظهر لتنازل القائد عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه. (الغامدي، 2013، ص 65)
- ✓ كذلك فإن استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية يسبب إحباطاً للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع ويعتبرون الحوار مضيعة للوقت وإعاقة التقدم. (السكرانة، 2010، ص 181)
- ✓ وجود مشاكل إنسانية كثيرة تواجه القائد الديمقراطي تكون في الغالب نتيجة وجود بعض الفئات من العاملين ممن لا يجدي الأسلوب الديمقراطي في التعامل معهم. (كنعان، 2009، ص 15)

3-2- نمط القيادة الأوتوقراطية:

ويطلق عليه القيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية أو التسلطية، يزداد القائد في ظل القيادة الأوتوقراطية في تقديم إمكانياته وقدراته ويعتقد أنه هو وحده القادر على إتخاذ القرارات الهامة، وترتكز السلطة واتخاذ القرارات في يد القائد وحده وبصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين فهم يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار وحده ولا يشترك معه أحد في مباشرة وظيفته ولا يتسامح مع أي انحراف عن الأوامر التي يصدرها، وهو يقوم بتنظيم أعمال الأفراد وتوزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها كل فرد من الأفراد ولا يعطي أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخير الجماعة ببساطة الخطوات الحالية التي يجب عليهم إتباعها، ويبقى بعيدا عن الجماعة.

يتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية:

- ✓ الثقة المطلقة.
- ✓ الكبرياء.
- ✓ عدم الاعتراف بأخطائه.
- ✓ التفاخر بنفسه وإنجازاته.
- ✓ المساواة حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به.
- ✓ البحث الدائم عن القوة بأي ثمن.
- ✓ يحتفظ بأسراره وأسرار العمل لذاته ويلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح. (قاسم شهين بريسم العمري، 2009، ص 74).

3-2-2- مزايا القيادة الأوتوقراطية:

تشير الخبرة في مجال أنواع القيادة إلى أن القيادة الأوتوقراطية المطبقة جيدا ستكون فاعلة في المواقف التالية:

- ✓ عندما يكون الموظفون جددا وقدراته بسيطة.
- ✓ إذا كان القائد خبير معترفا بقدراته في مجال حل المشكلات.
- ✓ عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة وقبوله من المرؤوسين له أهمية بسيطة.
- ✓ استخدام أسلوب القيادة الأوتوقراطية يوفر سرعة في العمل ويوضح في الاتجاه ويستفيد الموظفون من الأوامر التي تبلغهم ما يجب عليهم فعله. (كنعان، 2009، ص 167)

3-2-3- عيوب القيادة الأوتوقراطية:

يوجد بعض المآخذ على أسلوب القيادة الأوتوقراطية أهمها:

- ✓ تعطيل التغذية العكسية بسبب استخدام القائد لنمط الاتصالات الذي يسير في اتجاه واحد.
- ✓ ظهور السلوك العدواني للموظفين مثل السلبية، روح التخريب، تعتمد إرتكاب الأخطاء في العمل والتوقيف عن العمل والعياب الغير مبرر.
- ✓ عدم احترام التسلسل الإداري مما يؤدي إلى عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.
- ✓ إحساس المرؤوسين بالقلق والاضطراب مما يؤدي إلى إيجاد متاعب في العلاقات بين القائد والمرؤوسين.
- ✓ عدم قيام المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم تجنب للخطا والعرض للعقاب. (السكرانة، 2010، ص 181)

3-3- القيادة الفوضوية:

يرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد إلى أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهاجاً ثابتاً.

يتسلم سلوك القائد في هذا النوع من القيادة باستخدام القليل من الشدة في توجيه رؤوسهم بحيث يتركون لهم الحرية الكاملة في إتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم أو المتابعة لأدائهم وهذا يعني غياب القيادة الحقيقية في الوقت الذي يوجد فيه هذا النوع من القيادة.

(السمادوني، 2001، ص 252)

هذا النمط نظري لا نستطيع تطبيقه في الواقع.

3-3-1- مزايا القيادة الفوضوية:

لهذا النمط مزايا توصل إليها العلماء وهي:

- ✓ تشجيع روح الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل.
- ✓ تأهيل القيادات الصغيرة وتمكينهم من إكتساب الخبرة في ظل مواجهة المشاكل ودراستها وإيجاد الحلول المناسبة.
- ✓ العلاقة مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم. (العجمي، 2010، ص 82).

3-3-2- عيوب القيادة الفوضوية:

إن معظم أوجه النقد لأسلوب القيادة الفوضوية (الحرّة) حول الآثار السلبية التي يترتبها سوء على التنظيم أو على المرؤوسين ومن هذا الآثار السلبية:

- ✓ عدم وجود الضبط القيادي في هذا الأسلوب يؤدي إلى قلة الإنتاج.
- ✓ عدم اكتساب المرؤوسين للخبرات اللازمة التي تقيدهم في المستقبل وضياع الوقت والجهد وانتشار التفكك في العلاقات وفقدان روح الجماعة. (السمادوني، 2001، ص 181)

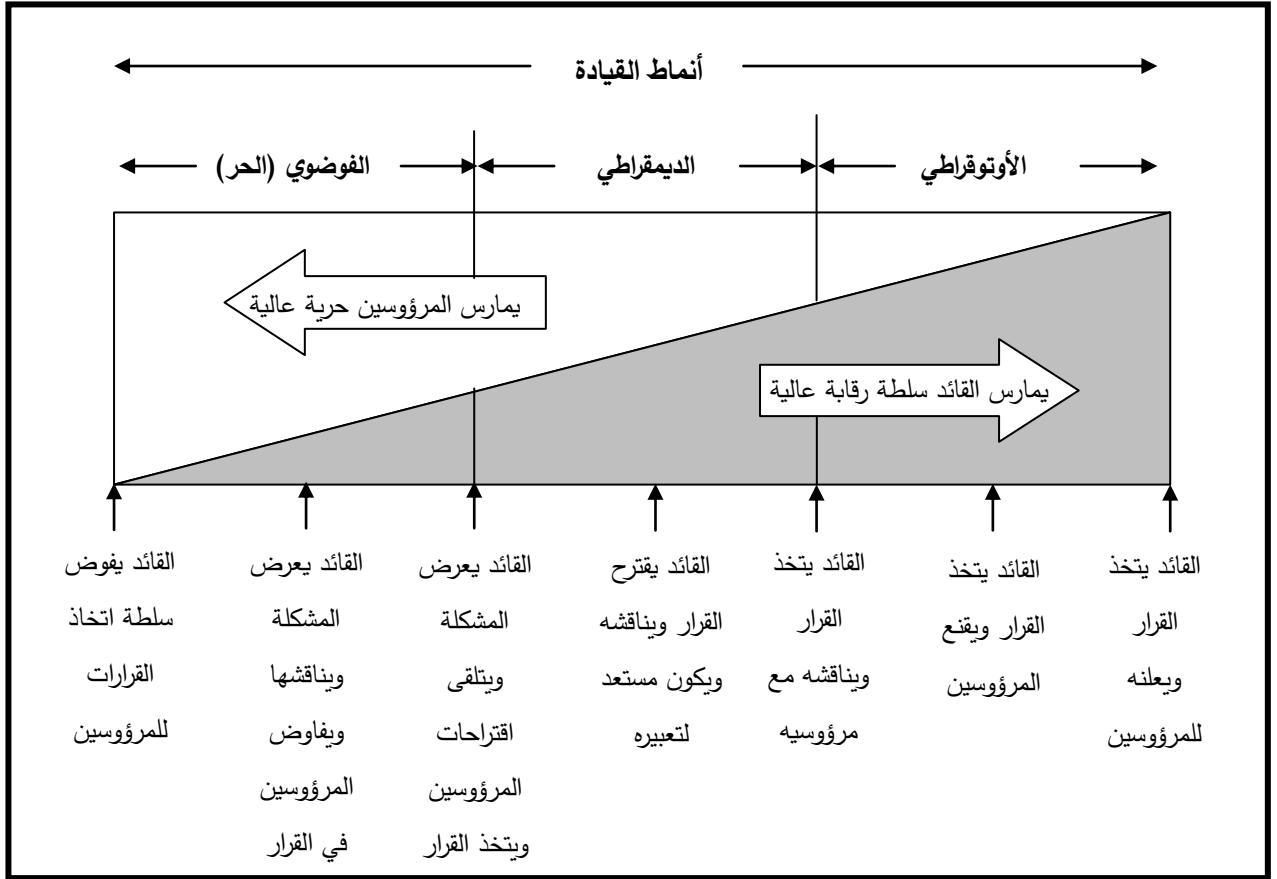
✓ عدم وجود حماس حقيقي عند العاملين والاختفاق في تعبئة طاقة كبيرة وإهمالهم لعملهم.

✓ تؤدي الحرية التامة في العمل إلى انعكاسات خطيرة مثل إضاعة الوقت بأمر خاصة لا تخدم العمل.

نستنتج بع عرض أنماط القيادة أن لكل نمط من هذه الأنماط مزايا وعيوب وأن الظروف وطبيعة الوظيفة تأخذ بالحساب عند اختيار النمط القيادي في المؤسسة.

سنوضح الأنماط القيادية الثلاثة في هذا الشكل:

الشكل رقم (01): الأنماط القيادية الثلاثة



4- نظريات القيادة التنظيمية:

يوجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات القيادية التنظيمية:

1-4- نظرية الرجل العظيم: the great Man Thecery

تعتبر نظرية الرجل العظيم من أولى وأقدم النظريات التي فسرت القيادة، في هذه النظرية الرجل العظيم هو ذلك الشخص الذي تأتي عظمته من خلال موهبة وقدرات فردية وراثية ويتمتع بشخصية كاريزمية.

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل Thomas carlyle في القرن التاسع عشر، ما أكد على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس. (الجارودي، 2011، ص 23)

تبين هذه النظرية أن القادة العظام يتمتعون بعدد من الخصائص التي تجعلهم مختلفين عن باقي الناس وهذه الخصائص لا تتغير بمضي الوقت ولا مع تغيير الجماعات. (رفاعي م مد رفاعي، 2004، ص 552)

وإن استخدم هذا النوع من القيادة في المنظمات الإدارية لا مجال له نظراً لأن القائد الإداري لابد أن يتقن مهارته وخبراته عن طريق التعليم واكتساب الصفات التي تأهله للعمل القيادي.

4-2- نظرية السمات: Trail theory

ترتبط نظرية السمات إرتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية القادة يولدون ولا يمتنعون.

اعتبر العلماء هذه النظرية واعدة لأنها تفترض بأنها إذا استطعنا أن نحصر هذه السمات ونقيس مدى تمتع كل فرد بها نستطيع عندئذ إيجاد الأشخاص الذين يتمتعون بها بشكل يتجاوز الطبيعي والسائد في المجتمع فنقوم بتأهيلهم ليصبحوا قادة. (برنوطي سعاد، 2001، ص 366)

وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن بعض القادة يتميزون بدرجة أقوى ببعض الصفات الشخصية مثل الذكاء والاستقلالية، الطموح، الثقة بالنفس، القابلية للاستماع والمشاركة الاجتماعية والمثابرة. (عباس علي، 2004، ص 164)

ومن الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع نجد:

✓ دراسة رالف ستوغديل Stogdill Ralph

من خلال تقديمهم لأكثر من 15 دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا وذلك عامي (1904-1947) توصل إلى أن أهم هذه الصفات هي:

- ✓ المقدر: ويتحقق فيها الذكاء وطلاقة اللسان، اليقظة والأصالة والعدالة.
- ✓ مهارة الإنجاز: ويتحقق فيها الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة والقدرة على الإنجاز ببراعة.
- ✓ تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادرة والثقة بالنفس، المثابرة والاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح.
- ✓ المشاركة: وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف والتخلي بروح الفكاهة.
- ✓ المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا.
- ✓ القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهني جيد ومهارات في تلبية حاجيات المرؤوسين أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف. (المساد، 2003، ص 108)

ولقد تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات منها عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات السلوكية الحقيقية للقيادة من ناحية أخرى، كما لا توجد مؤشرات على سمات مشتركة بين القادة. (الشريف طلال، 2004، ص

(45)

وبشكل عام فإن هذه النظرية تعطي توجيه يساعد مراكز البحوث والجهات المعنية بأمر القيادة، وعلى الباحثين الاستمرار في البحث على هذا الموضوع.

4-3- النظرية السلوكية:

النظرية السلوكية تركز على كيفية تصرف القادة، وتفترض أن هذه السمات يمكن استئسانها من قادة آخرين، وتشير إلى أن القادة لا يولدون ناجحين، لكن يمكن تنشئتهم بناء على سلوك قابل للاكتساب والتعلم، وهناك عدت نظريات حول هذا الموضوع أهمها:

4-3-1- نظرية ليكرت في القيادة:

وتوصل ليكرت إلى استنتاج عام مؤداه إن نمط الاشراف (القيادة) المرتكز على الاهتمام بالمرؤوسين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط القيادة المرتكز على الاهتمام بالإنتاجية، ووضع نموذج يقوم على أربع نظم أساسية للقيادة، مرتبة على محور القيادة من الأقل كفاءة إلى أكثر كفاءة:

✓ النظام الأول: المتسلط الاستغلالي: يركز القادة على الإنجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيهم، يعد أقل النظم كفاءة.

✓ النظم الثاني: المتسلط النفعي: أقل مركزية من سابقه، يتقبل القائد أحيانا آراء ومقترحات مرؤوسيه.

✓ النظم الثالث: الاستشاري: يظهر القادة ثقتهم بمرؤوسيهم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات.

✓ النظم الرابع: الديمقراطي المشارك: حيث يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهم ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد يعد أكثر كفاءة، أما النظامين الثاني والثالث فيتوسطان النظامين الأول والرابع من حيث الكفاءة والفعالية. (العميان، 2008، ص ص 267-268)

4-4- النظرية الموقفية:

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيء الأفراد ليتبنوا مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائد في موقف دون آخر (شفيق، 2009، ص 15)، فالسمات والمهارات المطلوب توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فمدير المؤسسة مثلا يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس قسم، وهذه النظرية لا تذكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف بما فيه من ثقافة المنظمة وفلسفتها وظروف بيئة العمل في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السمات. (كنعان، 2009، ص ص 345-347)

ومن أمثال هذه النظريات:

4-4-1- نظرية الخط المستمر:

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوك قيادي واحد يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف بمعنى أن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بعين الاعتبار قدرات القائد بنفسه وقدرات مرؤوسيه والهدف المراد تحقيقه، وهذا يعني بأن القائد يجب أن لا يختار أسلوبا ديكتاتوريا أو ديمقراطيا وإنما يجب أن يكون مرنا بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي. (سالم وآخرون، 1998، ص 199)

4-4-2- نظرية القيادة التحويلية:

سميت بهذا الاسم لأن القادة هنا يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستوى أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة، أشار المخلافي (2007) إلى أن نشأة القيادة التحويلية كان عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Bernez) الذي

اعتمد على حركة علم النفس الإنسان في كتاباته حول القيادة التحويلية، لإقتراح نموذج القائد التحويلي، الذي يغير، يرفع، ويحفز القيم والأهداف للاتباع بغية تحقيق تغيير كبير في الأداء.

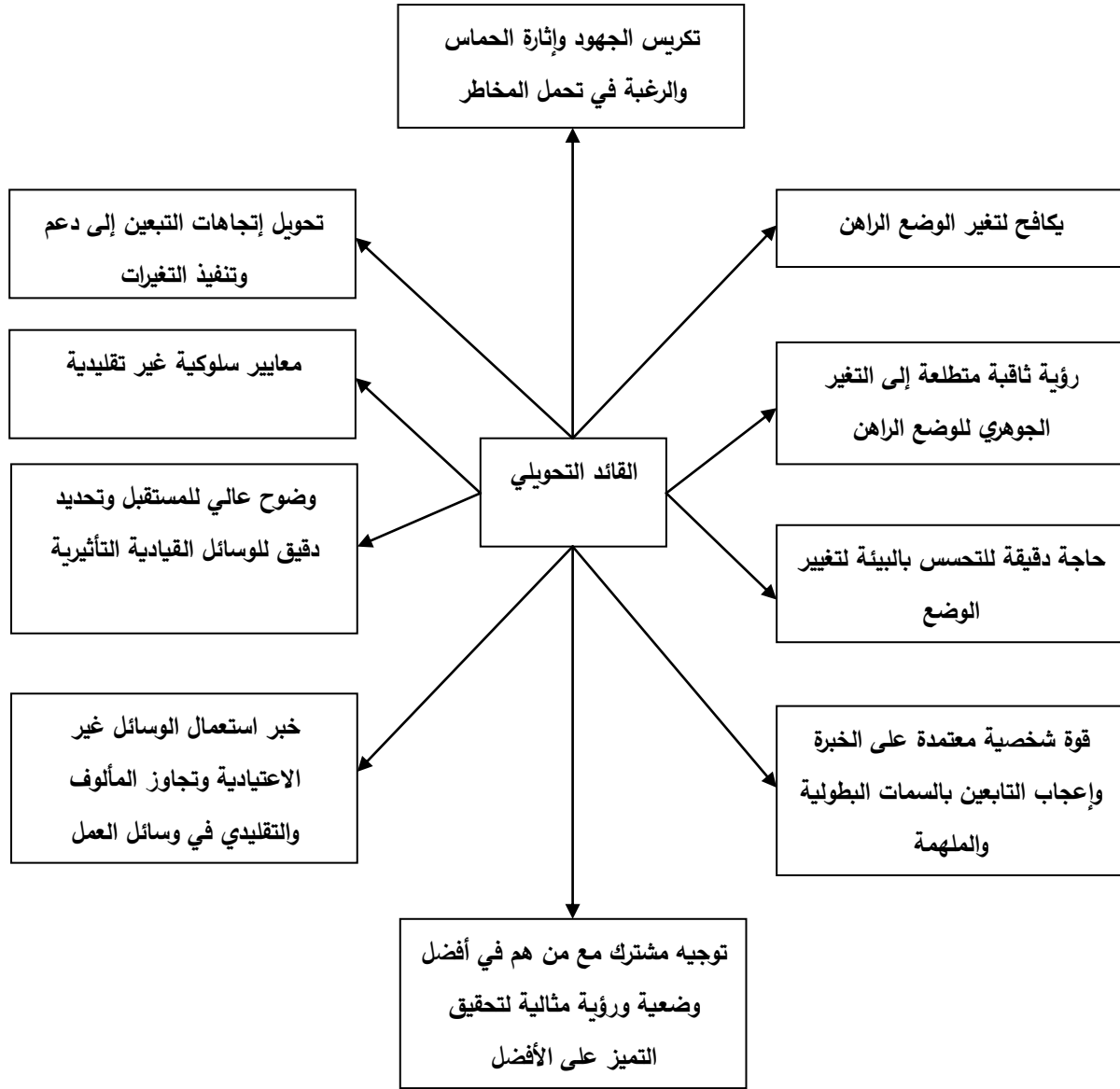
بعد ذلك تطورت النظرية وأدواتها من قبل باس وافلييو (Basset Avlio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة وكذلك برنامج (تدريب وتقويم) في نظرية القيادة التحويلية وقد تولت الأبحاث والدراسات تباعا، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة. (عيسي سناد، 2008، ص 26)

يعرف القائد التحويلي على أنه ذلك القائد الذي يرفع مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات. (عبد الله محمد الفهيد، 2009، ص 44)

ويمكن توضيح دور القائد التحويلي من خلال الشكل أدناه:

1

لشكل رقم (02): خصائص القائد التحويلي



المصدر: (قاسم شاهين، برسم العمري، 2009، ص 71)

5- مهارات القيادة:

هناك جملة من المهارات يجب أن يتميز بها القائد تساعده على التأثير في سلوك تابعيه لتحقيق أهداف المؤسسة التي يمكن ذكرها فيما يلي:

5-1- المهارات الفنية:

وهو أن يكون القائد مجيدا لعمله، متقنا إياه، ملمًا بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها.

كذلك يكون قادر على استخدام المعلومات وتحليلها، ومدركا وعارفا بالوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

5-2- المهارات الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء ويتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات والمهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية المجموعة على أساس قوى وتحقيق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة. (السكرانة، 2010، ص 149)

5-3- المهارات التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمؤسسة على أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وانظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود

ويدرك جميع اللوائح والأنظمة وسياسة التوظيف والتعيين والنقل والترقية وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وإنجازه. (ناصر محمد العديلي، 1993، ص ص 381-382).

4-5- المهارات الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذلك أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

5-5- المهارات الإدارية:

ويقصد بها قدرة القائد على فهم عمله وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ومتابعة الأداء وتطويره والتنسيق بين النشاطات المختلفة وتبسيط الإجراءات ومراقبة تنفيذ الأعمال والقيام بها على أكمل وجه. (العلاقي، 2010، ص 33)

6- صفات القيادة الفعالة:

إن صفات وخصائص القائد الناجح مسألة جدلية إختلف فيها علماء الإدارة منذ القدم، ومن وجهة نظر "إبراهيم الفقي" هناك صفات أو سمات هامة يجب توافرها في الشخصية القيادية وهي:

6-1- التخطيط الدقيق:

توصلت الأبحاث إلى أن القادة يقضون 80% من وقتهم في التخطيط و20% في التنفيذ والفكرة أن القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوة.

6-2- التنظيم:

أن القادة يعرفون قيمة التنظيم كل يوم يقوم القائد بإعداد قائمة بكل ما يريد فعله يتبعها وفقاً للأولوية ولا يبدأ بجديد إلا بعد الإنتهاء من العمل الأول.

6-3- تحديد الأهداف:

لا إنجاز بدون تحديد مسبق للأهداف والقائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف فهو يخصص الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه.

6-4- المخاطرة:

القائد يدرك بأن عليه أن يخاطر من أجل أن يحسن مستوى حياته وأدائه حتى يقوى على المنافسة.

6-5- اتخاذ القرار:

القيادة هي فن اتخاذ القرار، القائد يصنع الحدث ولا ينتظر ما يحدث.

6-6- مهارات الاتصال:

القائد مستمع يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره و يعرف كيف يواجه الخلافات والانتقادات.

6-7- إدارة التغيير:

إن التغيير جزء من تصرفات القائد اليومية فهو ضد الروتين لذلك فهو يرحب به

6-8- التحكم بالتوتر وضغوط العمل:

القائد يحب عمله ويستمتع بأدائه ويبذل الجهد للتحكم والسيطرة عليه.

6-9- التفويض:

يؤمن القائد بالآخرين ويثق بفريقه ويعرف متى وكيف يقوم بالتفويض.

6-10- الرؤية والإبداع:

يرى القائد ما لا يراه الآخرون، فهو مبدع في أفكاره.

6-11- التحفيز:

قادر على بث روح الحماس والتحفيز في نفوس أتباعه، يؤمن بقوة التحفيز في استثمار قدرات أتباعه.

6-12- الثقة:

يعلم كيف يسيطر على أي موقف ويتعلم منه ويتمتع بثقة عالية في نفسه في مواجهة الأزمات.

6-13- الالتزام:

أنه شديد الالتزام بالخطط وهو يعلم أن النجاح يستغرق وقتاً، أنه يدرك قوة الإلتزام ولا يستسلم بسهولة أبداً.

6-14- الذكاء العقلي:

لا يشترط أن يكون القائد عبقرياً لكنه أن يتمتع بذكاء فوق المتوسط يؤهله للتعامل مع المعلومات المختلفة والمشكلات الطارئة والمواقف الصعبة. (إبراهيم الفقي، 2008، ص ص 4-17)

ولقد ذكر "ألفر ماجد" صفات وخصائص أخرى للقائد وهي:

- ✓ الإخلاص: ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمؤسسة.
- ✓ النضج والآراء الجيدة: البراعة والحكمة والتميز بين المهم وغير المهم.

✓ القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء.

✓ الطاقة والنشاط: الحماس والرغبة في العمل والمبادرة.

✓ الحزم والثقة في اتخاذ القرارات المستعملة والاستعداد للعمل بها.

✓ التضحية: يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام. (أفرا

ماجد، 2007، ص 174)

7- أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقييم العدل بينهما، حيث أمر النبي عليه الصلاة والسلام بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف، وقديما قال القائد الفرنسي "نابليون": "جيش من الأرانب يقود أسد أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب"، وعليه تظهر أهمية القيادة في النقاط التالية:

✓ بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.

✓ تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

✓ بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي

تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة

(أفرا ماجد، 2007، ص 167)

✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد

يتخذون من القائد قدوة لهم.

✓ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما ان الأفراد يتخذون القائد قدوة لهم.
- ✓ يدون القيادة لا تستطيع المؤسسة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وإزدهارها البعيد.
- ✓ التسهيل للمؤسسة لتحفيز الأهداف المرسومة. (الحافظ بدوي، 2002، ص

(88)

خلاصة:

من خلال ما سبق رأينا أهمية القيادة في الإدارة وتوصلنا على أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، فالقيادة تلعب دورًا هامًا في تحقيق التكامل بين جميع الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية.

وبعد عرض كل المعلومات حول القيادة، يمكننا القول أن دور القيادة هام في تنظيم وتسيير المنظمات.

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

تمهيد

- 1- تعريف الالتزام.
 - 2- مفهوم الالتزام التنظيمي.
 - 3- أبعاد الالتزام التنظيمي.
 - 4- محددات الالتزام التنظيمي.
 - 5- خصائص الالتزام التنظيمي.
 - 6- أهمية الالتزام التنظيمي.
 - 7- طرق قياس الإلتزام التنظيمي.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن إتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون إتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمة الأخرى.

ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية وتطرقت لاستعراض حول مفهوم الالتزام التنظيمي، أهمية الالتزام التنظيمي، خصائصه، أبعاده، ومحدداته وطرق قياسه، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

1- تعريف الالتزام:

عن سهام هاشم (1993) يرى "تشارلر كاسلر" (Charlcasler) وهو أول باحث يتعرض لمفهوم الالتزام بالدراسة السيكولوجية بصفته سلوكا إنسانيا محضًا، إن هذا المفهوم على المستوى النفسي له ثلاث تعريفات هي تلك التي جاءت في قاموس (ويبستر) (Webster):

✓ الالتزام هو توصيل رسالة إلى شخص ما بأمن.

✓ الالتزام هو إنجاز وإتقان فعل أو عمل طبقا لخطة مسبقة، كما هو الحال في البحث العلمي مثلا.

✓ الالتزام هو أن يأخذ الفرد على عاتقه، أو يتعهد لنفسه بإتقان عمل ما بطريقة معينة في الأداء أو بسبيل معين في العمل، وهذا ما يعينه كاسلر (Kasler) في مفهومه لمصطلح الالتزام بصفته سلوك إنساني. (سهام هاشم، 1993، ص

(105)

أما "أوليري وشتمان" (Oreilly et Chatman, 1986) فقد عرفا الالتزام على أنه عبارة عن الحالة النفسية التي تقوم أساسا على تمثيل الفرد لوجهة معينة كالحياة المهنية، أو العمل وبعبارة أخرى فإن الالتزام هو الإرتباط النفسي للفرد بعمله. (مراد نعموني، 2006، ص 153)

2- مفهوم الالتزام التنظيمي:

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، الالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

ويمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها. (ناصر قاسمي، 2011، ص 20)

وقد عرف "كايتون" (Keyton) الالتزام التنظيمي بأنه عملية مستمرة ومعقدة فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعضاء على المنظمة ويريدون التغيير فيها. (Keyton, 2008, p 124)

ويعرفه "بورثر" وآخرون (Porter et all) على أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الالتزام التنظيمي إتجاه المنظمة لديه الصفات التالية:

- ✓ الاعتقاد القوي بتولي أهداف وقيم المنظمة.
- ✓ الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- ✓ رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. (العيادي أحمد حميد محمد، 2000، ص 12)

أما الباحث "أوريلي" و"شاتمان" فيعرفانه من المنظور النفسي "الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل والتي تبني قيم المنظمة" ويشير الباحثين إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي:

- ✓ الإذعان: يعود مفهوم الإذعان عند الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب، البيئة المادية المناسبة للأداء العمل.
- ✓ تحديد الهوية: فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص إما العضوية أو الإنسحاب للمنظمة.

✓ التسرب والاستبطان: فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة. (محمد

بن غالب العوفي، 2005، ص 34)

فالالتزام التنظيمي يعبر عن إتجاه يربط الفرد والمنظمة أو رغبة الفرد في بذل طاقته وولائه للمنظمة، وتحدث هذه الظاهرة نتيجة العلاقات المتبادلة بين الفرد والمنظمة والتي يترتب عليها استثمار متبادل يستمر باستمرار العلاقات التعاقدية بينهما. (مراد نعموني،

2006، ص 153)

من خلال هذه المفاهيم أدركنا أن الالتزام التنظيمي هو مشاعر حقيقية تربط الفرد بمنظّمته ويترجم ذلك الرابط في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة مع إيمانه العميق بمبادئها، فما هي أهمية الالتزام التنظيمي بين المتغيرات السلوكية الحديثة.

3- أبعاد الالتزام التنظيمي:

يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد وهي:

3-1- الالتزام العاطفي Affective commitment:

ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه وإندماجه مع المنظمة، حيث نجد أن العاملين ذوي الالتزامات الوجداني المرتفع يستمر في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وتعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني بأن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الإلتزام العاطفي نحو منظماتهم يبغون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك المنظمات ويرى البعض أن الإلتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة لأنه موافق مع أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص

(339)

3-2- الالتزام المعياري (Mormative commitment):

ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص 339)

ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل بالمنظمة أي التزم ادبي حتى لو كان على حساب الآخرين. (حواس أمير محمد، 2003، ص 60)

3-3- الالتزام المستمر (Continance commitment):

وهو درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. (José Allouche, 1998, p 162)

4- محددات الالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم التي تعددت وتباينت، نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى المنظمات لبلوغه لما له من أثر فعال في استقرار العامل فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم ولعل نقطة البداية في تحقيق الالتزام العاملين هو فهم العوامل التي تساعد في تعزيز شعور العاملين نحو العمل، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

4-1- العوامل الشخصية:

حيث تزيد درجة الالتزام التنظيمي التي تتمثل بخلفية الموظف وثقافته ونظراته الإيجابية لذاته ورغبه في تحقيق ذاته ومدى أهمية العمل بالنسبة له.

4-2- العوامل التنظيمية:

فمن شأنها أن تزيد درجة الإلتزام التنظيمي التي تتعلق بالعمل وطبيعته وخصائص ونمط القيادة الإدارية وبيئة التنظيم والمناخ التنظيمي الإيجابي بشكل عام. (فلمبان، 2009، ص 33)

4-3- العوامل الخارجية:

وهي عوامل ترتكز على مدى توفر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره القدرات الأولى في الالتحاق بالمنظمة (بحيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتقعا عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أقل ما يعطيه تبريرا للبقاء). (حمادات، 2006، ص 49)

5- خصائص الإلتزام التنظيمي:

يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها، ويشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء وكذلك يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد. (سامي إبراهيم حماد حنونة، 2006، ص 13)

✓ يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

✓ يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية:

- قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها.
- بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

- وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم الإيجابي.

يتصف الالتزام التنظيمي بحالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض. (إيناس فؤاد نواوي فليمان، 2008/2007)

6- أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات إن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل فهو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءا في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة. يتميز الالتزام التنظيمي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات إيجابية على بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها وتتجلى أهميته في:

- ✓ يمثل عنصرا هاما بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لرفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- ✓ أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها.
- ✓ يعتبر عامل هام في التنبؤ بفعالية المنظمة. (هيجان عبد الرحمان أحمد،

1998، ص 08)

✓ إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة وتمكينها من الاستمرار وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.

✓ كونه يرتبط بعدد من العوامل منها: سلوك الفرد ونشاطه ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة، ارتباطه بسمات ودور الموظف كالأستقلالية والمسؤولية، ارتباطها بالسمات الشخصية للموظف، ومن كل ما سبق يعطي الالتزام أهمية فكل عامل من العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها. (حمادان محمد، 2006، ص 67)

7- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

تستخدم الكثير من المؤسسات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، حيث تصنف وسائل قياس الالتزام التنظيمي إلى:

7-1- المعايير الموضوعية:

وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام، بحيث يحل عدداً من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة، مستوى أداء العاملين، الغيابات عن العمل، دوران العمل، تعطل الآلات، كثرة الحوادث في العمل.

وتعتبر هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

(محمد حسن محمود العزباوي، 2014، ص ص 22-23)

7-2-2- المعايير الذاتية:

وفقا لهذه المقاييس يتم تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للعمال بالمنظمة، في محاولة الحصول على تقرير من جانبهم عن درجة التزامهم للمنظمة، ومن بين هذه المقاييس ما يلي:

7-2-1- مقياس ثورنتن (Thornton):

إحتوى هذا المقياس على ثماني فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضم المقاييس سبع فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

7-2-2- مقياس ألتو وآخرون (Alto et all):

وهو عبارة عن محاولة لتقييم الموظفين لتكاليف ترك المهنة أو المنظمة ويحتوي على قسمين الأول لقياس الالتزام نحو المهنة وتتضمن ست عبارات، والثاني لقياس الالتزام نحو المنظمة وتتضمن أيضا ست عبارات وهي ثلاثية الاستجابة. (معمرى حمزة، 2008، ص 98)

7-2-3- مقياس بورتر وآخرون (Porter et all):

أطلق على هذا المقياس إستبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من خمسة عشرة فقرة تستهدف قياس:

- ✓ درجة التزام الأفراد بالمنظمة.
- ✓ درجة ولاء الأفراد للمنظمة وإخلاصهم.
- ✓ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها. (يوسف

محمد مرزوق إبتسام، 2011، ص 37)

7-2-4- مقياس جورج وآخرون (George et al):

وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال ست فقرات، عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- ✓ استخدام المعرفة والمهارة.
- ✓ زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- ✓ العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
- ✓ بناء مهمة جيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- ✓ المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص. (بن محسن بن عواض الحارثي عبد الله، 2014، ص 34)

يتضح مما سبق أن قياس الالتزام التنظيمي يركز على مقياس موضوعية، وذاتية التي تعتبر من أهم الطرق الباحثة على مستوى التزام الأفراد، وعليه يمكن القول أن تعدد مقاييس الالتزام التنظيمي تمكننا من معرفة اتجاهات وسلوك الأفراد نحو التنظيم، وتجعل الفرد أكثر وضوحاً مع نفسه وغيره وإتجاه المنظمة.

خلاصة:

إنطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد إتجاه منظمته التي يعمل بها، وتعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة.

يوضح البحث مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي وتعرض إلى أهميته وخصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات وتطرق إلى أبعاده ومحدداته وطرق قياسه.

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
- 2- ميدان الدراسة.
- 3- منهج الدراسة.
- 4- مجتمع وعينة الدراسة.
- 5- أدوات جمع البيانات.
- 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني للدراسة أهم قسم فيها، فهي المرحلة التي ينتقل فيها الباحث من الدراسة النظرية إلى الدراسة التطبيقية في الميدان بحيث يتم الربط بين الجانبين، وبالتالي يتعرف الباحث على تحقيق فرضياته أو عدم تحقيقها، ومن ثم يتم الوصول إلى الاستنتاجات العامة والنتائج، وقد تم في هذا الفصل بناء جداول حسب الأسئلة الموجودة في الاستبيان ثم قمنا بتحليل نسب هذه الجداول إحصائياً لنصل إلى النتائج الخاصة بكل فرصة، كما استعملنا في هذه المرحلة أساليب إحصائية إلى جانب الجداول، بغرض الوصول إلى نتائج مفصلة ودقيقة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة مهمة في البحث العلمي نظراً لارتباطها بالميدان فمن خلالها نتأكد من وجود عين الدراسة، فالدراسة الاستطلاعية هي دراسة استكشافية تسمح للباحث بالحصول على معلومات أولية حول موضوع بحثه، كما تسمح لنا كذلك بالتعرف على الظروف والإمكانيات المتوفرة في الميدان ومدى صلاحية الوسائل المنهجية المستخدمة قصد ضبط متغيرات البحث. (عبد الرحمن العيسوي، 1992، ص 30)

يطلق على الدراسة عدد من الأسماء المختلفة كالدراسة الكشافية أو الدراسة التمهيديّة أو الدراسة الصياغية، وهي أول الخطوات الأساسية في البحث العلمي التي يتعين على الباحث في بعض البحوث إجرائها قبل الدراسة الأساسية، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى الحصول على أفكار جديدة وواضحة يمكنها أن تساعد الباحث.

يلجأ الباحث إلى هذه الدراسة كعملية إمبريقية أولية تساهم في زيادة الإحاطة بمعطيات دراسته، فهي يمكن الباحث من دراسة الموضوع بشكل إجرائي كخطوة أولى.

2- مجالات الدراسة**2-1- الزمنية: أجريت هذه الدراسة على مرحلتين:****2-1-1- مرحلة الإعداد النظري.**

منذ قبول الموضوع، تم فيها جمع المادة العلمية وتحليلها (المراجع المختلفة)، التي من خلالها تمكننا من ضبط الإشكالية وتحديد فصول الدراسة.

2-1-2- مرحلة الدراسة الاستطلاعية.

نزلنا إلى الميدان بتاريخ 20/04/2023 كانت بمثابة زيارة استطلاعية بعد ذلك تم جمع الوثائق الخاصة بالمؤسسة وتوزيع الاستبيان واسترجاعه.

2-2- المكانية:

المستشفى الخاص الشهداء محمودي (HCM) هي منشأة خاصة يحكمها المرسوم التنفيذي رقم 07-321 المؤرخ في 22 أكتوبر 2007 بشأن تنظيم وتشغيل المستشفيات الخاصة وكذلك جميع الأحكام التنظيمية المتخذة في إطار هذا القطاع من النشاط.

تم تصميم المستشفى من طرف الدكتور سعيد محمودي، ويقدم مستشفى الشهداء محمودي الرعاية الصحية الشاملة مع الإقامة أو في العيادات الخارجية للمرضى مع التركيز بشكل أساسي على الإدارة الشاملة للأمراض السرطانية باستخدام أكثر الوسائل المتطورة والفحص والعلاج بكفاءة، كما يتبع المستشفى للمستخدمين مجموعة من الفحوصات الإشعاعية.

ويعتبر مستشفى الشهداء محمودي كأول مشفى على المستوى الوطني الذي يوفر للمرضى تقنية (PET-SCAN) من خلال الوحدة التي تم إنشاؤها خصيصا لهذا الغرض، كما يتوفر لدى المستشفى مركز العلاج الإشعاعي ووحدة العلاج الكيماوي وأيضا رعاية طبية جراحية متنوعة مثلا: جراحة الجهاز الهضمي، جراحة الجهاز الهضمي، جراحة الأحشاء، جراحة الأعصاب، الكسور، جراحة القلب وأمراض النساء والتوليد.

ولضمان الرعاية الصحية المنظمة للمرضى فإن المستشفى لديه مختبرات تسمح بتقديم جميع التحليلات البيولوجية وعلم الأمراض وعلم الخلايا والطب الجزئي.

الموقع الجغرافي للمؤسسة:

يقع مستشفى الشهيد محمودي في شارع كريم بلقاسم المدينة الجديدة، 15000 ب تيزي وزو.

01 Boulevard Krim Belkacem, Nouvelle ville, 15000 Tizi-Ouzou

3- منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

ويرجع سبب اختيارنا للمنهج الوصفي لأنه يصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال تحديد المشكلات الموجودة في الوضع وتوضيحها وذلك من البيانات التفصيلية للظاهرة المدروسة لمجتمع البحث، وقمنا باختياره لأنه هو المنهج الذي من خلاله يمكننا أن نوضح العلاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتحليل هذه العلاقة وتفسيرها.

4- مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو الذي تجمع منه البيانات، وتعتبر العينة حيزاً من ذلك المجتمع، أي أن تأخذ مجموعة من الأفراد تكون ممثلة ذلك المجتمع الذي تجري عليه الدراسة واقتصرت هذه الدراسة على عينة قصدية مكونة من 25 إطار بمستشفى الشهداء محمودي، بتيزي وزو.

والعينة القصدية أو ما يطلق عليها العينة الغير احتمالية هي إحدى أنواع العينات في البحث العلمي ويتم تعريفها على أنها أسلوب أخذ العينات الذي يختار فيه الباحث العينات بناءً على الحكم الذاتي للباحث بدلاً من الإختيار العشوائي، وأنها طريقة أقل صرامة،

وتعتمد طريقة أخذ العينات هذه بشكل كبير على خبرة الباحثين ويتم تنفيذه عن طريق الملاحظة ويستخدمه الباحثون على نطاق واسع للبحث النوعي.

5- أدوات جمع البيانات:

أ- **الملاحظة:** تعرف على أنها المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات أول بأول، وكذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات. (إبراهيمي، 2015، ص 139)

ب- **المقابلة:** تعتبر المقابلة استبانة شفوية يستطيع الباحث من خلالها جمع المعلومات بأسلوب شفوي، ويتم ذلك من خلال لقاء يتم بين الباحث الذي يقوم بطرح الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجها لوجه. خلال دراستنا في مستشفى الشهداء محمودي قمنا بالمقابلة مع رئيسة الموارد البشرية في مكتبها وأجابت على كل الأسئلة التي قمنا بطرحها.

الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من الأدوات الهامة في البحوث الميدانية ويعرف على أنه مجموعة من الأسئلة هادفة لبحث موضوع محدد، ويكتسب عدة إجابات نظرا لكمية المعلومات التي يجمعها.

وصف الإستبيان:

يحتوي استبياننا على 30 بندا، 15 بندا الأولين يقيسون القيادة التنظيمية المنقسمة كما يلي:

✓ من 1 إلى 15 القيادة التنظيمية.

و15 الآخرين يقيسون الالتزام التنظيمي وهو مقسمين كما يلي:

✓ 16 إلى 20 الالتزام العاطفي.

✓ 21 إلى 25 الالتزام المستمر.

✓ 26 إلى 30 الالتزام المعياري.

وبعد ذلك قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف "د. بن تونس الطاهر"، والذي وجهنا للتحقيق من سيكومترية الإستبيان، وقد قمنا بعرضها على أربعة أساتذة في قسم علم النفس العمل والتنظيم بجامعة "مولود معمرى" وهم:

✓ أ. إيدير: أستاذ التعليم العالي.

✓ أ. حمر العين: أستاذ محاضر.

✓ أ. قدور: أستاذ محاضر.

✓ أ. لحسن: أستاذ محاضر.

وبعدما قمنا باسترجاع الإستبيان الموزع على الأساتذة قمنا بتعديل بعض العبارات وإعادة صياغة البعض الآخر، إتباعا لإقتراحات الأساتذة ومن تم قمنا بتوزعه على 15 إطار في مستشفى الشهداء محمودي لتحقيق من صدقه وثباته، بعدما تأكدنا من صدقه وثباته وزعناه إلى 25 إطار في المستشفى للوصول إلى نتائج دقيقة

6- البرامج والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها خلال أدلة الدراسة تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال إستعمال للأدوات الإحصائية التالية:

- النسبة المئوية والتكرارات: تستخدم لغرض وصف خصائص أفراد العينة ووصف متغيرات الدراسة على عبارات إستبيان القيادة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

- المتوسط الحسابي لمعرفة قيمة إجابات أفراد العينة وهو أحد مقاييس النزعة المركزية.
- الإنحراف المعياري، وهو من أهم مقاييس الشتت، ويقيد في معرفة طبيعة توزيع أفراد العينة.

- معامل الارتباط برسون، وهو لقياس العلاقات الارتباطية في الدراسة.

الحزمة الإحصائية SPSS عبارة عن مجموعة من البرامج المحسوبة والمعدة مسبقا لإدخال ومعالجة البيانات الإحصائية من خلال الحاسوب، ظهرت أقدم الدراسات عام 1970 بهدف التشغيل على الحسابات الكبيرة بعد ذلك ظهرت الإصدارات الأولى للحزمة خلال النصف الأول من التسعينات في القرن العشرين، وكانت تعمل تحت نظام (DOS) مما جعل استخدامها محدودا لصعوبة التعامل معها ولاحتياجها إلى أن يكون المستخدم على دراية وخبرة بطريقة وبقواعد كتابة الأوامر اللازمة لتنفيذ عملية العرض والتحليل، وقد استعملنا في دراستنا version 2020.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل الجداول.

2- عرض ومناقشة الفرضيات

2-1- مناقشة الفرضية العامة

2-1-1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى

2-1-2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

2-1-3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

3- الإستنتاج العام

1- عرض وتحليل الجداول

الجدول رقم (01): يوضح لنا توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع	الجنس
%32	08		ذكر
%68	17		أنثى
%100	25		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(01) أن نسبة الاناث أكبر حيث يقدر ب %68 وبتكرار 17 فرد، ثم تليها فئة الذكور %32 وبتكرار 8 افراد.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع	السن
%16	04		أقل من 25 سنة
%16	04		بين 25 سنة إلى 30 سنة
%12	03		بين 31 سنة إلى 35 سنة
%44	11		بين 36 سنة إلى 40 سنة
%12	03		بين 41 سنة إلى 50 سنة
%100	25		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن نسبة الفئة العمرية الأكبر في المؤسسة ابتداء من 36 سنة إلى 40 سنة الذي يبلغ عددهم 11 تكرار والذي قدرت بنسبة %44. ثم تليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة وكذلك فئة ما بين 25 سنة إلى 30 سنة بنسب متساوية وهي %16 وبلغ عددها 04 أفراد.

لنصل في الأخير إلى الفئتين ما بين 31 سنة إلى 35 سنة وكذلك فئة ما بين 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 12% والتي قدر عددها 3 أفراد لكل فئة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة.

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع نوع الشهادة
4%	01	ليسانس
8%	02	ماستر
16%	04	ماجستير
72%	08	أخرى
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن أكبر نسبة هي 72% وبتكرار 8 أفراد الخاصة بحاملي شهادة أخرى.

ثم تليها فئة حاملي شهادة الماجستير بنسبة 16% وبتكرار 4 أفراد، ثم تليها فئة حاملي شهادة ماستر بنسبة 8% وبتكرار 2 فرد، وأخيرا فئة حاملي شهادة ليسانس بنسبة 4% وبتكرار فرد واحد.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع الحالة المدنية
52%	13	أعزب
44%	11	متزوج
4%	01	مطلق
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن النسبة الأكبر هي فئة العزاب بنسبة 52% وبتكرار 13 فرد.

ثم تليها فئة المتزوجون بنسبة 44% وبتكرار 11 فرد، وأخيرا فئة المطلقين وهي بنسبة 04% وبتكرار فرد واحد.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الشهادة.

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع المنصب
48%	12	اطار
44%	11	اطار سامي
08%	02	تقني سامي
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن فئة الذين لديهم مناصب كإطار هي أكبر نسبة وهي 48% وبتكرار 12 فرد.

ثم تليها نسبة 44% وبتكرار 11 فرد، وأخيرا تأتي فئة تقني سامي بنسبة 08% وبتكرار 02 فرد فقط.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع الأفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع الأقدمية
36%	09	أقل من 10 سنوات
48%	12	بين 10 سنوات و20 سنة
16%	04	بين 21 سنة و30 سنة
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أكبر نسبة 48% والتي تتمثل في فئة الأقدمية في العمل بين 10 سنوات و20 سنة بتكرار 12 فرد. وبعدها تليها فئة الأقدمية أقل من 10 سنوات بنسبة 36 سنة وبتكرار 9 أفراد، وأضعف نسبة هي 16% وبتكرار 04 أفراد وهي تتمثل في فئة الأقدمية بين 21 سنة إلى 30 سنة. جدول رقم (07): هناك علاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي:

العينة	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة برسون	قيمة Sig	مستوى الدالة	القرار الاحصائي
25	القيادة التنظيمية	39,44	6,24	0,94	0,000	0,01	دالة احصائية
	الالتزام التنظيمي	41,88	10,72				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة المعامل الارتباط برسون قدرت ب 0,94 وفي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 لذلك تقبل بالفرضية التي مفادها توجد علاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي، وترفض الفرضية التي مفادها لا يوجد علاقة ذات دالة احصائية بين القيادة والالتزام التنظيمي.

الفرضيات الجزئية:

جدول رقم (08): هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام المعياري؟

العينة	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة برسون	قيمة Sig	مستوى الدالة	القرار الاحصائي
25	القيادة التنظيمية	39,44	6,24	0,72	0,000	0,01	دالة احصائية
	الالتزام المعياري	14,36	3,37				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن قيمة معامل الارتباط برسون قدر ب 0,72 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، لذلك تقبل بالفرضية التي مفادها: توجد علاقة بين القيادة التنظيمية و الالتزام المعياري، وترفض الفرضية التي مفادها لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية والالتزام المعياري.

جدول رقم (09): هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام المستمر

العينة	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة برسون	قيمة Sig	مستوى الدالة	القرار الاحصائي
25	القيادة التنظيمية	39,44	6,24	0,56**	0,000	0,01	دالة احصائية
	الالتزام المستمر	13,64	3,37				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن قيمة المعامل الارتباط برسون قدر ب 0,56، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، لذلك تقبل بالفرضية التي مفادها توجد علاقة بين

القيادة التنظيمية والالتزام المستقر وترفض الفرضية التي مفادها لا يوجد علاقة دلالة إحصائية بين القيادة والالتزام التنظيمي.

جدول رقم (10): هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام العاطفي:

العينة	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة برسون	قيمة Sig	مستوى الدالة	القرار الاحصائي
25	القيادة التنظيمية	39,44	6,24	0,94	0,000	0,01	دالة احصائية
	الالتزام العاطفي	13,88	4,55				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة المعامل الارتباط برسون قدر ب 0,94، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، لذلك تقبل بالفرضية التي مفادها توجد علاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام العاطفي، وترفض الفرضية التي مفادها لا يوجد علاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام العاطفي.

2- عرض ومناقشة الفرضيات

2-1- مناقشة الفرضية العامة

التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء المصلحة بمستشفى الشهداء محمودي بتيزي وزو، حيث أسفرت النتائج الفرضية العامة أنه توجد هناك علاقة إرتباطية بين القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء المصلحة بمستشفى الشهداء محمودي ومن تحقق من صحة الفرضية قمنا، بحساب العلاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي باستخدام معامل الإرتباط بيرسون حيث قيمة R بـ 0.948 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 لأن قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة حيث قدرت بـ 0.00، وعليه نقول أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي يعني تحقق الفرضية، ويمكن ارجاع النتيجة للطبقة العمرية ويرجع أيضا الى مسؤولي المصلحة بمستشفى الشهداء محمودي القيادة التنظيمية، والالتزام التنظيمي الممتاز.

2-1-1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى

التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية والإلتزام المعياري لدى رؤساء المصلحة بمستشفى الشهداء محمودي بتيزي وزو، حيث أسفرت النتائج الفرضية الجزئية الأولى أنه توجد هناك علاقة إرتباطية بين القيادة التنظيمية والإلتزام المعياري، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية قمنا بحساب العلاقة بين القيادة والإلتزام المعياري باستخدام معامل الإرتباط بيرسون حيث بلغت R بـ 0.726، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، حيث كانت قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة. حيث قدرت بـ 0.00 وعليه نقوا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من القيادة التنظيمية والإلتزام المعياري لدى رؤساء المصلحة بمستشفى الشهداء محمودي بتيزي وزو.

2-1-2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية والإلتزام المستمر لدى رؤساء المصلحة بمستشفى الشهداء محمودي بتيزي وزو، حيث أسفرت النتائج الفرضية الجزئية الثانية أنه توجد علاقة إرتباطية بين القيادة التنظيمية والإلتزام المستمر من أجل تحقق من صحة الفرضية قمنا بحساب معامل الإرتباط بيرسون والمقدر بـ 0.56 تحت مستوى الدلالة (0.01) ومن أجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة تمت مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بالقيمة المرافقة (sig / 0,000)، حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة، وبالتالي نقول أنه تقبل بالفرضية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التنظيمية والإلتزام المستمر لدى رؤساء المصلحة بمستشفى الشهداء محمودي بتيزي وزو.

2-1-3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية والإلتزام العاطفي لدى رؤساء المصلحة بمستشفى الشهداء محمودي بتيزي وزو، حيث توصلت النتائج الى:

- هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية والإلتزام العاطفي ومن أجل التحقق من صحة الفرضية قمنا بحساب العلاقة باستخدام معامل الارتباط بيرسون حيث قدرت قيمته بـ 0.948^{**} وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $P, 0.01$ ، قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة حيث قدرت بـ 0.000 ، وعليه نقول أنه نقبل بالفرضية التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية والإلتزام العاطفي لدى رؤساء المصلحة في مستشفى الشهداء محمودي بتيزي وزو".

3- الإستنتاج العام

من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرين القيادة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المستشفى الشهداء محمودي بتيزي وزو حيث قمنا قبل هذه الدراسة بصياغة الفرضيات ونقدها وعملنا على اختبارها وقياسها بمختلف الأساليب الإحصائية وتمييزها وتحليلها إلى غاية الوصول إلى النتائج الأخيرة.

بعد قيام بهذه الخطوات توصلنا إلى نتيجة الفرضية العامة وجدنا أن هناك علاقة إرتباطية بين القيادة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في مستشفى الشهداء محمودي.

وكذلك تأكدنا من صحة الفرضيات الجزئية حيث أنّ النتيجة أشارت إلى وجود علاقة بين القيادة التنظيمية والإلتزام المستمر، وكذلك وجود علاقة بين القيادة التنظيمية والإلتزام العاطفي.

خلاصة

في ختام هذا البحث الذي حاولنا من خلاله أن نبين العلاقة الإرتباطية بين القيادة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، فتعتبر القيادة التنظيمية مفهوم متعدد الجوانب يشمل القدرة على التحفيز والتأثير على الأفراد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة. ويشمل إنشاء رؤية الشركة وصياغة استراتيجيات وتطوير ثقافة عمل إيجابية وإدارة الصراعات والاتصالات بفعالية، يكون القائد في المنظمة هو المسؤول عن توجيه الموارد وتحفيز فرق العمل ويكون القائد هو الوسيلة لرفع مستوى الإلتزام التنظيمي الذي يساهم بدرجة كبيرة في نجاح المؤسسات والذي يمكن إعتباره من أهداف التي تسعى المنظمات الوصول إليه. فكلما منح للعاملين فرص لسماع شكواهم وآرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات كلما كسب إلتزامهم وولائهم.

التوصيات والاقتراحات

- بذل الجهود والعناية عند الترشيح واختيار القيادات المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة التفاعل بين القيادة والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- منح الإطارات مزيداً من الصلاحيات بما يتناسب مع حجم مسؤولياتهم بما يساهم في الإبتكار.
- فسح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة في إتخاذ القرار.
- الإعتراف بقدرات المرؤوسين وكفاءاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تقديم مكافأة وتقدير الموظفين الذين يقدمون أفكار مبدعة تساهم في تطوير المؤسسة.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم أبراس، 2009، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط01، دار الشروق، الأردن.
2. إبراهيم الفقي، (2008)، سحر القيادة: كيف تصبح قائدا فعلا، ط 01، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر.
3. ابن منظور، 2001، لسان العرب، المجلد 12، ط 01، دار صادر، بيروت.
4. ألفار ماجد وآخرون، (2007)، الإدارة المفاهيم والممارسات، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. برنوطي سعاد، (2001)، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. الجارودي ماجدة بنت إبراهيم، (2011)، قيادة التحويل في المنظمات، مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
7. حافظ بدوي، (2002)، إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط 01، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
8. حسن ماهر، محمد صالح، (2004)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط 01، دار الكندري، الأردن.
9. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، (2010)، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
10. حمادات محمد، (2006)، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان.

11. روبرت بارون وجيرالد جريد برج، (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض.
12. سالم فؤاد سالم الشيخ وعبد الستار الفخري ومراد الغدير الأبيض، (1998)، المفاهيم الحديثة للإدارة، ط 06، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن.
13. السكرانة بلال خلف، (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
14. السمدوني السيد، (2001)، الذكاء الوجداني والتوافق المهني للمعلم، دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات في التربية، مجلد 02، عدد 04، مصر.
15. السمدوني السيد، (2007)، الذكاء الوجداني: أساسه، تطبيقاته، تميزه، دار الفكر للنشر، عمان.
16. سهام هاشم، (1993)، الالتزام عند الكتاب المصريين، ط 01، العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
17. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 01، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
18. عبد الرحمان العيسوي، 1992، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
19. العجمي محمد، (2010)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
20. العلاقي بشير، (2010)، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
21. العميان محمود سلمان، (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 03، دار وائل للنشر، الأردن.

22. الغامدي سعيد، (2013)، القيادة الإدارية، كلية الملك فهد الأمنية، السعودية.
23. كنعان نواف، (1992)، القيادة الإدارية، ط 01، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. كنعان نواف، (2009)، القيادة الإدارية، ط 03، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. محمد أكرم العدلوني، (2000)، القيادة في القرن الحادي والعشرين، الجزء الأول، قرطبة للإنتاج الفني.
26. محمد الصرفي، (2005)، السلوك التنظيمي، ط 01، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة.
27. محمد الفتح محمود بشير المغربي، (2014)، مبادئ الإدارة، ط 01، دار الحبان للنشر والتوزيع، الأردن.
28. المساد محمود، (2003)، الإدارة الفعالة، ط 01، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان.
29. ناصر قاسمي، (2011)، دليل المصطلحات، علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
30. ناصر محمد العديلي، (1993)، إدارة السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: محاضرات والرسائل الجامعية

أ-مذكرة لنيل شهادة الماجستير:

1. ناصر محمد إبراهيم مجعي، (2006/2005)، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنقد المهني لدى العاملين في المملكة العربية

- السعودية، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير الأدب في علم النفس، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم علم النفس، المملكة العربية السعودية.
2. الشريف طلال، (2004/2003)، دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
3. عيسى سناء، (2008/2007)، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. عبد الله عبده محمد الفهيد، (2009/2008)، أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين بها، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن.
5. محمد أحمد سعد غالي، (2015)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. العيادي أحمد حميد محمد، (2000)، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين، محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القوي، مكة المكرمة.
7. سامي إبراهيم حماد حنونة، (2006)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
8. إيناس فؤاد نواوي فللمان، (1429/1428)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير

- غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مجلة، المملكة العربية السعودية.
9. محمد حسن محمود العزباوي، (2014)، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية تجارة، جامعة الإسلامية، غزة.
10. معمري حمزة، (2008)، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر.
11. يوسف محمد مرزوق إبتسام، (2011)، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوت بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
12. عبد الله بن محسن بن عواض الجارتي، درجة ممارسة مديري المكاتب التربوية والتعليم والثقافة الإدارية وعلاقتها بالالتزام لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية.
13. محمد بن غالب العوفي، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
14. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، (2009)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفات التربويات والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير، كلية التربية بجامعة أم القوي، المملكة العربية السعودية.

15. حواس أمير محمد، (2003)، أثر الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر.

ب- مذكرة لنيل شهادة الماجستير:

1. محمد قذيفة، (2017/2016)، القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال، دراسة ميدانية ببلدية جبل أمساعد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
2. غانم عيسى، (2015)، دور القيادة الإدارية في عملية إتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

ثالثا: الأطروحات

1. قاسم شاهين، بريسم العمري، (2009)، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، بغداد، العراق.
2. قاسم شاهين، بريسم العمري، (2009)، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة سانت كليمنس، العراق.
3. زوزو رشيد، (2015)، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص الموارد البشرية.

رابعاً: المجالات

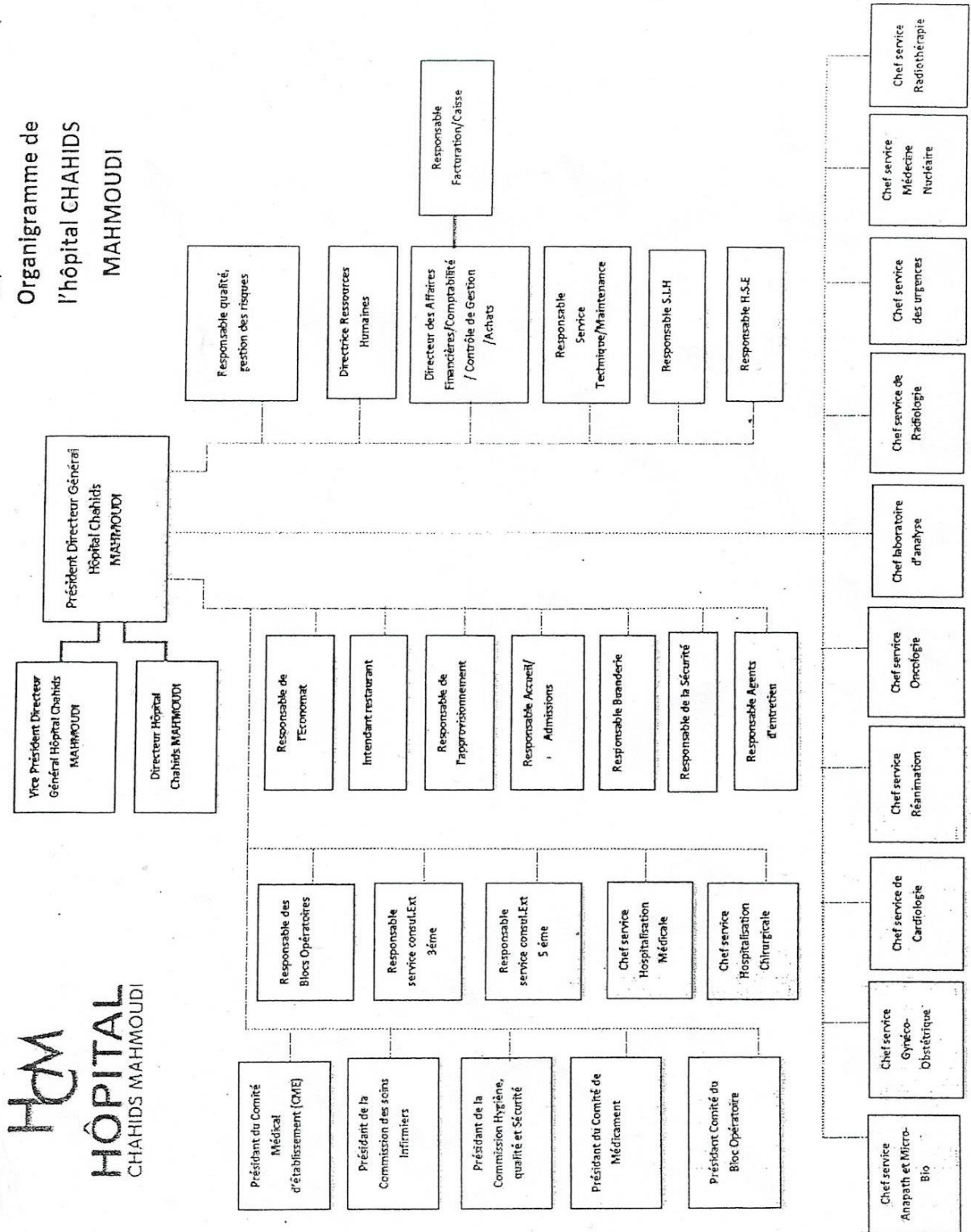
1. علي عباس، (يناير 2012)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسا الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 01، الأردن.
2. آدم العتبي، (1993)، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الواحدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Myriam Gasselin et Mohamed Toled, (2010), Présentation sur le leadership organisationnel, université de Montréal, Canada.
2. Robbins Stephen, 2003, organizational Behavior 7 th, ed, Prentice Hall, New Jersey.
3. Guy Pelletion, (2010), Le leadership au sein des organisations : un regard d'Amérique, université de Montréal, Canada.
4. José Allouche et Bruno Siré, Ressources humaines gestion échauffées, Paris.
5. Kayton, (2008), communication and Organisation. Cg tqundm Sogem.

ملاحق

Organigramme de
l'hôpital CHAHIDS
MAHMOUDI



ملحق رقم 02: منظر خارجي لمستشفى الخاص الشهداء محمودي



ملحق رقم 03: استمارة الاستبيان.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم النفس

استبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان « القيادة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي» بمستشفى الشهداء محمودي تيزي وزو.

نقدم لكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة عليه بوضع علامة (x) في أحد الخانات المقابلة لكل عبارة، ونحيطكم علما بأن الإجابات لن تستخدم إلا لغرض علمي وفي إطار بحثنا.

تقبلوا فائق تقديرنا وشكرنا سلفا على تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة

-د. بن تونس

من إعداد الطالبتين:

- مسعودان كنزة

- ليناك جميلة

السنة الجامعية: 2023/2022

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من 25 سنة | <input type="checkbox"/> | من 25 سنة إلى 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 31 سنة إلى 35 سنة | <input type="checkbox"/> | من 36 سنة إلى 40 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 41 سنة إلى 50 سنة | <input type="checkbox"/> | من 51 إلى 60 سنة |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 60 سنة | | |

3- الشهادات العلمية:

- ليسانس -
 ماجستير -
 ماجستير -
 تكوينات أخرى -

4- الحالة المدنية:

- أعزب/ أعزباء -
 متزوج(ة) -
 مطلق(ة) -
 أرملة(ة) -
-

5- المستوى المهني:

- إطار -
 إطار مسير -
 إطار سامي -

6- الاقدمية المهنية:

- أقل من 10 سنوات -
 من 10 سنوات إلى 20 سنة -
 من 21 سنة إلى 30 سنة -
 أكثر من 30 سنة -

الرقم	البند	موافق	موافق نوعا ما	محايد	غير موافق نوعا ما	غير موافق تماما
01	يفرض المسؤول أرائه على العاملين		X			
02	لا يترك المسؤول المجال للعمال بإبداء آرائهم				X	
03	يحرم الرئيس العاملين بالتحدث معه				X	
04	يتخذ المسؤول قراراته لوحده				X	
05	لا يسمح للعاملين بمعارضة رأي المسؤول		X			
06	يتحدث المسؤول مع العمال عن التوجيهات المستقبلية للمؤسسة ومشاريعها				X	
07	هناك علاقة تعاون بين العمال والمرؤوسين		X			
08	يعطي المسؤول للموظفين صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة أثناء غيابه				X	
09	يعطي المسؤول حرية التعامل مع المواقف الصعبة بطريقة يرى بأنها أفضل				X	
10	يشارك العمال في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالمؤسسة				X	
11	يقوم الرئيس بمكافأة العمال على مساعدتهم لانجاز مشروع ما				X	
12	يتساهل المسؤول مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم				X	
13	لا يراعي الرئيس الغيابات المتكررة				X	
14	يترك المرؤوس المجال لتحديد أهداف المؤسسة				X	
15	لا يشرف الرئيس على نشاطات مرؤوسه				X	

الرقم	البند	موافق	موافق نوعا ما	محايد	غير موافق نوعا ما	غير موافق تماما
01	يسرني أن أمضي بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة					
02	أحس بمشاكل هذه المؤسسة كأنها مشاكلني الخاصة					
03	أشعر بإحساس قوي بالانتماء للمؤسسة					
04	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه المؤسسة					
05	تعني لي المؤسسة قدر الكبير من المعاني الإيجابية					
06	سيكون من الصعب جد ترك العمل في المؤسسة حاليا ولو كنت أريد ذلك					
07	أنا مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة					
08	أفضل الاستمرار في عملي الحالي رغم توفر العديد من الفرص لمغادرة المؤسسة					
09	بقائي وتمسكي بالعمل في المؤسسة سيكونني أكثر مستقبلا					
10	تهمني سمعة هذه المنظمة					
11	أشعر بأنه من الخطأ مغادرة المؤسسة حاليا					
12	تستحق المؤسسة إخلاصي وولائي					
13	أعتبر نفسي مدينا للمؤسسة لما لها من فضل على حياتي					
14	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاز عمل المؤسسة					
15	لن أغانر عملي بالمؤسسة لأن لدي شعور اتجاه العاملين					

Effectifs

Remarques		
Résultat obtenu		04-JUL-2023 01:46:57
Commentaires		
	Données	C:\Users\SAMSUNG\.spss\Desktop\kenza messaouden.sav
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=sexe age Diplom etatcivil poste enciente /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:02,68
	Temps écoulé	00:00:02,20

[Ensemble_de_données1] C:\Users\SAMSUNG\.spss\Desktop\kenza messaouden.sav

Statistiques

		sexe	age	Diplom	etatcivil	poste	enciente
N	Valide	25	25	25	25	25	25
	Manquante	0	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé homme	8	32,0	32,0	32,0
Validé femme	17	68,0	68,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé moins de 25 ans	4	16,0	16,0	16,0
Validé entre 25 ans et 30 ans	4	16,0	16,0	32,0
Validé entre 31 ans et 35 ans	3	12,0	12,0	44,0
Validé entre 36 ans 40 ans	11	44,0	44,0	88,0
Validé entre 41 ans et 50 ans	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Diplom

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé licence	6	24,0	24,0	24,0
Validé master	13	52,0	52,0	76,0
Validé majister	4	16,0	16,0	92,0
Validé autre	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

etatcivil

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé Célibataire	13	52,0	52,0	52,0
Validé marier	11	44,0	44,0	96,0
Validé divorce	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre	12	48,0	48,0
	cadre supirieur	11	44,0	92,0
	technicien superieur	2	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

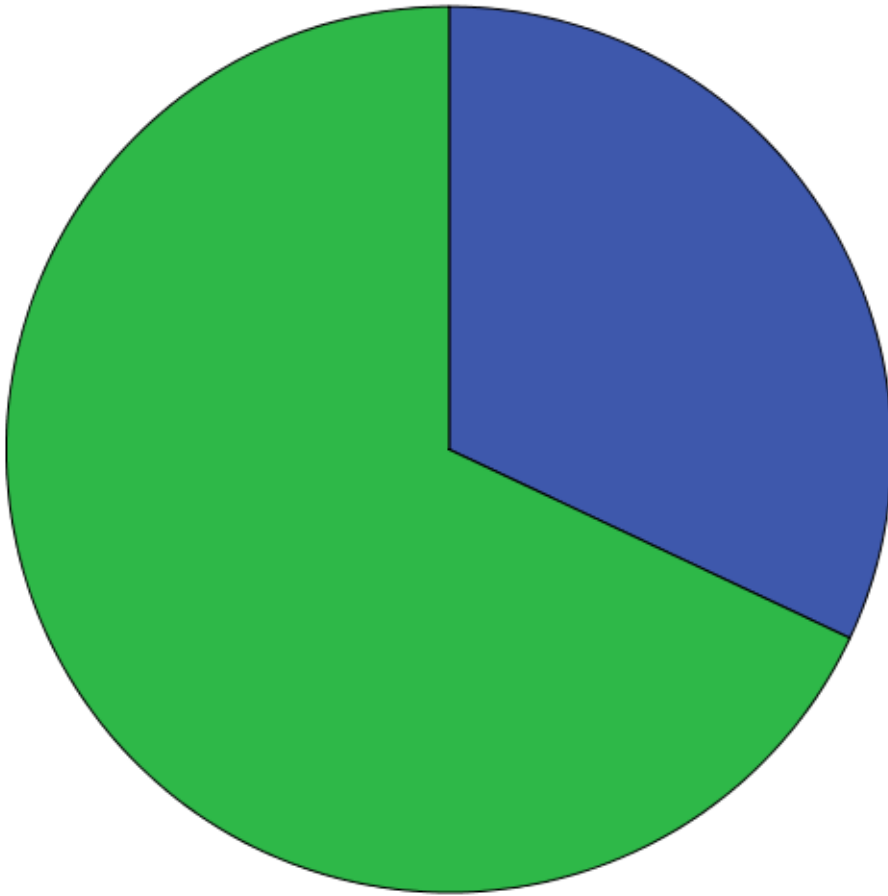
enciente

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 10 ans	9	36,0	36,0
	entre 10 ans et 20 ans	12	48,0	84,0
	entre 21 ans et 30 ans	4	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

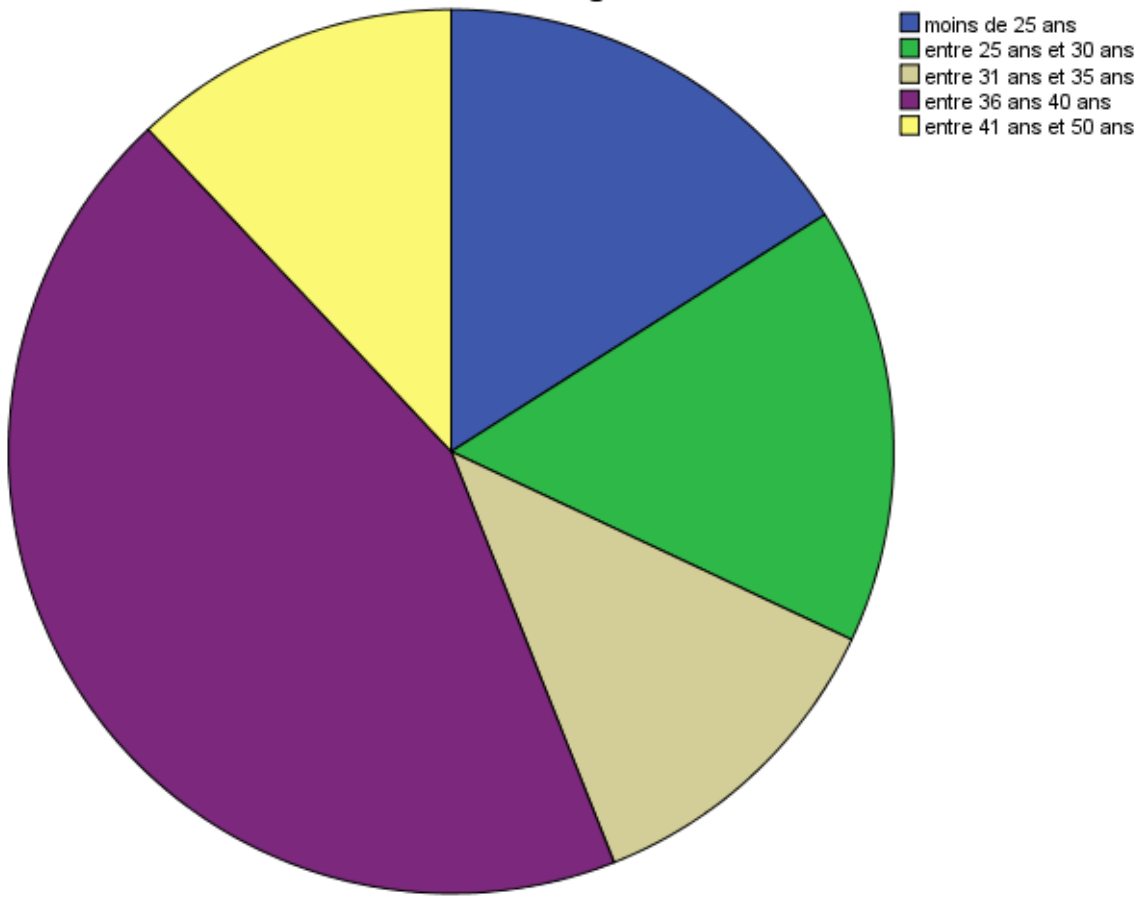
Diagramme en secteurs

sexe

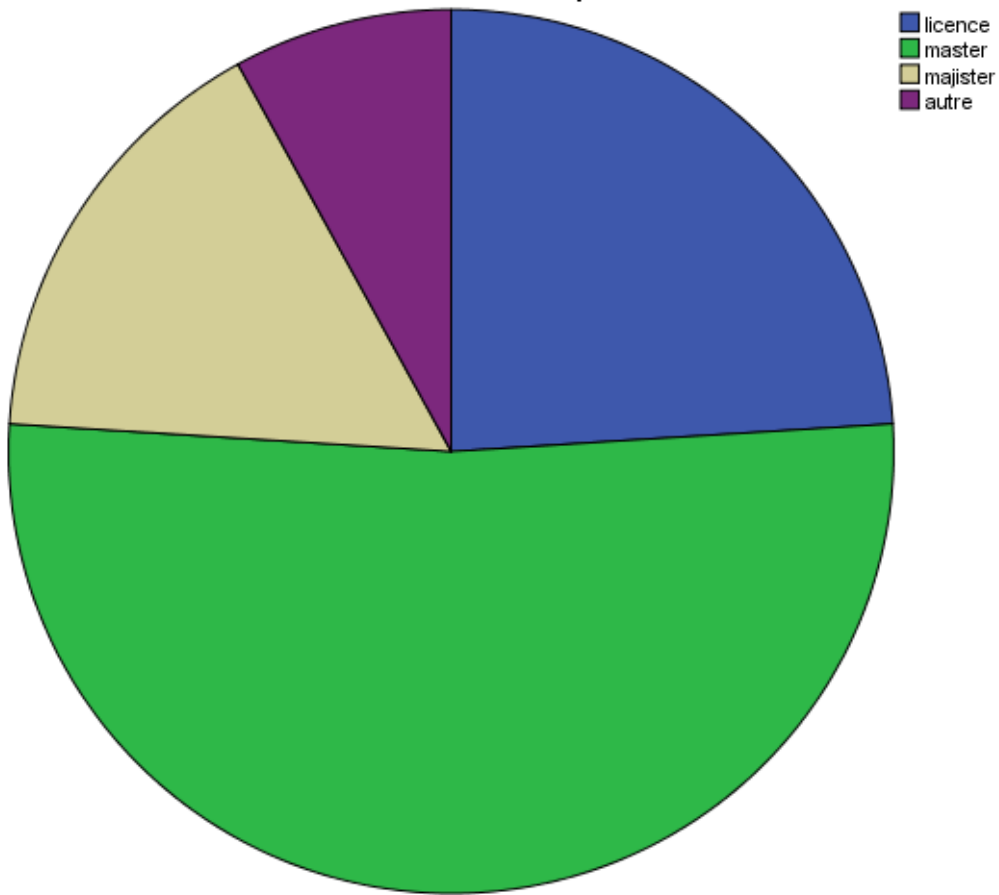
■ homme
■ femme



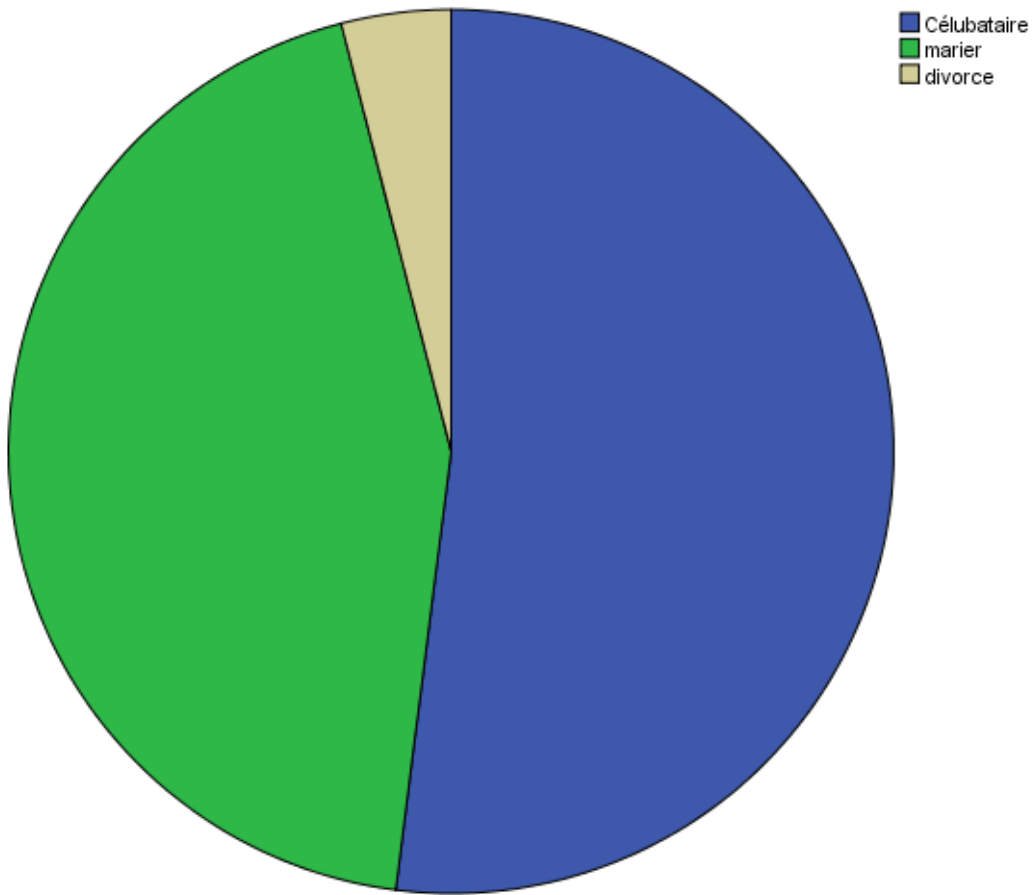
age



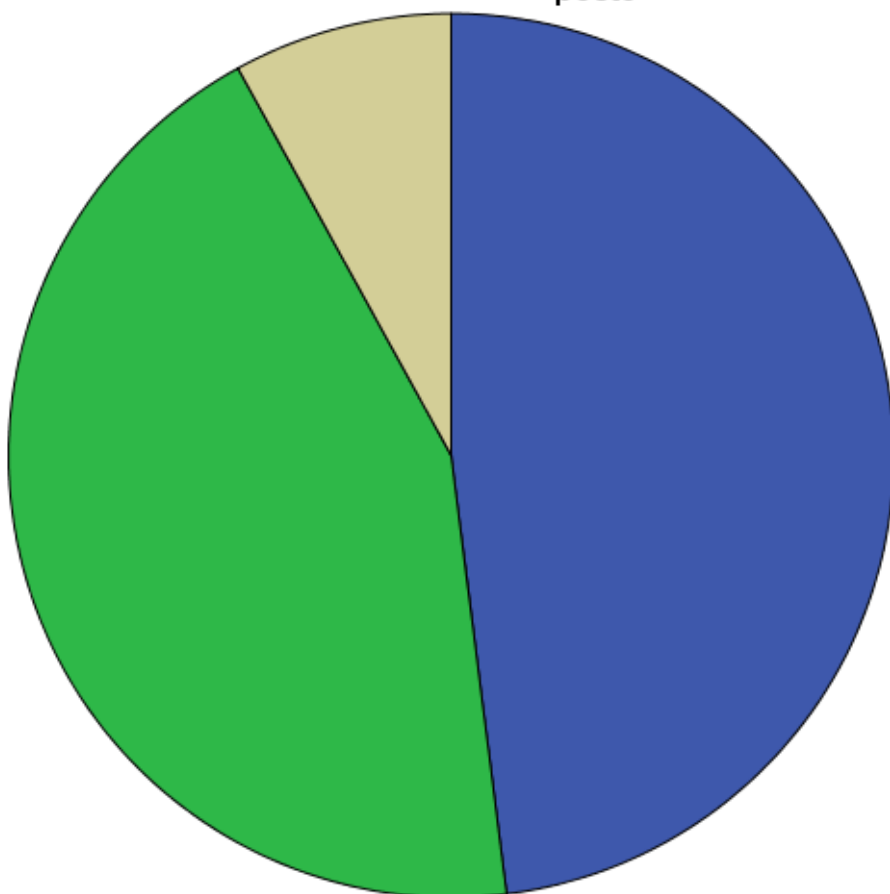
Diplom



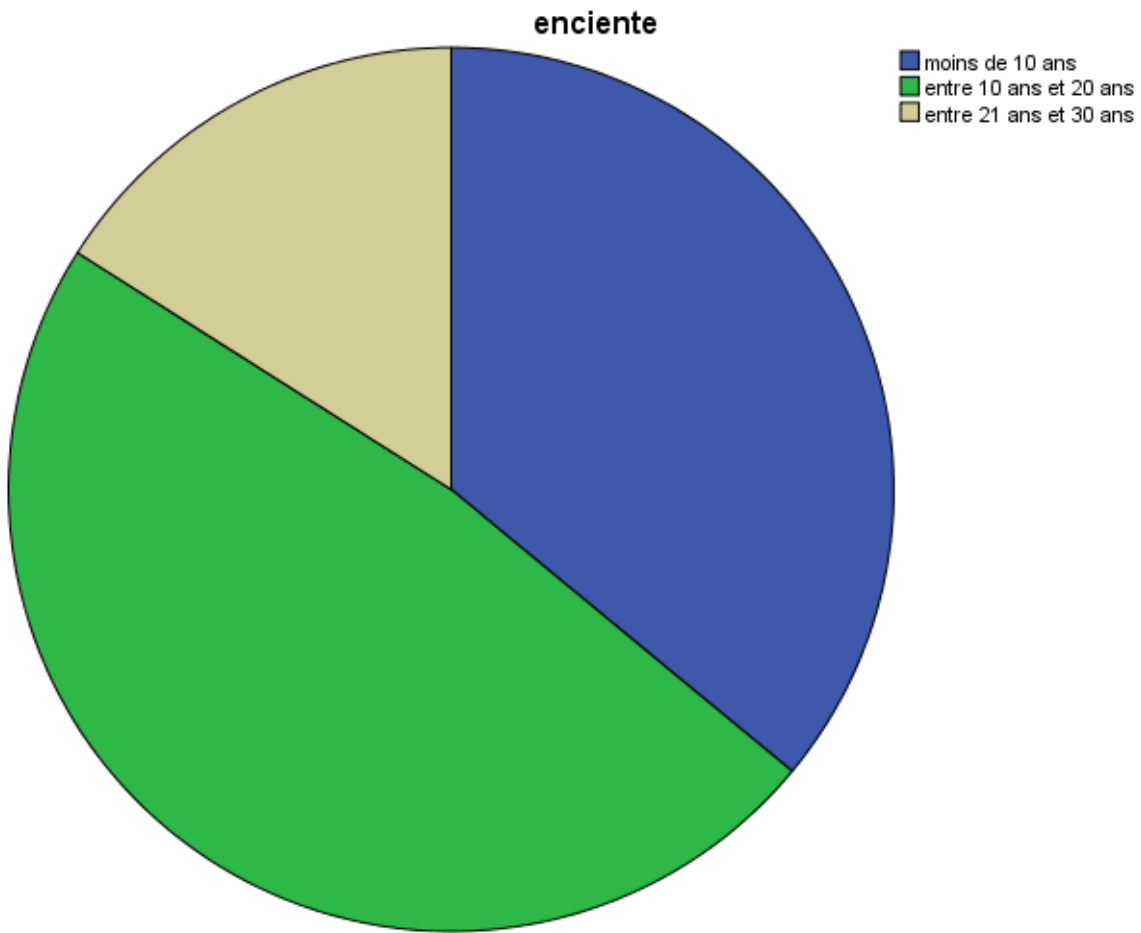
etatscivil



poste



- cadre
- cadre supérieur
- technicien supérieur



```
DESCRIPTIVES VARIABLES=iltizammiyari iltizamoustamir iltizamatiffi kiyadato
iltizamtandimmi
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Remarques	
Résultat obtenu	04-JUL-2023 01:53:31
Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	C:\Users\SAMSUNG\.spss\D esktop\kenza messaouden.sav Ensemble_de_données1 <aucune>

	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=iltizammiyari iltizammoustamir iltizamati kiyadato iltizamtandimmi /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Ensemble_de_données1] C:\Users\SAMSUNG\.spss\Desktop\kenza messaouden.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
iltizammiyari	25	7,00	20,00	14,3600	3,37738
iltizammoustamir	25	5,00	19,00	13,6400	3,71797
iltizamati	25	5,00	24,00	13,8800	4,55814
kiyadato	25	28,00	52,00	39,4400	6,24553
iltizamtandimmi	25	17,00	53,00	41,8800	10,72116
N valide (listwise)	25				

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=kiyadato iltizamtandimmi
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		04-JUL-2023 02:00:18
Commentaires		
	Données	C:\Users\SAMSUNG\.spss\Desktop\kenza messaouden.sav
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Traitement valeurs manquantes	Observations utilisées	
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=kiyadato iltizamtandimmi /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,08
	Temps écoulé	00:00:00,11

[Ensemble_de_données1] C:\Users\SAMSUNG\.spss\Desktop\kenza messaouden.sav

Corrélations

		kiyadato	iltizamtandimmi
kiyadato	Corrélation de Pearson	1	,948**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	25	25
iltizamtandimmi	Corrélation de Pearson	,948**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	25	25

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=kiyadato iltizammiyari
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques	
Résultat obtenu	04-JUL-2023 02:00:28
Commentaires	
Données	C:\Users\SAMSUNG\.spss\Desktop\kenza messaouden.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Entrée	
Filtrer	<aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	25
Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Traitement valeurs manquantes	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Observations utilisées	
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=kiyadato iltizammiyari /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	
Temps de processeur	00:00:00,03
Temps écoulé	00:00:00,06

[Ensemble_de_données1] C:\Users\SAMSUNG\.spss\Desktop\kenza messaouden.sav

Corrélations

		kiyadato	iltizammiyari
kiyadato	Corrélation de Pearson	1	,722**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	25	25
iltizammiyari	Corrélation de Pearson	,722**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	25	25

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=kiyadato iltizamoustamir
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques		
Résultat obtenu		04-JUL-2023 02:01:35
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\.spss\Desktop\kenza messaouden.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	Observations utilisées	
		CORRELATIONS /VARIABLES=kiyadato iltizamoustamir /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03

Temps écoulé

00:00:00,03

[Ensemble_de_données1] C:\Users\SAMSUNG\.spss\Desktop\kenza messaouden.sav

Corrélations

		kiyadato	iltizammoustami
		r	
kiyadato	Corrélation de Pearson	1	,569**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	25	25
iltizammoustami	Corrélation de Pearson	,569**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	25	25

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=kiyadato iltizamtamdimmi
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu	04-JUL-2023 02:01:54
Commentaires	
Données	C:\Users\SAMSUNG\.spss\Desktop\kenza messaouden.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Entrée	<aucune>
Filtrer	<aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	25

	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Traitement valeurs manquantes	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=kiyadato iltizamtandimmi /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04

[Ensemble_de_données1] C:\Users\SAMSUNG\.spss\Desktop\kenza messaouden.sav

Corrélations

		kiyadato	iltizamtandimmi
kiyadato	Corrélation de Pearson	1	,948**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	25	25
iltizamtandimmi	Corrélation de Pearson	,948**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	25	25

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).