



أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية

بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية

The impact of leadership behavior on organizational commitment: a field study

L'impact du leadership sur l'engagement organisationnel: une étude de terrain

طالبة الدكتوراه فاطمة الزهرة بن صافية

د. سعدو سامية

جامعة الجزائر2، أبو القاسم سعد الله

تاريخ الإرسال: 2020-02-15 - تاريخ القبول: 2020-03-04 - تاريخ النشر: 2020-12-08

ملخص

حاولنا من خلال هذه الدراسة تحليل مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية، وكذا التعرف على الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب عاملي الجنس و سنوات الخدمة وهذا بهدف دراسة أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي، وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستجواب التي وباستعمال عينة تتكون من 55 فرد وبعد التحليل الإحصائي ما يلي: الالتزام العاطفي هو السائد في المؤسسة ثم يليه الالتزام المستمر وأخيرا الالتزام المعياري، ولا يوجد فروق في مستويات الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي، كما ثبت أن للسلوك القيادي اثر على الالتزام التنظيمي.

الكلمات الدالة: العوامل الشخصية؛ الجنس؛ سنوات الخدمة؛ السلوك القيادي؛ الالتزام التنظيمي.

Abstract

Through this research, we tried to determine the levels of organizational commitment among workers in the General Management of the BDL Algeria Development Bank, as well as to determine the extent of the differences in the level of organizational commitment depending on certain personal factors such as: gender, the link between years of service and organizational commitment and the impact of leadership behavior on organizational commitment. Using a sample of 55 individuals, and after statistical analysis of the data, the results were as follows:

- Emotional commitment is widespread in the institution, then is followed by a continuous commitment and finally by a normative (organizational) commitment.
- There are no differences in the levels of organizational commitment by the gender variable (sex), there is a statistically significant relationship between years of variable service and organizational commitment.
- There is an effect of leadership behavior on organizational commitment.

Keywords: personal factors; gender; years of service; leadership behavior; organizational commitment.

Résumé

Nous avons essayé dans cette recherche de déterminer les niveaux d'engagement organisationnel chez les travailleurs de la Direction générale de la Banque de développement BDL Algérie et d'évaluer l'ampleur des différences dans le niveau d'engagement organisationnel en fonction du sexe, l'ancienneté professionnelle la lien entre les années de service et l'engagement organisationnel . Nous également étudié l'impact du comportement du leadership sur l'engagement organisationnel. L'analyse des données recueillies auprès d'un échantillon composé de 55 individus et traitées statistiquement, a donné, les résultats suivants :

- L'engagement émotionnel est répandu dans l'institution, suivi de l'engagement continu et, en troisième positions de l'engagement normatif (organisationnel).
- Il n'y a pas de différences dans les niveaux d'engagement organisationnel selon la variable de genre (sexe),
- il existe une relation statistiquement significative entre les années de service et l'engagement organisationnel.
- Il y a un effet du comportement du leadership sur l'engagement organisationnel.

Mots-clés: comportement de leadership; facteurs personnels; sexe; années de service; engagement organisationnel.

مقدمة

شهد العالم خلال السنوات الاخيرة تغيرات وتطورات عديدة مست جميع القطاعات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، مما جعل المنظمات على اختلاف أنواعها تواجه عدة تحديات كالتطور التكنولوجي، عالمية المنافسة، العولمة، الأزمات الاقتصادية والمالية، وغيرها، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع هذه



التغيرات بالبحث على أنجع السياسات لتحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها واستمرارها. وفي هذا الإطار بلورت أدوات منهجية لتحقيق فعالية تنظيمية ليس من خلال التقويم المالي فقط، بل بإدماج العمال والمشرفين والمسيرين في عملية التطوير والقيادة التي كلما كانت ذات كفاءة انعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة وأهدافها. يعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد والمنظمة، فالأفراد ذوو الالتزام المرتفع تجاه منظماتهم هم أكثر استعداداً لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني للمحافظة على استمرار ارتباطهم بالمنظمة. من هنا برزت أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال تناوله على مستوى المديرية العامة لبنك التنمية المحلية.

1. عرض الأدبيات حول السلوك القيادي والالتزام التنظيمي

حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين والدارسين في مجالي السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، إذ يعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم وبين الأفراد ومنظماتهم. وفي هذا يقول « Schneider & Nygrenholl » أن الالتزام التنظيمي يمثل العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، فكلما بذل الفرد سلوكاً متطوعاً يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به، كلما دل ذلك على التزامه (الصيرفي محمد، 2005).

وقد كان تركيز الباحثين حول البحث في مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على المنظمة والعاملين فيها، فمن أكبر الآثار التي تترتب على الالتزام التنظيمي هو تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المنظمة. ورغم وجود تباين في آراء الباحثين حول العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، إلا أن هناك اتفاق على أن مجموعة من الخصائص قد تكون ذاتية خاصة بالفرد وأخرى موضوعية خاصة بالمنظمة من شأنها أن تؤثر على الالتزام التنظيمي. وحول هذا الجانب بالذات، توصل كل من (Giri & Kumar، 2009) في دراستهما حول تأثير الخبرة على الالتزام التنظيمي، أن مستوى الالتزام التنظيمي اختلف عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين، وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم التزام تنظيمي أعلى. ولعدالة المشرف



أثار مباشرة على سلوك العامل، بالإضافة إلى أن شعور العامل بعدالة مشرفه تزيد من ثقته في الإدارة وكذا الأداء الجيد، وبدون شك الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي والتقليل من نسبة الرغبة في ترك المنظمة، وفي هذا السياق يؤكد (Perry، 2004) عن وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة في المشرف، ذلك أن الثقة في المشرفين واتساق قيم العمال مع قيم المشرف له دور في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي (نعموني، 2006). فالمشرف الذي يتمكن من اكتساب ثقة العمال سيتمكن من غرس القيم التنظيمية فهم بصفة جيدة.

كما يرى (السعود، 2009) بأن السلوك التنظيمي للعاملين يتأثر بأسلوب المدير في التعامل معهم وفي توزيع المهام، ومدى قدرته على إيجاد جو من الثقة والصراحة بشكل يسمح بتبادل الآراء، ومناقشة المشكلات بكل وضوح (السعود، 2009، ص 251).

2. عرض المنهجية

نسعى من خلال هذا البحث إبراز أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المديرية العامة لبنك التنمية المحلية، وعليه تم طرح التساؤلات التالية:

- هل يوجد فروق في الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس؟
- هل توجد علاقة بين الأقدمية والالتزام التنظيمي؟
- هل يوجد أثر للسلوك القيادي على الالتزام التنظيمي؟

2.2 الفرضيات

- توجد فروق في الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس.
- توجد علاقة بين الأقدمية والالتزام التنظيمي.
- يوجد أثر للسلوك القيادي على الالتزام التنظيمي.

3.2 تحديد المفاهيم

السلوك القيادي: عرفت القيادة من طرف (Whyte William) بأنها "مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة" (Whyte William, 1959, p 183).

أما "Burns، 1978" فقد تحدث في كتابه "القيادة Leadership" أن القيادة تعد الظاهرة الأكثر ملاحظة والأقل فهما. (Burns، 1978، ص 19). كما عرفت بأنها "عملية تأثير في



الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دونما حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (العباصرة معن، 2008، ص 25). ويعرفها (هاشم، 2010) أنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم، التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة (هاشم، 2010، ص 35). ويضيف (المنيف، 2011) أن القيادة نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية ليشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة (المنيف، 2011، ص 20).

وما يمكن استنتاجه من التعاريف السابقة هو تركيز الباحثين على سلوك القائد وبوصفه بأنه يعبر عن مجموعة من التصرفات التي يبديها القائد داخل المنظمة نتيجة لسلطة رسمية أو لضغوط داخلية وخارجية، تترك آثارها على سلوك العاملين بالمنظمة سلبا أو إيجابا. أما إجرائيا، فيتمثل السلوك القيادي في السلوك القيادي السائد بالمؤسسة من وجهة نظر العاملين فيها وفقا لمقياس "هالين، 1957" والمتمثل في إما سلوك (المبادأة والاهتمام بالعمل) أو (سلوك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية).

- سلوك (المبادأة والاهتمام بالعمل، أو هيكله المهام): ويتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل من خلال وضع إطار له، ويوزع الأدوار، ويشرف على التنفيذ، ويركز على الإنتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينه وبين العاملين معه.

- سلوك (الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، أو الاعتبارية): يشير إلى وجود جو من الود والصدقة والاحترام والثقة بين القائد والمرؤوسين، بمعنى أن القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل.

-الالتزام التنظيمي: يعد الالتزام التنظيمي من الركائز الهامة لتحقيق المؤسسة أهدافها، وهو من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماما واسعا من الباحثين ونظرا لحدائثة هذا المفهوم يجد الباحثون صعوبة في تحديده. بالإضافة إلى أنه يمثل أحد



المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة التنبؤ ببقاء العاملين أو تركهم العمل، كما يعد الالتزام التنظيمي ترجمة للدرجات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

كما أن الالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات، حيث يجنبها التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والجماعة. فقد اتضح من واقع الدراسات والبحوث أن فعالية المنظمات في بعض الدول مثل ألمانيا واليابان يعود إلى قوة اليد العاملة الملتزمة، حيث تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام التنظيمي وأن 10% المتبقية تعود إلى المواهب. (الطجم، 1996، ص103)

عرف "ماير وآلن، 1991" الالتزام التنظيمي أنه الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول أهداف المنظمة والاستعداد لممارسة الجهود الجبارة لتحقيق أهدافها. فهي بمثابة الرابطة والصلة ما بين الفرد والمنظمة. وقد ميز "ماير وآلن وسميث-Meyer, Allen & Smith، 1993" بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي تتمثل في الالتزام العاطفي، المعيارى والمستمر. حيث يقول (José Allouche، 1998) أن درجة إلتزام الفرد في حالة الالتزام المستمر تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى (José Allouche، 1998، ص162).

ويضيف (جاد الرب عبد السميع، 2004) أن الالتزام العاطفي ويمثل مؤشر يعكس توجه إيجابي أو شعور تعاطفي من قبل العامل نحو التنظيم، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظمته، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك التنظيمات (جاد الرب، 2004، ص74). يتأثر هذا النوع من الالتزام بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه. وعليه فإن الالتزام التنظيمي حالة وجدانية، وهو ذو أبعاد مختلفة ولكن مترابطة، ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثرًا، ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات



العامل، وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة، وعلى مدى استمراره في عمله أو التخلي عنه. أما إجرائيا، الالتزام التنظيمي هو "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، وفقا لمقياس الالتزام التنظيمي لكل من " ماير وآلن وسميث-Meyer, Allen & Smith، 1993" وهو يركز على ثلاثة أبعاد، الالتزام العاطفي الذي يعكس مدى انتماء العامل للمنظمة، والسعي لتحقيق أهدافها مع الرغبة في الاستمرار بالعمل فيها بصرف النظر عن المنافع المادية التي يحصل عليها من خلال العمل فيها، الالتزام المستمر والذي يتعلق بتقييم العامل للتكاليف المترتبة عن تركه المنظمة ومنافع البقاء فيها، والالتزام المعياري الذي يعبر عن مشاعر الالتزام الأخلاقي، وشعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة لمتغيرات البحث يمكن القول أن هناك عدة متغيرات قد ترتبط بالالتزام التنظيمي فتؤثر عليه ومن بينها، العوامل أو الخصائص الشخصية التي تعد من أكثر المحددات تأثيرا في الالتزام التنظيمي بسبب ارتباطها بإدراك واتجاهات الفرد والتي من شأنها أن تؤثر على التزامه، بالإضافة إلى عنصر تنظيمي له القدرة والسلطة في التأثير وكذا التغيير في التنظيم ألا وهو سلوك القائد.

4.2 منهج وتقنيات البحث المستعملة

اعتمدنا في اجراء هذا البحث على المنهج الوصفي، الذي يعتمد على استقصاء الظاهرة كما هي موجودة وتوضيح خصائصها ومختلف علاقاتها.(عويس . 1997، ص 173). وبالنسبة للتقنيات المستعملة فقد تم الاعتماد على مقياس سلوكيات القائد لـ Halpin 1957 الذي يحتوي على بعدين "الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية"، كما اعتمدنا في استقصاء مستويات الالتزام التنظيمي السائدة على مقياس الالتزام التنظيمي لـ آلن، ماير، سميث، 1993 الذي يحتوي على ثلاثة أبعاد وهي "الالتزام العاطفي، المعياري، المستمر".

5.2 مجتمع البحث وعينته وميدان إجراءه

يتكون مجتمع البحث من كل عمال الإدارة للمديرية العامة لبنك التنمية المحلية بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وقد اخترنا بشكل عشوائي مديرتين (2) فرعيتين، تضم هذه المديريات مجتمعة 77 عامل. مع العلم أنه لم نتمكن من استرجاع كل



الإجابات كما قمنا باستبعاد البعض منها لعدم إجابة المفحوصين على كل البيانات وبالتالي عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وعليه فإن حجم عينة البحث يقدر بـ 55 مفحوص.

تمت الدراسة الميدانية بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية الكائن مقرها ببلدية اسطاوالي ولاية الجزائر، بنك التنمية المحلية هو بنك تجاري من أهم أهدافه هي المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية (ANGEM، CNAC، ANSE)، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد، كما أن لبنك التنمية المحلية الدور الرئيسي في تمويل المشاريع السكنية.

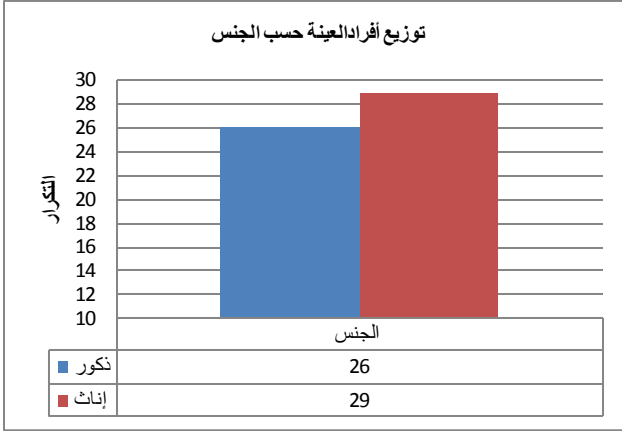
3. عرض ومناقشة نتائج البحث

1.3 العوامل الشخصية

نلاحظ من خلال الشكل رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 26 بنسبة 47.27٪، كما بلغ عدد الإناث 29 بنسبة 52.73٪. رغم أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور إلا أنها نسب متقاربة، وهذا يشير إلى تساوي فرص التوظيف بين الجنسين ببنك التنمية المحلية وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01).

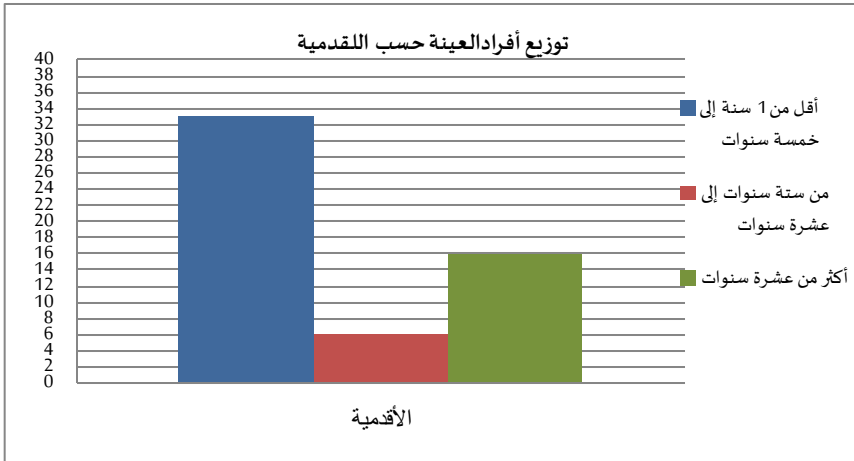


شكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



نلاحظ من خلال الشكل رقم (02)، توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية، حيث بلغ عدد الأفراد ذوي الأقدمية (من سنة واحدة إلى خمسة سنوات) 33 مفحوص بنسبة 60.00٪ وهي أكبر نسبة، ثم تليها فئة (أكثر من عشرة سنوات) بـ 16 مفحوص أي بنسبة 29.09٪، وأخيرا فئة (من ستة سنوات إلى عشرة سنوات) بـ 6 مفحوص أي بنسبة 10.91٪. إن دلت هذه النتائج على شيء فإنما تدل على سياسة التوظيف في بنك التنمية المحلية التي تسعى إلى استقطاب خريجي الجامعات والمعاهد بحثا عن الكفاءات، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 02.

شكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



2.3 العوامل التنظيمية

بعد تفريغ البيانات نعرض بعض العوامل التنظيمية المتمثلة في السلوك القيادي والالتزام التنظيمي من خلال الجدول رقم (01) والجدول رقم (02).

جدول رقم (01): يوضح إجابات أفراد العينة على مقياس سلوك القائد.

سلوك القائد	العينة N	المتوسط الحسابي «X»	الانحراف المعياري «Sd»
الاهتمام بالعمل	55	11.38	5.65
الاهتمام بالعلاقات الإنسانية		13.71	3.84

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن المتوسط الحسابي لبعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية قدر بـ 13.71، حيث جاء أكبر من المتوسط الحسابي لبعد الاهتمام بالعمل الذي قدر بـ 11.38. كما نلاحظ أن نتائج بعد الاهتمام بالعمل كانت أكثر تشتتاً بانحراف معياري يساوي 5.65، أما بعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية جاء بانحراف معياري يساوي 3.84. هذا يدل على أن القادة ببنك التنمية المحلية يوجهون سلوكهم نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وذلك من خلال المرونة والمساواة في التعامل مع العاملين، وكذا الأخذ بعين الاعتبار مقترحات العاملين قبل اتخاذ القرارات التي لها صلة بمصالح العاملين وبالمهام الموكلة إليهم، مع سعيهم الدائم لاغتنام الفرص لمصلحة العاملين بشكل عادل، وهذا ما تتميز به القيادة الديمقراطية.

وفي هذا يقول (مرسي محمد، 2001) إن القائد الذي ينتهج النمط الديمقراطي يحرص على العلاقات الإنسانية ويشرك العمال في اتخاذ القرارات ويسعى إلى تهيئة مناخ العمل الإيجابي والمحفز لهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (02): يوضح إجابات أفراد العينة على مقياس الالتزام التنظيمي.

أبعاد الالتزام التنظيمي	العينة «n»	المتوسط الحسابي «X»	الانحراف المعياري «Sd»
الالتزام العاطفي	55	20.09	5.40
الالتزام المستمر		19.87	3.53
الالتزام المعياري		19.61	4.58



نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 أن هناك تقارب بين المتوسطات الحسابية لأبعاد الالتزام التنظيمي، حيث قدر المتوسط الحسابي للالتزام العاطفي بـ 20.09 ويليه الالتزام المستمر بمتوسط حسابي قدر بـ 19.87، وأخيرا الالتزام المعياري بمتوسط حسابي قدر بـ 19.61. كما نلاحظ أن نتائج الالتزام العاطفي كانت أكثر تشتتا بانحراف معياري يساوي 5.40، ثم يليه الالتزام المعياري بانحراف معياري يساوي 4.58، وأخيرا الالتزام المستمر بانحراف معياري يساوي 3.53.

يعكس ترتيب الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى مدى رضا العمال على العناصر التنظيمية السائدة بالمؤسسة، هذه العناصر التي لها تأثير مباشر وسريع على سلوك العمال وردود أفعالهم وكذا اتجاهاتهم نحو عملهم والمؤسسة ككل. مع العلم أن هذه الأبعاد الثلاثة يمكن أن تتواجد عند نفس الشخص فتؤثر في بعضها البعض باعتبار أن درجة ثبات الالتزام التنظيمي ليست مطلقة، فالمواقف وظروف العمل هي التي تفرض سيطرة بعد عن باقي الأبعاد. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (بي عيسى، 2014) حيث أظهرت النتائج أن الالتزام العاطفي هو السائد في المؤسسة ثم يليه الالتزام المستمر وأخيرا الالتزام المعياري.

ويرى "ماير" أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف وإنما يكون مستمرا ومتواصلا (نعوموني، 2006) فالالتزام التنظيمي بمثابة استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة، يستمر هذا الاستثمار باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، كما ينتج عنه رغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المنظمة كالاستعداد للقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

3.3. الالتزام التنظيمي ومتغير الجنس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور على مقياس الالتزام التنظيمي قدر بـ 59.96 بانحراف معياري قدر بـ 11.08، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الإناث على مقياس الالتزام التنظيمي قدر بـ 59.17 بانحراف معياري قدر بـ 11.40، وعليه هناك تساوي بين المتوسطين الحسابيين والانحرافات المعيارية.



جدول رقم (03): مقياس الالتزام التنظيمي حسب مغير الجنس.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت" «T» المجدولة	قيمة "ت" «T» المحسوبة	اختبار التجانس «F» «ف»	الالتزام التنظيمي		العينة	الجنس
					الانحراف المعياري «S»	المتوسط الحسابي (X)		
0.05	53	1.67	0.26	0.26	11.08	59.96	26	ذكور
					11.40	59.17	29	إناث

وبعد حساب اختبار التجانس "ف" فإن العينتين تشكلان مجتمعين متجانسين، وعليه قمنا بحساب قيمة "ت" لدلالة الفروق بين عينتين مستقلتين متجانستين، ومن خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة قدر بـ 0.26 وهي قيمة أصغر من قيمة "ت" المجدولة التي تقدر بـ 1.67 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية تساوي 53، وعليه نقبل الفرضية الصفرية، ومنه لا يوجد فروق بين الإناث والذكور في مستوى الالتزام التنظيمي، وبالتالي عدم تحقق الفرضية الأولى.

هذه النتائج توضح مدى اتفاق العاملين من كلا الجنسين في اتجاهاتهم نحو العمل ببنك التنمية المحلية، وباعتبار أن مستوى الالتزام العاطفي هو السائد بالبنك فإن هناك اتجاهات ايجابية سائدة وكذا رضا العاملين من كلا الجنسين نحو ظروف العمل بهذه المؤسسة وبالتالي الآثار المترتبة عن هذه الظروف ستكون متشابهة لدى العاملين من كلا الجنسين. تتفق النتائج التي توصلنا إليها مع نتائج (مصطفى الخشروم، 2011). بينما توصل إلى عكس ما توصلنا إليه كل من (بيازيت وهامز و ويزنز، 2004) و(لينة حسان، 2007) و(Negin et al., 2013) أن هناك فروق بين الإناث والذكور في مستوى الالتزام التنظيمي.

4.3 الأقدمية والالتزام التنظيمي

التذكير بنص الفرضية الثانية: توجد علاقة بين الأقدمية والالتزام التنظيمي.

جدول رقم (04): يوضح معامل الارتباط بين الأقدمية والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي				المتغيرات
الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة (α)	معامل الارتباط 'r'	العينة	
دالة	0.01	0.54	55	الأقدمية



أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة بين الأقدمية والالتزام التنظيمي، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط ($r=0.54$) عند مستوى دلالة 0.01. يمكن تفسير هذه النتائج بأن تقادم وجود الفرد في المؤسسة تجعله يتمتع براحة نفسية وتكيف أكثر في مكان عمله نظراً للخبرة والسهولة في تأدية المهام الموكلة إليه وبالتالي العمل بثقة نفسية عالية من جهة، بالإضافة إلى المركز والأمن الوظيفيين وكذا المكاسب المادية المحصل عليها خلال تلك السنوات من جهة ثانية. وعليه فإن العمال ذوي الأقدمية الطويلة يتمتعون بمجموعة من العوامل المعنوية والمادية ساهمت في ارتفاع مستوى التزامهم التنظيمي. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة. (سامي، 2006): (الجميلي، 2012).

كما توصل كل من (بيازيت، هامز وويتز، 2004) إلى وجود فروق في الالتزام التنظيمي بين العمال الجدد والقدامى، ويتفق معهما كل من (كومار وجيري، Kumar et Giri، 2009) توصلوا إلى أن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم التزام تنظيمي أعلى، ويأيد ذلك (الخشروم، 2011) حيث توصل إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة مرتفعة وأن هناك فروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير عدد سنوات الخبرة. بينما توصل إلى عكس ما توصلنا إليه كل من (العبادي، 2000) و(الخشالي، 2003) بعدم وجود علاقة بين متغير الأقدمية والالتزام التنظيمي. وتم تفسير ذلك بأن الالتزام التنظيمي تحكمه عدة متغيرات.

5.3 أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي

التذكير بنص الفرضية الثالثة: يوجد أثر للسلوك القيادي على الالتزام التنظيمي

جدول رقم (05): يوضح معاملات الارتباط بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي				المتغيرات
الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة (α)	معامل الارتباط 'r'	العينة	
دالة	0.01	0.56	55	السلوك القيادي

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط ($r=0.56$) عند مستوى دلالة 0.01. ما نستنتجه من هذه العلاقة أنه يتبع القائد لعلاقات إنسانية سليمة مع المرؤوسين واهتمامه



بمصالحهم وكذا احترامهم وتقدير أداؤهم بصورة عادلة يقوي ثقتهم فيه كما أن ثقتهم في المنظمة كلها ستنمو، وبالتالي شعور العامل بضرورة مقابلة هذه العدالة بسلوكيات واتجاهات ايجابية نحو المنظمة مما يؤدي إلى الرفع من مستوى التزامهم التنظيمي.

إذن سلوك القائد أو المشرف يعتبر قدوة للعمال ونموذج بالنسبة لهم، فقد أثبتت الدراسات أن العمال يتصرفون كما يتصرف قائدهم عوض الالتزام بما هو موجود في المنظومة القيمية للمؤسسة. هذا وقد توصل (عاصي حسين، 2008) إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين كانت مرتفعة، وهذا يرجع إلى بعض العوامل التنظيمية كان لها دور مهم في ذلك والتي من أهمها الإشراف.

كما أظهرت دراسة (لوي، 1995) أن هناك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي ونتائج مقاييس الثقة في المشرف، ويؤيد هذه النتيجة (فضيلي، 1997) بوجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي وبين الرئيس وتابعيه، كما يؤكد على الدور الذي يلعبه المشرف في التأثير على التزام العمال.

خاتمة

إن نشاط وكفاءة اليد العاملة في تأدية المهام داخل المؤسسة بمثابة مؤشر على ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديها وكذا مؤشر على تقدم وتحسن أداء المؤسسة بشكل عام على المدى الطويل، كما أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يحقق ما يلي: زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي، زيادة معدلات الأداء والإنتاجية، وانخفاض مستويات دوران العمل والغياب، وكذا انخفاض الصراع بين العاملين والإدارة. وبالتالي فإن قياس طبيعة هذا الالتزام (العاطفي-المعياري-المستمر) وكذا الكشف عن العوامل الشخصية والتنظيمية التي تؤثر عليه، يسمح للمؤسسة انتهاج سياسة تسهم في الرفع من مستواه لدى العاملين. وعليه ومن خلال موضوع البحث المتمثل في "أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي" توصلنا إلى مايلي:

- يوجه القادة ببنك التنمية المحلية سلوكهم نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وهذا ما تتميز به القيادة الديمقراطية.
- الالتزام العاطفي هو السائد بالمؤسسة ويلييه الالتزام المستمر وأخيرا الالتزام المعياري.



- عدم وجود فروق بين الإناث والذكور في مستوى الالتزام التنظيمي، وبالتالي عدم تحقق الفرضية الأولى.
 - وجود علاقة بين الأقدمية والالتزام التنظيمي، وبالتالي تحقق الفرضية الثانية.
 - أما الفرضية الثالثة، فقد تحققت الفرضية بالتوصل إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي.
- استنادا على النتائج المتوصل إليها، برزت أهمية المحافظة على مستوى الالتزام العاطفي السائد بينك التنمية المحلية، وذلك من خلال:
- تشجيع العمل الجماعي، إشراك العامل في اتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاته، خلق علاقات تعاون وحوار ولقاءات بين مختلف الأطراف (العامل، الجماعة والمشرف) من أجل تعبئة جميع الطاقات وتحقيق المشاركة الفاعلة فيما بينها لبلوغ الأهداف التنظيمية.
 - الاهتمام بإدراك الفرد لطبيعة العوامل التنظيمية السائد بالمؤسسة.
 - الاهتمام بنظرة العمال واتجاهاتهم نحو المؤسسة، وذلك من خلال القيام دوريا بدراسات مسحية لاستقصاء مستوى الالتزام التنظيمي.

المراجع

1. المعاني أيمن عودة، 1996، الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وانجاز مبدع، بدون دار نشر، عمان، الأردن.
2. الصبر في محمد، 2008، إدارة العمل الجماعي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.
3. حمادات محمد حسين، 2006، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. شوقي طريف محمد فرج، 1993، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.
5. عويس خير الدين علي، 1997، دليل البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
6. مرسي محمد، 2001، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.



7. أبازيد رياض أحمد وبني عيسى أحمد محمد، 2014. دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مركز الدراسات الاستراتيجية الأمنية، المجلد 41، العدد 2، عمان-الأردن.
8. السعود راتب وسلطان سوزان، 2009. درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، سوريا.
9. الفضيلي فضيلي صباح، 1997. علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 11، الرياض.
10. الطجم عبد الله عبد الغني، 1996. قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمقراطية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد الأول، جامعة الكويت.
11. المحتسب لينة حسام ومروان سعيد جمعود، 2007. أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11، فلسطين.
12. الخشروم مصطفى، 2011. تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 03، سوريا.
13. الجميلي مخلص شياح علي، 2012. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9.
14. حسنين جاد الرب عبد السمیع، 2004. أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 26، العدد 2، جامعة الزقازيق، مصر.
15. نايف علي عاصي وهدي مجيد حسين، 2008. الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3.
16. نعموني مراد، 2006. القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
17. Burns, J. M., 1978. *Leadership*, harper & row, New York.
18. Meyer J.P., Allen N.J., smith, C.A., 1993. Commitment to organization and occupations: extension and test of tree component conceptualization, *journal of applied psychology*, vol.78.



19. Negin et al., 2013, *the impact of organizational commitment on employees: job performance*.
20. Whyte William, 1959. *Man and organization*, Homewood, 111, Richard, Irwin inc.

