

أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية على مستخدمي مستشفى مغلاوى بميلة

Impact of Organizational commitment as a mediating variable in the relationship between leadership style and job performance: an empirical study on the employees of Meghlaoua Hospital in Mila

محمود بولصباغ*¹، طارق بلحاج²، فريد كورتل³¹المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة (الجزائر)، (M.boulesbaa@centre-univ-mila.dz)²المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة (الجزائر)، (T.belhaj@centre-univ-mila.dz)³جامعة فرحات عباس - سطيف (الجزائر)، (F.kourtel@univ-setif.dz)

تاريخ الاستلام: 2022/05/19؛ تاريخ القبول: 2022/05/12؛ تاريخ النشر: 2022/06/18

ملخص: الغرض من هذا البحث هو دراسة تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. لهذا الغرض، تم تطوير أربع فرضيات، تنبأت الثلاثة الأولى بعلاقات إيجابية بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، واقترح التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي. تم مسح 86 موظفًا في مستشفى مغلاوى بميلة. وباستخدام برنامجي spss23، Amos21 تم التوصل إلى نتائج دعمت جميع فرضيات الدراسة. وعليه، كان لنمط القيادة أثر إيجابي على الأداء الوظيفي، كان لنمط القيادة تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي، كان للالتزام التنظيمي تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي عندما تم التحكم للالتزام التنظيمي تم تقليل قوة العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي بشكل كبير عندما تم إدخال الالتزام التنظيمي في النموذج، مما يشير إلى الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. في ضوء النتائج المحققة، يتضح أن مجرد العلاقة الإيجابية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي قد لا تقود تلقائيًا إلى تحقيق نتيجة "الأداء الوظيفي". لذلك فإن سر النجاح يكمن في تحسين الالتزام التنظيمي من خلال حلول لتعزيز نمط القيادة وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: نمط القيادة، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي.

تصنيف Jel: M12

Abstract: The purpose of this research is to study the effect of leadership style on job performance through the mediating role of organizational commitment. For the purpose, four hypotheses were developed; the first three predicted positive relationships between leadership, organizational commitment and job performance and the last one suggested the mediating effect of organizational commitment. 86 employees in the hospital of Meghlaoua in Mila were surveyed. Using spss23 and Amos21, the results of the study supported all the hypotheses. Accordingly, leadership style had a positive impact on job performance; leadership style had a positive impact on organizational commitment; organizational commitment had a positive impact on job performance when leadership style was controlled. The strength of the relation between leadership style and job performance was significantly reduced when organizational commitment was added to the model, suggesting the mediating role of organizational commitment. In the light of the findings, it is suggested that merely positive relationship between leadership style and job performance may not automatically lead an employer to achieve the outcome-job performance. Therefore, the secret of success lies in improving organizational commitment through solutions to enhance leadership style, thereby increase job performance.

Key words: leadership style, organizational commitment, job performance.**Jel Classification Codes:** M12

*المؤلف المرسل.

I - مقدمة :

أصبحت العلاقة بين الموظف والمنظمة من الموضوعات المهمة التي نالت اهتمام الباحثين على مدى سنوات، وذلك في إطار سعي المنظمات لاستخدام مواردها البشرية بشكل أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها المخططة، لذلك تتطلب إدارة المنظمة قيادة فعالة لتحقيق الفعالية، حيث تعد القيادة سمة ذات قيمة عالية في المنظمة وتدعي بعض الأبحاث الحديثة أن القيادة لها القدرة على تحفيز المتابعين وإبقائهم متحمسين وأكثر إلهاماً، وتعتقد أن القائد الجيد لديه القدرة على إطلاق السمات الأكثر قيمة لزملائه ومرؤوسيه وتعبئة طاقاتهم من أجل تحسين حال المنظمة. فهو قادر على تنمية المواهب واستخراج الأفضل من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف وتطوير العلاقات والمهارات الجيدة، مما يساعد على حل النزاعات والمشاكل الطارئة، ويتحقق منه خلق مناخ تنظيمي جيد ينعكس على تطوير السلوكيات المرغوب فيها والتي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها. ومن بين هذه السلوكيات، غرس ثقافة الالتزام لدى المرؤوسين ومحاولة إيجاد السبل الكفيلة التي تؤمنها القيادة للحصول على التزام شامل للفرد حيال المنظمة. فالقيادة وفق هذا تعتبر عنصر جوهري يسهم في تشكيل مواقف العاملين اتجاه المنظمات التي يعملون بها، وربما تعتبر من أبرز المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

ويعد الالتزام التنظيمي من ضمن أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسليط الأضواء عليها ومن المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة بشكل عام نظراً لأهميته للمنظمات وتحديدًا في فهم سلوكيات الموظفين في محيط العمل وتفسيره لأن ما يميز المنظمات الحديثة هو مدى توفر الموارد البشرية ذات الالتزام العالي، ومما لا شك فيه أن أي تقدم في أي منظمة لا يمكن تنفيذه بعيداً عن العنصر البشري الذي أضحي من أهم موجودات المنظمة وأساس بنيتها ويعتبر أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، لذلك فمن المهم زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين بهدف تحسين نتائج أعمالهم.

ونظراً لأهمية القيادة وتأثيرها في كثير من المتغيرات في المنظمة، فقد كثرت اهتمامات الباحثين ودراساتهم في مجال القيادة وقدرتها التأثيرية في سلوك الآخرين وممارسة النمط القيادي الذي يؤدي إلى توجيه ذلك السلوك بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها. تم إجراء الكثير من الأبحاث حول هذا الموضوع على مدار الخمسين عاماً الماضية أو نحو ذلك واقترح الباحثون العديد من النماذج المختلفة لممارسات القيادة منها الديمقراطية، التسلطية، المتساهلة أو الحرة، التحويلية، التبادلية، الخادمة ... وغيرها، كما وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة بكفاءة وفاعلية لذلك فقد تم التطرق في هذا البحث إلى أنماط القيادة والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة علاقة التأثير بينها.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس هل يؤثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة والأداء الوظيفي؟ وتنبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يؤثر نمط القيادة على الالتزام التنظيمي؟
2. هل يؤثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي؟
3. هل يؤثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة في الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى. وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحر في الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة في الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى. ويتفرع منها:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحر في الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوة. ويتفرع منها:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي في الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري في الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المستمر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي كوسيط في أثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى

أهداف الدراسة

1. التعرف على أثر نمط القيادة على الالتزام التنظيمي في مستشفى عينة الدراسة
2. التعرف على أثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي في المستشفى عينة الدراسة
3. التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في المستشفى عينة الدراسة
4. معرفة ما إذا كان الالتزام التنظيمي وسيطا في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي

أهمية الدراسة

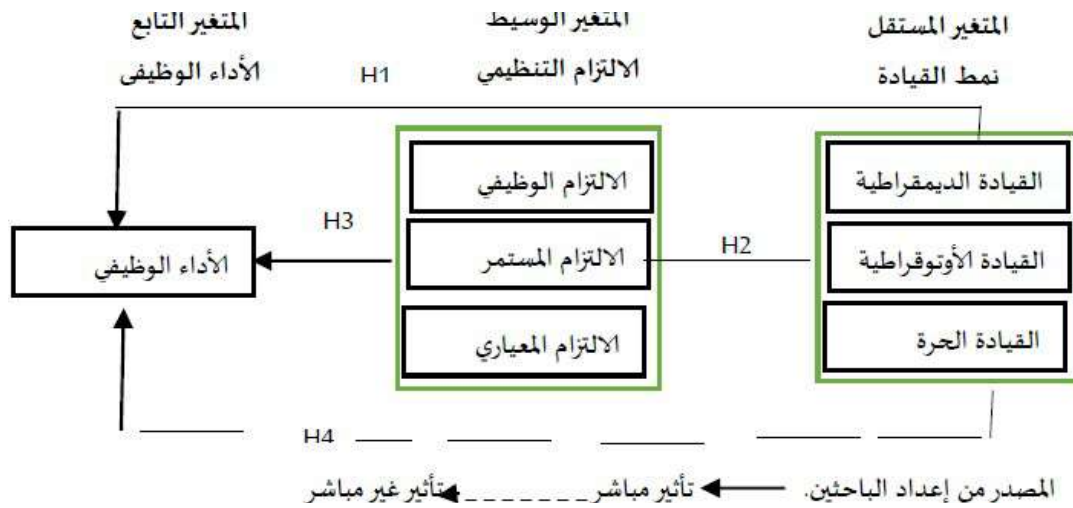
تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي

- 1- أهمية النمط القيادي كأسلوب يهدف لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية مما يعكس أهمية دراسة توظيف هذا الأسلوب وأثره على المتغيرات التنظيمية.
- 2- أهمية الالتزام التنظيمي كهدف استراتيجي تسعى المنظمات إلى تحقيقه مما يعكس أهمية دراسة العوامل المؤثرة به.
- 3- أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف طبيعتها ونشاطاتها الاقتصادية.
- 4- تعد النتائج التي يؤمل الوصول إليها من خلال هذه الدراسة إطارا مقترحا لإضافة بعض الإجراءات في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الصحية في مجال تحسين الأداء الوظيفي.

أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1) أنموذج الدراسة، حيث المتغير المستقل والمتمثل بالتوجه السوقي محدد بخمسة أبعاد (التوجه بالمريض، التنسيق بين الوظائف، توليد المعلومات، نشر المعلومات والاستجابة للمعلومات)، والمتغير التابع الذي يتمثل في أداء العاملين.

الشكل (1): أنموذج الدراسة



التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

نمط القيادة هو جملة العادات والممارسات التي تصدر عن القائد في ممارسته القيادة بالتركيز على العمل أو العلاقات الإنسانية أو كليهما بدرجة عالية أو متوسطة أو منخفضة (المزروع ، 1999)

ويعرف إجرائياً بأنه مجموع سلوكيات القائد المتكررة أثناء ممارسته أعماله اليومية داخل التنظيم، ويمكن الحكم عليها من خلال ما يراه الآخرون ممن معه. ومن خلالها تتشكل العلاقة بين القائد والتابع، وتصنف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط هي الديمقراطي والأوتوقراطي والحر.

الالتزام التنظيمي هو تعبير عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثمة قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها، ويتمثل الالتزام التنظيمي في اعتقاد القوى العاملة أهداف المنظمة والسعي لتحقيقها (فاروق و السيد، 2009)

ويعرف إجرائياً بأنه حالة نفسية تدل على تطابق أهداف العامل أو الموظف مع أهداف المنظمة وشعوره القوي بالانتماء إليها والرغبة في استمرار العمل بها وتذلل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها.

الأداء الوظيفي ويقصد به مجموعة سلوكيات الموظفين التي يمكن قياسها ومراقبتها وتقييمها من حيث الإنجاز على المستوى الفردي (Bushra, 2011)

ويعبر عنه إجرائياً بأنه مجموعة السلوكيات المعبر عنها من قبل الموظف أثناء قيامه بمهامه الوظيفية من حيث الالتزام بالنواحي الإدارية ومستوى الجهد المبذول.

المتغير الوسيط هو المتغير الذي قد يكون له دور في التأثير على المتغير التابع، ولولا وجوده، لَمَا استطاع المتغير المستقل التغيير في المتغير التابع (خضر، 1434)

ويعرف إجرائياً بأنه المتغير ذو الأثر غير المباشر في مستوى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

التحليل النظري

أنماط القيادة

من الصعب جدا تقديم تعريف شامل للقيادة حيث عرفها الباحثون من وجهات نظر مختلفة، إذ يرى (House 1999) أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة بفعالية في أداء المنظمة ونجاحها (Yukl, 2013). فهي بهذا المعنى عملية التأثير على الناس للحصول على نتائج محددة مسبقاً. وعرفها (Byars 2009) بأنها "القدرة على التأثير في الأشخاص ليتبعوا توجيهات القادة عن طيب خاطر أو الالتزام بقراراتهم" (Ali, Abdul Talib, & Mohamed, 2015). وتعتبر القيادة أهم عناصر الإدارة (عوض، 2008)، حيث أن جوهرها هو عملية التأثير بين شخص (القائد) وبين مجموعة من الأفراد سعياً للوصول إلى هدف محدد (العبيدي ن.، 2012)، وهذا التأثير يحصل في مستويات متعددة من المنظمة. ووفقاً لنظرية التوقع ونظرية التبادل الاجتماعي، فإن مسؤولية القائد هي إنشاء بيئة صحية وعادلة

في المنظمة، وهو بدوره يلبي توقعات واحتياجات الموظفين. من ناحية أخرى، ذكرت نظرية العدالة أن القائد يجب أن يكون عادلاً في النهج والعمل لأن الموظف يدرك أن المكافآت على عمله الشاق تستند إلى إنصاف القائد، وترتبط أساليب القيادة بشكل كبير بنجاح وفشل المنظمة حيث تؤثر أنماط القيادة بشكل مباشر على أداء الموظفين. (Kim & Beehr, 2018) وظهرت في أدبيات القيادة أنماط قيادية مختلفة، مثل التكيفية، والجذابة، والمشتتة، والديمقراطية، والاستبدادية، والحرية، وعدم التدخل، والمسؤولة، والخدمة، والروحانية، والتحويلية والتبادلية، والمتعالية والفاضلة وغيرها (Dartey, 2015) وبرز من بينها في أدبيات القيادة أسلوبان هما أسلوب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. في ظل أساليب القيادة التحويلية، سيعبر القائد الموقف والمعتقدات والقيم لتحقيق أداء أفضل من خلال التحفيز، على العكس من ذلك، فإنه في ظل أسلوب القيادة التبادلية، ينجز القائد العمل من خلال بعض المعاملات قد تكون ذات طبيعة اقتصادية أو سياسية أو نفسية (Minseo & Terry, 2020). كما وتنقسم القيادة من حيث الرسمية إلى قيادة رسمية وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم، وقيادة غير رسمية وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي (ناصر، 2007). وذكرت (Miranda, 2019) "أن غالبية الباحثين ركزوا فقط على أنماط القيادة الاستبدادية والديمقراطية والتوجيهية والتشاركية. على مدى العقود القليلة الماضية، بينما ركزت الكثير من الأبحاث حول نظرية القيادة بشكل أساسي على أساليب القيادة التحويلية والتبادلية". ويرى (Munyeka & Ngirande, 2014) "أن أساليب القيادة تلعب دوراً مهماً في الالتزام التنظيمي للموظفين ومن المهم جداً لصانعي السياسات التنظيمية أن يأخذوا ذلك في الاعتبار من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية". كما ويعمل نوع نمط القيادة الذي يتم ممارسته في المنظمة كمحفز يؤثر إما إيجاباً أو سلباً على نتيجة الموظف (Lian & Tui, 2012). ويؤكد الباحثون على أهمية القيادة والدور الذي تلعبه في بناء الجماعات المختلفة، فهي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين، ومن هنا برزت النظرة إلى القيادة كدور ووظيفة اجتماعية وليست كمركز ومكانة فمن يقوم بدور القيادة يكون له تأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم واستشارة دوافعهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة (زهران، 2003). وهناك ثلاثة أساليب للقيادة يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهم وحفزهم وهي:

القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية: يقوم القادة بإصدار الأوامر المحددة، وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيهم، والتأكيد على ضرورة إنجاز العمل، وممارسة الرقابة عن كثب، واتخاذ القرارات الفردية دونما مشاركة من المرؤوسين، ولا يتقبلون الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز (Putrawan, 2017) فالقائد المستلصق أو الدكتاتوري لا يهتم لآراء وأفكار أتباعه ويستخدم أساليب التهديد والفرض والعقاب لإنجاز العمل وفق أهوائه وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى انتظام العمل وزيادة الإنتاجية وقد يظهر لاحقاً بعض التذمر لدى العاملين (Lian و Tui، 2012).

القيادة الديمقراطية (المشاركة): وفيها ينظم القائد إلى جماعته كعضو وزميل مشارك ولا يرغب في الانفراد بالقرار أو يكتفي بطلب العون والمساعدة من مرؤوسيه، ويعطيهم حرية أكبر في الاتصال وتبادل الأفكار وصنع القرار. (Kim و Beehr، 2018) فتتقن القائد في مرؤوسيه كبيرة، حيث يستأنس بأرائهم ويعبر الاهتمام اللازم لأفكارهم ويكتفي بتقديم النصائح والإرشادات لهم (السيد، 2001)

القيادة الحرة (عدم التدخل): يعتبر هذا النمط النقيض المباشر للقيادة الأوتوقراطية. بمعنى آخر، طالما أن تصرفات الموظف لا تؤثر سلباً على المنظمة، فإن القائد يسمح للموظفين باستخدام مهاراتهم وأفكارهم لإكمال مهامهم بالطريقة التي يرونها مناسبة (Virushka, 2015). ويمكن أن تكون بيئة العمل هذه مثالية لأولئك الذين لا يتمتعون بالتفكير المستقبلي فحسب، بل يتمتعون أيضاً بالذكاء والموثوقية والثقة في قدراتهم ومهاراتهم. في ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وهذا الأسلوب من القيادة يمكن أن يكون مفيداً للصناعات التي تدافع عن الابتكار والتفرد (Lian و Tui، 2012).

الالتزام التنظيمي

حاول بعض الباحثين الأوائل، أمثال (Porter et. al., 1974) تعريف الالتزام التنظيمي على أنه "ارتباط بالمنظمة يتسم بنية البقاء فيها والتعرف على قيمها وأهدافها والاستعداد لبذل جهد إضافي لصالحها" وحددوا ثلاثة عوامل مرتبطة به : (i) إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها، (ii) الاستعداد لبذل جهد كبير من أجل المنظمة، و (iii) أ رغبة قوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة (Arti & Ekta , 2009). وهذا يعني أن الموظفين والأفراد سينتأرون بشكل كبير بمدى ارتباط أهداف وقيم المنظمة التي هم جزء منها بأهدافهم وقيمهم (القرشي، 1998). ثم جاءت دراسة (Allen and Mayer, 1984) لتحديد أبعاد الالتزام التنظيمي في البداية، بإعطاء بعدين فقط للنموذج هما العاطفي والاستمراري. ثم طورا لاحقًا في دراسة لهما (1990) نموذجًا ذو ثلاثة أبعاد لوضع تصور للالتزام التنظيمي بإضافة بعد الالتزام الأخلاقي نتيجة للبحث الذي تم إجراؤه في مجال عقد العمل النفسي بين الموظف والمنظمة، ويعتبر هذا النموذج أحد أكثر الأساليب المعترف بها والمقبولة على نطاق واسع في أدبيات الالتزام التنظيمي، خاصة بعد إدخالهم لبعض التعديلات على فقرات أبعاد النموذج في (1997)، وفي دراسة للباحثين (Hyde and Roy, 2005) طورا فيها نموذج أكثر شمولية للالتزام التنظيمي يتكون من أربعة أبعاد تختلف مسمياتها عن الأبعاد المعمول بها في نموذج Meyer and Allen هي: (i) الانتماء، (ii) الرضا الوظيفي (iii) التفاؤل (iv) جودة حياة العمل، وتشمل هذه الأبعاد ثمانية متغيرات هي: بيئة العمل، التأثير العاطفي، التفكير الإيجابي، الهدف الوظيفي، تحقيق الهدف، الرضا، التعاطف ثم التمكين (NC, NC).

ويعرف بأنه الإيمان بالأهداف التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقا لهذا الإيمان وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك والقيام بكافة المهام والواجبات المطلوبة والتقييد بالمواقف السياسية والنظام الأساسي والقرارات المتخذة حسب الأصول لدى التنظيم (شهاب، 2014). وعرف بأنه أحد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالمدافع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة (عبد الباقي، 2003). أو هو كما يعرف بأنه حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرق بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها (نقاسيمي، 2011). ويستند الالتزام التنظيمي إلى عدة ركائز، كونه ينبع من إيمان الفرد بمبدأ الالتزام القانوني الذي يلزمه طاعة السلطة، والالتزام الأخلاقي الذي يلزمه أداء عمله طاعة لذاته، كما أن حجم العمل يكون أكبر لدى العاملين الأكثر التزاما، وأن العاملين الملتزمين يولون أهمية كبيرة لعملهم بطريقة تتفق ومصالح المنظمة لشعورهم بأن الالتزام رباط يجبرهم على طاعتها (إيهاب و طارق، 2014) وهناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي:

الالتزام العاطفي: وعرفه (Allen & Meyer, 1990) بأنه "مشاعر إيجابية للارتباط والمشاركة في منظمة العمل". فهو يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وأحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة، وهنا يسأل الفرد نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف سيترك العمل بالمنظمة (جيرالد و روبرت، 2004). فالالتزام العاطفي يشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافق أهداف المنظمة مع أهدافه ورغبته في أداء ذلك (سلطان، 2004) فتوافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة يعتبر القوة النسبية لاقتزان الفرد بالمنظمة واندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها.

الالتزام الاستمراري: وعرفه (Allen & Meyer, 1990) بأنه "مدى شعور الموظفين بالالتزام تجاه مؤسستهم بسبب التكاليف التي يشعرون أنها مرتبطة بالمغادرة". فالالتزام المستمر يستند على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع، أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي ويمكن أن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المنظمة (الصيرفي، السلوك التنظيمي، 2005) ويشير هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقد لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له المنافع والعوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه له المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد من المنافسين أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية (Christian & Barbara E, 2014)

الالتزام المعياري (الأخلاقي): وعرف بأنه «شعور الموظف بالالتزام بالبقاء مع المنظمة» (Allen and Meyer, 1990) أي أنه يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، وهذا يعني أن الموظف يأخذ في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل؟، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه (جيرالد و روبرت، 2004). وإحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء في المنظمة غالباً ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم (بن غالب، 2005).

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم نجد (عبد الباقي، 2003):

(i) أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. (ii) أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه. (iii) أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

الأداء الوظيفي

يعرف الأداء على أنه "تحقيق أهداف محددة يتم قياسها مقابل معايير محددة مسبقاً أو المستوى المتوقع من الدقة والاكتمال" فعندما يؤدي الموظفون مهامهم بالمستوى المطلوب، يمكن اعتبارهم من أصحاب الأداء الجيد، أو يعرف بأنه "مدى نجاح شخص ما في إكمال مهمة معينة بالإضافة إلى التصور الذي يكمل به هذه المهمة" (Sultana, 2014). أو يمكن تعريف الأداء الوظيفي من حيث النتائج القابلة للقياس الكمي لسلوكيات العمل مثل كمية المبيعات والأرقام المبيعة وأيضاً من حيث الأبعاد السلوكية (Sila, 2014). ومما سبق يتضح أن تعريف الأداء يدور حول اتباع الإجراءات أو السلوكيات بشكل فعال لتحقيق أهداف محددة. وفقاً لجميع التعريفات المذكورة أعلاه، يعني أداء الموظف إنجاز مهمة معينة. فالأداء الوظيفي بهذا المعنى هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (Wheelen T.J, 2002)، فهو يشير إلى كيفية تصرف العاملين في مكان العمل ومدى أدائهم لواجبات الوظيفة التي ألزموا بها. حيث تضع المؤسسة عادةً أهدافاً لأداء الموظفين الأفراد والمؤسسة ككل على أمل أن يقدم عمل المؤسسة قيمة جيدة للعلاء، ويقلل من الهدر ويعمل بكفاءة. وبالنسبة للموظف الفرد، فالأداء الوظيفي يشير إلى فعالية العمل والجودة والكفاءة على مستوى المهمة المكلف بها خلال فترة زمنية محددة وبجودة عالية وتكلفة أقل. ويؤثر الأداء الفردي على باقي العاملين والأداء التنظيمي. فإذا كان العاملون لا يستطيعون مواكبة أهداف المؤسسة أو يؤدون عملاً دون المستوى، فهذا يعني أن العمال الآخرين قد يضطرون إلى الركود أو أنه يتعين على المؤسسة إعادة تنظيم العمل. وعندما يكون أداء العامل ضعيفاً، فقد لا تكون المؤسسة قادرة على إرضاء عملائها وبالتالي تظهر آثار سلبية على سمعة المؤسسة ومبيعاتها. ويتم قياس الأداء من خلال: جودة العمل (وتشمل الدقة، والإتقان، والتمكين الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وقلة الأخطاء). وكمية العمل: (وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز). والمعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: (وتشمل المعرفة النظرية، والمعرفة الفنية، والمهارة المهنية، والمعرفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها)، ثم الإلمام (ويشمل: الجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها، والالتزام بالدوام ومدى الحاجة للإشراف (عبد الباري، 2013): ويتأثر الأداء بمجموعة من العوامل من داخل وخارج المؤسسة وهي (i) مهارة العنصر البشري ومعارفه وقدرته على الانسجام مع الجماعة. (ii) إلتزام الإدارة بمسئوليتها في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة على جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها. (iii) توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً لتخصصات العمال. (iv) خصائص بيئة العمل المحيطة بالعمال. (v) أهمية الوظيفة التي يشغلها الفرد ومقدار فرص الترقية فيها. (vi) العوامل الفنية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها التي تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء (ثابت، 2001). كما ويلخص نموذج (Porter & Lawler) محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية هي (درة، 2008): (i) الجهد المبذول، وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، (ii) قدرات الفرد وخبراته السابقة، وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، (iii) ثم

إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصوراته وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. ومن النتائج الإيجابية للالتزام التنظيمي أنه يعود على الفرد بزيادة مشاعر الأمان وزيادة المكافآت، كما تنعكس على الجماعة بالتماسك وزيادة فاعلية العمل، وعلى المنظمة بانخفاض نسبة الغياب والتأخير وانخفاض معدل دوران العمل وزيادة جاذبية الأفراد خارج التنظيم وزيادة فرص الفاعلية نتيجة الجهد المبذول من قبل العاملين.

نمط القيادة، الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

لقد حاولت الدراسات التي أجريت حول القيادة أو الالتزام التنظيمي الربط بينهما وبين تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي وانخفاض دوران الموظفين أو ترك العمل Turnover، وأكدت هذه الدراسات أن أسلوب القيادة الممارس على الموارد البشرية كان له تأثير إيجابي كبير على موقف الموظف والتزامه تجاه المنظمة التي ينتمي إليها، وخلصت إلى أن تنفيذ ممارسات القيادة الإيجابية سيعزز سلوك الالتزام التنظيمي بين الموظفين. وأثبتت الدراسات والأبحاث السابقة أن الالتزام التنظيمي يتأثر بعدة عوامل مثل الوضع الشخصي وسمات الشخصية وبيئة العمل وممارسات الإدارة والهيكل التنظيمي والعلاقات الشخصية، حيث أوضحت أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل (الجماصي، 2016). إن الالتزام التنظيمي لا يضمن النجاح في العمل، ولكن غيابه يضمن الفشل (إيهاب و طارق ، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، 2014)، فالأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بأداء وظيفي متميز ناتج عن حبهم وحماستهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم والمزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي (بن غالب، 2005). بينما يشير المستوى الأدنى من الالتزام التنظيمي إلى عدم قبول الأهداف التنظيمية وعدم الرغبة في تقديم جهد للبقاء مع المنظمة. إذ يجب تحرير الموظف في هذا المستوى، عندما يُمنح خيارًا سيترك المنظمة. ويرتبط هذا ارتباطًا وثيقًا بعدد الاستمرارية (Meyer, Allen, & Smith, 1993)

إن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة طردية فكلما زاد الالتزام زادت جودة الأداء الوظيفي فالأداء هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة، والأداء المتميز يولد الإبداع والإنتقان والابتكار لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس على إنتاجية المنظمة. (العبيدي ن.، 2012). كذلك، غالبًا ما يُعرف القادة الجيدون بأنهم يركزون بشكل كافٍ على أهمية العمل الذي يشارك فيه رؤوسهم في مكان العمل. فقط من خلال تمكينهم وغرس شعور بالثقة في قدرتهم، مما يؤدي إلى خلق جو يشعر فيه الموظفون أنهم يمكنهم التأثير على جودة عملهم ومستوى الإنتاجية (Avolio & Chan, 2008). لذلك، يصبح من الواضح أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يتأثر بالقيادة ويمكن استخدامه كطريقة فعالة لضمان قبول الموظفين لحاجة المنظمة للأداء الجيد والنظرة الإيجابية والتفاني المستمر في تحقيق الأهداف التي حدتها المنظمة.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (أسامة و جمال ، 2020) إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء، كذلك مستوى المناخ التنظيمي في تلك المدارس، بالإضافة إلى علاقة تلك الأنماط القيادية بالمناخ التنظيمي. وأظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية بالزرقاء هو النمط الديمقراطي وبدرجة مرتفعة. كذلك المناخ التنظيمي في تلك المدارس، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والمناخ التنظيمي.

وسعت دراسة (علي و محمود، 2016) إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وعلاقته بالأداء الوظيفي، وكان من أهم النتائج وجود مستوى مرتفع نسبيًا من الالتزام التنظيمي لدى العاملين ومستوى مرتفع نسبيًا من الأداء الوظيفي. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس.

وهدفت دراسة (الجماصي، 2016) للتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ووجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

كما هدفت دراسة (عطا الله، 2015) إلى تعرف مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عددا من التوصيات التي تستهدف تعزيز الالتزام التنظيمي في الوزارة. الالتزام التنظيمي.

وتعرفت دراسة (قنينص، 2013) على الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الليبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها في ضوء بعض المتغيرات الخاصة بهم وأظهرت النتائج أن الأنماط القيادية الثلاثة متوافرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي سرت وطرابلس. وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين مستوى الأداء الوظيفي وبين الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وسعت دراسة (عربيات، 2012) إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس وتبين وجود أثر لنمطي القيادة: (الديمقراطي والتسلي) على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة: (التقليدية والتسلطية) على أداء العاملين. واستعرض (Mwesigwa, Tusiime, & Ssekiziyivu, 2020) العلاقة بين أساليب القيادة والالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأوغندية، بوساطة الرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة لنمط القيادة على الالتزام الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي.

وسعت (Bassam, 2017) لمعرفة تأثير أنماط القيادة على الالتزام التنظيمي في البنوك الأردنية. ومن أهم النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها البحث وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الالتزام التنظيمي في البنوك الأردنية. إلى جانب تأثير أسلوب القيادة التحويلية جاء أولاً فيما يتعلق بحجم التأثير.

وتعرفت دراسة (Dhaifallah, 2016) على الآثار الوسيطة للالتزام التنظيمي على العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للموظفات الممرضات السعوديات. وأجريت الدراسة في أربع مستشفيات سعودية، وأشارت النتائج إلى أن أسلوب القيادة التحويلية يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأن الالتزام التنظيمي العاطفي يتوسط العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. وهدفت دراسة (Kleine & Weißenberger, 2014) إلى معرفة كيفية تفاعل أنظمة تحكم القيادة والإدارة في عملية خلق الالتزام التنظيمي. وأشارت النتائج إلى أن عناصر التحكم غير الرسمية مثل الموظفين والضوابط الثقافية، هي قادرة على نقل سلوكيات القيادة إيجابياً وتؤثر على تنمية الالتزام التنظيمي.

وناقشت دراسة (Andrea, Moscoso, & Ted Shir-Tau, 2011) الفرق بين الالتزام الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الربحية وغير الربحية وإلى استكشاف الالتزام التنظيمي والوظيفي في نوعين من المنظمات الربحية وغير الربحية، وتوصلت الدراسة أن الالتزام الوظيفي يزيد من قوة الالتزام التنظيمي وأن الالتزام الوجداني يزيد من الالتزام التنظيمي للمنظمة.

وهدفت دراسة (Muhammad, Samina, & Basharal, 2010) إلى تحديد تأثير أبعاد الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين على الالتزام التنظيمي المدرك في جامعة باكستان، وجاءت أبرز النتائج أن الرضا عن العمل والأجور وجودة الإشراف لها تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية على الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعتين محل الدراسة، وأن عوامل التنبؤ بالالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات العامة في باكستان تتمثل في طبيعة العمل والرضا عن الراتب وجودة الإشراف.

تعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد طبيعة العالقة بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة، وكذا في أهداف الدراسة واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمنهج الوصفي،

واختلفت عن سابقتها من حيث المجال الزمني والمكاني، وحجم العينة والنتائج. والأهم من ذلك أن الدراسات السابقة (العربية) لم تتناول الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي حسب علم الباحثين. كما كانت لهذه الدراسات فائدة خاصة من حيث ضبط الفرضيات وبناء الإشكالية وكذا التوجيه في مجال المراجع المرجوة للمساعدة في إعداد البحث.

الدراسة التطبيقية

عينة الدراسة

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 86 عاملا من عمال مستشفى مغلاوى بميلة.

أداة الدراسة

لقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة عن طريق الاستبانة، إذ تكونت من أربعة محاور:

المحور الأول: بيانات شخصية عن المستجيب (العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

المحور الثاني: لقياس نمط القيادة، وتم استخدام استبانة نمط القيادة التي طورها Kurt Lewin in 1930 ويتكون المقياس من ثمان عشرة عبارة لقياس الأبعاد الثلاثة لنمط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)، وهذا المقياس معد على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين (1) "غير موافق تماما" إلى (5) "موافق تماما" (Northouse, 2012).

المحور الثالث: لقياس الالتزام التنظيمي، وتم استخدام المقياس الذي طوره (Allen & Meyer, 1996) والمكون من ثمان عشرة عبارة، وهذا المقياس معد على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين (1) "غير موافق تماما" إلى (5) "موافق تماما"

المحور الرابع: يخص مقياس الأداء الوظيفي بالاعتماد على دراسات (عوي، 2009) و (أبو شرح، 2010)، و (أحمد، 2016) وتم قياسه من خلال (10) فقرات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح ما بين (1) "غير موافق تماما" إلى (5) "موافق تماما". ولتحقيق أهداف الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام برنامج spss.v.23، وبرنامج Amos.v.21.

ثبات أداة الدراسة وصدقها:

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا - كرونباخ Cronbach-Alpha وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول(1): نتائج تحليل معاملات ألفا للثبات لمتغير الدراسة.

المحاور	نمط القيادة	الالتزام التنظيمي	الأداء الوظيفي	ثبات الاستبانة
مستوى الدلالة	0,754	0,814	0,765	0,728

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الأنماط القيادية يساوي 0,754، ومحور الالتزام التنظيمي يساوي 0,814، ومحور الأداء الوظيفي يساوي 0,765، في حين بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل 0,728 وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات بحسب مقياس نانلي (Nunnally & Bernstein, 1994) والذي اعتمد 0,70 كحد أدنى للثبات.

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

تم استخدام اختبار كولموغوروف - سميرنوف (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكان مستوى الدلالة لجميع المتغيرات (Sig أكبر من 5%) ويتراوح بين 0,708 و 0,814 مما يعني أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة في الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى. ويتفرع منها:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحر في الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى.

تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر نمط القيادة في الالتزام التنظيمي

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	R	R ²	Adjusted R ²	F	Sig
الانحدار الخطي المتعدد	Regression	14.804	2	7.402	0,566	0.321	0.318	109.013	0.000

يلاحظ من الجدول (2) أن قيمة ($F = 109.013$) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي). وبهذا يكون نموذج الانحدار الخطي البسيط ملائمًا لقياس العلاقة السببية بين المتغيرين، كما يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بلغت ($0,566$) وأن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.321) وأن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت (0.318) وهذا يدل على أن المتغير المستقل (نمط القيادة) استطاع أن يفسر $32,1\%$ من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

وبمتابعة قيم (T) في الجدول (3) لأبعاد المتغير المستقل يتضح وجود دلالة إحصائية لبعده نمط القيادة الديمقراطي في الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.575) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده نمط القيادة الحر في الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.596) وبدلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما تبين وجود أثر لبعده نمط القيادة الأوتوقراطي في الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.247) وبدلالة إحصائية أقل من (0.05).

يستنتج من النتائج السابقة الخاصة بدراسة الفرضية الأولى، قبول الفرضية بصورة جزئية بالنسبة لمتغيرات نمط القيادة المتمثلة في (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر)، والتي ثبت إحصائياً أنه توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين هذه المتغيرات ومستوى الالتزام التنظيمي بالمستشفى محل الدراسة.

جدول (3) معنوية معاملات (Coefficient) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized) للفرضية الرئيسية.

Sig	قيمة T	غير المعيارية		نموذج الانحدار الخطي البسيط	
		المعيارية			
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
0.000	12.356		0.094	0.706	الحد الثابت (Constant)
0.000	7.575	0.676	0.046	0.514	نمط القيادة الديمقراطي
0.000	5.596	0.216	0.034	0.312	نمط القيادة الحر
0.000	3.247	0.182	0.028	0.422	نمط القيادة الأوتوقراطي

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة في الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى. ويتفرع منها:

- لفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحر في الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى.

تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) كما هو مبين في الجدول (4).

الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر نمط القيادة في الأداء الوظيفي

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	R	R ²	F	Sig
الانحدار الخطي المتعدد	Regression	14.804	2	7.402	0.691	0.478	140.508	0.000

يلاحظ من الجدول (4) أن قيمة (F) تساوي (140.508) وبدلالة إحصائية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). وبهذا يكون نموذج الانحدار الخطي البسيط ملائمًا لقياس العلاقة السببية بين المتغيرين، كما يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغت (0,691) وأن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0,478) وهذا يدل على أن المتغير المستقل (نمط القيادة) استطاع أن يفسر 47.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

وبمتابعة قيم (T) في الجدول (5) لأبعاد المتغير المستقل يتضح وجود دلالة إحصائية لبعده نمط القيادة الديمقراطي في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (11.419) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده نمط القيادة الحر في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3,562) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما تبين وجود أثر لبعده نمط القيادة الأوتوقراطي في الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.198) وبدلالة إحصائية أقل من (0.05).

يستنتج الباحث من النتائج السابقة الخاصة بدراسة الفرضية الثانية، قبول الفرضية بصورة جزئية بالنسبة لمتغيرات نمط القيادة المتمثلة في (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر)، والتي ثبت إحصائياً أنه توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين هذه المتغيرات ومستوى الأداء الوظيفي بالمستشفى محل الدراسة.

جدول (5) معنوية معاملات (Coefficient) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized) للفرضية الرئيسية

Sig	قيمة t	غير المعيارية		نموذج الانحدار الخطي البسيط	
		المعيارية	غير المعيارية		
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
0.000	22.763		0.088	2.003	(Constant) الحد الثابت
0.000	11.419	0.584	0.027	0.307	نمط القيادة الديمقراطي
0.000	3.562	0.166	0.031	0.110	نمط القيادة الحر
0.000	2.198	0.148	0.030	0.114	نمط القيادة الأوتوقراطي

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى. ويتفرع منها:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي في الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري في الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المستمر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى.

تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) كما هو مبين في الجدول (6).

يلاحظ من الجدول (6) أن قيمة (F) تساوي (112.436) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). وبهذا يكون نموذج الانحدار الخطي البسيط ملائمًا لقياس العلاقة السببية بين المتغيرين، كما يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغت (0.734) وأن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.542) وهذا يدل على أن المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) استطاع أن يفسر 54% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	R	R ²	F	Sig
الانحدار الخطي المتعدد	Regression	14.804	2	7.402	0.734	0.542	112.436	0.000

وبمتابعة قيم (T) في الجدول (7) لأبعاد المتغير المستقل يتضح وجود دلالة إحصائية لبعدها في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (13.101) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها في الالتزام المعياري في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.477) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما تبين وجود أثر لبعدها في الالتزام المستمر في الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.662) وبدلالة إحصائية أقل من ($\alpha \leq 0.05$).

يستنتج الباحث من النتائج السابقة الخاصة بدراسة الفرضية الثالثة، قبول الفرضية بصورة جزئية بالنسبة لمتغيرات الالتزام التنظيمي المتمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، والتي ثبت إحصائياً أنه توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين هذه المتغيرات ومستوى الأداء الوظيفي بالمستشفى محل الدراسة.

جدول (7) معنوية معاملات (Coefficient) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized) للفرضية الرئيسية

Sig	قيمة t	غير المعيارية		نموذج الانحدار الخطي البسيط
		Unstandardized Coefficients		
		Std. Error	B	
0.000	11.419	0.064	1.670	(Constant) الحد الثابت
0.000	13.101	0.048	0.246	الالتزام العاطفي
0.000	7.477	0.041	0.260	الالتزام المعياري
0.000	6.662	0.028	0.213	الالتزام المستمر

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي كوسيط في أثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى.

أشار (Baron & Kenny (1986) إلى ضرورة توافر ثلاثة شروط أساسية للوقوف على الوساطة التداخلية هي:

- التعرف على العلاقة المباشرة بين متغيرات نمط القيادة (المتغير المستقل) ومستوى الأداء الوظيفي (المتغير التابع). وهي العلاقة التي سبق قياسها بالفرض الأول.
 - التعرف على العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل نمط القيادة والمتغير الوسيط أبعاد الالتزام التنظيمي بصفة إجمالية، وهي العلاقة التي سبق قياسها بالفرض الثاني.
 - التعرف على تأثير المتغير الوسيط التداخلي (أبعاد الالتزام التنظيمي) على المتغير التابع الأداء الوظيفي بالمستشفى محل الدراسة، وهي العلاقة التي سبق قياسها في الفرض الثالث.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS.21 المدعوم ببرنامج SPSS ويوضح الجدول (8) نتائج تحليل المسار لتأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي.

الجدول (8) نتائج تحليل أثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي كعامل وسيط

مستوى الدلالة	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر		البيان
0.000	0.204	0.609	نمط القيادة على الالتزام التنظيمي	نمط القيادة على الأداء الوظيفي
		0.335	الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي	وجود الالتزام التنظيمي
RMSEA = 0.034 CFI = 0.91 GFI = 0.94 Chi = 9.192 VIF = 1.270				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج AMOS.21

يوضح الجدول (8) نتائج تحليل المسار لتأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي، وأظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة (GFI = 0.94) وهو مؤشر ملاءمة الجودة (Goodness of fit index) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة) وتتراوح قيمة GFI ما بين الصفر والواحد الصحيح، وبنفس السياق بلغت قيمة (CFI = 0.91) وهو مؤشر المواءمة المقارن (Comparative fit index)(CFI) وهذا يعبر عن المقاربة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA = 0.034) وهي مقاربة لقيمة الصفر، وكلما كانت أقرب للصفر كانت ملاءمة النموذج أكثر. ومن شأن هذه النتيجة أن تعكس التحليل التوكيدي Confirmatory Analysis لإجابات عينة البحث.

ويبلغ التأثير المباشر لنمط القيادة على الالتزام التنظيمي (0,609) وهو ما يشير إلى أن نمط القيادة يؤثر على الالتزام التنظيمي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي (0,335) وهو ما يشير إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي كذلك. كما بلغ التأثير غير المباشر لنمط القيادة على الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي (0,204) وهو ما يؤكد أن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً في نمط القيادة على الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، أي أن هذه النتيجة تؤكد الدور الذي يؤديه الالتزام التنظيمي عند توسط العلاقة في تأثير نمط القيادة في الأداء الوظيفي، مما يعني قبول صحة الفرضية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى مغلاوى بمبيلة.

III - الخلاصة :

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التطبيقية والتي تتمثل في:

- 1- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الالتزام التنظيمي وأظهرت النتائج أن نمط القيادة الديمقراطية جاءت في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر، وتتفق هذه وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (حامدي و عسول، 2020) ودراسة (بن معتوق، 2017) ومع نتيجة دراسة (Humuntal , Wesly , & Manihar , 2018) وكذلك نتيجة دراسة (Ashfaq, Abdul , Abdul , 2015) و (Md Lazim, 2015) و (Christian & Barbara E, 2014) و (Bassam , 2017) وجميعها أشارت إلى وجود أثر لنمط القيادة على الالتزام التنظيمي،

2- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الأداء الوظيفي في مستشفى مغلواى بميلة، وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Okpokwasili and Kalu, 2018)، (Tan & Obed, 2019)، ونتيجة دراسة (Kalu & Okpokwasili, 2018)، وجميعها أشارت إلى وجود أثر لنمط القيادة في الأداء الوظيفي. واختلفت مع دراسة (عريبات، 2012) بشأن أثر النمط الأوتوقراطي

3- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في مستشفى مغلواى بميلة، وأظهرت النتائج أن الالتزام الوظيفي جاء في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر، وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (بني عيسى و ابازيد، 2020) ودراسة (Lamba & Nirmala, 2013)، ونتيجة دراسة (Erlan, 2013) ونتيجة دراسة (Qaisar, safdar, & Mohamad, 2012) وجميعها أشارت إلى وجود أثر للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي،

4- أسفرت نتائج الدراسة عن وجود دور وسيط للالتزام التنظيمي إجمالاً في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، مما يدل على تطبيقاً على أن أسلوب القيادة المتبع مع وجود الالتزام التنظيمي ينعكس على أداء العاملين، وأن نمط القيادة لن يؤدي ثماره ما لم تراعى المستشفى الاهتمام بتنمية شعور العاملين بالالتزام التنظيمي.

وبناء على النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- توصي هذه الدراسة بضرورة أن توفر إدارة المستشفى الأساس لغرس أنماط القيادة في المستشفى واتباع نمط القيادة الديمقراطية بفاعلية، لكي تتمكن من تحقيق نتائج إيجابية وترسيخ الالتزام التنظيمي لضمان مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي، وتزويد العاملين بالمعرفة النظرية لموضوع القيادة وأنماطها لأن لها الأثر الإيجابي على الأداء
- 2- ضرورة إجراء تدريب خاص ومكثف لرؤساء الأقسام بالمستشفى عند استلامهم لمناصبهم، من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة، وأثر كل منها على أداء العاملين تحت قيادتهم. إيلاء المزيد من الاهتمام لأسلوب قيادتهم من أجل تحسين الأداء الوظيفي.
- 3- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفى عينة الدراسة من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، لتعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف المستشفى وخططها المرسومة من خلال تفعيل نظام الحوافز والمكافآت،
- 4- إدخال فكرة الالتزام التنظيمي كشيء حديث يعتمد عليه بما يحقق أهداف الشركة والعاملين فيها على حد سواء وتكثيف عقد المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية وورش العمل لتدعيم الالتزام التنظيمي وصولاً لتعزيز الأداء.
- 5- تقدير الجهود الشخصية التي يقوم بها العاملون في المستشفى لتطوير الأداء الوظيفي ودعوة الجهات المعنية إلى وضع نظام حوافز يضمن زيادة الإنتاجية وتحفيز العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية لتطوير أدائهم.
- 6- تشجيع إجراء المزيد من البحوث من قبل المستشفى للتعرف على المزيد من العوامل التي تؤثر في التزام موظفيها وذلك بهدف العمل على تنمية التزامهم التنظيمي مما يعود بالفائدة العظمى على أدائهم الوظيفي وإنجازهم مما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة ورفيها

- ملاحق :

الملحق (1)

أداة الدراسة (الاستبانة)

المحور الأول: الخصائص الديمغرافية

- (1) النوع: ذكر () أنثى ()
 (2) الحالة العائلية: متزوج () أعزب () أخرى ()
 (3) العمر: أقل من 30 سنة () من 30 إلى 45 سنة () أكثر من 45 سنة ()
 (4) المستوى التعليمي: دراسات عليا () جامعي () ثانوي () دبلوم مهني ()
 (5) الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات () 5 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()
 (6) الموقع الإداري والوظيفي: إدارة عليا () إدارة وسطى () إدارة تنفيذية ()

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة بالتأشير بالعلامة (X)

ت	المحور الأول: النمط القيادي Leadership Styles	مستويات الإجابة
DS	1. النمط الديمقراطي Participative (Democratic) Leadership	
DS1	ينفذ رئيسك اللوائح التنظيمية بسهولة	
DS2	يمنح رئيسك العاملين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم	
DS3	يشرك رئيسك المرؤوسين في تخطيط العمل	
DS4	يفوض رئيسك جزءا من سلطته للمرؤوسين	
DS5	يهتم رئيسك بتنسيق الجهود بين المرؤوسين	
DS6	يتيح رئيسك الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي	
LS	2. النمط القيادي الحر Delegative (Laissez-Faire) Leadership	
LS1	يتردد رئيسك عادة في اتخاذ القرار	
LS2	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	
LS3	يكثر رئيسك من السماح للعاملين بالخروج أثناء العمل	
LS4	يتساهل رئيسك مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم	
LS5	يمنح رئيسك سلطاته الإدارية لجميع العاملين	
LS6	يترك رئيسك للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تناسبهم مع رغباتهم	
AS	3. نمط القيادي المتسلط Authoritarian (Autocratic) Leadership	
AS1	يركز رئيسك السلطة في يده	
AS2	يعتبر رئيسك تبادل الآراء مضيعة للوقت	
AS3	يجرئ رئيسك على أن يسير العمل وفق التعليمات	
AS4	ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات	
AS5	يجرئ رئيسك على أن يكون المتحدث الرسمي عن العاملين	
AS6	يتابع رئيسك عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين	
OC	المحور الثالث: الالتزام التنظيمي Organizational Commitment	
AC	1. الالتزام العاطفي Affective Commitment	
AC1	سأكون سعيدا جدا لقضاء بقية حياتي المهنية مع هذه المؤسسة.	

					أشعر حقاً كما لو أن مشاكل هذه المستشفى هي مشاكلي.	AC2
					لا أشعر بإحساس قوي "بالانتماء" إلى هذه المستشفى. (ع)	AC3
					لا أشعر بأنني "مرتبط عاطفياً" بهذه المستشفى. (ع)	1C4
					لا أشعر بأنني جزء من عائلة هذه المستشفى. (ع)	AC5
					هذه المستشفى لها معنى شخصي كبير بالنسبة لي.	AC6
					2. الالتزام المستمر Continuance Commitment	CC
					في الوقت الحالي، يعد البقاء بالمستشفى أمراً ضرورياً	CC1
					سيكون من الصعب جداً بالنسبة لي مغادرة المستشفى الآن	CC2
					سيتعطل قدر كبير من حياتي إذا قررت أن أغادر المشفى الآن.	CC3
					أشعر أن لدي خيارات قليلة جداً لأفكر في ترك هذه المستشفى.	CC4
					إذا لم أشعر أنني قدمت الكثير لهذه المستشفى فقد أفكر في العمل في مكان آخر.	CC5
					من النتائج السلبية القليلة لمغادرة هذه المستشفى ندرة البدائل المتاحة.	CC6
					3. الالتزام المعياري Normative Commitment	NC
					لا أشعر بأي التزام بالبقاء مع هذه المستشفى. (ع)	NC1
					لا أشعر أنه سيكون من الصواب ترك المستشفى الآن حتى لو كان ذلك لمصلحتي،	NC2
					سأشعر بالذنب إذا تركت المستشفى الآن.	NC3
					هذه المستشفى تستحق ولائي.	NC4
					لن أترك المستشفى الآن لأن لدي شعور بالالتزام تجاه الأشخاص فيها.	NC5
					أنا مدين بالكثير لهذه المستشفى.	NC6
					الجزء الرابع: الأداء الوظيفي job Performance	JP
					أتميز بأن عملي في المؤسسة يتصف بالدقة	JP1
					أعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بعملتي	JP2
					أشعر بالسعادة حينما أؤدي عملي بدقة	JP3
					أقيم نفسي باستمرار من خلال رضا المسؤولين عني وظيفياً	JP4
					أرغب بالبحث والتقصي عن الأفكار الجديدة في مجال مهنتي	JP5
					أتابع باستمرار ما يواكب التطور الحاصل في مجال تخصصي الوظيفي لغرض تحسين أدائي	JP6
					نادراً ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملي في المؤسسة	JP7
					علاقتي بزملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة	JP8
					أدائي في المؤسسة لا يختلف عن المعايير الموضوعية	JP9
					أطلب دائماً عملاً أو مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب مني	JP10

شكراً لكم على تعاونكم

- الإحالات والمراجع:

- 1أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 3العنزي، ماجد معتق عايد. (2014). أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية. عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، عمان، الأردن
- 4العويي محمد بن غالب. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- 5المزروع بدر بن سلمان. (1999). النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي الخاص الرياض 1999. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- 6السيد عليوة. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. دار السماح. القاهرة
- 7إيهاب، عيسى المصري، وطارق، عبد الرؤوف عامر. (2014). السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة. المؤسسة العربية للعلوم والثقافة. مصر
- 8الديب سليمان، وفروانة محمد. (2017). تأثير الرقابة المفروضة من وزارة الداخلية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية.
- 9القرشي سوزان محمد. (1998). الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. جدة، السعودية
- 10الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003)، الإدارة الرائدة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 11الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2005). السلوك التنظيمي. حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 12الجماصي، محمد إسماعيل داود. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى. غزة، فلسطين
- 13العبيدي، نداء. (2012). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(24).
- 14بن معتوق حمزة. (2017). أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، 5(11)، 247 -
- 15بني عيسى أحمد محمد، وأبا زيد رياض احمد. (2020). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(1).
- 16بن يونس أسامة. (2016). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات مجتمع الحكومية وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم في محافظة عمان. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- 17بشير عربيات. (2012). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20(2)، 705-736.
- 18جرينبرج جيرالد، وبارون روبرت. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. (إسماعيل بسويدي رفاعي، المترجمون)
- 19جمال غزالي أحمد. (2016). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات المصرية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة، جامعة بنها، مصر
- 20حامدي محمد، وعسول محمد الأمين. (2020). تأثير الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال باتنة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(1)، 319-334.
- 21خضر أحمد إبراهيم. (1434). الفروق بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط. تم الاسترداد من الألوكة.

- 22درة، عبد الباري. (2013). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة
- 23درة، عبد الباري(2008). إدارة القوى البشرية. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة
- 24زهراان حامد. (2003). علم النفس الاجتماعي. دار الأنجلو المصرية. القاهرة
- 25زهير ثابت. (2001). كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين. دار النهضة العربية. مصر
- 26علي شاهين، ومحمود شعبان. (2016). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرافأ طرطوس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 38(2)، 337-364.
- 27محمود عبد الفتاح أسامة، وسعيد أبو بشارة، وآلاء جمال. (2020). النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(5).
- 28ناصر نورالدين عبد اللطيف. (2007). نظم المعلومات ومعالجة البيانات والبرامج الجاهزة. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 29سلطان، محمد سعيد. (2004). السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 30شهاب، فاديه إبراهيم. (2014). التطور التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. الأكاديميون، عمان
- 31عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2003). السلوك التنظيمي-مدخل تنظيمي معاصر. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 32عطا الله بشير عبود النويقه. (2015). أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية الأردنية. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 42(1)، 45-64.
- 33عوني، فتحي خليل عبيد. (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 34عوض، قسمة. (2008). تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية، 10(1).
- 35فاروق، عبده فيلة، والسيد محمد عبد الحميد. (2009). السلوك التنظيمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- 36ناصر تقاسيمي. (2011). دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل: ديوان المطبوعات الجامعية. بن عكنون، الجزائر
- 37 Ashfaq, Ahmad, Halim Abdul, Majid Abdul and Mohd Lazim. (2015). **The measurement of the effectiveness of leadership styles for organizational commitment in Pakistan** . Asian Social Science.11(25).135-143
- 38Ali, Orozi. S, Abdul Talib, B., & Mohamed , H. (2015). **The Impact of Leadership Styles on Employees' performance in Telecom Engineering companies**. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 8(4).
- 39Allen, N., & Meyer, J.P. (1996). **Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity**. Journal of Vocational Behavior, 49, 252-276.
- 40Allen N.J , and Meyer. J.P. (1990) .**The Measurement of antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization** .Journal of Occupational Psychology 63(1) ،
- 40Allen N.J ، and Meyer. J.P. (1990) .**The Measurement of antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization** .Journal of Occupational Psychology 63(1) ،
- 41Andrea, M. Moscoso, M. & Ted Shir-Tau, T. (2011). **Career Commitment and organizational Commitment in for-Profit and non-Profit Sectors**. International Journal of Emerging Sciences, 1(3), 324-340.
- 42Arti Bakhshi, and Ekta Rani .(2009) . **Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment International** .Journal of Business and Management.154 - 145 , (9)4 ،

- 43Avolio, BJ and Chan A .(2008) .**The dawning of a new era for genuine leadership development** .International Review of Industrial and Organizational Psychology.238-197 ،
- 44Bassam , A.Idaibet. (2017). **Impact of Leadership Styles in Organizational Commitment**. International Journal of Business and Management Review, 5(5), 25 - 37.
- 45Bushra F. Usman, & ,Naveed, A .(2011) .**Effect of Transformational Leadership on Employees 'Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)** .(International Journal of Business and Social Science.267-261 ،(18)2 ،
- 46Christian Kleine Barbara E and Weißenberger .(2014) .**Leadership impact on organizational Commitment: the mediating role of management control systems choice** .Journal of Management Control.266-241 ،(3)24 ،
- 47Dhaifallah Obaid Almutairi .(2016) . **The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance** . International Journal of Business and Management.11(1)
- 48Dartey Baah K .(2015) .**Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix** .Journal of Global Responsibility.112-99 ،(1)6 ،
- 49Humuntal Banjarnahor Weesly Hutabarat and Situm Manihar .(2018) . **Job satisfaction as a mediator between directive an participatory leadership styles toward organizational commitment** .International Journal of Instruction . 11(4):869-888
- 50Kleine C ، and . Weißenberger B.E .(2014) .**Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice** .Journal Managment Control 24 ،
- 51Kalu Dolly C Okpokwasili Nonyelum P. .(2018) .**Impact Of Democratic Leadership Style on Job Performance of Subordinates in academic Libraries in Port Harcourt, Rivers State, NIGERIA** .International Journal of Research -GRANTHAALAYAH. ،
- 52Lian L.K. .and Tui G.L .(2012) .**Leadership styles and organizational citizenship behaviour: the mediating effect of subordinates 'competence and downward influence tactics** .“Journal of Applied Business and Economics 13(2). 59-96
- 53Lamba, Sh., & Nirmala, Ch. (2013). **Impact of HRM Practice on Organizational Commitment of Employees**. International Journal of Advancements in Reaserch and Technology, 2(4), 407-423.
- 54Kim M and Beehr T, A .(2018) .**The Power of Empowering Leadership: Trust and Psychological Capital Resulting in Job Crafting** .Academy of Management Proceedings.11869 ،
- 55Muhammad Ehsan Malik, Samina ، Nawab ،and Basharal Naeem .(2010) .**Job satisfaction and organizational commitment of university teacher in public sector** .Journal of business and management.(6)5 ،
- 56Minseo Kim. and Terry Beehr A .(2020) .**Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment** ?International Journal of Human Resource Management . 31(16):1-25
- 57Mwesigwa ،R I Tusiime B Ssekiziyivu .(2020) .**Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities** .”Journal of Management Development .39(2). 253-268
- 58Miranda S.R. (2019) .**Preferred leadership styles by gender** .“Journal of Management Development.38(7). 604-615
- 59Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). “**Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization**. Journal of Applied Psychology, 78, 538-551.

- 60Qaisar Muhammad ,safdar rahman.and Sufya Mohamad .(2012) . **Exploring Effect of Organizational Commitment on Employees' Performance**, Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business. 3(11). 248-255.
- 61NC. (NC). **CHAPTER 1 INTRODUCTON AND ORIGIN OF RESEARCH**. Retrieved from https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/287961/9/09_chapter%201.pdf
- 62Northouse, P.G (2012). **Leadership: Theory and practice**. Sage Publications.
- 63Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). **The Assessment of Reliability**. Psychometric Theory, 248-292.
- 64Putrawan I. (2017). **Leadership and Self-Efficacy: Its Effect on Employees**. Advanced Science Letters, 23(1), 173-176.
- 65Erlan, B. (2013). **The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance**. Journal of Applied Economics and Business Reaserch (JAEBR), 3(3), 166-180.
- 66Sila, A. K. (2014). **Relationship between training andperformance: a case study of kenya women finance trust eastern nyanza region, kenya**. European Journal of Business and Social Sciences,, 3(1), 95-117.
- 67Sultana A., Irum,, Ahmed, K & .Mehmood, N., Sultana) .October, 2014 .**(Impact of training on employee performance:a study of telecommunication sector in Pakistan** .Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. 4(6). 646-661
- 68Tan.Wen, Obed Rashdi Syed .(2019) .**Leadership Styles inInfluencingEmployees 'Job Performances**, International Journal of Academic Reaserch in Business and Social Sciences.9(9)55-65
- 69Munyeka, Wiza Ngirande .Hlanganipai .(2014) .**The impact of leadership styles on employee organisational commitment in higher learning institutions** .Mediterranean Journal of Social Sciences5(4)135-144.
- 70Virushka , R. (2015). **The Impact of Leadership Styles on Employee Performance in the Consultant Civil Engineering Industry**. Master of Business Administration. College of Law and Management Studies: UNIVERSITY OF KWAZULU-NATAL.
- 71Wheelen T.J, Hunger.D.J. (2002). **Strategic Management and Business Policy**, . New York:: Prentice Hall .
- 72Yukl, Gary.A (2013). **Leadership in Organizations** (8 ed.). University of Albany State University of New York.: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

محمود بولصباغ، طارق بلحاج، فريد كورتل (2022)، أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 289-310.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقاً لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب**

المُصنَّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُصنَّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي**

(CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Journal Of Quantitative Economics Stadies is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.