

إنعكاس تبادلية القائد – العضو في الإلتزام التنظيمي بحث ميداني في وزارة الدفاع العراقية

أ.م.د. هديل كاظم سعيد /كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد
الباحث /وسام خالد التميمي

المستخلص

يسعى الباحث عبر المحاور المختلفة للبحث إلى بلوغ مجموعة أهداف تتمحور في مضمونها حول بناء تصور واضح عن البعد المفاهيمي والعملي للروابط والتأثيرات بين (تبادلية القائد – العضو، والإلتزام التنظيمي) وصولاً إلى بناء إطار عمل لأنموذج واقعي عبر إيجاد حل ناجع لمشكلة البحث وتساؤلاته، فشتقت المشكلة النظرية أساساً من ندرة الدراسات والبحوث العربية التي تناولت بالدراسة والتحليل لتلك التوليفة المهمة للمتغيرين معاً، أما المشكلة الميدانية فقد أتمدت في اشتقاقها من واقع العمل اليومي في وزارة الدفاع العراقية. وعلى هذا الأساس صيغت مشكلة البحث لغرض توضيح إنعكاس تبادلية القائد - العضو في الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة المبحوثة. إذ تمثلت تبادلية القائد – العضو في (الثقة، التأثير، المساهمة، والإحترام)، والإلتزام التنظيمي في (المستمر، العاطفي، والمعياري). وقد استخدمت الإستبانة لجمع البيانات، وتم سحب عينة عشوائية طبقية بحجم (١٠٠) فرد من العاملين بثلاث مديريات في الوزارة المذكورة، وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث، وكانت النتائج تشير إلى وجود تأثير معنوي لتبادلية القائد – العضو في الإلتزام التنظيمي للأفراد عينة البحث. لذا فقد اوصى الباحثان بضرورة زيادة اهتمام الوزارة بالعلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، التي من خلالها يُمكن أن تُصبح الحياة الوظيفية حياة نموذجية يملؤها الحب، والإحترام، والتقدير أو تكون حياة بانسة تملؤها الكراهية، البُغض، النفاق، وعدم الثقة، تنعكس نتائجها سلباً أو إيجاباً على إلتزام المرؤوسين نحو المنظمة.

المصطلحات الرئيسية للبحث: تبادلية القائد – العضو (العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس)، الإلتزام التنظيمي.



المقدمة

تعرض موضوع القيادة لكثير من الدراسات والتحليل والإستقصاء في العلوم الإدارية عبر العصور المتلاحقة نتج عنها وجهات نظر متعددة تبلورت إلى عدد من النظريات، منها نظرية تبادلية القائد - العضو التي تركز على طبيعة العلاقة المحورية بين الرئيس والمرؤوس في عملية القيادة، سعياً منها لتعزيز العلاقات والتفاعلات الإنسانية بينهما في مكان العمل، ودراسة المشاكل الناجمة عن تفكك تلك العلاقة أو إنهيارها، التي يُعد فقدان الثقة، الإحترام، وغيرها بين أطراف العلاقة أحد الأسباب الأساسية لحدوث ذلك، تنعكس نتائجها سلباً أو إيجاباً على إلتزام المرؤوسين نحو المنظمة. وعليه سيتم التطرق في هذا البحث إلى مفهوم تبادلية القائد - العضو وبعض الموضوعات المتعلقة به، وكذلك التعرف على مفهوم الإلتزام التنظيمي في المنظمات وكيفية تطوره، وذلك من خلال ثلاثة مباحث، تبدأ بدراسات سابقة ومنهجية البحث، ثم الجانب النظري والميداني، واخيراً الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / دراسات سابقة ومنهجية البحث

أولاً: دراسات سابقة

تُعد الدراسات السابقة رافداً مهماً رئيساً في دعم الباحث نحو صياغة مشكلة البحث وتساؤلاته وتفسير ومقارنة النتائج، إذ لا تُعد إرثاً مكتسباً فقط وإنما هي تراث علمي توفر للباحث معرفة بالظاهرة المبحوثة فضلاً عن إنها توفر الأساس للإطار النظري.

أ. دراسة (Lee, 2000)

Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover

العدالة التنظيمية كمتغير وسيط للعلاقة بين تبادلية القائد - العضو الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، ودوران العمل.

هدفت اطروحة الدكتوراه المنشورة في الولايات المتحدة الامريكية إستكشاف أثر تبادلية القائد - العضو في كل من الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، ودوران العمل من خلال العدالة التنظيمية، على عينة مكونة من (٢٥٧) موظف من العاملين بفندق بلاكسبرج بولاية فرجينيا. ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتبادلية القائد - العضو في الإلتزام التنظيمي للمرؤوسين.

ب. دراسة (Karim, 2008)

The Relationship Between Emotional Intelligence, Leader-Member Exchange and Organizational Commitment.

العلاقة بين الذكاء العاطفي، تبادلية القائد - العضو والإلتزام التنظيمي.

يحاول البحث إستكشاف تأثير العلاقة بين الذكاء العاطفي وتبادلية القائد - العضو في الإلتزام التنظيمي، على عينة مكونة مع (٩٨) موظفاً من العاملين في اربع شركات في منطقة بلوشستان في باكستان. وقد أكدت نتائج التحليل بأن العلاقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس في مكان العمل تعد من الامور المهمة في تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي للمرؤوسين.

ثانياً: منهجية البحث

أ. مشكلة البحث

تبرز المشكلة الفكرية على المستوى النظري من حيث الجدول الحاصل حول مدى توظيف العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بما يكفل تحقيق إلتزام تنظيمي أعلى للمرؤوسين، وإن بقاء هذين الموضوعين الحيويين من دون إثراء نظري ودراسة وتحليل العلاقة بينهما سيفوت الفرصة على منظماتنا العراقية الإفادة من مُعطياتهما الفكرية. وعلى هذا الأساس صيغَ مشكلة البحث إستناداً إلى طروحات الباحثين حول موضوع إزدياد رغبة المرؤوسين بترك العمل في منظماتهم بسبب رؤوسانهم، بالرغم من رغبتهم بأن يكونوا جزءاً من المنظمة والإستمرار فيها (فرانكلين، وبيل، ٢٠٠٤: ٢٩٣)، وذلك بسبب عدم مُراعاة الرئيس المُباشر للجانب الإنساني في تعامله مع المرؤوسين.

فأصبحت هذه الحالة هاجساً تُورق العديد من المرؤوسين في الكثير من المنظمات بسبب ضعف علاقتهم مع رئيسهم المباشر وقلقهم المُستمر من أسلوب تعامله معهم، وعجزهم بنفس الوقت بمواجهته أو التعبير عن إحساسهم له بالظلم وعدم التعامل معهم بعدالة وهم يرون عكس ذلك في تعامله مع المرؤوسين المقربين (المفضلين) منه، مما يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى إلتزام المرؤوسين تجاه المنظمة والرغبة بمغادرتها متى ما سنحت الفرصة لذلك.

وفي ضوء المشكلة الفكرية، تتضح مسارات المشكلة الميدانية وتساؤلاتها التي يتصدى لها هذا البحث، ومُسوغاً للولوج ببحث ميداني في البيئة العراقية، خصوصاً في وزارة الدفاع العراقية، التي يعاني فيها بعض المرؤوسين من ضعف علاقتهم برئيسهم المباشر ورغبتهم بتغيير مكان العمل. وتأسيساً على ما تقدم يُمكن تشخيص مشكلة البحث على شكل تساؤلات سيتم الإجابة عنها في الجانب العملي من البحث وهي:

١. هل يوجد إدراك لمُتغيرات البحث في المُديريات المبحوثة من قبل الأفراد عينة البحث؟
٢. ما مستوى العلاقات الإرتباطية بين مُتغيرات البحث؟
٣. هل يؤثر توافر تبادلية القائد - العضو في زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي للمرؤوسين؟

ب. أهمية البحث والحاجة له

أظهرت الدراسات السابقة أهمية البحث الحالي كونه يتوافق مع تلك الدراسات من حيث التوجهات العامة، ومع الطروحات الفكرية للعديد من الباحثين، إذ أشارت إلى وجود علاقات متنوعة بين مُتغيرات البحث، ولكن دون ربط المُتغيرين في دراسة عربية واحدة على حد علم الباحث وإطلاعاته، كما هي الحال بالنسبة لتوجه البحث الحالي.

ت. أهداف البحث

يسعى البحث الحالي في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته ونتائج الدراسات السابقة ودلالاتها نحو تحقيق مجموعة من الأهداف جاءت مُنسجمة مع إطار البحث بجانبه النظري والميداني، وعلى النحو الآتي:

١. الأهداف النظرية

تأطير معرفي متكامل لمُتغيرات البحث وأبعادها الفرعية، المُتمثلة بتبادلية القائد - العضو، والإلتزام التنظيمي، من خلال الإطلاع على أهم الطروحات العلمية الخاصة بالموضوعات في الحقول العلمية، وتأطير المعرفة الموجودة فيها في محاولة جادة لتقديم الإجابات الملانمة للمشكلة الفكرية وتساؤلاتها الميدانية للبحث الحالي، ورفد المكتبة العراقية بإسهام معرفي جديد في مجال نظريات القيادة.

٢. الأهداف التطبيقية

التعرف على واقع كل من تبادلية القائد - العضو، والإلتزام التنظيمي وعلى وفق إدراك العاملين في مُديريات وزارة الدفاع لتشخيص المُشكلات والمُعوقات التي تُواجهها، والتحقق من طبيعة العلاقات الإرتباطية والتأثيرات بين مُتغيرات البحث، وأخيراً الخروج بجملة من الإستنتاجات والتوصيات للمُديريات المبحوثة في وزارة الدفاع.

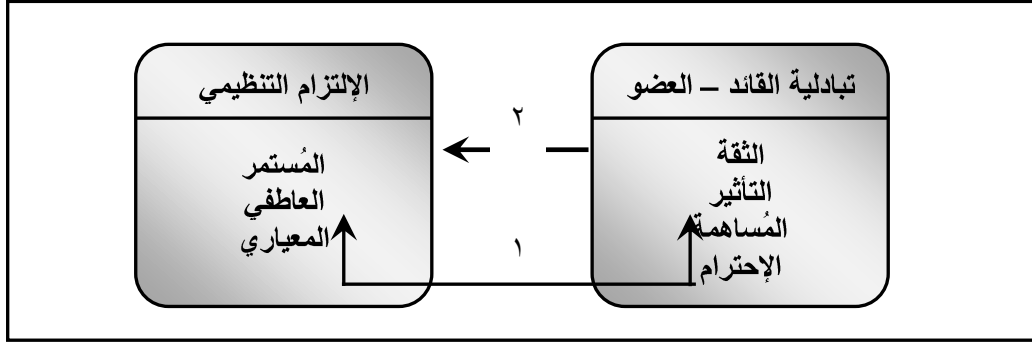
ث. مخطط وفرضيات البحث

يعرض الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث، الذي يُجسد العلاقة الإرتباطية والتأثير بين المُتغيرين، وفيما يأتي التعريفات الإجرائية:

١. المُتغير المُستقل: تبادلية القائد - العضو (Leader-Member Exchange) هي العلاقات الشخصية التي تتولد نتيجة التفاعل الثنائي بين الرئيس والمرؤوس أثناء العمل اليومي، ويتكون من أربعة أبعاد فرعية هي الثقة (Trust) التأثير (Affect) المساهمة (Contribution) والإحترام (Respect).

٢. المُتغير المُعتمد: الإلتزام التنظيمي (Organizational Commitment) هو ذلك الشعور الإيجابي للفرد نحو المنظمة ورغبته في الإستمرار والبقاء فيها. ويتكون من ثلاثة أبعاد فرعية هي المُستمر (Continual) العاطفي (Affective) والمعياري (Normative).

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



←→ علاقة ارتباط

← علاقة تأثير

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى طروحات الباحثين.

فرضيات البحث

ينشج عن المخطط الفرضي فرضيات رئيسة وفرعية متعددة، تُعد إثباتها عملياً إجابات عن التساؤلات التي أُثيرت في مشكلة البحث وإنسجاماً مع الطروحات الفكرية للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث لتوضيح انعكاس تبادلية القائد - العضو في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين، وعلى النحو الآتي:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبادلية القائد- العضو والالتزام التنظيمي، ويُشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والالتزام التنظيمي.
 - تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير والالتزام التنظيمي.
 - تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساهمة والالتزام التنظيمي.
 - تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإحترام والالتزام التنظيمي.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتبادلية القائد- العضو في الالتزام التنظيمي، ويُشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة في الالتزام التنظيمي.
- يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير في الالتزام التنظيمي.
- يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمساهمة في الالتزام التنظيمي.
- يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإحترام في الالتزام التنظيمي.

ج. منهج البحث

يُشار إلى منهج البحث بالخطة التي تُبين وتُحدد طرائق وإجراءات جمع وتحليل البيانات، ليتم من خلاله تصميم البحث وإجراءاته، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي المبني على إستطلاع إجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات البحث كونهً منهجاً يمتاز بنظرة شمولية ووصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد فيها الوقائع، ليقترن وصف الحالة بتحليلها، ومن ثم إستخلاص النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات التي يُمكن من خلالها التعبير عن العلاقات بين متغيرات البحث (النجار، ٢٠١٥: ١٥٧).

ح. حدود البحث والصعوبات التي واجهها الباحث

١. تتمثل حدود البحث الحالي بما يأتي:
 - أ. الحدود البشرية: مدير عام، مدير مديرية، مدير قسم، مدير شعبة.
 - ب. الحدود المكاتبية: ثلاث مديريات في وزارة الدفاع العراقية وهي: المديرية العامة لنهج الدفاع والمتطلبات، المديرية العامة للموازنة والبرامج، ومديرية نظم المعلومات.
 - ت. الحدود العلمية: حُدِدَ البحث علمياً بما جاء بأهدافه وأهميته وتساؤلاته.

ث. الحدود الزمانية: تمثلت بمدة إعداد الجانب الميداني للبحث في وزارة الدفاع والتي امتدت من شهر كانون الثاني (٢٠١٥) ولغاية شهر أيار من العام ذاته، ومدة إجراء المُقابلات من ٢٠١٥/٢/١ إلى ٢٠١٥/٢/١٠، ومدة توزيع الإستبانة وجمعها من ٢٠١٥/٥/٣ إلى ٢٠١٥/٥/١٥ وكانت مدة إعداد البحث بين عامي (٢٠١٤ - ٢٠١٦).

٢. تتمثل صعوبات البحث الحالي بما يأتي:

أ. لم يستطع الباحث الحصول على الموافقة الرسمية للتطبيق في جميع مديريات مقر وزارة الدفاع، ولذلك اقتصر البحث الحالي على ثلاثة مديريات فقط.

ب. لم يستطع الباحث الحصول على الموافقة الرسمية للإطلاع على الكتب الرسمية الخاصة بعقوبات الموظفين والنظلمات المُقدمة من قبلهم، الدورات التدريبية داخل وخارج العراق، وكتب الشكر، والغرض من ذلك هو رغبة الباحث في الحصول على معلومات أكثر، وعدم الإكتفاء بالبيانات التي حصل عليها بعد توزيع الإستبانة على الأفراد عينة البحث، من أجل معرفة أثر طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرووسين في إتخاذ القرارات الإدارية بحق المرووسين، السماح للمرووسين برفع الشكاوي إلى الإدارة العليا للتنظيم من الرئيس المُباشر، فضلاً عن إن كتب الشكر وتكرار الدورات التدريبية داخل وخارج العراق لمرووسين مُحددون دون غيرهم تُعطي مؤشراً جيداً على قوة العلاقة بين الرئيس والمرووس.

خ. مجتمع البحث وعيّنته

١. مُسوغات إختيار مُجتمع البحث

للايفاء بمتطلبات الجانب الميداني لهذا البحث وتحقيق أهدافه، كان لا بد من إختيار مُجتمع بحث، يتفق ويتطابق مع ما يسعى إليه ويُطمح لتحقيقه. فقد تم طرح فكرة الموضوع على نائب الأمين العام لوزارة الدفاع من أجل إستحصل الموافقة للتطبيق في مديريات مقر الوزارة، وتم إستحصل الموافقة الرسمية بتخصيص ثلاثة مديريات للتطبيق فيها. ويوضح الجدول (١) وصف لمجتمع البحث. وجاء إختيار الباحث لهذه الوزارة للمُسوغات الآتية:

أ. أهمية وزارة الدفاع ومكانتها ضمن المنظمات العامة، والدور الذي تضطلع به في حفظ المُجتمع العراقي خاصة في ظل التحديات التي تواجه بلدنا الحبيب.

ب. إنسجام خصائص بيئة الوزارة وعملها مع مُتطلبات البحث الحالي وموضوعه، ومن ثم فإنها تُعد بيئة مُلائمة لإختيار فرضيات البحث، ولعدة أسباب منها تتميز العلاقة بين الرئيس والمرووسين بالتفاعل اليومي المُستمر نتيجة العمل المُتواصل، وهذا التفاعل قد يَنشُج عنه مشاحنات وإختلاف في وجهات النظر مما يؤثر ذلك في العلاقة ما بين الطرفين التي يعاني منها بعض المرووسين دون غيرهم، فضلاً عن إن العلاقة بينهما لا تتميز بإطاعة الأوامر فقط، وإنما هناك علاقات جيدة لبعض المرووسين دون غيرهم مع رئيسهم المُباشر تُمكنهم من المشاركة بأرائهم وأفكارهم في صنع القرار وفي أمور أخرى.

ت. لم تحظ هذه الوزارة على الرغم من أهميتها، على حد علم الباحث ببحوث ميدانية على مُستوى الدكتوراه والماجستير، لصعوبة الحصول على المُوافقات الرسمية للتطبيق فيها، حفاظاً على المعلومات بمختلف أنواعها التي يتطلب الحصول عليها من قبل الباحث، وأسماء العاملين فيها.

الجدول (١) مُجتمع البحث

ت	المُديرية	مُدير عام	مُدير مديرية	مُدير قسم	مُدير شعبة	المجموع
١	المُديرية العامة لنهج الدفاع والمتطلبات	١	٣	١٠	٢٢	٣٦
٢	المُديرية العامة للموازنة والبرامج	١	٤	١٧	٤٦	٦٨
٣	مُديرية نظم المعلومات	-	١	٧	٢٢	٣٠
	المجموع	٢	٨	٣٤	٩٠	١٣٤

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى الهيكل التنظيمي للمديريات.

٢. عينة البحث

حرصاً من الباحث على أن تكون العينة مُمثلة لمجتمع البحث، جرى اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) وهي إحدى الأساليب الإحصائية المُستعملة في إختيار عينة البحث الملائمة (البياتي، القاضي: ٢٠١٠)، ويتم من خلالها تقسيم مُفردات المجتمع (Population) على عدد من المجتمعات الجزئية (Subpopulation) التي تكون مُفردات كل منها مُتجانسة فيما بينها من ناحية ولكنها مُختلفة فيما بينها من ناحية أخرى، ويسمى عندئذ كل مُجتمع جزئي بالطبقة (Stratum) أو الشريحة ومن ثم يمكن سحب عينة عشوائية من كل طبقة ثم تجميع هذه العينات العشوائية المُختلفة في عينة واحدة أكبر تسمى بالعينة العشوائية الطبقية (عبد الستار، ٢٠١٣: ١٧)، وقد تم استعمال القانون الآتي في إختيار حجم العينة الكلي المُراد سحبها من مُجتمع البحث (Glenn, 2013: 4)، $n = N / (1 + N (e)^2)$ ، إذ تمثل (N) حجم المُجتمع، (n) حجم العينة المطلوبة، (e) مُستوى الدقة (الخطأ المسموح به ٠.٠٥). وعند تطبيق القانون المذكور على مُجتمع البحث فإن حجم العينة يبلغ (١٠٠) مُدير.

$$n = 134 / (1 + 134 (0.05)^2) = 100$$

وبعدها يتم تقسيم مُجتمع البحث على طبقات تمهيداً لإختيار العينة العشوائية التي يتناسب حجمها مع حجم الطبقة في مُجتمع البحث (الأسطل، ٢٠١٢) (عبد الستار، ٢٠١٣: ١٨) وكالاتي:

العينة العشوائية الطبقية = (عينة البحث ÷ مجتمع البحث) × الطبقة

١. عينة المُديرية العامة لنهج الدفاع والمتطلبات $n_1 = 100/134 \times 36 = 26.86 \cong 27$
 ٢. عينة المُديرية العامة للموازنة والبرامج $n_2 = 100/134 \times 68 = 50.74 \cong 51$
 ٣. عينة مُديرية نظم المعلومات $n_3 = 100/134 \times 30 = 22.38 \cong 22$
- وفي ضوء ما ذكر، قام الباحث بتوزيع الإستبانة على عينة البحث المطلوبة وجمعه، وتم إسترجاع (٨٣) إستبانة من أصل (١٠٠) إستبانة وزعت على عينة البحث، (٥) إستبانات فقدت و(١٢) إستبانة لم تستوفِ الشروط، ومثلت الإستبانات المُسترجعة نسبة (٨٣%) من مجموع هذه الإستبانات الموزعة.

د. مقاييس الإستبانة

إعتمد البحث الحالي على عدد من المقاييس العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وهذه المقاييس تُعد من المقاييس العالمية المُعتمدة في مجالها، كما موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢) مقاييس الإستبانة

ت	المتغير	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المقياس
١	تبادلية القائد - العضو	الثقة	5 - 1	Northouse, Peter G., (2013), "Leadership, Theory and Practice", 6 th Edition, Western Michigan University, Sage Publications. P.180
		التأثير	10 - 6	
		المساهمة	15 - 11	
٢	الإلتزام التنظيمي	الإحترام	20 - 16	Liden, Robett C. & Maslyn, John M., (1998), "Multidimensionality of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", Journal of Management, P. 56.
		المُستمر	٢٥ - ٢١	
		العاطفي	٣٠ - ٢٦	
		المعياري	٣٥ - ٣١	Allen, Natalie J. & Meyer, John P., (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology, P. 6-7.

المصدر: من إعداد الباحث

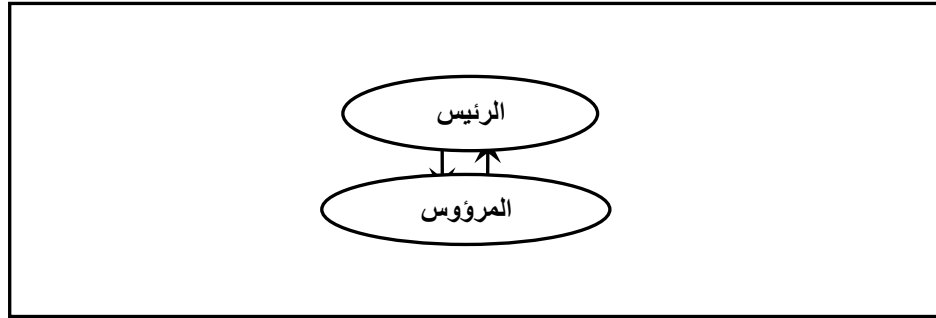
المبحث الثاني / الإطار النظري

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم تبادلية القائد - العضو، نموذج تطوير العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرووس، وأخيراً الأبعاد، ومن ثم التطرق إلى مفهوم الالتزام التنظيمي، وكيفية تطور التزام الفرد تجاه المنظمة، وأخيراً أبعاد الالتزام التنظيمي.

أولاً: نظرية تبادلية القائد - العضو

١. المفهوم

كثرت المساهمات العلمية للكاتب والباحثين في مجال تحديد نظرية تبادلية القائد - العضو (LMX) (Leader-Member Exchange) التي جاءت كمحاولات لإعطاء صورة ووصف مناسب لها، وتشخيص مفهومها، بعد جهود كبيرة بذلها باحثين سابقين، والتي تُعد إمتداداً للأبحاث التي قامت عليها النظرية بمسماها القديم (نظرية الإرتباط الثنائي العمودي)، التي قُدمت قبل أكثر من (٤٠) سنة لأول مرة من قبل (Dansereau & et al., 1975)، وانصب تركيزها على طبيعة العلاقة الثنائية بين الرئيس والمرووس في مكان العمل بإختلاف المنظمات وكافة المستويات الإدارية (Harris & et al., 2007: 92)، وكما موضح في الشكل (٢). وكان أول من أطلق عليها اسم تبادلية القائد - العضو (LMX) هو (Graen & et al., 1982) وزملائه (الكلابي، ٢٠٠٠: ٤٨)، ويُعد كل من (Dienesch & Liden, 1986)، و (Graen & Scandura, 1987) من أهم رواد نظرية تبادلية القائد - العضو.



الشكل (٢)

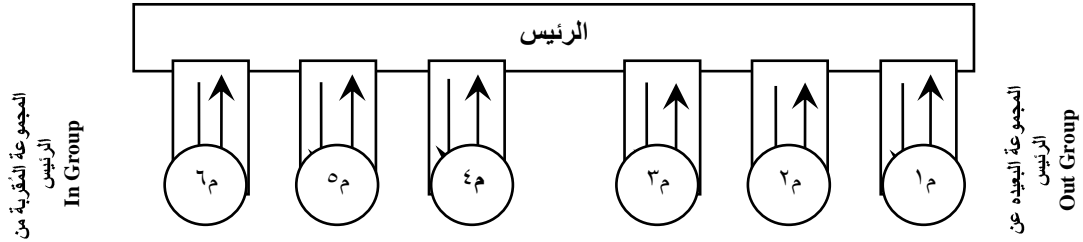
العلاقة الثنائية بين الرئيس والمرووس

Source: Northouse, Peter G. (2010), "Leadership: Theory and Practice" 5th Edition by SAGE Publications P 1٤٨

عرض (Northouse, 2013) الفكرة التي تقوم عليها النظرية كما في الشكل (٣)، التي مفادها أن الرئيس يُميز بين المرووسين عن طريق تشكيل مجموعتين^(*) مختلفتين (ALshamasi, 2012: 38).

^(*) تبادلية القائد - العضو هي ترجمة حرفية (Leader-Member Exchange) وسوف يستخدم الباحث لأغراض البحث مُقابل هذه الترجمة إستناداً إلى مصدرين هما (الزعيبي، ٢٠٠٩: ٤٦٨)، و (جرينبرج، وبارون، ٢٠٠٩: ٥٨٦)، ترجمة (العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرووس).

^(*) الأولى داخل المجموعة (In Group)، والثانية خارج المجموعة (Out Group)، وسوف يستخدم الباحث لأغراض البحث مُقابل هذه الترجمة الحرفية إستناداً إلى (جرينبرج، وبارون، ٢٠٠٩: ٥٨٧)، ترجمة المجموعة المُقربة من الرئيس (In Group)، والمجموعة البعيدة من الرئيس (Out Group).



الشكل (٣)
(المجموعة المقربة والبعيدة من الرئيس)

Source: Northouse, Peter G. (2013), "Leadership: Theory and Practice", 6th Edition, Western Michigan University, Sage Publications P. 164.

ملاحظة: يكون الرئيس مع المرؤوسين (م، 4، 5، 6) علاقة قوية وهم المجموعة المقربة منه وتتميز (بالثقة، الاحترام، والتأثير المتبادل) أما العلاقة مع المرؤوسين (م، 1، 2، 3) في المجموعة البعيدة عنه فتتميز بأنها علاقة شكلية ضعيفة.

يطلق على الأولى بالمجموعة المقربة من الرئيس (In Group) ويتميز أعضاء هذه المجموعة بأنهم يمتلكون خصائص مشابهة لخصائص الرئيس، درجة عالية من الثقة، الاحترام، وغيرها، ويكون الرئيس قادراً على إنجاز الكثير من المهام عند العمل معهم، لديهم مركز اجتماعي داخل المنظمة، رضا وظيفي، مشاكل قليلة مع الرئيس، وغيرها، وبالمقابل يتحملون قدراً كبيراً من المسؤولية تجاه رئيسهم (الكلاي، 2000: 48)، فضلاً عن الرغبة بالعمل بأكثر مما تتطلبه الوظيفة، وتأميناً لجهودهم يقوم الرئيس بالمقابل بمنحهم مزيداً من الثقة، دعم، اهتمام، مشاركة في صنع القرار، وغيرها، وبذلك فإنهم يشكلون حلقة عمل مع رئيسهم لتحقيق أهداف المنظمة (عبد الستار، 2013: 47). أما الثانية فهي المجموعة البعيدة من الرئيس (Out Group) يتصرف أعضائها بصورة مختلفة تماماً عن أعضاء المجموعة المقربة وبدلاً من محاولة القيام بعمل إضافي يلتزم المرؤوسين بشكل تام بالمهام الرسمية المحددة لهم، ويقومون بما هو مطلوب منهم فقط (Northouse, 2010: 154)، ولا يحصلون على دعم رئيسهم وإهتمامه وثقتهم بل يحصلون فقط على المميزات المحددة لهم طبقاً لوظائفهم، ولذلك تُوصف العلاقة بين أعضاء هذه المجموعة ورئيسهم بأنها علاقة ضعيفة مقارنة بعلاقته القوية مع المجموعة المقربة (Lee, 2000: 41). ونظراً للكثافات المتعددة حول موضوع تبادلية القائد - العضو، طرحت تعريف متنوعة جاءت لتنسجم مع رؤى الباحثين المختلفة، موضحة في الجدول (3).

الجدول (٣) تعريف تبادلية القائد - العضو

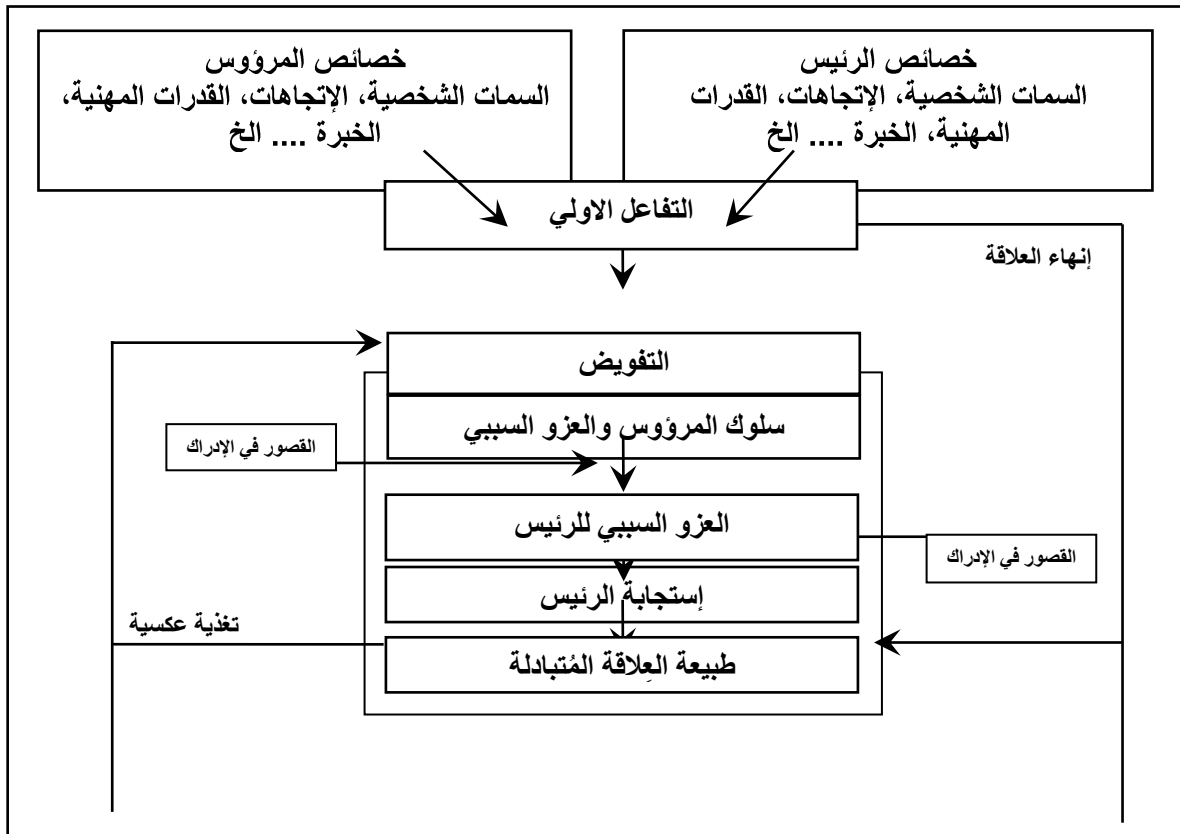
ت	اسم الباحث والسنة	التعريف	المصدر
١	Dansereau & et al., 1975	مدى استعداد الرئيس للنظر بطلبات المرؤوسين من أجل تطوير أدوارهم في العمل.	Dansereau & et al., 1975: 51
٢	Graen, 1976	هي العلاقات المتبادلة الشخصية بين الرئيس والمرؤوس.	Lee, 2000: 15
٣	Graen & Scandura, 1987	هي العلاقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وتتميز بالثقة، الاحترام، الإنفتاح، والصدق.	Choi, 2013: 20
٤	Graen & Uhl-Bien, 1995	هي العلاقة الشخصية المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، التي تعتمد على الثقة، الاحترام، التأثير المتبادل، ويتميز بها أعضاء المجموعة المقربة من الرئيس عن البعيدة منه.	Clemens & et al., 2009: 75
٥	Schriesheim & et al., 1999	هي علاقات العمل التي تركز على تبادل الموارد القيمة كالخبرة والمعلومات فضلاً عن الثقة المتبادلة والتأثير.	Schriesheim & et al., 1999: 70
٦	Gillis, 2008	هي علاقة المعاملة بالمثل بين الرئيس والمرؤوس، والتفاعل الحاصل بينهما ينتج عنه علاقة قوية أو ضعيفة مع تطور أو فشل مستويات الثقة بينهما.	Gillis, 2008: 14

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى طروحات الباحثين.

وإنسجاماً مع هدف البحث نخلص إلى القول بأن تبادلية القائد - العضو هي عملية التفاعل الاجتماعي المتبادل بين الرئيس والمرؤوس بوصفهم أساس لهذه العلاقة، ويعتمد نجاحها على مدى التوافق والتشابه بين الخصائص الشخصية وأهداف الطرفين. وهي تقدم رؤية عديدة يستطيع الرؤساء من إستخدامها لتحسين قدراتهم القيادية، ففي المقام الأول توجه النظرية الرؤساء لتقييم قدراتهم القيادية من منظور علاني، وهذا التقييم يجعلهم على علم بكيفية تكوين المجموعتين المقربة والبعيدة منهم، ومدى انعكاس ذلك على العديد من المخرجات على مستوى الفرد.

٢. نموذج تطوير تبادلية القائد - العضو

يصف النموذج مراحل تطور العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، والتي تنوعت وجهات النظر حولها، على الرغم من اتفاق أغلب الكتاب على إنها تجري في ستة مراحل، وقد اعتمد هذا النموذج بانتظام من قبل الكثير من الباحثين الذين أعادوا أسسه إلى (Dienesch & Liden, 1986) اللذان يعدان من أبرز الباحثين الذين استطاعوا وضع نموذج لتطوير العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بشكل دقيق، قبل أن يُعاد تشكيله من قبل كل من (Davis & Gardner, 2004: 449)، (Hrivnak, 2009: 11)، ولاحقاً (Winkler, 2010: 49) مثلما موضح بالشكل (٤).



الشكل (٤)

نموذج تطوير العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس

Source: Davis, Walter., & Gardner, William., (2004), "Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective", The Leadership Quarterly, 439-465., P. 449. بتصرف من الباحث

أ. مرحلة التفاعل الأولي (Initial Interaction Stage)

منذ بدء الخليقة وظهور السلوك الإنساني بشقيه الفردي والجماعي، أدرك نبينا آدم (عليه السلام) الاختلافات السلوكية الواضحة بين ولديه قابيل وهابيل على الرغم من إنهما يعيشان الظروف العائلية والبيئية نفسها (داغر، وصالح، ٢٠٠٠: ٢٣٩)، ويدل هذا بأن لكل إنسان نمطاً متفرداً من الخصائص والسمات التي تميزه عن غيره وإن الكثير من تلك الخصائص والسمات مستقرة نسبياً في سلوكه في مختلف الأوقات (جرينبرج، وبارون، ٢٠٠٩: ١٢٧). وتعد خصائص كل من الرئيس والمرؤوس مدخلات مهمة جداً في عملية التفاعل الأولي بينهما مثل (القدرات، الاتجاهات، الخبرة، العمر، الشخصية، النوع الاجتماعي وغيرها)، وإن تشابه إدراك الطرفين أمر مهم، فقد يدرك الرئيس بأن شخصية المرؤوس تسلطية أو ضعيفة متعاون أو غير متعاون هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الأخير يتأثر بشكل كبير بالنمط القيادي مثل (ديمقراطي أو استبدادي) المتبع من قبل الرئيس، أو إنه يثق أو لا يثق بالمرؤوسين وغيرها (Winkler, 2010: 49)، وبسبب الإدراك المختلف لبعض الأمور للطرفين، وخصوصاً الرئيس فإنه قد ينهي العلاقة في هذه المرحلة، ولا ينتقل إلى مرحلة التفويض، ويؤدي ذلك إلى الحكم الفوري على المرؤوس بأنه غير جيد ولا يفضل التعامل معه، ونتيجة لذلك تصبح العلاقة بينهما ضعيفة وذلك بسبب الإنطباع الأولي الذي تولد لدى الرئيس عن المرؤوس. ولكن إذا كان إدراك الرئيس للمرؤوس بأنه كفوء وقادر على إنجاز مهام العمل بنجاح فهذا يساعد بشكل كبير على تطوير العلاقة بينهما والانتقال مستقبلاً إلى مرحلة التفويض.

ب. مرحلة التفويض (Delegation Stage)

يُعرف التفويض بأنه المهام والواجبات التي يعهد بها الرئيس إلى بعض مرؤوسيه (حرب، ٢٠١١: ١١)، ومن أجل تطوير العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والتعاون بينهما (Winkler, 2010: 50)، يقوم الرئيس بتفويض مهمة محددة تعتمد على توقع وإدراك الرئيس للدور المحدد للمرؤوس إشغاله في المنظمة وإن هذه الواجبات يتم إختيارها من قبل الرئيس لإختبار المرؤوس وبيان مدى قدرته على القيام بها (Dienesch & Liden, 1986: 628)، فقد يسمح الرئيس للمرؤوس بحرية العمل، إتخاذ القرار، وبالمقابل يعرض المرؤوس التزاماً قوياً تجاه أهداف العمل ويكون مسؤولاً عنها أمام الرئيس (Davis & Gardner, 2004: 452). وتوصل الباحثين إلى نوعين من المعوقات تؤثر في عملية التفويض (حرب، ٢٠١١: ٢٩) وهي:

١. معوقات شخصية من جانب الرئيس (المفوض)

أ. الرغبة في التمسك بالسلطة فهي من الأسباب المهمة في عدم رغبة الرئيس المفوض، فهو يرى في رئاسته نفوذاً وسلطة يفرضها على كثير من مرؤوسيه.

ب. الاعتقاد بأن التفويض في الغالب يُضعف نفوذ الرئيس ويُقلل من أهميته لدى المرؤوسين.
ت. ضعف الثقة في المرؤوسين، فعدم ثقة بعض الرؤساء في المرؤوسين لإنجاز مهام معينة يجعلهم يُحجمون عن تفويض المهام أو السلطة لمرؤوسيهم حتى لا يقعوا في خطأ يجعل الرئيس عرضة للمساءلة.
ث. الخوف من منافسة المرؤوس، فقد يشعر الرئيس بأن هناك من المرؤوسين من هم على كفاءة جيدة، فيعتمد إلى عدم تفويض السلطة إلى أي منهم، لأنه يدرك إن هذا المرؤوس يُعتبر منافساً له.

٢. معوقات شخصية تعود إلى المرؤوس (المفوض إليه)

أ. ضعف ثقة المرؤوس في نفسه بسبب نقص الخبرة والمهارة والمعرفة، تجعله يُحجم عن قبول التفويض ويخشاه، فضلاً عن خشيتهم من توجيه الإنتقاد لهم على الأخطاء التي يقعون فيها.

ب. الإختفاء خلف الرئيس والإعتماد عليه، فكثيراً من المرؤوسين يعتقدون أنه من الأفضل الرجوع إلى رئيسهم في كل صغيرة وكبيرة لإتخاذ قرار معين، فهم يخافون من الوقوع في الخطأ ومن قسوة رئيسهم وتجريحهم في حالة إخطأهم في أي عمل.

ت. عدم وجود حوافز مادية أو معنوية، تدفع المرؤوس إلى عدم الإهتمام في تنفيذ فوض إليه وإعطاءه الوقت والجهد اللازمين له (العثمان، ٢٠٠٣: ٦٨). وبإختلاف معوقات عملية التفويض فهي تؤثر بشكل أو بآخر على طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

ت. مرحلة سلوك المرؤوس والعزو السببي (Attribution and Behavior Member Stage)

بعد مرحلة التفويض يُحاول المرؤوسون تفسير الإشارات الكامنة في قرار تفويض الرئيس (Dienesch & Liden, 1986: 628)، أي إنهم يقومون بصنع تسبب لسلوك الرئيس لفهم الأسباب وراء تصرفه مصحوبه مع توقعات المرؤوس حول العلاقة، وهذه كلها تؤثر على أداء المهمة المكلف بها، وإن سلوكه سيكون رداً على تفويض الرئيس للمهام والمسؤوليات والواجبات المحددة، إذ يتأكد هنا مبدأ المعاملة بالمثل والتي تأخذ عندها العلاقة شكلاً متقدماً تتميز بالدعم، الثقة، الإحترام، والتأثير المتبادل بين الرئيس والمرؤوس (Soldner, 2009: 32)، وتعد هذه المرحلة مهمة في تطوير العلاقة بين الطرفين والتي يحاول فيها المرؤوس التأثير في الرئيس من خلال إنجاز المهمة.



انعكاس تبادلية القائد - العضو في الالتزام التنظيمي بحث ميداني في وزارة الدفاع العراقية

وترك انطباج جيد لدى الرئيس والمعاملة بالمثل معه (عبد الستار، ٢٠١٢: ٥٩). ونتيجة سلوك وأداء المرؤوس سيكون له تأثير على العزو السببي للرئيس. إلا إن سلوك المرؤوس يتأثر بدرجة كبيرة بالقصور الطبيعي في الإدراك (جرينبرج، وبارون، ٢٠٠٩: ٩٢-٩٤) الذي يتضمن:

١. تأثير الهالة ويشير إلى الموقف الذي يأخذ فيه الفرد إنطباعاً عن فرد آخر ويصبح هذا الإنطباع أساساً للحكم عليه إيجاباً أو سلباً.
٢. التحيز للشبيه يتمثل في الميل نحو التقييم الإيجابي للشبيه، فقد يكون هذا التشابه في النوع الاجتماعي، العوامل الديموغرافية، الخبرة، القيم والمعتقدات.
٣. خطأ الإنطباع الأول فلا يتأثر حكم الفرد على فرد آخر بما يوديه من عمل فقط ولكن يتأثر أيضاً بالإنطباع الأول. فإذا كان الإنطباع الأول عنه بأنه رئيس مستبد بقرارة، فقد تستمر تلك النظرة حتى ولو شارك المرؤوسين بقراراته مستقبلاً.
٤. الإدراك الإنتقائي حيث يميل بعض المرؤوسين إلى التركيز على بعض الأمور في موقف معين ويهمل الأمور الأخرى. فيركز بعض المرؤوسين على علاقته السيئة مع الرئيس أكثر من النواحي الإيجابية في علاقته معه.

ث. مرحلة العزو السببي للرئيس (Leader Attribution Stage)

يعد سلوك المرؤوس مهم جداً بتسبب سلوك الرئيس والاستجابة اللاحقة له (Davis & Gardner, 2004: 448)، وتؤكد نظرية العزو (Attribution Theory) على أهمية إدراك الرئيس لأسباب سلوك المرؤوسين وبالذات الأسباب التي تقف خلف أدائهم الوظيفي، فالرئيس يلاحظ أولاً سلوك مرؤوسيه، ومن ثم يحاول فهم أسباب وفاء هذا السلوك بتوقعاته، أو قصوره عن الوفاء به، أو تفوقه عليها (جرينبرج، وبارون، ٢٠٠٩: ٥٨٨)، وتتضمن هذه المرحلة محاولة الرئيس تفسير سلوك المرؤوس، والذي يكون له أثراً واضحاً على نوعية وطبيعة العلاقة بينهما، وإن تطور العلاقة لا يكون مكتملاً دون إستجابة الرئيس لهذا السلوك (Dienesch & Liden, 1986: 629)، ويتأثر أيضاً سلوك الرئيس بدرجة كبيرة بالقصور الطبيعي في الإدراك، فإذا فشل المرؤوس في أداء المهمة وكما هو متوقع من قبل الرئيس فإنه يعزو أسباب فشل المرؤوس إلى أسباب داخلية وليست خارجية وهو تفسير أحادي النظرة مع أهمال تفسير بعض العوامل الخارجية المؤثرة على أدائه كضيق الوقت، نقص المعلومات، صعوبة المهمة وغيرها (جرينبرج، وبارون، ٢٠٠٩: ٩٢).

ج. مرحلة إستجابة الرئيس (Leader Response Stage)

تفترض نظرية العزو إن قرارات الرئيس تُتخذ ولو جزئياً بالأسباب التي عزا إليها الرئيس سلوك مرؤوسيه، فإذا أدرك الرئيس إن أداء المرؤوس ضعيف، فإنه قد يرجع ذلك إلى قصور في منحه الصلاحيات المطلوبة لأتجاز المهمة، نقص الخبرة، وغيرها، ولذلك يؤكد الرئيس على تزويد الصلاحيات المطلوبة، وإدخاله في دورات تدريبية لزيادة التعلم والحصول على الخبرة المناسبة، أما إذا أدرك الرئيس إن القصور في الأداء يرجع إلى ضعف الجهود المبذولة من قبل المرؤوس، فسوف يُبادر برد فعل معين ويوجه له اللوم الشديد، أو يقوم بنقله إلى قسم آخر، أو فرض العقوبة عليه (جرينبرج، وبارون، ٢٠٠٩: ٥٨٨)، ونتيجة لذلك تكون المرحلة الأخيرة وهي طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس (Relationship Between Leader and Member) قوية أو ضعيفة بحسب إستجابة الرئيس للأسباب التي يصنعها لشرح سلوك المرؤوسين (Dienesch & Liden, 1986: 629)، وسواء كانت العلاقة قوية أم ضعيفة، تنعكس نتائجها من جديد على مرحلة التفويض من خلال التغذية العكسية.

٣. أبعاد تبادلية القائد - العضو

تعددت المساهمات العلمية للكتاب والباحثين في مجال تشخيص أبعاد تبادلية القائد - العضو، التي جاءت كمحاولات لإعطاء صورة، ووصف مناسب لها من جهة، ومساعدة الباحثين لتشخيص مستوياتها من جهة أخرى، خاصة بعد أن أطر موضوع تبادلية القائد - العضو نظرياً عبر جهود مُضنية بذلها سابقهم، فقد نظرت الدراسات الأولية لتبادلية القائد - العضو بأنها أحادية البعد (Unidimensional) كإسهامات (Graen & et al., 1973) وزملانه، الذين نظروا لتبادلية القائد - العضو من خلال بُعد الهيكل التنظيمي باعتباره البعد الأساسي في العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس. إلا إن جهود وإسهامات الباحثين اللاحقين وجدوا أن تبادلية القائد - العضو لا تتفق تماماً مع أحادية البعد وبدلاً من ذلك أتجه بعض الباحثين مثل (Dansereau & et al., 1975) إلى اعتماد بُعدين (Two-Dimensional) هما (الدعم والاهتمام).

فيما ذهب البعض الآخر إلى النظر لتبادلية القائد - العضو كتركيب متعدد الأبعاد (Multidimensionality) وقد اتخذ الكثير من الباحثين هذا الاتجاه، وليصبح هو السائد في أغلب الدراسات، وجاءت دراسة (Graen, 1976) أولها إذ قدم أربعة أبعاد لتبادلية القائد- العضو تمثلت في (الثقة، الدعم، مهارة التعامل، الكفاءة). تماشياً مع الإشكالية النظرية والتطبيقية للبحث، يرى الباحث بأن هذه الأبعاد الأربعة (الثقة، التأثير، المساهمة، والإحترام) يُفضل أن تُدرس معاً، لما لها من تأثير في تحديد طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وهذا ما دفع الباحث إلى تبني هذه الأبعاد الأربعة.

١. الثقة:

إن أهمية الثقة (Trust) بين الرئيس والمرؤوس أكدها الكثير من الباحثين والمُنظرين، كان في مُقدمتهم (Graen, 1976; Schieman, 1977) الذين أدركوا إن الثقة المُتبادلة تُعد عاملاً مهماً في تحقيق التكامل، وغُصراً مهماً في تحقيق الإستقرار النفسي على المدى الطويل، وهي الأساس الذي تُبنى عليه أية علاقة. وتُعرف بأنها إعتقاد وإستعداد الفرد التام للتصرف على أساس كلمات وأفعال وقرارات الطرف الآخر (Zarvand & Zarvand, 2012: 39). وتُعد هذه العلاقة مؤشراً حقيقياً على إستقرار الوضع بين العاملين داخل المنظمة، فحينما يسود جو من الثقة بين الأفراد، يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويعملون معاً (فارس، ٢٠١٤: ١٦٨)، وبذلك تكون الثقة أساساً للتفويض، الإتصال المفتوح، وإستلام التغذية العكسية (Straiter, 2005: 88).

ومن بين الصفات التي يجب أن يتسم بها الرئيس الذي يكون جديراً بنيل ثقة المرؤوسين هي (الثبات في التعامل، الصدق مع الآخرين، وغيرها) ولكي يبني الرئيس الثقة لدى المرؤوسين، عليه أن يُقدم السلوك الجدير بالثقة أثناء العمل اليومي والتفاعل مع المرؤوسين، فليس من السهل الحصول على ثقة الطرف الآخر، لكونها تتأثر بخبرات الأفراد السابقة، الشخصية، وغيرها (Hakkinen, 2012:40, 60).

وبالمقابل فإن علي المرؤوسين أيضاً أن يُقدموا السلوك الجدير بالثقة تجاه الرئيس، وهذا ما يسعى الرئيس لإختباره بالمرحلة الأولى من التعارف، فيشاركهم معلومات مُهمة، إسناد إليهم بعض المهام لإنجازها، تفويضهم، فإذا كانت النتائج مُرضية، وقدموا سلوك جدير بثقة الرئيس بهم، سوف يقوم الأخير بالتفكير حول ضمهم إلى المجموعة المُقربة منه (Hakkinen, 2012: 61)، وعندما يثق المرؤوسين برئيسهم، فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أمره، لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يُساء لها (فليج، ٢٠١٠: ١٧٥). ويرى الباحث إن الثقة المُتبادلة بين الرئيس والمرؤوس ضرورية، وبدونها تنهار العلاقة بينهما، وإن فقدان ثقة الرئيس بمرؤوسيه أمر في غاية الأهمية.

٢. التأثير :

تشتمل القيادة على عملية تأثير (Influence) بين الرئيس ومرؤوسيه للحصول على فاعلية القيادة، وإن التأثير والقوة موجودان في العلاقات الإنسانية، وهناك تلازماً قوياً بينهما، ويعرف (Jacobs, 1970) القوة على إنها قدرة فرد ما على ممارسة التأثير في الطرف الآخر، ويرى (Hollander, 1978) إن التأثير عبارة عن القدرة بإقتناع الطرف الآخر (كلاي، ٢٠٠٠: ٤١).

يحدث التأثير نتيجة التفاعل الشخصي بين طرفين المؤثر والمتأثر، ويولد لدى المؤثر عليه رد فعل معين، ويتم من خلاله تغير أو تعديل سلوك الطرف الآخر، ويعتمد البحث الحالي على الجاذبية الشخصية في التأثير أكثر من المنصب (Liden & Maslyn, 1998: 50). وفي وصفه للتأثير يُصنف (MacMillan, 1979) التأثير إلى سلبي وآخر إيجابي، فالأول نتاج القوة القسرية، والثاني ينبثق من قوة الإقناع. وبشأن الفرد المؤثر يصفه (Kinicki, 2000) بأنه الشخص الذي يُحسن إستغلال مهارات الإتصال، الإقناع، الإصغاء، وغيرها (ابراهيم، ٢٠١٠: ٦١). ويوجد نوعين من التأثير يمارس بين الرئيس والمرؤوس هما التأثير الصاعد، والنازل (Chaturvedi & Srivastava, 2014: 266). وتوجد عدة مصادر للقوة يستطيع الرئيس إستخدامها للتأثير في المرؤوسين وهي (قوة القسر، المكافأة، الشرعية، الخبرة، الإقناع، والكارزما) (Goncalves, 2013: 2)، وبالمقابل يُمكن للمرؤوسين من إستخدام بعض من مصادر القوة للتأثير في الرئيس كقوة الخبرة، الإقناع، والكارزما، ولكن هذا التأثير قد يكون محدود تبعاً لنوع القيادة المُتبعة من قبل الرئيس (Cable & Judge, 2003: 198). ويرى الباحث إن تأثير الرئيس بالمرؤوسين أقوى من تأثير المرؤوسين فيه، لأنه ناتج عن قوة المنصب الوظيفي الذي يمنحه قوة قانونية في مُعاقبة أو مُكافئة أي مرؤوس لديه نظير إلتزامه أو عدم التزامة بتوجيهاته وتعليماته، لكن هذا لا يمنع من وجود بعض المرؤوسين من يتمتعون بسمات شخصية تُساعدهم في التأثير بالرئيس، فضلاً عن قوة الخبرة التي يتمتع بها في مجال معين من العمل. ولكي يكون الرئيس فاعلاً يجب عليه أن يمارس القوة الشخصية وقوة الخبرة أكثر من مُمارسته للقوى النابعة من منصبه الوظيفي، وبذلك تكون علاقته مع المجموعة المُقربة على أساس التأثير بدون سلطة، ومع المجموعة البعيدة التأثير من خلال السلطة.

٣. المساهمة

حظي موضوع أداء المرؤوسين بأهمية كبيرة من قبل الرؤساء الذين يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر، من أجل تقييم مدى مساهماتهم في العمل، وإعتماد هذا التقييم في تحديد المكافآت، الكشف عن الإحتياجات التدريبية لتحسين أدائهم وتطويره، والتمييز بين المرؤوسين (أبو شرح، ٢٠١٠: ٧)، وتعرف المساهمة (Contribution) على أنها مقدار العمل ونوعيته الذي يأتي به كل عضو من أعضاء العلاقة الثنائية تجاه تحقيق الأهداف المشتركة، الذي يعبر عن المشاركة البناءة والمسؤولية في إنجاز العمل (Liden & Maslyn, 1998: 50). وتتوقف مساهمة المرؤوس في أداء مهامه على مجموعة من العناصر (أبو شرح، ٢٠١٠: ٢٠) وهي:

- أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المهارات الفنية، الخبرة، والتحصيل العلمي.
- ب. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عملة الذي يقوم به، وتنفيذه دون الوقوع في الأخطاء.
- ج. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع المرؤوس إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار السرعة في هذا الإنجاز.
- ح. المثابرة: تتمثل بالجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

ويرى الباحث بأن أكثر ما يحتاجه المرؤوسين هو التشجيع والدعم من قبل رئيسهم، وانعكاس ذلك على مساهماتهم في العمل ورضاهم وأدائهم الوظيفي، وليس هناك ما يحبط من إندفاع المرؤوس نحو العمل، كشعوره بأن رئيسه غير مبال بما يقوم به من مساهمات لإنجاز العمل (ماضي، ٢٠١٤: ٩٠). ومن العوامل التي تزيد من مساهمة المرؤوس في أداء العمل، شعوره بأنه مقبول من الآخرين الذين يعمل معهم وأنه قد نجح في تطوير علاقات إيجابية وصدقات معهم، خصوصاً مع الرئيس، التي تجعل من جو العمل مقبولاً، ويدخل ذلك في نفسه الرضا فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كبيرة (القحطاني، ٢٠١٢: ٣٦).

٤. الإحترام :

تُبنى العلاقات الإنسانية الإيجابية في مكان العمل على قيم مهنية منها الإحترام (Respect) الذي يدل على تقبل الآخرين وأرائهم. وإن كل علاقة بين طرفين لا بد أن تقوم على إحترام كل منهما الآخر. ويؤدي إندعام الإحترام بين الرئيس والمرؤوس إلى إستبداد أحد الطرفين بالآخر، وغالباً ما يكون الرئيس وحرمان المرؤوس من أبسط حقوق التعبير، والمشاركة في إبداء الرأي مما يؤدي ذلك إلى أن تتقطع أواصر المحبة والصدقة وظهور الصراع فيما بينهم. ويعرف الإحترام على أنه التقدير المتبادل الذي يقدمه طرفي العلاقة فيما يتعلق بالقدرات التي يمتلكها كل منهما، فهو تقدير مكانه الإنسان المقابل وعدم التقليل من شأنه وجرح كرامته (Liden & Maslyn, 1998: 50)، ويعد إحترام الآخرين إحدى الصفات الواجب توافرها في الرئيس، فهو يتعامل مع كائنات بشرية تحمل أحاسيس ومشاعر، وعليه أن يحترمهم ويأخذها في الحسبان (الصامل، ٢٠١١: ٢٧)، وإعطائهم الحرية في التعبير عن آرائهم، والثناء عليهم وعدم إنتقادهم أمام الآخرين لما له من أضرار كبيرة على الحالة النفسية لهم وانعكاسها على حياتهم الوظيفية. فالرئيس الناجح هو من يؤسس علاقة إحترام متبادل مع المرؤوسين (النيرب، ٢٠٠٣: ٢٠).

ثانياً: الإلتزام التنظيمي

١. المفهوم :

يُعد مفهوم الإلتزام التنظيمي كغيره من المفاهيم الأخرى ذات المضامين السيكولوجية والإجتماعية، كان ولا يزال موضوع إختلاف بين الباحثين (الهيجان، ١٩٩٨: ٢٩)، ومن المواضيع التي لاقت إهتماماً واضحاً في حقل الإدارة، لما له من علاقة بإنجاز العمل، ورغبة الفرد في البقاء عضواً في المنظمة (عبيد، ٢٠١٥: ٣٣١)، ويعد الأفراد المُلتزمون تجاه المنظمة مصدر قوة تُساعد في تحقيق أهدافها وبقائها ومُنافستها للمنظمات الأخرى (عاشوري، ٢٠١٥: ٥٢). وبعد مُراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بأن كل كاتب وباحث تناول موضوع الإلتزام التنظيمي بمنظور مُختلف عن الآخر، ويُمكن تلمس تلك الإختلافات في وجهات النظر المُتباينة للباحثين حول تقديم تعريف مُحدد للإلتزام، كما موضح في الجدول (٤)، وإن طرح هذه المفاهيم المُتعددة حول تعريف الإلتزام التنظيمي جاءت لتتنسج مع المنظورات المُتنوعة للكتاب والباحثين فاتجة كل من (Becker, 1960)، (Hale & et al., 1970)، (Meyer & Allen, 1984)، في تعريف الإلتزام التنظيمي المُستمر كونه وسيلة لزيادة الإستثمار الذي يقوم به الفرد في المنظمة، والريح الذي يحصل عليه الفرد نتيجة بقاءه فيها. ويتضح من هذه التعاريف بأن سبب بقاء الفرد في المنظمة هو طبيعة الإستثمار التراكمي التي يقوم به في المنظمة.

وبذلك يكون الالتزام هو رغبة الفرد بالمشاركة في أنشطة معينة داخل المنظمة تؤدي لإستثمار الفرد لمجهوداته التي يخشى أن يفقدها فيما لو قرر ترك العمل في المنظمة. بينما ربطه آخرون برؤية مختلفة، تعكس اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها (هيجان، ١٩٩٨: ٢٠)، وينطوي أساساً على شكل معين من الرابطة النفسية بين الفرد والمنظمة (الشمري، ٢٠١٣: ٣٣)، مثلما عرفها كل من (Porter & et al., 1974)، (Mowday, 1982)، (Meyer & Allen, 1984)، ويستخلص الباحث من تعاريف الباحثين، إنهم ركزوا بتعريفهم للالتزام التنظيمي بأنه شعور عاطفي ينشأ بسبب تلك الاتجاهات الوجدانية الإيجابية التي يبديها الفرد تجاه المنظمة.

وعرف الالتزام من قبل باحثين آخرين كنتيجة للضغوط التي تُمارس على الفرد من قبل الآخرين والقيم التي يؤمن بها، وهذا ما تطرق إليه كل من (Wiener, 1982)، و(Young, 2001). وحاول البعض عكس الرؤية الشاملة بتعريف الالتزام التنظيمي من خلال أبعاده، وعد حالة نفسه، وهذا ما جاء في تعريف كل من (Oreilly & Chatman, 1989)، و(Meyer & Allen, 1990).

الجدول (٤) تعاريف الالتزام التنظيمي

ت	إسم الباحث	السنة	التعريف	المصدر
١	Becker	1960	الالتزام الفرد تجاه المنظمة بمقدار تحقيق الفائدة له.	Singh, 2007: 30
٢	Hale & et al.	1970	إستعداد الموظف للبقاء في المنظمة بسبب إستثماراته الشخصية غير القابلة للإستغناء.	البياتي، ٢٠١٠: ٦٠
٣	Porter & et al.	1974	درجة توحيد الفرد مع منظمة معينة وإندماجه فيها.	Berberoglu & Secim, 2015: 65
٤	Wiener	١٩٨٢	هو الضغوط المعيارية المستنبطة والمستمدة من الموظف نفسه للتصرف بأسلوب ينسجم مع أهداف المنظمة ومصحتها.	الشمري، ٢٠١٣: ٤٩
٥	Mowday	١٩٨٢	إيمان قوي بأهداف وقيم المنظمة، وإستعداد لبذل جهد إضافي للمنظمة، ورغبة قوية في الإستمرار في عضوية المنظمة.	Butt, 2009: 48
٦	Meyer & Allen	١٩٨٤	مدى شعور الفرد بالالتزام تجاه المنظمة نتيجة إدراكه للتكاليف المترتبة بترك العمل في المنظمة. هو شعور إيجابي للتعليق والإندماج في العمل بالمنظمة، ويعكس الرغبة في البقاء فيها.	Zhao & Rauner, 2014 : 266
٧	Oreilly & Chatman	١٩٨٩	هو إرتباط نفسي يربط الموظف بالمنظمة مما يدفعه إلى الإندماج في العمل وتبني قيم المنظمة.	Mguqulwa, 2008: 21
٨	Meyer & Allen	١٩٩٠	هو الحالة النفسية التي تربط الموظف بالمنظمة. هو التوجه العاطفي نحو المنظمة، وإدراك التكاليف المترتبة بترك العمل في المنظمة والالتزام معياري للبقاء مع المنظمة.	Danish & et al., 2015: 230
٩	Young	٢٠٠١	هو إجمالي الضغوط المعيارية على الموظف للعمل بطريقة تحقق أهداف المنظمة ومصالحها، ويظهر هذا الإلتزام عند شعور الفرد بالمسؤولية تجاه الآخرين والمنظمة.	Young, 2001: 5

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى طروحات الباحثين.

ومما تقدم يستخلص الباحث من خلال قراءة أفكار الباحثين في مجال الإلتزام التنظيمي بأنه استثمار متبادل بين الموظف والمنظمة، يفرض عليه أن يسلك سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب من جانب المنظمة، ورغبته في نجاح واستمرارية المنظمة، وإستعداده لبذل مجهود كبير وتحمل مسؤوليات إضافية. ومن خلال الإستعراض السابق لفهوم الإلتزام التنظيمي يستنتج الباحث ما يأتي:

١. يعبر الإلتزام التنظيمي عن إستعداد الموظف لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
٢. يمثل الإلتزام التنظيمي حالة نفسية وشعور داخلي يضغط على الموظف للإرتباط بالمنظمة والعمل بطريقة يمكن من خلالها تحقيق أهدافها.
٣. يعبر عن حاله غير محسوسه ولكن يُستدل عليه من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الموظفين وتصرفاتهم وتُجسد مدى إلتزامهم تجاه منظماتهم (عسيري، ٢٠١٤: ٣٢).
٤. يؤثر الإلتزام التنظيمي في قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة (الشوابكة، ٢٠٠٧: ٣٨).
٥. يستغرق الإلتزام التنظيمي في تكوينه وقتاً طويلاً لأنه يُجسد حالة قناعة للموظف، كما إن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات كبيرة (البقي، ٢٠١٢: ١٩).

٢. نموذج تطور الإلتزام التنظيمي

يتفق أغلب الكُتاب والباحثين على إن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية يتعرض لها الأفراد باختلاف وظائفهم ومنظمتهم، وهو لا يتكون بشكل مفاجيء وإنما لأبد من وجود مراحل يتطور عبرها وعادة ما تكون هذه المراحل عبارة عن سلسلة مترابطة وصولاً إلى الحالة النهائية الأ وهو الإلتزام التنظيمي. ينشأ الإلتزام التنظيمي لدى الفرد قبل وبعد إتحاقه بالمنظمة وينمو ويتطور الإلتزام ويتضح بمرور الزمن وعلى مدى سنوات متتالية من العمل بالمنظمة. ويتأثر الإلتزام لدى الفرد قبل دخول المنظمة بمجموعة من المتغيرات مثل الخصائص الشخصية، الإتجاهات، التعلم، الخبرة، التنشئة الإجتماعية، وتوقعات الفرد حول الوظيفة وغيرها (Ghosh & Swamy, 2014: 7)، وبعد دخول المنظمة يتأثر الإلتزام بالفرد بالعوامل التنظيمية كسلوك الرئيس، العدالة التنظيمية، ضغوط العمل، وغيرها (عسيري، ٢٠١٤: ٢٧). إذ قدم (Cohen, 2007: 337) بحثاً إلى المجلة الأمريكية المتخصصة بإدارة الموارد البشرية في جامعة أوهايو بعنوان (الإلتزام قبل وبعد: تقييم وإعادة صياغة مفهوم الإلتزام التنظيمي) (Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment) مبيناً فيه نموذجاً رباعي عبارة عن مصفوفة (٢×٢) للإلتزام التنظيمي إستناداً إلى جهود الباحثين السابقين، ويتضمن النموذج بُعدين: البُعد الأول الوقت (Timing) وهو عامل مهم في نشأة الإلتزام ويتضمن نوعين هما قبل دخول المنظمة (Before Entry to the Organization) ويوضح ميل (Propensity) الفرد نحو الإلتزام قبل دخول المنظمة (Kiss, 2013: 54)، وبعد دخول المنظمة (After Entry to the Organization) يوضح الإلتزام الفعلي الذي يتطور بعد دخول المنظمة (Cohen, 2007: 337). أما البُعد الثاني طبيعة الإلتزام (Nature of Commitment) ويكون على نوعين هما تعلق نفعي ونفسي (Instrumental & Psychological Attachment) (Ghosh & Swamy, 2014: 8)، كما موضح في الجدول (٥).

الجدول (٥) نموذج رباعي للإلتزام التنظيمي

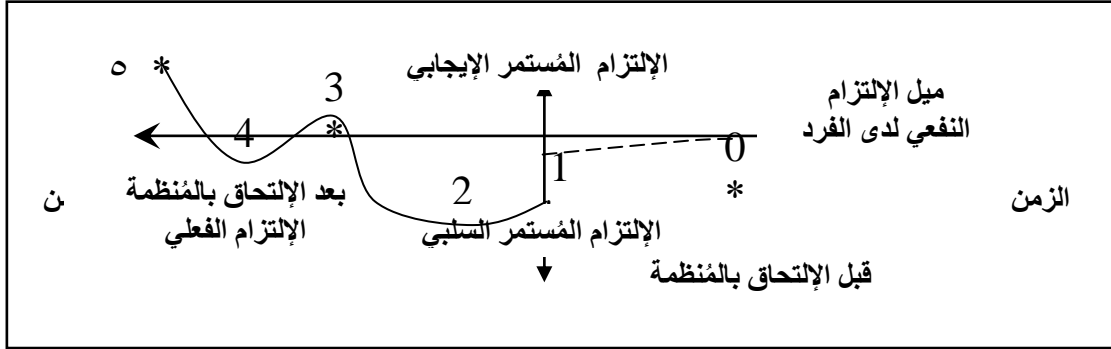
طبيعة الإلتزام			الأبعاد
تعلق نفسي	تعلق نفعي	قبل دخول المنظمة	الوقت
ميل نحو التزام معياري	ميل نحو التزام نفعي		
الإلتزام عاطفي	الإلتزام نفعي	بعد دخول المنظمة	

Source: Cohen, Aaron., (2007), “Commitment before and after: An evaluation and re conceptualization of organizational commitment”, Human Resource Management Review 17, 336–354, P. 337.
بتصرف من الباحث.

أ. مراحل تطور الإلتزام النفعي (المستمر)

يذكر (Mowday & et al., 1٩٧٩) وزملائه بأن مرحلة ما قبل الدخول للمنظمة مهمة جداً فهي تتضمن خبرات العمل السابقة للفرد، إذ يكون الفرد صورة مسبقة عن طبيعة المنظمة، الموظفين، ودوره فيها (النساعي، ٢٠١٠: ٣٤)، إذ يتقدم الفرد إلى المنظمة مصحوباً بميل إلتزام نفعي (Instrumental Propensity Commitment)، الذي يعرف بأنه ميل الفرد للإلتزام تجاه المنظمة على أساس واحد وهو توقع الفوائد والتعويضات والمكافآت التي سيتلقاها الفرد من المنظمة. فهو يتوقع إن مثل هذا التبادل سيكون مفيداً ويؤدي إلى تكوين مستوى عالٍ من الميل للإلتزام نحو المنظمة (Ghosh & Swamy, 2014: 8). ويعتبر نموذج (Cohen, 2007) نقطة إنطلاق مهمة لتقديم تفسير أفضل للإلتزام التنظيمي إستناداً لفهم آلية تكوين الإلتزام وكيفية تطوره لدى الفرد قبل وبعد دخول المنظمة. وفي هذا السياق أختلف (الشمري، ٢٠١٣: ٦٤) مع ما طرحه (Cohen, 2007) في نموده بأن الإلتزام المستمر يبدأ لدى الموظف من المنطقة الافتراضية (١) وهي مرحلة التعيين في المنظمة الموضحة في الشكل (٥)، ويختلف الباحث مع (الشمري، ٢٠١٣) ويتفق مع (Cohen, 2007) بأن الفرد يكون ميل للإلتزام النفعي قبل دخوله المنظمة.

ولذلك قام الباحث بإضافة خطوط متقطعة في شكل (الشمري، ٢٠١٣) ليُعبّر عن ميل الإلتزام النفعي لدى الفرد قبل الإلتحاق بالمنظمة عاكساً نوعية التبادل التي يتوقعها الفرد والتي يأمل في الحصول عليها بعد التحاقه بالمنظمة. ويتأثر ميل الفرد للإلتزام المُستمر تجاه المنظمة بكل من (الخصائص الشخصية، التنشئة الاجتماعية، والتوقعات حول الوظيفة) (Cohen, 2007: 347).



الشكل (٥)

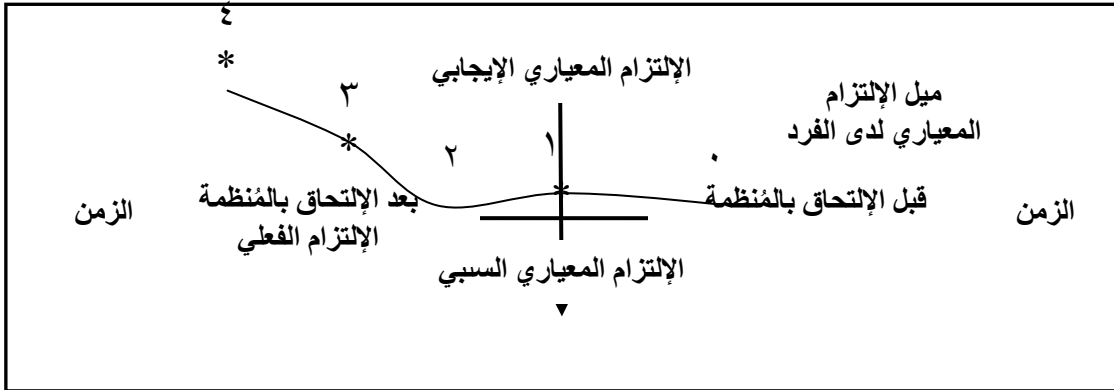
حالة افتراضية لمراحل تطور الإلتزام التنظيمي المُستمر قبل وبعد دخول المنظمة
المصدر: الشمري، محمد بن الحميدي، (٢٠١٣)، " واقع نظام تقويم الاداء الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين: دراسة مقارنة بين إدارة الجوازات وإدارة الأحوال المدنية بمدينة الرياض " ، اطروحة مقدمة إسنكماً إلى متطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفه في العلوم الامنية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ص ٦٤. بتصرف من الباحث.

يمثل المحور الأفقي المدة الزمنية لعضوية الفرد بالمنظمة بدءاً من مرحلة ما قبل الإلتحاق بالمنظمة، ويتولد في مرحلة (١-٠) ميل لدى الفرد في الإنضمام إلى منظمة معينة يريد العمل بها لأنها في اعتقاده سوف تشبع حاجاته (الوزن، ٢٠٠٦: ٣٩). ويتقدم الفرد إلى المنظمة بمستويات مختلفة من الميل، خبرات، وقيم مختلفة وفقاً لاختلاف خصائصهم الشخصية، وتوقعاتهم نحو العمل، الأمر الذي ينعكس على شدة وإتجاه ميل الإلتزام المُستمر لدى الفرد بشكل إيجابي أو سلبي نحو المنظمة وهذا ما يمثله المحور العمودي. فتوقعات الفرد حول الوظيفة هي واحدة من المتغيرات التي تؤثر على ميل الإلتزام للفرد وقرارة بالإنضمام إلى المنظمة (الشمري، ٢٠١٣: ٦٤)، وهذا يعني أنه في حال عدم توافر فرص عمل بديلة وجذابة في منظمات أخرى، بالإضافة إلى خبرات وتجارب العمل السابقة تُساعد على تكوين ميل أقوى للإلتزام نحو المنظمة الجديدة (Cohen, 2007: 347).

توضح مرحلة ما بعد الإلتحاق بالمنظمة مدة التجربة والبدء بالعمل بمرور الوقت ويمثل الرقم (١) نقطة افتراضية تشير إلى حيادية الفرد في الإلتزام وبنفس الوقت تمثل مرحلة افتراضية هي مرحلة (التعيين) في المنظمة وحيادية الإلتزام في ذلك الوقت، وعندما يتم الإلتحاق بالعمل يدخل الفرد بمستويات مختلفة من الإلتزام (النابعي، ٢٠١٠: ٣٤)، وتمثل المرحلة (٢-١) وضع الموظف تحت التجربة في السنة الأولى، وإندثار في الإلتزام المُستمر بإتجاه سلبي، وذلك بسبب صدمة الواقع (Reality Shock) التي تتعلق بالأمر المادية في الغالب مثل الأجور، المكافآت، الحوافز، والتعويضات والتي لم تكن متطابقة مع توقعاته. هذا الأمر يسبب نوع من الأرباك وُضعف في الإلتزام لدى الموظف تجعله يفكر ملياً ويتطلع إلى الانسحاب من المنظمة من دون أن يشعر أنه مضطر للبقاء فيها لأنه لم يكون بعد ذلك الرصيد من الإستثمارات الذي يخشى خسارته فهو لم يزل بعد في مرحلة التجربة. أما المرحلة (٣-٢) فتمثل مرحلة ما بعد التثبيت في الوظيفة وانتقال الموظف من الإلتزام السلبي الذي تكون لديه في الأشهر الأولى من التعيين إلى إرتفاع في الإلتزام المُستمر بالإتجاه الإيجابي، لأن الموظف ما زال يتطلع لفرص وظيفية أعلى تمنحه راتب أكثر، وبنفس الوقت هو يدرك بأن سنوات خدمته قليلة وبذلك تكون خبرته الوظيفية أيضاً قليلة ولا تكون مُحفزاً لمنظمات أخرى لإستقطابه، كما إن تراكم إستثماراته في منظمته الحالية كلها عوامل تجعله يشعر بأنه مضطر إلى البقاء في المنظمة. وتُبين المرحلة (٣-٤) إندثار بسيطة أخرى تتعلق أيضاً بالأمر المالية ويتوافر بدائل أخرى للعمل في منظمات أخرى وغيرها تؤثر على قرارة في البقاء في المنظمة. وأخيراً المرحلة (٤-٥) هي مرحلة إنتعاش وإرتفاع في الإلتزام المُستمر الإيجابي للموظف بسبب زيادة في التعويضات، تراكم الإستثمارات، زيادة الخبرة الوظيفية، قلّة البدائل الأخرى المُتاحة له للعمل في منظمات أخرى أو توافرها ولكنه يُفضل البقاء في المنظمة (الشمري، ٢٠١٣: ٦٥).

ب. مراحل تطور الالتزام المعياري

يتقدم الفرد إلى المنظمة مصحوباً بميل التزام معياري (Normative Commitment) وPropensity) واعتقاده بأنه يجب أن يكون لديه التزام أخلاقي تجاه المنظمة، كما هي الحال بالنسبة لعائلته، جماعته، ووطنه. إذ يتولد ميل الالتزام المعياري نتيجة التنشئة الاجتماعية وخبرات العمل السابقة، ويعرف (Meyer & Allen, 1991) ميل الالتزام المعياري بأنه شعور الفرد بالالتزام أخلاقي مسبق قبل دخوله المنظمة. ولذلك فهو يعد قيمة أخلاقية (8: Ghosh & Swamy, 2014)، ويتطور الالتزام المعياري لدى الفرد قبل وبعد دخول المنظمة كما موضح في الشكل (٦).



الشكل (٦)

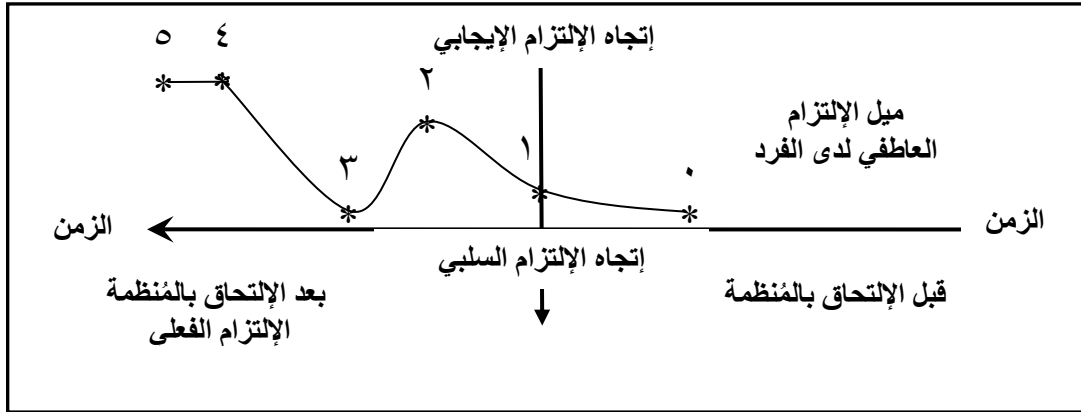
حالة افتراضية لمراحل تطور الالتزام التنظيمي المعياري قبل وبعد دخول المنظمة
المصدر: الشمري، محمد بن الحميدي، (٢٠١٣)، " واقع نظام تقويم الاداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة مقارنة بين ادارة الجوازات وادارة الاحوال المدينة بمدينة الرياض"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ٦٦. بتصرف من الباحث.

تمثل المرحلة (١-٠) مرحلة ما قبل الانضمام إلى المنظمة وبالالتزام معياري إيجابي تجاه العمل بمنظمة معينة ويظهر فيه بوضوح سمة الثبات والاستقرار النسبي بسبب تأثير القيم الشخصية، التنشئة الاجتماعية، وتوقعات الفرد حول الوظيفة. يوضح (٢-١) مرحلة التجربة والإنحدار في الالتزام، ولكن الموظف مازال محافظاً على اتجاهه الإيجابي تجاه المنظمة. وتظهر مرحلة (٣-٢) ارتفاع في الالتزام غالباً ما تكون في الفترة ما بعد تثبيت الموظف في الوظيفة، وتأثره بعملية التنشئة التنظيمية، الإتجاهات، القيم والتوقعات المشتركة بين الموظفين كل ذلك من شأنه أن يزيد من التزامه تجاه زملاء العمل والمنظمة. وفي المرحلة الأخيرة (٤-٣) يبدأ الالتزام المعياري بالتصاعد واستقراره بسبب أثر إحساس الموظف بفضل منظمته وأنه مدين تجاهها نتيجة ما قدمته له خلال سنوات الخدمة، وإن الفرد قد استوعب ظروف العمل ويتم معاملته كما لو كان عضواً قديماً في المنظمة (جرينبرج، وبارون، ٢٠٠٩: ٢٤٣).

ويختلف الباحث مع (Cohen, 2007) إذ اعتبر في نموذجه بأن ميل الفرد للالتزام المعياري وبعد دخول المنظمة يتحول إلى التزام عاطفي للفرد تجاه المنظمة وهذا لا ينطبق مع الواقع إذ إن الالتزام المعياري هو عبارة عن تعرض الموظف لضغوط من الآخرين تؤدي إلى استمراره في المنظمة. أما الالتزام العاطفي هو نتيجة موافقة الموظف على قيم وأهداف المنظمة ورغبته بالبقاء فيها لدعمها، على الرغم من إن كليهما ينتميان إلى المدخل النفسي.

ت. مراحل تطور الالتزام العاطفي

لا يختلف الالتزام العاطفي عن الألتزام المستمر والمعياري، فالفرد يتقدم بميل عاطفي (Propensity Affective Commitment) تجاه منظمة معينة يحب أن يكون عضواً ويعمل فيها. وعندما يتم توظيفه فيها سوف يتطور لديه الألتزام العاطفي (9: Ghosh & Swamy, 2014)، وفي هذه المرحلة سوف يبدأ تغيير فعلي بإتجاهات الفرد نحوها، إستناداً إلى ما سيواجهه الفرد فيها. ويظهر الشكل (٧) مرحلة (١-٠) ميل الألتزام العاطفي مرتفعاً من الفرد تجاه المنظمة وقبل الألتحاق بها، وهذا يعني إن العواطف وإتجاهات الفرد الإيجابية تتكون لدى الفرد تجاه المنظمة حتى قبل الألتحاق بها.



الشكل (٧)

حالة افتراضية لمراحل تطور الإلتزام التنظيمي العاطفي قبل وبعد دخول المنظمة
المصدر: الشمري، محمد بن الحميدي، (٢٠١٣)، " واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين: دراسة مقارنة بين ادارة الجوازات وادارة الاحوال المدنية بمدينة الرياض " ، اطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الامنية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ص ٦٣. بتصرف من الباحث.

تمثل مرحلة (٢-١) ما بعد التعيين في المنظمة يبدأ من بعدها صدمة وإحذار ذات طابع عاطفي تتعلق بعواطف الموظف، وتفاعله الاجتماعي في محيط العمل وإن هذا الحاجز النفسي الذي تكون بسبب إختلاف توقعات الفرد عن الواقع هو الذي يمنع الموظف الجديد من الاندماج العاطفي مع زملائه في العمل (الشمري، ٢٠١٣: ٦٤)، خصوصاً عندما يبني الفرد صورة براقية في ذهنه قبل العمل فيها ناتجة عن المعلومات التي حصل عليها من الأصدقاء أو من الموظفين الذين يعملون في المنظمة، الأمر الذي قد يؤدي إلى إحباط الفرد بعد إلتحاقه بالمنظمة عندما يجد صورة مغايرة جداً عما تكونت لديه وقد يترك العمل كما موضح في المرحلة (٢-٣) (جرينبرج، وبارون، ٢٠٠٩: ٢٤٢). وبعد مرور الزمن يبدأ بعدها الإلتزام العاطفي بالإنعاش (٣-٤) ومن ثم الإستقرار العاطفي لدى الموظف (٤-٥)، ويتأثر الإلتزام العاطفي بعوامل أخرى مثل العدالة التنظيمية، سلوك الرئيس المباشر، والتنشئة التنظيمية (9: Ghosh & Swamy, 2014).

ويستنتج الباحث مما ذكر انفا أن الفرد الذي كان لديه مستوى عالٍ من الميل للإلتزام المعياري، العاطفي، والمستمر نحو المنظمة سيكون أكثر عرضة وبعد الدخول إليها سيؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الإلتزام لديه وإيا كان نوعه. وقد لا يكون ذلك في الواقع وإن مستوى الإلتزام يخضع للظروف والحالة النفسية للفرد بعد دخول المنظمة والعمل فيها، وهي تختلف من شخص إلى آخر. خصوصاً في مرحلة التجربة (وضع الموظف تحت التجربة ولمدة سنة يتم بعدها تثبيتته في الوظيفة) خلال هذه السنة يسعى الموظف إلى تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة ومحاولة إثبات وجوده، علماً أنه قد يواجه عدد من المواقف والتحديات في العمل، تضارب وعدم وضوح الأدوار، إختلاف التوقعات، نمو الإتجاهات الجديدة نحو المنظمة، عدم وجود عدالة تنظيمية، سلوك الرئيس في التعامل معه، كل ذلك من شأنه شعور الموظف بالإحباط ويؤثر بشده في عملية تكوين الإلتزام لديه تجاه المنظمة.

٣. أبعاد الإلتزام التنظيمي

يأتي سعي الكتاب والباحثين عن أبعاد أي ظاهرة في مختلف البيئات، كمحاولة لفهمها وتفسيرها وبيان الجوانب المتعلقة بها فضلاً عن تبسيط تشخيصها، وسواء كان لها انعكاسات إيجابية أو سلبية على الأفراد، العمل، أو المنظمة وعلى المدى القريب أو البعيد، ومن هنا جاء تباين آراء الكتاب والباحثين في هذا المجال من خلال طرحهم أبعاد متنوعة للإلتزام التنظيمي بحسب وجهات النظر المختلفة وتسلسلها الزمني. وتماشياً مع الإشكالية النظرية والتطبيقية للبحث، يرى الباحث أن هذه الأبعاد الثلاثة (المستمر، العاطفي، والمعيارية) يفضل أن تُدرس معاً، إذ تُمكننا من تحديد طبيعة ونوع الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة، وهذا ما دفع الباحث إلى تبني هذه الأبعاد.

أ. الالتزام المستمر

يشير البعد الأول للالتزام المستمر (Continuance Commitment) إلى إدراك الموظف للتكاليف المتعلقة بمغادرة المنظمة (Meyer & Allen, 1991: 67)، وقراره بمواصلة العمل فيها تجنباً لخسارة الإمتيازات التي تعود عليها (Laka-Mathebula, 2004: 38)، ويعكس الالتزام المستمر الدرجة التي يشعر عندها الموظف أنه ملتزم تجاه المنظمة، متأثراً بالتكلفة التي تترتب على ترك المنظمة أو بنقص بدائل العمل المتاحة (درويش، ٢٠٠٨: ٢٤٠)، ويدل هذا على إن الالتزام المستمر هو إلتزام محسوب يُدرك الموظف من خلاله أو يقدر الكُلف المتعلقة بتركه المنظمة، وإن الموظف وفق هذا النوع من الإلتزام يسعى إلى البقاء في المنظمة بسبب حاجته إلى المنافع المادية وغير المادية (Jaja & Okpu, 2013: 45). ويرى الباحث أنه كلما طالت الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير من الإستثمارات التي صنعها خلال مدة خدمته الطويلة ونتيجة لذلك فهو لا يرغب بخسارة كل تلك الأمور. وبذلك فهو يمثل إلتزاماً ضعيفاً للموظف تجاه المنظمة، لأنه مبني فقط على المنافع التي يحصل عليها الموظف من عمله في المنظمة، والتي يمكن أن يفقدها إذا ما ترك العمل فيها.

٢. الإلتزام العاطفي

يستخدم بُعد الإلتزام العاطفي (Affective Commitment) لوصف التوجه العاطفي للموظف نحو المنظمة، وذكر (Taglaw, 2006: 35) بأن الموظف الذي يُحب العمل بوظيفة مُعينة ولديه الرغبة للإستمرار بها يُعتبر ملتزم عاطفياً بهذه الوظيفة وينعكس ذلك على إهتمامه بالإرتقاء بنفسه في الوظيفة من خلال الإلتزام بها، وبناء حصيلة معرفية عنها. فالإلتزام هنا نابع من شعور الموظف بالإرتباط والتطابق مع المنظمة وشعوره بالفخر للإنتماء إليها وإيمانه بأهدافها وقيمها وإندماجه بالمهام اليومية التي يقوم بها، الأمر الذي يمنحه ذلك متعة في إرتباطه معها (فليح، ٢٠١٠: ١٧٩).

٣. الإلتزام المعياري

يُعد الإلتزام المعياري (Normative Commitment) البعد الثالث للالتزام التنظيمي ويعكس وجوب إستمرار الموظف في العمل بالمنظمة (Meyer & Allen, 1990: 67)، لأنه يشعر أنه يجب عليه البقاء فيها (Suleiman & et al., 2012: 33)، ويُسمى بالالتزام التنظيمي الأدبي أو الأخلاقي. ويستند هذا النوع من الإلتزام على القيم والمعايير الشخصية للفرد التي تؤثر على إتجاه وسلوكه نحو المنظمة (الشمري، ٢٠١٣: ٤٩). وذكر (Wiener, 1982) بأن شعور الموظف بالإلتزام الواجب بالبقاء في المنظمة ينبع من القيم والمبادئ الشخصية، والضغط المعيارية التي تمارس عليه قبل دخوله المنظمة مثل (التنشئة الإجتماعية، الثقافة، العائلة، الدين، وغيرها) أو بعد الدخول إلى المنظمة (التنشئة التنظيمية) (Meyer & Allen, 1991: 72)، ومبدأ المعاملة بالمثل (Kreitner & Kinicki, 2007: 189). ومن مُجمل ما ذُكر سابقاً يستخلص الباحث أنه ليس من المطلوب من الموظف المُلتزم أن يشعر هنا بتلك العاطفة الوجدانية الإيجابية المُحبه تجاه منظمته، فليس ذلك هو المتوافر في هذا الشكل من الإلتزام كما هو الحال في العاطفي، كما إن الموظف لا يلتزم هنا بسبب الفوائد والإستثمارات التي يُجنحها أو يخسرُها من جراء عضويته في المنظمة كما هو الحال في الإلتزام المستمر. لكن الموظف وفقاً لهذا المفهوم يلتزم هنا لأنه يشعر بأن هذا الإلتزام واجب عليه، مؤمناً بأن إلتزامه هو الشيء الصحيح والإخلاقي الذي يجب ويتحتم عليه أن يقوم به (الشمري، ٢٠١٣: ٤٩-٥٠)، وقد يشعر الموظفون بالإشكال الثلاثة للالتزام التنظيمي وبدرجات متفاوتة وكل منها يتأثر بعوامل مختلفة (Jaja & Okpu, 2013: 45)، ويمكن أن يختبر الفرد كل واحدة من الحالات النفسية للالتزام ولكن بدرجات متفاوتة (Allen & Meyer, 1990: 4).

البحث الثالث/ الجانب العملي

يتناول هذا المبحث موضوع العرض الإحصائي لنتائج البحث الميداني مع تحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل لها، وقد استخدم الباحث طول الخلية لمقياس ليكرت الخماسي للتعليق على قيم الوسط الحسابي تبعاً للفئات المبينة في الجدول (٦)، وقد حُسب المدى من خلال طرح أعلى قيمة من أصغر قيمة (٤ = ٥-١) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (٠.٨٠ = ٤/٥) وإضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (Sahin, 2013: 1499).

الجدول (٦) التعليق على قيم الوسط الحسابي

ت	طول الفئة	التعليق
١	١ - ١.٨٠	ضعيف جداً
٢	١.٨١ - ٢.٦١	ضعيف
٣	٢.٦٢ - ٣.٤٢	متوسط
٤	٣.٤٣ - ٤.٢٣	عالي
٥	٤.٢٤ - ٥	عالي جداً

Source: Saeed, Nashwan Mohammed Noman., & Hasan, Awad Sad., (2012), "The Effect of Total Quality Management on Construction Project Performance: Case Study, Construction Firms in Yemen", Journal of Science & Technology, Vol. 17, No. 2, P. 19.
بتصرف من الباحث

أولاً: مستوى إجابات أفراد عينة البحث عن متغير تبادلية القائد - العضو

١. بعد الثقة

نستقرئ من المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول (٧) إجابات أفراد عينة البحث على الفقرات المتعلقة بـبعد الثقة البالغ عددها خمس فقرات. إذ يُلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (٣) الخاصة (لديك ثقة بأن الرئيس المباشر يحكم على أدائك من خلال ما تبدله من جهد في العمل) قد حصلت على أعلى الأوساط الحسابية، إذ بلغ (٣.٨٠) وهو وسط عالي وبتباخراف معياري بلغ (١.٠٥) يُبين تناسق إجابات عينة البحث إتجاه الفقرة، وهذا يعني بأن المرؤوسين لديهم ثقة بمستوى عال برئيسهم المباشر لأنه يحكم على أدائهم من خلال جهودهم المبذولة في العمل، وهذا ما يساعد في تحقيق الأستقرار النفسي للمرؤوسين على المدى الطويل، وبناء علاقة ثقة متبادلة معه، وهذا ما أكده بعض أفراد مجتمع البحث أثناء إجراء المقابلات معهم.

الجدول (٧) إجابات الأفراد عينة البحث على فقرات بعد الثقة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أنت حذر في تعاملك مع الرئيس المباشر لضعف الثقة بينكم. R	٢.٥٠	1.03	٥
٢	يسهم الرئيس المباشر في توفير مناخ يسوده الثقة بين المرؤوسين.	3.74	0.89	٢
٣	لديك ثقة بأن الرئيس المباشر يحكم على أدائك من خلال ما تبدله من جهد في العمل.	3.80	1.05	١
٤	لديك الرغبة بتغيير مكان عملك بسبب ضعف الثقة مع الرئيس المباشر. R	٢.٨٠	0.92	٤
٥	يُبدى الرئيس المباشر ثقته بك كزميل عمل معه.	3.70	0.98	٣
	متوسط فقرات بعد الثقة	٣.٣٠	٠.٧٨	

في حين حصلت الفقرة (١) الخاصة (أنت حذر في تعاملك مع الرئيس المباشر لضعف الثقة بينكم) على أدنى الأوساط الحسابية بلغ (٢.٥٠)، وهو وسط ضعيف وبتباخراف معياري بلغ (١.٠٣) يُبين إنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن إجابة جيدة جداً لأنه سؤال عكسي يُبين عدم إتفاق الأفراد عينة البحث بعدم الحذر في التعامل مع الرئيس المباشر لضعف الثقة بينهم. ويتضح أيضاً من نتائج الجدول أن الرؤساء يسهمون في توفير مناخ يسوده الثقة بين المرؤوسين، ويبدى الرئيس المباشر ثقته بالمرؤوسين كزملاء عمل معه، والتي تنعكس بزيادة رغبتهم في البقاء وعدم الرغبة بتغيير مكان العمل. ووفقاً لما تقدم، فإن متوسط فقرات بعد الثقة بلغ (٣.٣٠) وهو وسط متوسط وبتباخراف معياري بلغ (٠.٧٨) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات الأفراد، مما يُوشر إن مستوى الثقة التي يتمتع بها كلا الطرفين مشجعه على مستوى الفقرات الخاصة بهذا البعد، ويؤكد على وجود سلوك جدير بالثقة مُقدم أثناء التفاعل اليومي من قبل طرفي العلاقة.

٢. بعد التأثير

يعرض الجدول (٨) إجابات الأفراد عينة البحث على الفقرات المتعلقة ببعده التأثير البالغ عددها خمس فقرات. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (٨) الخاصة (يتمتع الرئيس المباشر بقدرة كبيرة على إقناع المرؤوسين) قد حصلت على أعلى الأوساط الحسابية، إذ بلغ (٣.٨٣) وهو وسط عالي وبتأثير معياري بلغ (٠.٨٢) يبين اتفاق عينة البحث إتجاه هذه الفقرة، ويذل هذا بأن الرؤساء يتمتعون بقدرة كبيرة على إقناع المرؤوسين والتأثير في سلوكهم وأدائهم. وإن أسلوبهم في التعامل مع المرؤوسين يتميز بالتأثير من خلال إقناعهم بقوة الحجة والمنطق وليس بفرض الرأي، ومعاداة الآراء التي تخالف رأيه.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٦	يعتمد الرئيس المباشر على خبرته الطويلة للتأثير في المرؤوسين.	3.76	1.13	٢
٧	علاقتك القوية مع الرئيس المباشر تجعلك مصدر تأثير في قراراته.	3.06	1.09	٤
٨	يتمتع الرئيس المباشر بقدرة كبيرة على إقناع المرؤوسين.	3.83	٠.٨٢	١
٩	يعتمد الرئيس المباشر على منصبه الوظيفي للتأثير في المرؤوسين R.	2.60	1.09	٥
١٠	خبرتك في العمل تجعلك مصدر تأثير في قرارات الرئيس المباشر.	3.66	٠.٩٦	٣
	متوسط فقرات بعد التأثير	٣.٣٨	٠.٥٤	

في حين حصلت الفقرة (٩) الخاصة (يعتمد الرئيس المباشر على منصبه الوظيفي للتأثير في المرؤوسين) على أدنى الأوساط الحسابية بلغ (٢.٦٠) وهو وسط ضعيف وبتأثير معياري بلغ (١.٠٩) يبين إنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة جيدة جداً لأنه سؤال عكسي، ويبين عدم اعتماد الرئيس المباشر على منصبه الوظيفي للتأثير في المرؤوسين. ويتضح أيضاً من نتائج الجدول أن الأفراد عينة البحث لديهم تأثير متبادل مع الرئيس المباشر من خلال خبرتهم العملية والعلاقة القوية التي يتمتعون بها معه، وللرئيس المباشر أيضاً القدرة في التأثير بالمرؤوسين من خلال خبرته الطويلة في العمل. ومن خلال ما تقدم، فإن متوسط فقرات بعد التأثير بلغ (٣.٣٨) وهو وسط متوسط وبتأثير معياري بلغ (٠.٥٤) يوضح اتفاق الأفراد عينة البحث حول فقرات بعد التأثير التي يتسم بها كلا الطرفين وهي نتيجة جيدة على مستوى الفقرات الخاصة بهذا البعد.

٣. بعد المساهمة

يظهر الجدول (٩) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد عينة البحث إتجاه بعد المساهمة، إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (١٣) الخاصة (يساهم الرئيس المباشر بأفكاره لتطوير العمل) قد حصلت على أعلى الأوساط الحسابية فقد بلغ (٤.١١) وهو وسط عالي وبتأثير معياري بلغ (٠.٨٥) يبين إنسجام إجابات عينة البحث إتجاه هذه الفقرة، وهذا يدل على قرب الرئيس المباشر من المرؤوسين ومساهمته في تطوير العمل من خلال إيجاد بيئة عمل تعاونية، تعزيز مبدأ الشراكة في العمل، تشجيع المرؤوسين على المساهمة والإبداع ومساعدتهم في العمل. في حين حصلت الفقرة (١٤) الخاصة (تتجنب إعلام الرئيس المباشر عن أية مشاكل تواجهها في العمل لأنه لا يهتم لذلك) على أدنى الأوساط الحسابية، إذ بلغ (١.٠٤) وهو وسط ضعيف جداً وبتأثير معياري بلغ (٠.٩٥) يوضح اتفاق عينة البحث إتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة جيدة جداً لأنه سؤال عكسي يبين عدم اتفاق عينة البحث بعدم إعلام الرئيس المباشر عن أية مشاكل تواجههم في العمل لأنه لا يهتم بذلك. ويتضح من نتائج الجدول بأن الأفراد المبحوثين يتفقون أن الرئيس المباشر يسعى إلى استخدام نفوذه لمساعدة المرؤوسين، والسماح لهم بطرح الأفكار في العمل، وهم يعملون بكامل طاقتهم لأن الرئيس المباشر يقدر جهودهم المبذولة.

الجدول (٩) إجابات الأفراد عينة البحث على فقرات بعد المساهمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١١	تتجنب العمل بكامل طاقتك لأن الرئيس المباشر لا يقدر ذلك. R	١.٩٠	0.89	٤
١٢	يستخدم الرئيس المباشر نفوذه لمساعدتك حين تحتاج لذلك.	3.43	1.10	٣
١٣	يساهم الرئيس المباشر بأفكاره لتطوير العمل.	4.11	0.85	١
١٤	تتجنب إعلام الرئيس المباشر عن اية مشاكل تواجهها في العمل لأنه لا يهتم لذلك. R	١.٠٤	0.95	٥
١٥	يسمح لك الرئيس المباشر بطرح افكارك بخصوص العمل.	3.89	0.87	٢
	متوسط فقرات بعد المساهمة	٢.٨٧	٠.٧١	

وفي ضوء ما تقدم، فإن متوسط فقرات بُعد المساهمة بلغ (٢.٨٧) وهو وسط متوسط وبانحراف معياري بلغ (٠.٧١) يبين إنسجام الأفراد عينة البحث إتجاه فقرات بُعد المساهمة، وهذا يدل على توافر بُعد المساهمة المتبادلة بين الرئيس والمرووس في إنجاز مهام العمل.

٤. بعد الاحترام

نستخلص من ملاحظة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد عينة البحث إتجاه بُعد الاحترام الواردة في الجدول (١٠) بأن الفقرة (١٧) الخاصة (تحتزم الرئيس المباشر لما يمتلكه من قدرة على إتقان العمل) قد حصلت على أعلى الأوساط الحسابية فقد بلغ (٣.٩٧) وهو وسط عالي وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٢) يبين تناسق إجابات الأفراد عينة البحث إتجاه بُعد الاحترام، وهذا المستوى يعبر عن الواقع إذ لاحظ الباحث ذلك في مقابلاته مع بعض الأفراد وهم يتحدثون باحترام عن رئيسهم المباشر وتقديرهم لمهاراته وإجادته للعمل والسرعة في إنجازهم مما يعبر عن إتقانه للعمل. في حين حصلت الفقرة (١٨) الخاصة (بتعامل الرئيس المباشر مع المرووسين بتعالى بسبب مركزه الوظيفي) على أدنى الأوساط الحسابية بلغ (١.٤٩) وهو وسط ضعيف جداً وبانحراف معياري بلغ (١.٠١) يبين إنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة جيدة جداً لأنه سؤال عكسي يبين عدم إتفاق الأفراد عينة البحث بعدم تعامل الرئيس المباشر معهم بتعالى بسبب مركزه الوظيفي. ويتضح من نتائج الجدول توافر بُعد الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرووس. إذ يحترم الرئيس المباشر آراء المرووسين في العمل وإن اختلف معهم، ويظهر إعجاباً لما يمتلكونه من مهارة في إنجاز المهام، وعدم إنتقادهم أمام زملائهم في العمل. ووفقاً لما تقدم، فإن متوسط فقرات بُعد الاحترام بلغ (٢.٩٥) وهو وسط متوسط وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٦) يبين إنسجام إجابات الأفراد عينة البحث حول الفقرات، ومؤشر جيد على توافر الاحترام المتبادل بين المرووسين والرئيس المباشر.

الجدول (١٠) إجابات الأفراد عينة البحث على فقرات بُعد الاحترام

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٦	يحترم الرئيس المباشر ارنك بخصوص العمل وإن اختلفت معه.	3.60	0.84	٣
١٧	تحتزم الرئيس المباشر لما يمتلكه من قدرة على إتقان العمل.	3.97	0.92	١
١٨	يتعامل الرئيس المباشر مع المرووسين بتعالى بسبب مركزه الوظيفي. R	١.٤٩	1.01	٥
١٩	يبيدي الرئيس المباشر إعجابيه لما تملكه من مهارة في إنجاز العمل.	3.64	0.85	٢
٢٠	ينتقد الرئيس المباشر المرووسين امام زملائهم R.	٢.٠٥	1.11	٤
	متوسط فقرات بُعد الاحترام	٢.٩٥	٠.٧٦	

وللتأكد من إن هذه الأبعاد مطبقة فعلاً أو غير مطبقة في مجتمع البحث قام الباحث باستخدام إختبار (t) لعينة واحدة، لاستخراج الوسط الحسابي ومقارنته مع الوسط الفرضي كما موضح في الجدول (٢١)، إذ يلحظ في هذا الجدول أن قيمة الوسط الحسابي لتبادلية القائد - العضو بلغت (٧١.٧٤)، وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٦٠)، ويؤشر ذلك أن المعنوية لصالح الوسط الحسابي عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٩.٨٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٩)، أي أن هناك تطبيقاً لمُتغير تبادلية القائد - العضو في مجتمع البحث، وكذلك الحال بالنسبة لأبعادها كانت ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية.

الجدول (١١) نتائج إختبار (t) لتبادلية القائد - العضو

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة
الثقة	١٨.٥٦	٣.٨٩	١٥	٩.١٦	دال
التأثير	١٦.٩١	٢.٦٩	١٥	٧.١١	دال
المساهمة	١٨.٤٩	٣.٥٧	١٥	٩.٧٦	دال
الاحترام	١٧.٧٨	٣.٧٩	١٥	٧.٣٤	دال
تبادلية القائد - العضو	٧١.٧٤	١١.٩٤	٦٠	٩.٨٣	دال

قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ودرجة حرية (٩٩) = (١.٩٩).

ثانياً: مستوى إجابات أفراد عينة البحث عن متغير الإلتزام التنظيمي

١. بعد الإلتزام المستمر

نستخلص من ملاحظة الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات الأفراد عينة البحث إتجاه بُعد الإلتزام المستمر الواردة في الجدول (١٢) بأن الفقرة (٣٨) الخاصة (طول مدة بقاءك في المنظمة تزيد من صعوبة تركك العمل فيها) قد حصلت على أعلى الأوساط الحسابية فقد بلغ (٣.٩٥) وهو وسط عال وبتأخراف معياري بلغ (٠.٦٨). يبين اتفاق إجابات الأفراد عينة البحث إتجاه هذه الفقرة، ويعبر هذا المستوى عن الواقع، إذ لاحظ الباحث ذلك من خلال مقابلاته مع الأفراد الذين أكدوا على رغبتهم المستمره في مواصلة العمل في الوزارة تجنباً لخسارة الأمتيازات التي يحصلون عليها.

الجدول (١٢) إجابات الأفراد عينة البحث على فقرات بُعد الإلتزام المستمر

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٣٦	تعد محدودية البدائل المتاحة لك للعمل في منظمات أخرى من أهم أسباب بقاءك في المنظمة.	3.57	1.06	٥
٣٧	يحفزك الراتب الذي تستلمه على البقاء في المنظمة.	3.81	0.86	٢
٣٨	طول مدة بقاءك في المنظمة تزيد من صعوبة تركك العمل فيها.	3.95	0.68	١
٣٩	تصاب حياتك بالارتباك إذا تركت عملك الحالي.	3.77	1.05	٣
٤٠	إستمرارك بالعمل في المنظمة الآن يعكس حاجتك للعمل فيها.	3.77	0.82	٤
	متوسط فقرات بُعد الإلتزام المستمر	٣.٧٧	٠.٦٢	

في حين حصلت الفقرة (٣٦) الخاصة (تعد محدودية البدائل المتاحة لك للعمل في منظمات أخرى من أهم أسباب بقاءك في المنظمة) على أدنى الأوساط الحسابية بلغ (٣.٥٧) وهو وسط عال وبتأخراف معياري بلغ (١.٠٦). يبين إنسجام إجابات الأفراد عينة البحث، ويعكس هذا الإلتزام الدرجة التي يشعر عندها الموظف أنه ملتزم تجاه المنظمة منأثراً بنقص بدائل العمل المتاحة له في منظمات أخرى. ويتضح من نتائج الجدول أن المبحوثين يحفزهم الراتب الذي يستلمونه على البقاء في المنظمة، وإن إستمرارهم بالعمل يعكس حاجتهم له، وستصاب حياتهم بالارتباك إذا ما قرروا ترك عملهم الحالي. ووفقاً لما تقدم، فإن متوسط فقرات بُعد الإلتزام المستمر بلغ (٣.٧٧) وهو وسط عالي وبتأخراف معياري بلغ (٠.٦٢). يبين إنسجام إجابات الأفراد عينة البحث إتجاه بُعد الإلتزام المستمر.

٢. بعد الإلتزام العاطفي

يُبين الجدول (١٣) بأن الفقرة (٤٣) الخاصة (تشعر بالاعتزاز عندما تتحدث عن منطمتك أمام الآخرين) قد حصلت على أعلى الأوساط الحسابية فقد بلغ (٣.٧٩) وهو وسط عالي وبتأخراف معياري بلغ (٠.٨٤). يبين إنسجام إجابات الأفراد عينة البحث إتجاه هذه الفقرة، ويدل هذا على أن الإلتزام هنا نابع من شعور الموظف بالإرتباط مع المنظمة وشعوره بالفخر للإلتزام إليها وإيماناً بجميع أهدافها واندماجاً بالمهام اليومية التي يقوم بها الأمر الذي يمنحه ذلك متعة في إرتباطه معها.

الجدول (١٣) إجابات الأفراد عينة البحث على فقرات بُعد الإلتزام العاطفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤١	ستكون سعيداً جداً بفضاء كل حياتك المهنية في هذه المنظمة .	3.28	1.03	٢
٤٢	لديك شعور حقيقي بأن مشاكل منطمتك هي جزء من مشاكلك الخاصة	3.25	1.10	٣
٤٣	تشعر بالاعتزاز عندما تتحدث عن منطمتك أمام الآخرين.	3.79	0.84	١
٤٤	لا تشعر بالإرتباط العاطفي نحو منطمتك. R	١.٨٠	0.84	٥
٤٥	تستطيع أن ترتبط عاطفياً بمنظمة أخرى كما ترتبط بمنطمتك الآن. R	٢.٠٥	1.06	٤
	متوسط فقرات بُعد الإلتزام العاطفي	٢.٨٣	٠.٦١	

في حين حصلت الفقرة (٤٤) الخاصة (لا تشعر بالإرتباط العاطفي نحو منطمتك) على أدنى الأوساط الحسابية بلغ (١.٨٠) وهو وسط ضعيف جداً وبتأخراف معياري بلغ (٠.٨٤). يبين اتفاق إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة جيدة جداً لأنه سؤال عكسي يبين عدم اتفاق الأفراد عينة البحث بعدم إرتباطهم شعورياً بها. ويتضح من نتائج الجدول بأن المبحوثين سعديين بفضاء كل حياتهم المهنية في المنظمة، ولديهم شعور حقيقي بأن مشاكل المنظمة هي مشاكلهم الخاصة، ولذلك فهم لا يستطيعون الإرتباط عاطفياً بمنظمة أخرى كما يرتبطون بمنظمتهم الآن. وفي ضوء ما تقدم، فإن متوسط فقرات بُعد الإلتزام العاطفي بلغ (٢.٨٣) وهو وسط متوسط وبتأخراف معياري بلغ (٠.٦١). يبين إنسجام إجابات عينة البحث إتجاه فقرات بُعد الإلتزام العاطفي.

٣. بعد الالتزام المعياري

يُظهر الجدول (١٤) بأن الفقرة (٤٧) الخاصة (تعتقد بأهمية الالتزام الأخلاقي بالبقاء في المنظمة) قد حصلت على أعلى الأوساط الحسابية فقد بلغ (٤.٠٩) وهو وسط عالي وبتأخراف معياري بلغ (٠.٦٩) يبين إنسجام إجابات عينة البحث إتجاه هذه الفقرة، ويدل هذا بأن إلتزام الموظفين هنا نابع من القيم والمعايير الشخصية للفرد التي تؤثر على إتجاهه وسلوكه نحو المنظمة.

الجدول (١٤) إجابات الأفراد عينة البحث على فقرات بعد إلتزام المعياري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	التأخراف المعياري	الترتيب
٤٦	للمنظمة فضل كبير في بناء سيرتك المهنية.	3.94	٠.82	٢
٤٧	تعتقد بأهمية الإلتزام الاخلاقي بالبقاء في المنظمة.	4.09	٠.69	١
٤٨	تغادر المنظمة مع اول فرصة عمل افضل تتاح لك R	٢.٠٥	١.٢١	٥
٤٩	إلتزامك تجاه زملائك يدفعك للبقاء في المنظمة.	2.78	1.21	٤
٥٠	ترك العمل الحالي دون مبرر هو تصرف غير اخلاقي تجاه الرئيس المباشر.	3.71	1.03	٣
	متوسط فقرات بعد الإلتزام المعياري	٣.٣١	٠.٥٤	

في حين حصلت الفقرة (٤٨) الخاصة (تغادر المنظمة مع اول فرصة عمل أفضل تتاح لك) على ادنى الأوساط الحسابية بلغ (٢.٠٥) وهو وسط ضعيف وبتأخراف معياري بلغ (١.٢١) يبين إتفاق إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة جيدة جداً لأنه سؤال عكسي يبين عدم إتفاق المبحوثين بعدم مغادرة الوزارة مع اول فرصة عمل تتاح لهم. وينضح من نتائج الجدول بأن المبحوثين يدركون أن للمنظمة فضل كبير في بناء سيرتهم المهنية، وترك العمل دون مبرر هو تصرف غير أخلاقي تجاه الرئيس المباشر، وإلتزامهم إتجاه زملائهم بالعمل يدفعهم للبقاء في المنظمة. وبلغ متوسط فقرات بعد الإلتزام المعياري (٣.٣١) وهو وسط متوسط وبتأخراف معياري بلغ (٠.٥٤) يبين إنسجام إجابات عينة البحث إتجاه فقرات بعد الإلتزام المعياري.

ومن خلال إختبار (t) توصل الباحث إلى أن متغير الإلتزام التنظيمي متوافر لدى الأفراد عينة البحث كما موضح في الجدول (١٥) لأن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٦.٤٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٩) وهذا يعني بأن هناك فروقات ذات دلالة معنوية لمتغير الإلتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٥٣.٤٨) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٤٥) وهذا يعني أن المعنوية لصالح الوسط الحسابي، وكذلك الحال بالنسبة لأبعاد الإلتزام التنظيمي جميعها كانت ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية.

الجدول (١٥) نتائج إختبار (t) للإلتزام التنظيمي

الأبعاد	الوسط الحسابي	التأخراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة
الإلتزام المستمر	١٨.٨٧	٣.١٠	١٥	١٢.٤٨	دال
الإلتزام العاطفي	١٦.٩٣	٣.٠٦	١٥	٦.٣٢	دال
الإلتزام المعياري	١٧.٦٨	٢.٧١	١٥	٩.٨٩	دال
الإلتزام التنظيمي	٥٣.٤٨	٥.١٤	٤٥	١٦.٤٩	دال

قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٩) = (١.٩٩).

ثالثاً: علاقة الإرتباط بين تبادلية القائد – العضو والإلتزام التنظيمي

لغرض إختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الإرتباط تم استخدام تحليل الرتب (Spearman) وكذلك إختبار (t)، لإختبار معنوية معامل الإرتباط، ويمكن تفسير معامل الإرتباط في ضوء قاعدة (Ebel, 1972)، الموضحة في الجدول (١٦)، إذ تتراوح قوة الإرتباط بين متغيرين من $-1 \leq r \leq +1$ (الكبيسي، ٢٠١١: ٤٩).

الجدول (١٦) قيم معامل الارتباط

ت	قيم معامل الارتباط	تفسير معامل الارتباط
١	٠	لا توجد علاقة ارتباط
٢	من ٠.١ - ٠.٢٤	علاقة ضعيفة
٣	من ٠.٢٥ - ٠.٤٩	علاقة متوسطة
٤	من ٠.٥٠ - ٠.٧٤	علاقة قوية
٥	من ٠.٧٥ - ٠.٩٩	علاقة قوية جداً
٦	١	ارتباط طردي تام

المصدر: الكبيسي، وهيب مجيد، (٢٠١١)، " طرائق البحث العلمي بين التنظير والتطبيق " الطبعة الأولى، مكتب اليمامة للطباعة والنشر، بغداد، العراق، صفحة ٤٩.

ملاحظة: ما ذكر عن الارتباط الموجب ينطبق على الارتباط السالب مع وضع إشارة سالب وعكسي. أفادت الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبادلية القائد - العضو والالتزام التنظيمي)، إذ بينت النتائج الموضحة بالجدول (١٧) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٥٥) وهي علاقة قوية، موجبة، وطرديّة، وهذا يُشير إلى أن توافر تبادلية القائد - العضو سيسهم بشكل كبير في زيادة الالتزام التنظيمي للأفراد المبحوثين، ويهدف التحقق من معنوية العلاقة من خلال استخدام اختبار معامل الارتباط بمقياس (t)، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٥.٨٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٩٩) بمستوى معنوية (٠.٠٥)، وإستناداً إلى هذه النتائج تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية. وقد إنبثقت عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية وهي:

الجدول (١٧) قيم معامل الارتباط بين تبادلية القائد- العضو والالتزام التنظيمي

معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة
٠.٥٥*	٥.٨٧

* دال عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

١. الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقة والالتزام التنظيمي). إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٥.٨٧) الوارده في الجدول (١٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٩)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والالتزام التنظيمي، وبلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٥١) وهي قيمة موجبة وقوية وهذا يعني بأن الارتباط طردي، مما يُشير إلى إسهام بُعد الثقة في تعزيز زيادة إلتزام المبحوثين تجاه المنظمة. وتؤكد هذه النتائج على قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول (١٨) قيم معامل الارتباط بين أبعاد تبادلية القائد- العضو والالتزام التنظيمي

ت	أبعاد تبادلية القائد- العضو	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة
١	الثقة	٠.٥١*	٥.٨٧
٢	التأثير	٠.٢٨*	٢.٨٩
٣	المساهمة	٠.٤٧*	٥.٢٧
٤	الإحترام	٠.٤٣*	٤.٧١

* دال عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

٢. تدل النتائج الواردة في الجدول (١٨) على وجود علاقة ارتباط موجبة، متوسطة، وذات دلالة معنوية بين بُعد التأثير والالتزام التنظيمي، إذ سجل الارتباط بينهما (٠.٢٨) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وهذا يُشير إلى إسهام بُعد التأثير في زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي للأفراد عينة البحث، وتدعم هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير والالتزام التنظيمي).

٣. حقق بُعد المساهمة علاقة ارتباط موجبة وطرديّة مع العدالة التنظيمية ما قيمته (٠.٤٧) الوارده في الجدول (١٨)، وبحدود ثقة (٠.٩٥). إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٥.٢٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٩)، مما يُشير إلى الدور الذي تُبدية المساهمة المُتبادلة في إنجاز العمل بين الرئيس والمرووسين في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي. وتُشير هذه العلاقة المُتوسطة إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساهمة والالتزام التنظيمي).

٤. توضح النتائج الواردة في الجدول (١٨) بأن علاقة الارتباط بين الإحترام والالتزام التنظيمي بلغت (٠.٤٣). وهي علاقة طردية وموجبة، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (٤.٧١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٩)، وتشير هذه النتائج إلى أنه كلما زاد الإحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين زاد من مستوى الإلتزام التنظيمي للمبحوثين. وتدعم هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإحترام والالتزام التنظيمي). وبهذه النتائج تم التحقق من جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

رابعاً: تحليل تأثير تبادلية القائد - العضو في الإلتزام التنظيمي

إسترشاداً بالقراءات السابقة وضع الباحث عدداً من التوقعات الخاصة بعلاقة تأثير تبادلية القائد - العضو في الإلتزام التنظيمي، بالإعتماد على معامل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Coefficient)، كونه أسلوباً إحصائياً يُستخدم للإفادة في تحديد اتجاهات التأثير بين متغيرين. صيغة الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتبادلية القائد - العضو في الإلتزام التنظيمي)، وفي ضوء هذه الفرضية أسفرت نتائج الجدول (١٩) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتبادلية القائد - العضو في الإلتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٤.٤٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) والبالغة (٣.٩٦).

الجدول (١٩) تأثير تبادلية القائد - العضو في الإلتزام التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت (a)	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة معامل التحديد % (R ²)	قيمة (F) المحسوبة
تبادلية القائد - العضو	الإلتزام التنظيمي	٢.٥٢	٠.٢٩	٠.٣٠	٣٤.٤٥

قيمة (F) الجدولية (٣.٩٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ودرجة حرية (١.٩٨). أشرت قيمة الثابت (a) إلى وجود إلتزام تنظيمي لدى المبحوثين مقداره (2.52) عندما تكون قيمة تبادلية القائد العضو (X) تساوي صفر، أما قيمة (B) المرافقة لتبادلية القائد العضو فهي تدل على إن تغييراً بوحدة واحدة في تبادلية القائد - العضو سيؤدي إلى تغيير مقداره (٠.٢٩) في الإلتزام التنظيمي، كما أشارت معامل التحديد (R²) إلى معامل مقداره (٠.٣٠) بما يعني إن تبادلية القائد - العضو تُفسر ما نسبته (٣٠%) من التغيرات الحاصلة في الإلتزام التنظيمي، وعلى أساس هذه النتائج تُقبل الفرضية الرئيسية الخامسة. ويمكن صياغة علاقة الإنحدار بين تبادلية القائد - العضو والالتزام التنظيمي كما يأتي (الإلتزام التنظيمي (Y) = ٢.٥٢ + (٠.٢٩) تبادلية القائد - العضو). وتفرعت عن الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات تعكس تأثير الأبعاد الفرعية لتبادلية القائد- العضو في الإلتزام التنظيمي، كما موضح في الجدول (٢٠) وعلى النحو الآتي:

الجدول (٢٠) تأثير أبعاد تبادلية القائد - العضو في الإلتزام التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت (a)	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة معامل التحديد % (R ²)	قيمة (F) المحسوبة
الثقة	الإلتزام التنظيمي	٢.٧٢	٠.٢٣	٠.٢٦	٣٤.٤٥
التأثير		٢.٩٧	٠.١٨	٠.٠٧	٨.٣٥
المساهمة		٢.٧٤	٠.٢٢	٠.٢٢	٢٧.٧٧
الإحترام		٢.٨٧	٠.٢٠	٠.١٨	٢٢.١٨

قيمة (F) الجدولية (٣.٩٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ودرجة حرية (١.٩٨).
١. يتضح من الجدول (٢٠) وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقة في الإلتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٤.٤٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبتحديد ثقة (٠.٩٥)، وإن قيمة الثابت (a) تشير إلى وجود إلتزام تنظيمي لدى المبحوثين مقداره (2.72) عندما تكون قيمة الثقة (X₁) تساوي صفر. أما قيمة (B) المرافقة للثقة فهي تدل على إن تغييراً بوحدة واحدة في الثقة سيؤدي إلى تغيير مقداره (٠.٢٣) في الإلتزام التنظيمي، كما أشارت معامل التحديد (R²) إلى معامل مقداره (٠.٢٦) بما يعني إن الثقة تُفسر ما نسبته (٢٦%) من التغيرات الحاصلة في الإلتزام التنظيمي، وعلى أساس هذه النتائج تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة في الإلتزام التنظيمي). ويمكن صياغة علاقة الإنحدار بين الثقة والإلتزام التنظيمي كما يأتي (الإلتزام التنظيمي (Y) = ٢.٧٢ + (٠.٢٣) الثقة).

٢. يُشير بُعد التأثير بأن قيمة (F) المحسوبة الواردة في الجدول (٢٠) تجاوزت قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وأشارت قيمة الثابت (a) إلى وجود إلتزام تنظيمي لدى المبحوثين مقداره (2.97) عندما تكون قيمة بُعد التأثير (X₂) تساوي صفر، أما قيمة (B) المرافقة للتأثير فهي تدل على إن تغييراً بوحدة واحدة في التأثير سيؤدي إلى تغيير مقداره (٠.١٨) في الإلتزام التنظيمي، كما أشارت معامل التحديد (R²) إلى معامل مقداره (٠.٠٧) بما يعني إن التأثير يُفسر ما نسبته (٧%) من التغيرات الحاصلة في الإلتزام التنظيمي، وعلى أساس هذه النتائج تُقبل الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير في الإلتزام التنظيمي). ويمكن صياغة علاقة الإنحدار بين بُعد التأثير والإلتزام التنظيمي كما يأتي (الإلتزام التنظيمي (Y) = ٢.٩٧ + (٠.١٨) التأثير).

٣. دل بُعد المساهمة على وجود تأثير ذو دلالة معنوية في الإلتزام التنظيمي كما موضح في الجدول (٢٠) وبحدود ثقة (٠.٩٥)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٧.٧٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٦)، وبيئت قيمة معامل التأثير (B) على إن تغييراً بوحدة واحدة في المساهمة سيؤدي إلى تغيير مقداره (٠.٢٢) في الإلتزام التنظيمي، ويوشر الثابت (a) إلى وجود إلتزام تنظيمي لدى الأفراد عينة البحث مقداره (٢.٧٤) عندما تكون قيمة المساهمة (X₃) تساوي صفر، كما أشارت معامل التحديد (R²) إلى معامل مقداره (٠.٢٢) بما يعني إن المساهمة تُفسر (٢٢%) من التغيرات الحاصلة في الإلتزام التنظيمي، وعلى أساس هذه النتائج تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمساهمة في الإلتزام التنظيمي)، ويمكن صياغة علاقة الإنحدار بين المساهمة والإلتزام التنظيمي كما يأتي (الإلتزام التنظيمي (Y) = ٢.٧٤ + (٠.٢٢) المساهمة).

٤. أثر بُعد الإحترام تأثيراً ذو دلالة معنوية في الإلتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٢.١٨) الواردة في الجدول (٢٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبيئت قيمة معامل التأثير (B) على إن تغييراً بوحدة واحدة في الإحترام سيؤدي إلى تغيير مقداره (٠.٢٠) في الإلتزام التنظيمي، كما أشارت معامل التحديد (R²) إلى معامل مقداره (٠.١٨) بما يعني إن الإحترام يُفسر (١٨%) من التغيرات الحاصلة في الإلتزام التنظيمي، وأشار الحد الثابت إلى وجود إلتزام تنظيمي لدى الأفراد عينة البحث مقداره (٢.٨٧) عندما تكون قيمة الإحترام (X₄) تساوي صفر، وعلى أساس هذه النتائج تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإحترام في الإلتزام التنظيمي). ويمكن صياغة علاقة الإنحدار بين الإحترام والإلتزام التنظيمي كما يأتي (الإلتزام التنظيمي (Y) = ٢.٨٧ + (٠.٢٠) الإحترام).

المبحث الرابع / الإستنتاجات والتوصيات

في ضوء ما تم عرضه في المباحث المتعلقة بالجانبين النظري والميداني، سيتم عرض الإستنتاجات التي تم التوصل إليها وعلى النحو الآتي:

أولاً: الإستنتاجات النظرية

١. ظهر من خلال الجدول الفكري ونتائج الدراسات السابقة حتمية إهتمام المنظمات باختلاف أنواعها بتبادلية القائد - العضو لكونها تصنف المرؤوسين إلى مجموعتين مختلفتين مما يؤثر ذلك بشكل مباشر في إدراكهم للعدالة التنظيمية وإلتزامهم تجاه المنظمة.
٢. يبقى الإلتزام التنظيمي الفعلي الأساس المتين ومصدر قوة يُساعد على تحقيق أهداف المنظمة وبقائها ومُنافستها للمنظمات الأخرى.

ثانياً: الإستنتاجات الميدانية

١. تبين أن علاقة المرؤوسين برئيسهم تتسم بالثقة وهذا ما يُساعد على تحقيق الإستقرار النفسي لهم على المدى الطويل، وإمتلاكهم لمستوى تأثير متوسط في علاقتهم مع رئيسهم، وإتهم على إستعداد للعمل بجهد ويسعون لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشعر المرؤوسين بإحترام آرائهم وتقدير مهاراتهم من قبل رئيسهم، وعدم إنتقادهم أمام الآخرين.

٢. هناك إلتزام بدرجة مُتوسط من الإلتزام التنظيمي لدى المبحوثين، مما يدل على تمسكهم بمنظمتهم ورغبتهم بمواصلة العمل فيها، وكان الإلتزام المُستمر الأكثر أهمية لدى الافراد عينة البحث من الإلتزام المعياري والعاطفي، مما يعني إن الإلتزام لدى العاملين في الوزارة مُستمداً من أهمية العامل المادي الذي يحصلون عليه من راتب ومُخصصات ومُميزات أخرى تؤثر بشكل كبير على قراره بمواصلة العمل في الوزارة.
- إضافة إلى مشاعرهم الجياشة نحوها التي تدل على شعورهم بالفخر والإعتزاز بعملهم لما له من أهمية في الحفاظ على الأمن وسيادة العراق، والقيم والمعايير التي يؤمنون بها تعكس شعورهم بأنهم مدينون للوزارة وعليهم أن يتعاملوا معها بواجب المُعاملة بالمثل.
٤. وجد إن العلاقة بين تبادلية القائد - العضو والإلتزام التنظيمي كانت معنوية وقوية، وهذا يعني إن علاقة المرؤوسين برئيسهم تُسهم بتحديد مُستوى الإلتزام التنظيمي وزيادة تمسكهم بمديراتهم، وحصلت الثقة المُتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين على أعلى علاقة إرتباط قوية وموجبة مع الإلتزام التنظيمي وكذلك الحال لبقية الأبعاد لها علاقة إرتباط مُوجبة مع الإلتزام التنظيمي.
٥. كان تأثير تبادلية القائد - العضو في الإلتزام التنظيمي معنوياً، ويُشير هذا إلى أن علاقة المرؤوس برئيسه تؤثر في طبيعة الإلتزام التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء ما طرحه البحث من إستنتاجات، كان لا بد من تقديم عدد من التوصيات والتي يُمكن لمُجتمع البحث الاستفادة منها والمُتعلقة بانعكاس تبادلية القائد - العضو في الإلتزام التنظيمي.
١. ضرورة إهتمام وزارة الدفاع بتبادلية القائد - العضو من خلال توضيح أهمية العلاقات المُتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين والخصائص التي تُبنى عليها، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تُشعرهم بضرورة إقامة علاقات جيدة مع جميع المرؤوسين دون تمييز فيما بينهم، وإعادة إحياء فكرة تأسيس ناد خاص بمنسوبي وزارة الدفاع، مثلما كان قبل عام (٢٠٠٣) والمعروف سابقاً بناد الضباط، لغرض تقوية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وخلق أجواء حميمية أخوية تكسر حواجز العمل الرسمية، وتُعزز العلاقة بين قمة الهرم التنظيمي والقاعدة.
٢. ضرورة بحث الوزارة عن المصادر الأساسية التي تُعزز من علاقة المرؤوسين برئيسهم وزيادة الإلتزام لديهم، من خلال إتباع الخطوات الآتية:
- أ. يتطلب من الوزارة كخطوة أولى البحث عن تلك القيادات الإدارية التي تتوفر فيها القدرة والكفاءة والمهارات لإنشاء الثقة مع المرؤوسين وتعزيز الإلتزام التنظيمي لديهم.
- ب. تبني الرؤساء أسلوب الحوار المُباشر مع مرؤوسيه والإستماع إلى آرائهم، إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات التي سَتُخذ، والمساهمة المُباشرة في حل مشاكلهم داخل المُنظمة.
- ت. تطوير القيادات الإدارية وذلك ببحثهم على المشاركة في دورات تطويرية مُتخصصة لتنمية قدرات العمل والتعامل مع المرؤوسين، وإتباع مناهج علمية مدروسة لهذا الغرض.

المصادر:

١. إبراهيم، خليل إبراهيم، (٢٠١٠)، "تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد"، اطروحة دكتوراه فلسفه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
٢. أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق، (٢٠١٠)، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
٣. البقمي، سعد تراحيب غنام، (٢٠١٢)، "الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة"، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٤. البياتي، سحراء أنور حسين علي، (٢٠١٠)، " الإغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والاشغال العامة "، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير علوم في الإدارة العامة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٥. جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، ترجمة رفاعي، رفاعي محمد، وبسيوني، إسماعيل علي، (٢٠٠٩)، " إدارة السلوك في المنظمات "، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٦. حرب، حسام الدين خليل، (٢٠١١)، " أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة "، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٧. داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٠)، " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي "، دار الكتب للطباعة، بغداد، العراق.
٨. درويش، محمد احمد، (٢٠٠٨)، " نظرية الالتزام التنظيمي "، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر.
٩. الزعبي، مروان طاهر، (٢٠٠٩)، " جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي "، دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٣٦، العدد ٢.
١٠. الشمري، عايد رحيل عيادة، (٢٠١٣)، " دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية "، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١١. الشمري، محمد بن الحميدي، (٢٠١٣)، " واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة مقارنة بين إدارة الجوازات وإدارة الأحوال المدنية بمدينة الرياض " اطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٢. الشوابكة، عساف عبد ربه بركات، (٢٠٠٧)، " مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية "، اطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في التربية، غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
١٣. الصامل، ناصر، (٢٠١١)، " تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي "، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٤. عاشوري، إبتسام، (٢٠١٥)، " الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (لمديرية العامة) "، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر.
١٥. عبد الستار، حلا صاحب، (٢٠١٣)، " دور تبادلية القائد العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية: بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين "، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير علوم في الإدارة العامة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٦. عبيد، علياء حسين، (٢٠١٥)، " الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الاداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسي التربية الرياضية، جامعة الكوفة "، مجلة مركز دراسات الكوفة.
١٧. العثمان، محمد بن عبد الله، (٢٠٠٣)، " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الاداء "، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٨. عسيري، أحمد ناصر، (٢٠١٤)، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي "، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

١٩. فارس، محمد جودت محمد، (٢٠١٤)، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٢.
٢٠. فرانكلين، سي، وبيل، آرثر، (٢٠٠٤)، "كيف تجتذب الشركة نخبة الموظفين الكفاء وتحفظ بهم"، تعريب، الإمام، معين محمد، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢١. فليح، حكمت محمد، (٢٠١٠)، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٨٣.
٢٢. القحطاني، سعد بن سعيد، (٢٠١٢)، "بين العمل الداخلي وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض"، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٢٣. الكبسي، وهيب مجيد، (٢٠١١)، "طرائق البحث العلمي بين التنظيم والتطبيق"، الطبعة الأولى، مكتب اليمامة للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
٢٤. الكلابي، سعد بن عبد الله، (٢٠٠٠)، "نحو نموذج شامل في القيادة، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية"، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود.
٢٥. ماضي، خليل إبراهيم، (٢٠١٤)، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، اطروحة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في علوم إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، جامعة السويس.
٢٦. الناعبي، ناصر بن حمدان بن سعيد، (٢٠١٠)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان"، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نوزي.
٢٧. النجار، شهناز فضل أحمد، (٢٠١٥)، "انعكاسات الصلابة النفسية في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية بتوسط حلقة اتخاذ القرار (OODA) دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط العراقية"، اطروحة دكتوراه فلسفه في علوم إدارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٢٨. النيرب، أحمد محمد أحمد، (٢٠٠٣)، "الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير علوم في الإدارة التربوية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
٢٩. الهيجان، عبد الرحمن أحمد محمد، (١٩٩٨)، "الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية.
٣٠. الوزان، خالد محمد أحمد، (٢٠٠٦)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الامنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
31. Allen, Natalie J. & Meyer, John P., (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18, The British Psychological Society.
32. Alshamasi, Areej., (2012), "Effectiveness of Leader-Member Exchange (LMX) in the Saudi Workplace Context during Times of Organisational Change", Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of Doctor of Philosophy of the University of Portsmouth, Department of Human Resource and Marketing Management (HRMM).
33. Berberoglu, Aysen. & Secim, Hikmet., (2015), "Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance Among Health Care Professionals: Empirical Evidence From A Private Hospital in Northern Cyprus", Journal of Economics and Behavioral Studies Vol. 7, No. 1, pp. 64-71.



3٤. Butt , Zahir Uddin., (2009), “The Relationship Between Occupational Stress and Organizational Commitment in Non Governmental Organizations of Pakistan”, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of Doctoral of Philosophy in Human Resources Development, National University of Modern Languages Islamabad.
3٥. Cable, Daniel. & Judge, Timothy., (2003), “ Manager’ Upward Influences Tactic Strategies: The Role of Manager Personality and Supervisor Leadership Style”, Journal of Organizational Behavior, 24. 197—214.
3٦. Chaturvedi, Shakti. & Srivastava, A.K., (2014), “An Overview of Upward Influence Tactics”, Global Journal of Finance and Management. ISSN 0975-6477 Volume 6, Number 3, pp. 265-274.
3٧. Choi, Daejeong., (2013), “Differentiated Leader-member Exchange and Croup Effectiveness: A Dual Perspective”, A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy degree in Business Administration in the Graduate College of The University of Iowa.
3٨. Clemens, Elysia., Milsom, Amy. & Cashwell, Craig., (2009), “ Using Leader-Member Exchange Theory to Examine Principal–School Counselor Relationships, School Counselors’ Roles, Job Satisfaction, and Turnover Intentions”, Professional School Counseling, 13, pp. 75-85.
٣٩. Cohen, Aaron., (2007), “Commitment before and after: An evaluation and re conceptualization of organizational commitment”, Human Resource Management Review 17, 336–354.
4٠. Danish, Rizwan Qaiser, Ramzan Sidra & Ahmad, Farid., (2015), “Effect of Formalization on Organizational Commitment; Interactional Role of Self-Monitoring in the Service Sector”, American Journal of Economics, Finance and Management Vol. 1, No. 4, pp. 229-235.
4١. Dansereau, Fred., Graen, George. & Haga, William J. (1975), “A Vertical Dyad Linkage to Leadership within Formal Organizations”, A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. Organizational Behavior and Human Performance 13, pp. 46-78.
4٢. Davis, Walter., & Gardner, William. (2004), “ Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective”, The Leadership Quarterly, pp. 439-465.
4٣. Dienesch, Richard. & Liden, Robert., (1986), “Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3, pp 618-634.
4٤. Ghosh, Sayani. & Swamy, D. R., (2014), “A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary”, Journal of Engineering Research and Applications, Vol. 4, Issue 12.
4٥. Gillis, Lynette., (2008), “A Network Perspective of Multiple Social Exchange Relationships”, Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Austin In Partial Fulfillment Of the Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy.



4٦. Glenn D.I., (2013), "Determining sample size", IFAS Journal extension, University of Florida , pp. 1-5
4٧. Goncalves, Marcus., (2013), "Leadership Styles: The Power to Influence Others", International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 4.
4٨. Hakkinen, Sari., (2012), "Towards a Trust-Based Model of Leadership Within the Leader-Member Exchange Theory Framework", Dissertations in Social Sciences and Business Studies, Publications of the University of Eastern Finland.
٤٩. Harris, Kenneth., Harris, Ranida. & Eplion, David., (2007), "Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes", Indiana University Southeast.
5٠. Hrivnak, George A., (2009), "Extending A Model of Leader-Member Exchange Development: Individual and Dyadic Effects of Personality, Similarity and Liking", Dissertation submitted to The Faculty of the School of Business of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
5١. Jaja, Seth. & Okpu, Tarela., (2013), "Suggestion Scheme and Workers Commitment in Nigerian Banking Industry", The International Journal of Engineering And Science (IJES), Vol. 2, Issue 11, pp, 43-51.
5٢. Jha, Shweta. & Jha, Srirang., (2013), "Leader-Member Exchange: A Critique of Theory & Practice", Journal of Management & Public Policy, Vol. 4, No. 2.
5٣. Karim, Jahanvash., (2008), "The Relationship Between Emotional Intelligence, Leader-Member Exchange and Organizational Commitment", Euro Asia Journal of Management Issue 36, Vol. 18, No.2, pp.153-171.
5٤. Kiss, Csaba., (2013), "Organizational Commitment and Work-Family Conflict in Customer Service Centers", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in Business Administration, Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
5٥. Kreitner, Robert. & Kinicki, Angelo., (2007), "Organizational Behavior", Mc Graw – Hill ,Inc , 7th ed., New York.
5٦. Laka-Mathebula, Makgomo., (2004), "Modeling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust", Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of Doctor of Philosophy in Organizational Behavior, Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria.
5٧. Lee, Hyung-Ryong. (2000), "Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover", Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy In Hospitality and Tourism Management.
5٨. Liden, Robert. & Maslyn, John., (1998), "Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", Journal of Management, 1998. Vol. :4.No. 1. pp.1-72.
٥٩. Mguqulwa, Nomakhuze., (2008), "The Relationship Between Organizational Commitment and Work Performance in Agricultural Company", Thesis Submitted in partFulfillment for the degree of Master of Arts, In The Subject Industrial and Organizational Psychology at the University of South Africa.



- 6٠.Northouse, Peter G. (2010), "Leadership: Theory and Practice", 5th Edition by SAGE Publications.
- 6١.Northouse, Peter G. (2013), "Leadership: Theory and Practice", 6th Edition, Western Michigan University, Sage Publications.
- 6٢.Saeed, Nashwan Mohammed Noman., & Hasan, Awad Sad., (2012), "The Effect of Total Quality Management on Construction Project Performance: Case Study, Constraction Firms in Yemen", Journal of Science & Technology, Vol. 17, No. 2.
- 6٣.Sahin, Esin Yagmur., (2013), "Pre-Service Turkish Teachers' Attitude Towards the Lesson of Teaching Turkish as a Foreign Language (TFL)", Middle-East Journal of Scientific Research 14 (11), pp 1498-1501.
- 6٤.Schriesheim, Chester., Castro, Stephanie. & Cogliser, Claudia., (1999), "Leader-Member Exchange Research : A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices", Leadership Quarterly, 10 (1), pp. 63-113.
- 6٥.Singh, Kavita., (2007), "Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India", Journal of Business Economic and Management, Vol. 8, No. 1, 29-37.
- 6٦.Soldner, James., (2009), "Relationships Among Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Gender, And Dyadic Duration In A Rehabilitation Organization", A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment for the Doctor of Philosophy Degree, Southern Illinois University Carbondale.
- 6٧.Straiter, Kristin., (2005), "The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment", International Journal of Leadership Studies, Vol. 1 Iss. 1, pp. 86-101.
- ٦٨.Suleiman, Ebi Shahrin., Ismail, Wan Khairuzzaman Wan., & Long, Choi Sang. (2012), "Workplace Spirituality and Normative Commitment", 2nd International Conference on Management .
- ٦٩.Taglaw, S., (2006), "Organizational Commitment in A virtual Work Environment". A Dissertation Submitted In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor, Faculty of Business, University of Technology, Sydney.
- 7٠.Winkler, Ingo., (2010), "Contemporary Leadership Theories Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership", Springer Heidelberg Dordrecht London New York.
- 7١.Young, Louise., (2001), "The Structure of Relationship Commitment in Interfirm Relationships", aper to be presented at 2001 IMP Conference Norwegian School of Management – BI Oslo, Norway.
- 7٢.Zarvand, Nafiesh. & Zarvand, Javad., (2012), "Conceptualizations of Trust in the Organization: Case Study in the Education Organization of Neishabur City", Ideal Type of Management, Vol. 1, No. 1, pp. 37-46.
- 7٣.Zhao, Zhiqun. & Rauner, Felix., (2014), "Areas of Vocational Education Research", Springer New York.



Reflection Leader-Member Exchange In Organizational Commitment A Field research in Ministry of Iraqi Defense

Abstract

The researcher seeks, through different aspects of the search, to reach a set of objective concerning in content creation a clear vision about conceptual and practical dimension of relation and effects between (Leader-Member Exchange, and Organizational Commitment) to construct a framework of a pragmatic model as a solution to research problem and it questions. The theoretical problem is derived basically from the scarcity of Arab studies and researches that deal by study and analyses for such important of The two variables blend. The practical problem depends in deriving from reality of every day work in the Iraqi ministry of defense.

On this basis, a formula of research problem for purpose of clear vision for reflection leader-member exchange in Organizational Commitment for workers in organizational surveyed, represented Leader-Member Exchange (trust, effect, contribution and respect), and Organizational Commitment (continuous, affective, and normative). Questionnaire has been used to collect data, withdrawal stratified random sample by size (100) individual employees in three d analysis of research data. The results indicate Significant effect Leader-Member Exchange In Organizational Commitment for individuals research sdepartments in the ministry Mentioned, and using statistical program (SPSS) to entry anample. The researchers recommended that the necessity to increase the interest of the ministry, exchanged relationships between Manager and subordinate, By which it can be functional life becomes a typical life filled with love, respect, and appreciation of, or be miserable life filled with hatred, hypocrisy, lack of confidence, reflected it results positively or negatively on subordinates commitment to the organization.

Key Words: Leader-Member Exchange, Organizational Commitment.