

تأثير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في الالتزام التنظيمي

دراسة تحليلية لأراء عينة من (أعضاء هيئة التدريس) في جامعة كربلاء

**The effect of differentiation on the relationship between
leader and follower on organizational commitment**

**An analytical study of the opinions of a sample of (faculty
members) in the colleges departments at the University of Karbala**

أ. د. ميثاق هاتف الفتلاوي

*Prof. Dr. Mithaq Hatif Al-Fat-
lawi*

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة
كربلاء

College of Management and
Economics/ University of
Karbala

meethaq.hatif@uokerbala.edu.iq

الباحث. ثامر حمزة طالب الطائي

*Researcher. Thamer Hamza
Talib Al-Taie*

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة
كربلاء

College of Management and
Economics/ University of
Karbala

thameeraltae1234@gmail.com

الملخص

يهدف هذا البحث إلى اختبار أثر التمايز في العلاقة بين القائد والتابع وهو متغير أحادي البعد في الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) خلال عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في أقسام الكليات في جامعة كربلاء باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط (بيرسون) خلال البرامج الإحصائية (SPSS V. 25) و (SMART PLS,3). حيث تمثلت مشكلة البحث في وجود تمايز بين القائد (رئيس القسم) وأعضاء هيئة التدريس قد تنعكس سلباً أو إيجاباً على التزامهم التنظيمي، وتتمثل أهمية هذا البحث في المساهمة في تطوير ثقافة التعامل بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس خلال التمايز الذي يصنعه رئيس القسم القائم على الكفاءة والثقة وتم جمع البيانات من الواقع الميداني بالاعتماد على أداة جمع البيانات الرئيسة (الاستبانة)، اذ تم توزيع ٨١ استبانة، وتم فحصها خلال ثبات الاتساق الداخلي وثبات المؤشر والصدق التقاربي والصدق التمييزي، وتبين خلال نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث أن التمايز في العلاقة بين القائد والتابع يؤثر إيجاباً في الالتزام التنظيمي.

المصطلحات الأساسية للدراسة: التمايز في العلاقة بين القائد والتابع، الالتزام التنظيمي.

Abstract

This research aims to test the effect of differentiation in the relationship between leader and follower, which is a one-dimensional variable in organizational commitment with its dimensions (emotional commitment, continuous commitment, normative commitment) through a random sample of faculty members in college departments at the University of Karbala using a set of tools and statistical methods Including the arithmetic mean, standard deviation and correlation coefficient (Pearson) through statistical programs (SPSS V. 25) and (SMART PLS,3). Where the represented The problem of the research in the presence of differentiation between the leader (the head of the department) and the faculty members may reflect negatively or positively on their organizational commitment. The importance of this research is to contribute to the development of a culture of deal between the department head and faculty members through the differentiation that the department head makes based on competence and trust. The data were collected from the field reality by relying on the main data collection tool (the questionnaire), as 81 questionnaires were distributed and examined through the stability of internal consistency, index stability, convergent validity and discriminatory validity. Through the results of the statistical analysis of the responses of the research sample, it was found that the differentiation in the relationship between the leader and the follower positively affects the organizational commitment.

Keywords: differentiation in the relationship between the leader and the follower, organizational commitment.

المقدمة

تعدُّ المنظمات مجتمعاً حيويًا يحدث فيه التفاعل بين الأشخاص، إذ يؤثر هذا التفاعل على مواقف الأعضاء وسلوكياتهم نظراً لما يمتلكه هؤلاء الأعضاء من إمكانيات وخبرات ومهارات تمكنهم من إحداث مثل هذا التفاعل ومن ثم تؤدي إلى زيادة المنافسة فيما بينهم، لذلك فهي بحاجة إلى أسلوب خاص للقيادة يمكن أن يؤثر بالتزامهم تنظيمياً، إذ يشير الالتزام التنظيمي إلى أنه قدرة الفرد واستعداده لمواءمة سلوكه مع احتياجات وأولويات وأهداف المنظمة والعمل من أجل تحقيق أهداف واحتياجات المنظمة (Sumarsi & Rizal, 2022:72) إذ أن هناك الكثير من أساليب القيادة التي تناسب إدارة المنظمات الناجحة التي تحقق أهدافها، لذلك لا بد من أسلوب محدد للقيادة يمكن خلاله تنظيم أمور المنظمات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على الأعضاء العاملين فيها وتشكيل السلوكيات البناءة والأخلاقية لهم و تثبيط السلوكيات المدمرة وغير الأخلاقية أيضاً وإدارة زخم العمل.

إحدى أساليب القيادة التي أثارها الباحثون لتنظيم علاقات العمل هي نظرية التبادل بين القائد والتابع (leader-member exchange theory) ويشار لها اختصاراً (LMX) والتي عرفت على أنها إطار بارز لفهم كيف يمكن للقيادة بحكم مواقفهم المترابطة تحقيق أهداف التنظيم وتعزيز فعاليتهم خلال بناء علاقات عالية الجودة مع أتباعهم (Henderson et al., 2009:517). وخلال بناء علاقات عالية يُميز

القادة بين أتباعهم، حيث ظهر مفهوم التمايز في نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع بوصفه التباين في العلاقات بين الأعضاء (leader-member exchange differentiation) والمشار إليه اختصاراً بـ (LMXD) إذ يميل القادة إلى تكوين علاقات قائمة على أساس الأداء، وعلاقات عالية الجودة مع بعض التابعين (غالباً ما يكونون تابعين لذوي قدرة عالية أو أداء عالٍ)، وتكليفهم بمهام عمل أكثر تحدياً وتزويدهم بمستوى عالٍ من الدعم، ويميلون إلى تكوين علاقات منخفضة الجودة مع الآخرين (غالباً ما يكونون تابعين لذوي قدرة منخفضة أو أداء ضعيف)، وتعيين المزيد من مهام العمل الوضيعة لهم وتزويدهم بمستوى أقل من الدعم وهو الوجه الأول للتمايز الذي من الممكن أن يعزز الالتزام التنظيمي لدى الأعضاء (Naidoo et al., 2011:347; Henderson et al., 2009:517). أما الوجه الثاني للتمايز فهو عندما يميل القادة إلى بناء علاقات عالية الجودة مع بعض التابعين الذين تربطهم بهم علاقات اجتماعية وشخصية وليس على أساس الكفاءة، ويميلون إلى بناء علاقات ذات جودة منخفضة مع بعض التابعين الذين لا تربطهم علاقات اجتماعية وشخصية بهم، إذ أن هذا النوع من التمايز يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي لدى الأعضاء (Han et al., 2021:2).

إذ أن الفجوة المعرفية لهذه الدراسة تتمثل في عدم وجود دراسة اختبرت علاقة المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) في المتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي) وهذا ما سنعمل عليه في دراستنا

٣. ما نوع الارتباط بين المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) والمتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي) في المنظمة المبحوثة؟
٤. ما نوع تأثير المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) في المتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي) في المنظمة المبحوثة؟
٥. هل تسعى الجامعة عينة البحث إلى تعزيز الالتزام التنظيمي خلال تبني التمايز في العلاقة بين القائد وأعضاء هيئة التدريس؟

هذه، وكون التمايز بوصفه التباين في العلاقات بين الأعضاء (الاختلاف بين الأعضاء من حيث جودة العلاقة) فقد انبثقت فكرة دراستنا من كونه يؤثر في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ويتكون هذا البحث من أربعة مباحث، يتضمن المبحث الأول (منهجية البحث) ويتضمن المبحث الثاني (الجانب النظري) أما المبحث الثالث فإنه يتضمن (الجانب العملي) في حين يتضمن المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات).

المبحث الأول: منهجية البحث

ثانياً: أهمية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يسعى البحث الحالي إلى المساهمة في تطوير ثقافة التعامل بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس خلال التمايز الذي يصنعه رئيس القسم القائم على الكفاءة والثقة خلال مشاركة جميع الأعضاء (أعضاء هيئة التدريس) في تطوير القسم والنهوض به للواقع الأفضل من مختلف النشاطات، إذ أن التمايز الحالي من التحيزات والميول سوف يؤدي إلى التزام الأعضاء تنظيمياً بالإضافة إلى تعزيز روح التعاون والانسجام فيما بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس.

تجسدت مشكلة البحث في وجود تمايز بين القائد (رئيس القسم) وأعضاء هيئة التدريس قد تنعكس سلباً أو إيجاباً على التزامهم التنظيمي والمتمثل بـ (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري). لذلك كان هناك مجموعة من الدوافع البحثية التي تكمن ضمن الحيز الفكري والتطبيقي شكلت دافعاً لإجراء هذا البحث، كالآتي:

١. وتبرز أهمية البحث خلال النقاط الآتية:
 ١. يستمد البحث الحالي أهميته الفكرية من متغيراته التي يتم دراستها لأول مرة معاً على حد علم الباحث والمتمثلة بـ (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع، والالتزام التنظيمي)، التي تعدّ من المفاهيم الرئيسة والمهمة وذات تأثير على عمل المؤسسة المبحوثة.
 ٢. أخذت الدراسات المحلية دراسة نظرية العلاقة

١. هناك فجوة معرفية تحتاج إلى دراسة وهي لم تدرس من قبل، حيث بينت الدراسات أن هناك تناقض في النتائج بالنسبة لمتغير التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع، تارة يكون التمايز في العلاقة إيجابياً على مستوى الأداء وتارة يكون سلبياً على مستوى العلاقات الشخصية والاجتماعية وذلك تبعاً لطبيعة القادة ودورهم مما قد ينعكس على التزام أعضاء الفريق تنظيمياً.
٢. ما مدى ادراك مجتمع البحث لمتغيرات الدراسة؟

العلاقة بين القائد والتابع، والالتزام التنظيمي) في المؤسسة المبحوثة.

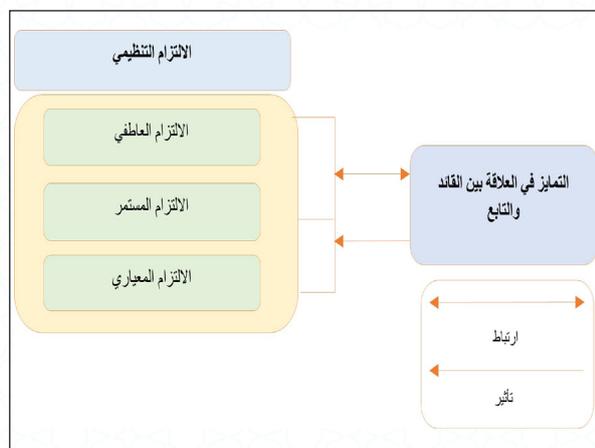
٥. التعرف على مدى تبني المؤسسة المبحوثة لسلوكيات التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع وممارستها لتلك السلوكيات كون التمايز مبني على وجهتي نظر تارة إيجابية وأخرى سلبية إضافة إلى اهتمامها بمستوى الالتزام التنظيمي خلال التعاون والانسجام والعمل بروح الفريق الواحد.

٦. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للمؤسسة المبحوثة في مجال التمايز في العلاقة التبادلية والالتزام التنظيمي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يعكس المخطط الفرضي تصورات الباحث عن نوع العلاقات التي يمكن أن تشكلها متغيرات البحث، ووفقاً لما يضمنه البحث من مشكلة وأهمية وأهداف يمكن وضع مخطط فرضي شامل للبحث لتوضيح علاقتي التأثير والارتباط بين متغيراته.

شكل رقم (١) المخطط الفرضي للبحث



التبادلية بين القائد والتابع (LMX) بينما تتبنى الدراسة الحالية التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMXD) كمتغير مشتق من تلك النظرية، حيث لم يتطرق إليها أحد على المستوى المحلي.

٣. إن تطبيق هذه الدراسة في هكذا نوع من المؤسسات وما سوف تخرج به من توصيات ومقترحات يزيد من أهميتها.

٤. يعدُّ هذا البحث إضافة علمية متواضعة، ويسهم في رفد الباحثين عند دراستهم لأحد متغيرات هذا البحث في البحوث المستقبلية.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى بيان الأثر الذي يؤديه التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في الالتزام التنظيمي خلال عينة من (أعضاء هيئة التدريس) في اقسام الكليات في جامعة كربلاء.

ويمكن تحديد مجموعة أخرى من الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها على النحو الآتي:

١. تحديد مستوى التمايز في العلاقة بين القائد والتابع لدى عينة البحث المستهدفة..

٢. تحديد مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) لدى عينة البحث المستهدفة.

٣. اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع، والالتزام التنظيمي) في المؤسسة المبحوثة.

٤. اختبار علاقة التأثير بين المتغيرين (التمايز في

خامساً: فرضيات البحث

القائد والتابع ومتغير الالتزام التنظيمي.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير الالتزام التنظيمي.

يمثل المخطط الفرضي الأساس الذي تصاغ في ضوئه فرضيات البحث، حيث تمثل الفرضيات بياناً للموضوع وتوضيحاً لعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته وأبعاد كل متغير منها، وعلى ضوء المخطط الفرضي قام الباحث بصياغة الفرضيات الرئيسة التي تنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

سادساً: مقاييس البحث والتعريفات الإجرائية

لمتغيراته

يوضح الجدول أدناه أهم المقاييس المعتمدة لقياس متغيرات البحث.

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التمايز في العلاقة بين

جدول (١) متغيرات الدراسة ومقاييسها

المقاييس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسة	
Graen & Uhl-Bien (1995).	٧	أحادي البعد	التمايز بين القائد والتابع	١
دراسة (سعيد & التميمي، ٢٠١٦)	٥	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي	٢
دراسة (سعيد & التميمي، ٢٠١٦)	٥	الالتزام المستمر		
دراسة (سعيد & التميمي، ٢٠١٦)	٥	الالتزام المعياري		

من إعداد الباحث

جدول (٢) التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المفهوم الاجرائي	المتغير	ت
يشير التمايز إلى درجة التباين بين الأعضاء عندما يقوم القائد في بناء علاقات ذات جودة عالية أو منخفضة مع التابعين	التمايز في العلاقة بين القائد والتابع	١
هو مستوى الشعور الداخلي لدى الأفراد العاملين تجاه المنظمات التي يعملون فيها والالتزام بمبادئها وقيمتها وقوانينها والاخلاص في تحقيق أهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والاعتزاز بالانتماء إليها والرغبة القوية في بذل كافة الجهود الممكنة من أجل تحقيق الأداء الأفضل والاستمرار فيها مهما كانت الظروف.	الالتزام التنظيمي	٢
يشير الى ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة والتعرف عليها والمشاركة فيها وكذلك يشير إلى قوة الفرد ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها.	الالتزام العاطفي	
هو احساس الموظف بالتكاليف المتعلقة بمغادرته للمنظمة وقراره بمواصلة العمل فيها تجنباً لخسارة الامتيازات التي تعود عليها.	الالتزام المستمر	
هو شعور الموظف بأنه يجب عليه البقاء في المنظمة والعمل فيها، ويسمى هذا النوع من الالتزام بالالتزام التنظيمي الأدبي أو الأخلاقي لأنه يستند على القيم والمعايير الشخصية للفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها.	الالتزام المعياري	ابعاد الالتزام التنظيمي

من إعداد الباحث

جدول (٤) خصائص عينة البحث

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة
١	الجنس	ذكر	٥٣	٪٦٥
		انثى	٢٨	٪٣٥
		المجموع	٨١	٪١٠٠
٢	العمر	٣٠ سنة فأقل	٧	٪٩
		٣١ - ٤٠ سنة	٣١	٪٣٨
		٤١ - ٥٠ سنة	٣٧	٪٤٦
		٥١ سنة فأكثر	٦	٪٧
		المجموع	٨١	٪١٠٠
٣	سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	٨	٪١٠
		٦ - ١٠ سنوات	٩	٪١١
		١١ - ١٥ سنة	٢٥	٪٣١
		١٦ - ٢٠ سنة	٢٧	٪٣٣
		٢١ - ٢٥ سنة	٧	٪٩
		٢٥ سنة فأكثر	٥	٪٦
		المجموع	٨١	٪١٠٠
٤	التحصيل الدراسي	دكتوراه	٤٧	٪٥٨
		ماجستير	٣٤	٪٤٢
		المجموع	٨١	٪١٠٠
٥	اللقب العلمي	مساعد مدرس	٢٣	٪٢٨
		مدرس	١١	٪١٤
		أستاذ مساعد	٤٠	٪٤٩
		استاذ	٧	٪٩
		المجموع	٨١	٪١٠٠

المصدر: من اعداد الباحث

أما التعريفات الإجرائية للبحث فهي تتكون من متغيرين رئيسيين هما (التميز في العلاقة بين القائد والتابع، الالتزام التنظيمي).

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يمثل المجتمع جميع عناصر المشكلة وظواهرها، لذلك تم اختيار بعض كليات جامعة كربلاء كمجتمع للدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية، إذ استهدف الباحث بعض أعضاء الهيئة التدريسية في (٢٥) قسم من كليات مختلفة يتراوح عددهم من (٣-٤) تدريسيين لكل قسم، وذلك من أجل استحصال نتائج أكثر دقة، وفقاً لما تحمله جامعة كربلاء من أهمية بين الجامعات العراقية، بالإضافة إلى توضيح تفاصيل دقيقة عن المجتمع المبحوث ومن ثم تسهيل عملية التعميم للنتائج المستحصلة، وبلغت عينة الدراسة ٨١ تدريسي، وزع الباحث ٨١ استبانة واسترجع ٨١ استبانة أيضاً، لم يكن هناك أي تألف في الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

جدول (٣) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة

مجتمع العينة	الاستبانة	العدد	النسبة
جامعة كربلاء	المجتمع المستهدف	٨١	٪١٠٠
	العينة المستجيبة	٨١	٪١٠٠

من إعداد الباحث

وفيما يأتي نوضح أهم خصائص عينة البحث وكما في الجدول رقم (٤) وحسب الفقرات التي وضعها الباحث.

بين القادة والأعضاء، والتي قد تختلف طبيعتها (المعاملات مقابل التبادل الاجتماعي) عبر الأزواج داخل مجموعة العمل، وعرفه (Erdogan & Bauer, 2010:1104) على أنه الآثار المترتبة على التبادلات عالية ومنخفضة الجودة التي تتعايش داخل نفس مجموعة العمل، وعرفه (Naidoo et al., 2011:349) بأنه التباين في مجموعة تقييمات التبادل بين القائد والتابع داخل كل مجموعة عمل، وقد عُرف التمايز من قبل (Chen et al., 2013:2) على أنه درجة التباين داخل المجموعة لمستويات الجودة المختلفة لـ LMX، وعرفه (herdman et al., 2014:2) بأن القادة يركزون علاقاتهم المكثفة لعدد قليل فقط داخل مجموعة العمل، وعرفه (Chen et al., 2015:2) بأنه الدرجة التي يختلف فيها القائد نفسه في علاقات التبادل مع أعضاء المجموعة ويؤثر على النتائج الفردية والجماعية.

وعرفه (Martin et al., 2017:2) على أنه الطريقة التي يطور بها المديرون العلاقات التبادلية المختلفة بين القائد والتابع مع أعضاء الفريق K وعُرف أيضاً من قبل (Carnevale et al., 2019:288) على أنه تميز العلاقات الشخصية الموجودة بين القادة والتابعين الذين يتعاملون معه مباشرة.

وقد عُرف التمايز (Dong et al., 2020:2) كواحد من الضغوط الاجتماعية الهامة على أنه التأثير على سلوكيات استثمار الموارد مثل الصوت خلال التأثير على ثقة التابعين في تخصيص الموارد الموجهة من قبل القادة.

المبحث الثاني: التأطير الفكري والمفاهيمي

أولاً: التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد

والتابع (leader-member exchange differentiation)

١- مفهوم التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع:

يقترح مفهوم التمايز في جودة العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMXD) أن القادة يطورون علاقات متفاوتة في الجودة ومستوى التبادل مع كل من التابعين، إذ يمكن لمثل هذا التباين أن يقود المرؤوسين إلى إدراك الظلم إذا رأوا أن القائد يوزع الموارد بشكل غير عادل، لقد ثبت أن عملية تمايز LMXD تؤثر على نتائج التابعين على مستويات ثنائية وتزيد من الصراع العلائقي في الفرق (Kangas., 2021:176). إن التمايز (LMXD) ينشئ تسلسلاً هرمياً داخل المجموعة حيث يتمتع أعضاء LMX المرتفعون بمكانة أكبر مقارنة بالآخرين (liden et al., 2006:727).

وقد عرف تمايز LMX من قبل (liden et al., 2006:723) على أنه درجة التباين في جودة علاقات LMX المتكونة داخل مجموعات العمل. وعرفه (Henderson et al., 2009:518) على أنه عملية يقوم خلالها القائد خلال الانخراط في أنواع مختلفة من أنماط التبادل مع المرؤوسين بتشكيل علاقات تبادل مختلفة الجودة (تراوح من الأقل إلى الأعلى) معهم، على هذا النحو يشير تمايز LMX إلى مجموعة ونتائج التبادلات الديناميكية والتفاعلية التي تحدث

ان فهمه هام من وجهة نظر عملية، وتقوم العديد من المنظمات اليوم بتنظيم العمل حول الفرق كوحدة أساسية هيكلها. (Le Blanc & González Romá 2012:535;537 حيث ينتج عن تمايز LMX تقلب داخل فرق العمل. (LEE & Hwang., 2021:14) على الرغم من اختلاف درجة التمايز داخل فرق العمل إلا أنه يبدو سائد ومعتاد فيها ويمكن ملاحظته من قبل التابعين داخل المجموعة (Guo et al., 2021:3). كما أضاف Kangas., 2021 أن عملية التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع تؤثر على نتائج التابعين على مستويات ثنائية وتزيد من الصراع العلائقي في الفرق (Kangas., 2021:176).

٣ - خصائص التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع

على الرغم من أن تمايز LMX يشير إلى العملية التي يطور خلالها القادة علاقات جودة مختلفة مع كل عضو في الفريق، فإن نتائج هذه العملية ستكون أنماط تمايز لجودة LMX بين أعضاء الفريق، ويمكن تحديد وتقييم ثلاث خصائص رئيسة لنمط عملية التمايز (الاتجاه المركزي، والتباين، والموقف النسبي)، وهذه الخصائص موصوفة أدناه (Martin et al., 2017:3).

أ - الاتجاه المركزي: تتعلق الخاصية الأولى لعملية التمايز بالاتجاه المركزي داخل الفريق (أي القيمة المركزية أو النموذجية للتوزيع)، والذي يتم تقييمه عادةً على أنه متوسط الفريق أو متوسط الدرجة، على الرغم من أن معظم الأبحاث قد

٢ - أهمية التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع LMX:

التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع هو امتداد ضروري لنظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع، إذ تبرز أهميته خلال شرح جودة LMX لنتائج العمل المهمة، والتطور في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع من المستوى الثنائي إلى مستوى الفريق (Martin et al., 2017:14)، إذ يعالج هذا الامتداد من المستوى الثنائي إلى مستوى الفريق تباين LMX الفعلي داخل المجموعة الذي يخلق سياقاً على مستوى المجموعة في طبيعة ونوعية العلاقات بين القائد والتابع وهو أمر مفيد لتجربة القادة والأعضاء وكيفية صنعهم، إذ يشكل هذا السياق خبرات وإدراك القائد وأعضاء الفريق، حيث يقومون بتقييم ديناميكيات ونتائج العلاقات الثنائية الخاصة بهم مقارنة بتلك الخاصة بالثنائيات الأخرى بين القادة والتابعين في المجموعة (Epitropaki et al., 2016:2; Henderson et al., 2009:519). ومن أكثر سمات سلوك القائد في مجموعات العمل هو التمييز بين أعضاء المجموعة في تطوير علاقات التبادل بين القائد والتابع (LMX)، إذ يميل قائد المجموعة إلى متابعة LMX عالي الجودة، الذي يتميز بالثقة المتبادلة والدعم والاحترام، مع بعض أعضاء المجموعة بدلاً من جميعهم، ومن ثم خلق تنوع في جودة LMX بين أعضاء المجموعة (Han et al., 2021:3)، تبين خلال النظر إلى التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع أنه بناء مركزي في نظرية LMX، فإن توضيح دوره في فرق العمل وشبكته يساهم في تطويرها على مستوى الفريق، إذ

منتج ثانوي لكل من القادة والأتباع الذين يختارون الاستثمار في علاقات مميزة مع بعضهم وتشكيلها ويحدث في جميع المجموعات تقريباً (Buengeler et al., 2021:263). وتباين LMX يعني التشتت في علاقات LMX باعتباره عدم مساواة في تركيز الأصول أو الموارد الاجتماعية ذات القيمة (Buengeler et al., 2021:260). عندما يتمايز القادة، فإنهم يمنحون سلطة ومكانة أكبر للأعضاء الأقرب إليهم، بينما يتلقى أعضاء LMX المرتفعون هذه الموارد، قد يشعر أعضاء LMX المنخفض بالحرم، اقترح باحثون سابقون أنه إذا تم اعتبار التباين داخل المجموعة في LMX غير عادل، فقد تتأثر معدلات الاحتفاظ بالموظفين (Erdogan & Bauer., 2010:1107). لذلك تشير النتائج إلى أن تباين LMX قد يؤدي إلى مشاكل علائقية بين زملاء العمل المتمايزين، بما في ذلك الكراهية وعدم الثقة من الأعضاء ذوي المكانة المنخفضة، وعدم الاحترام والرفض من الأعضاء ذوي المكانة العالية، وفي النهاية ضعف التواصل داخل الفريق (Hooper & Martin., 2008:21).

ج - الموقع النسبي: تشير الخاصية الثالثة لعملية تمايز LMX إلى الموقع النسبي داخل الفريق لكل عضو من أعضاء الفريق في جودة LMX الذين يديرهم نفس القائد، ويقصد بالموقع النسبي؛ المكانة النسبية لعضو الفريق لدى القائد مقارنة بأعضاء الفريق الآخرين، ويؤكد Martin et al., 2017 أن هناك علاقة بين الموقع النسبي

فحصت المتوسط، إلا أن بعضها الآخر يجادل بأن الوسيط هو مؤشر أفضل للتجميع لأنه يمثل الشخص الأوسط في الفريق بينما قد لا يتوافق المتوسط مع أي عضو في الفريق. يصف الاتجاه المركزي ببساطة جودة LMX المتوسطة داخل الفريق (Martin et al., 2017:3). ويقصد بالاتجاه المركزي هو أن يقارن أعضاء المجموعة مجموعتهم بمجموعة أخرى ولكن فقط إذا أدى ذلك إلى تصوير إيجابي للمجموعة (Doosje et al., 1998:175).

ب - التباين: تتعلق الخاصية الثانية لعملية التمايز بالتباين داخل الفريق أو الاختلاف في جودة LMX لأعضاء الفريق وتجدر الإشارة إلى أن هذا يسمى غالباً «تمايز LMX» في الأدبيات (Martin et al., 2017:3). إن جودة علاقة الفرد مع القائد لها آثار هامة واجتماعية ذات مغزى بالنسبة للتابع، بما في ذلك الاختلافات في الحالة أو الاهتمام أو الاستقلالية أو الفرص أو الوصول إلى المعلومات، تنص نظرية LMX على أن القادة يشكلون علاقات متميزة مع كل من أتباعهم، وقد يعزز القادة علاقات تتميز بالثقة والإعجاب والاحترام والتبادل الاجتماعي مع بعض المرؤوسين في مجموعات العمل الخاصة بهم، مع الحفاظ على علاقات بعيدة مع الآخرين، التي تتحقق في تبادلات المعاملات ومن ثم فإن التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع والذي يُعرّف عمومًا على أنه درجة التباين داخل المجموعة في LMX، هو

٧ فقرات	(Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982)
٧ فقرات	(Scandura & Graen, 1984)
١٢ فقرة	(Wakabayashi & Graen, 1984)
مقياس أحادي البعد من ست فقرات	(Schriesheim, Neider, Scandura, & Tepper, 1992)
مكون من سبعة فقرات	طور (Graen & Uhl-Bien., 1995) مقياس أحادي البعد
مكون من ١١ فقرة	طور (Liden & Maslyn, 1998) مقياساً متعدد الأبعاد، تشمل هذه الأبعاد التي تم تطويرها التأثير والولاء والمساهمة والاحترام المهني.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصدر (Gottfredson et al., 2020:10)

ولتوضيح مدى استخدام كل من هذه المقاييس على نطاق واسع أظهرت دراسة (Dulebohn et al., 2012) تحليلًا تلويًا (meta-analysis) عن LMX متضمنًا مجموعة متنوعة من مقاييس LMX المختلفة خلال الفترة من ١٩٨٠ إلى ٢٠٠٩، تم أخذ ٢٣٦ عينة فريدة من ٢٠٤ دراسة مختلفة، من بين هذه العينات، استخدم ١٤٥ مقياس LMX7، واستخدم ٤٥ مقياسًا مشتقًا من LMX-7 الذي طوره غرين وزملاؤه قبل تطوير مقياس LMX-7 في عام ١٩٩٥ بواسطة (Graen & Uhl-Bien) واستخدم ٢٦ مقياس (Liden & Maslyn, 1998)، واستخدم أربعة منهم مقياس LMX-6 (Schriesheim, Neider, Scandura, & Tepper, 1992)، وكان ١٦ منهم قد استخدموا مزيجًا من ثمانية مقاييس مختلفة، وهكذا، من بين

واختلاف LMX حيث أنه كلما زاد التباين في جودة التبادل بين القائد والتابع، زاد نطاق المواقع النسبية، بعبارة أخرى إذا لم يكن هناك اختلاف في جودة التبادل بين القائد والتابع (أي أن جميع أعضاء الفريق لديهم نفس الجودة)، فلا يمكن أن يكون هناك اختلاف في الموقع النسبي المطلق (Martin et al., 2017:3).

٤ - أهمية طرق القياس للـ LMXD

إن من المهم التعرف على أصول المقاييس لنظرية LMX على الرغم من أسسها النظرية، فقد تم استخدام هذه المقاييس في اختبارات النظريات الأخرى التي ارتبطت بها نظرية التبادل بين القائد والتابع LMX مثل نظرية التبادل الاجتماعي والقيادة العلائقية ونظرية الدوراً وشارك جورج غرين في تطوير مقاييس LMX منذ ظهورها في عام ١٩٧٥ حتى عام ١٩٨٨. خلال فترة الـ ١٥ عامًا جرب غرين وزملاؤه مجموعة متنوعة من العناصر المختلفة وأطوال القياسات (Gottfredson et al., 2020:10). تم قياس نظرية LMX خلال مقاييس عدة وكما في الجدول أدناه:

جدول (٥) مقاييس نظرية LMX المتنوعة

المقياس	الفقرات
(Dansereau et al., 1975)	فقرتين
(Graen & Schliemann, 1978)	٤ فقرات
(Liden & Graen, 1980)	٤ فقرات
(Graen, Liden, & Hoel, 1982)	٥ فقرات

جودة العلاقات بين القائد والتابع. (Le blanc & González-Romá., 2012:538) مما تقدم يمكننا الحصول إلى مقياس لتمايز LMX باستخدام المقياس الأشهر والأكثر استخداماً مقياس Graen & Uhl-Bien's (1995) الـ (LMX-7) وهو مقياس أحادي البعد مكون من سبع فقرات (Dulebohn et al., 2017:151). حيث استخدمنا التباين في تصنيفات التبادل بين القائد والتابع كمؤشر لقياس التمايز في نظرية LMX (Carnevale et al., 2019:290). وهو مقياس إيجابي وقوي ويستخدم كمؤشر لجودة البيانات وكما في الجدول أدناه (Graen & Uhl-Bien., 1995:237).

٢٣٦ عينة فريدة، تم ربط ١٩٠ منها بمقياس طوره غرين وزملاؤه أي بما يعادل (٨١٪). (Gottfredson et al., 2020:10). تفترض نظرية التبادل بين القائد والتابع وجود عملية التمايز فيها، وهو بناء مشتق من نظرية القائد والتابع LMX يستخدم لدراسة التباين في جودة العلاقة بين القادة وأعضاء الفريق مما يعني أن القادة يبنون علاقات متباينة مع أعضاء الفريق، أن نظرية LMX تنظر بشكل أساس في كيفية تأثير المعاملة التمايزة للقادة على مرؤوسين متعددين في المجموعة (عملية على مستوى المجموعة) (Lee & Hwang., 2021:14)، كذلك فإن التطوير النظري لتمايز LMX يركز على التباين داخل الفريق في

جدول (٦) مقياس تمايز LMX

المقياس				العبارة	
كثيراً جداً	إلى حد ما كثيراً	أحياناً	من حين لآخر	نادراً	١. هل تعلم أين تقف مع قائدك.. هل تعرف عادة مدى رضا قائدك عما تفعله؟ (هل يعرف عضوك عادة)
كثيراً جداً	قليلاً جداً	مقدار مناسب	قليلاً	ليس قليلاً	٢. إلى أي مدى يفهم قائدك مشاكل واحتياجات وظيفتك؟ (كيف تفهم جيداً)
تماماً	عموماً	باعتدال	قليلاً	لا على الإطلاق	٣. ما مدى إدراك قائدك لإمكانياتك؟ (كيف تتعرف جيداً)
عالي جداً	عالي	معتدل	صغير	لا أحد	٤. بغض النظر عن مقدار السلطة الرسمية التي قام ببنائها في منصبه، ما هي فرص أن يستخدم قائدك سلطته لمساعدتك في حل المشكلات في عملك؟ (ما هي التغييرات التي تريدها)
عالي جداً	عالي	معتدل	صغير	لا أحد	٥. مرة أخرى، بغض النظر عن مقدار السلطة الرسمية التي يتمتع بها قائدك، ما هي فرص «إنقاذك» على نفقته؟ (ما هي فرصك)
اتفق بشدة	اتفق	حيادي	لا اتفق	لا اتفق بشدة	٦. لدي ثقة كافية في قائدي لدرجة أنني سأدافع وأبرر قراره إذا لم يكن حاضراً للقيام بذلك؟ (عضوك سوف)
فعال للغاية	أفضل من المتوسط	متوسط	أسوأ من المتوسط	غير فعال للغاية	٧. كيف تصف علاقة العمل مع قائدك؟ (عضوك)

من إعداد الباحث بالاعتماد على المصدر (Graen & Uhl-Bien., 1995)

ثانياً: الالتزام التنظيمي

١- مفهوم الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي كغيره من المفاهيم الأخرى كان ولا يزال موضوع اختلاف بين الباحثين ومن المواضيع التي لاقت اهتماماً واسعاً في حقل الإدارة لما له من علاقة في انجاز الأعمال ورغبة الأفراد في البقاء كأعضاء في المنظمة، حيث يعدّ الأفراد الملتزمون تجاه المنظمة مصدر قوة تساعد في تحقيق أهدافها وبقائها (سعيد & التميمي، ٢٠١٦: ١٠٢).

إذ عرف الالتزام التنظيمي على أنه قدرة الفرد واستعداده لمواءمة سلوكه مع احتياجات وأولويات وأهداف المنظمة والعمل من أجل تحقيق أهداف واحتياجات المنظمة (Sumarsi & Rizal., 2022:72). وعرف الالتزام التنظيمي على أنه درجة أو أداة لمعرفة مدى تحديد الموظف لمشاركته في المنظمة، ويمكن رؤية الالتزام التنظيمي في الموظفين المواليين للمنظمة الذين يعملون بإخلاص لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (Pratama et al., 2022:76).

وعرفه الشنطي بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه منظمته والتزامه بقيمتها وإخلاصه لأهدافها وارتباطه الدائم معها وافتخاره بالانتماء إليها والرغبة في بذل المزيد من الجهد لصالحها (الشنطي، ٢٠١٧: ٨٩). كما عرف الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تربط الموظف بالمنظمة، مما يجعل نوايا دوران الموظفين أقل استحساناً، هذا الارتباط النفسي هو قوة استقرار تربط الموظفين بالمنظمات (Moreira et al., 2022:4). كما عرف الالتزام التنظيمي بأنه

مكوناً يتميز بقبول أهداف المنظمة وقيمتها ورغبة قوية في البقاء عضواً فيها (Benkarim & Imbeau., 2021:8).

٢- أهمية الالتزام التنظيمي

هناك عوامل عدة اوجبت الباحثين في مجال ادارة الأعمال الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي والتأثير الكبير الذي يمارسه في نجاح المنظمات وبما يضمن لها الاستمرار والديمومة في العمل (الغانمي واخرون، ٢٠٢١: ٢٤٦)، منها:

- أ. تقوية الأواصر بين الأفراد بما يحقق الاستقرار داخل المنظمة.
- ب. زيادة ثقة الأفراد وإيمانهم بقيم وأهداف المنظمة ورفع الروح المعنوية لديهم.
- ج. يقلل من مستوى دوران العمل مما يؤدي إلى زيادة الانتاج ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد.
- د. يسهم في زيادة الشعور بالرضا والتعلق العاطفي بقيم المنظمة.
- هـ. يزيد من جودة العمل لدى الأفراد العاملين عن طريق تخفيض التكاليف الناجمة عن دوران العمل.
- و. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى شعور الموظف بالتضحية لأجل منظمته وبما يحقق ازدهارها.
- و بما أن الالتزام التنظيمي يُفسّر على أنه شكل من أشكال الولاء والمشاركة التي يعبر عنها الموظفون تجاه منظماتهم فإن أهمية الالتزام التنظيمي تنبع من ثلاثة اتجاهات (Sumarsi & Rizal., 2022:72) هي:
- أ. التماهي مع الأهداف التنظيمية.

الوظيفة، فالالتزام هنا نابع من شعور الموظف بالارتباط عاطفياً مع المنظمة وتطابق وتوافق أفكاره معها وشعوره بالفخر بالانتماء إليها وإيمانه بأهدافها وقيمها واندماجه بالمهام اليومية فيها (سعيد & التميمي، ٢٠١٦: ١٠٨). كما يشير إلى أن الارتباط العاطفي وتحديد ومشاركة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها معتقدين نتيجة تبادل بين المنظمة والموظف استجابة للطريقة الصحيحة التي تعامل بها المنظمة موظفيها (Moreira et al., 2022:4). وعرف الالتزام العاطفي على أنه عنصر أساس في عملية التحسين المستمر لأنه يدفع الموظفين إلى التعرف على ثقافة المنظمة وقيمها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك فإن هذا النوع من الالتزام مهم لجميع أنواع الأعمال لأنه يسمح لهم ببناء منظمة ناجحة ومستدامة (Benkarim & Imbeau., 2021:10).

٢-٣- الالتزام المستمر: يعني أن درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها هي التي تحكم القيمة الاستثمارية له التي من الممكن أن يحققها فيما لو استمر مع المنظمة مقابل ما سيفقده فيما لو قرر تركها أو الالتحاق بمنظمات أخرى، أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة (الشنطي، ٢٠١٧: ٩٠). كما يشير الالتزام المستمر إلى الدرجة التي يشعر عندها الموظف بأنه ملتزم تجاه المنظمة، إما بسبب التكاليف المترتبة على ترك المنظمة أو بسبب نقص بدائل العمل المتاحة، وهذا يدل على أن الالتزام المستمر

ب. مشاعر المشاركة في المهام التنظيمية.
ج. مشاعر الولاء للمنظمة.
أما (عبدالله، ١٦٨: ٢٠٢١) فيرى أن أهمية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد تتمثل في الآتي:
أ. يحقق الرضا والابداع والأداء الوظيفي، ورفع الروح المعنوية.
ب. التقليل من الصراع بين الأفراد، وعدم التغيب من العمل، وخفض الاجهاد في العمل.
ج. ارتفاع الإحساس بالأمان والاستقرار، وتحسين مستوى جودة الخدمة.
د. يؤدي إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والابتكار والإبداع في العمل، وتحمل المسؤوليات والاستمرارية والمشاركة بالعمل.

٣- أبعاد الالتزام التنظيمي

كثير من الدراسات العربية والأجنبية درست الالتزام التنظيمي من حيث الأبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) مثل دراسة (Allen & Meyer., 1990)، (سعيد & التميمي، ٢٠١٦)، (جبر & احمد، ٢٠٢٢). وسيتم تناول كل منها على حده كالآتي:

١-٣- الالتزام العاطفي: هو ارتباط الفرد عاطفياً بالمنظمة ورغبته القوية بالاستمرار بالعمل فيها ورغبته في تحقيق أهدافها لأنها تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل والعاملين فيها (الشنطي، ٢٠١٧: ٩٠). كما يستخدم لوصف توجه الموظفين عاطفياً تجاه منظماتهم، وإن الموظف الذي يحب وظيفته ولديه الرغبة بالاستمرار فيها يعتبر ملتزم عاطفياً بهذه

الفوائد التي حصل عليها منها (Moreira et al., 2022:4). كما يشير الالتزام المستمر (أو الحسابي أو النفعي) إلى الوعي بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، أي إنه يعتمد على فكرة أن استثمارات الموظفين (مثل الوقت والجهد والأقدمية وما إلى ذلك) ستضيع إذا تركوا المنظمة، لذا فإنهم يستمرون ويبقون في تلك المنظمة لأنهم بحاجة إلى القيام بذلك (Benkarim & Imbeau, 2021:8).

المبحث الثالث: الجانب العملي

يتعلق هذا المبحث بعرض ثلاثة جوانب أساسية يهتم الأول منها باستكشاف مدى صدق أداة القياس، ويختص الجانب الثاني بعرض الوصف الإحصائي لأبعاد ومتغيرات البحث، بينما يهتم الثالث باختبار الفرضيات خلال استخدام برنامج (Smart PLS) الذي يعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية إضافة إلى إمكانية استخدامه لمختلف أحجام العينات إذ يعالج هذا البرنامج العينات صغيرة الحجم وكبيرة الحجم على حد سواء (Hair et al, 2017-2018, 33)، ويستخدم برنامج (Smart PLS) في خطوتين أساسيتين الأولى بناء واختبار نماذج القياس للتأكد من صدق وثبات المقياس، والثانية بناء واختبار النموذج الهيكلي.

أولاً: ترميز ووصف الأبعاد والمتغيرات:

يعرض جدول (٧) ترميز الأبعاد والمتغيرات الخاصة بالبحث كما يأتي:

هو التزام محسوب يدرك خلاله الموظف الكلف المتعلقة بتركه للعمل، فهو بذلك يسعى إلى البقاء في المنظمة بسبب حاجته إلى المنافع المادية وغير المادية (سعيد & التميمي، ٢٠١٦: ١٠٨).

٣-٣- الالتزام المعياري: ويقصد به احساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من المنظمة لموظفيها والسماح لهم بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار والتفاعل الإيجابي فيما بينهم والمساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للمنظمة، لذلك فالالتزام الفرد مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية للفرد قبل أو بعد دخوله المنظمة، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين وغيرها من الأمور الأخرى التي يؤمن بها الفرد الأثر الكبير في تكوين الالتزام المعياري لديه (الشنطي، ٢٠١٧: ٩١). كما يشير الالتزام المعياري إلى شعور الموظف بوجوب البقاء في المنظمة والعمل فيها، ويسمى هذا النوع من الالتزام بالالتزام التنظيمي الأدبي أو الأخلاقي لأنه يستند على القيم والمعايير الشخصية للفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها (سعيد & التميمي، ٢٠١٦: ١٠٨). كما يشير الالتزام التنظيمي إلى أنه يتعلق بالواجب الأخلاقي الذي يقع على عاتق الموظف تجاه المنظمة، أي أنه واجب أخلاقي والالتزام بسداد الدين، ويتطور الالتزام المعياري عندما يستوعب الموظف مجموعة من القواعد التي تشير إلى السلوك السليم ويخلق شعوراً بالالتزام تجاه المنظمة ويشعر أنه يجب عليه إعادة بعض

التشيع المعياري للمؤشر ≥ 0.70 تستبقى الفقرة التشيع المعياري للمؤشر بين -0.40 0.70 يختبر مدى تأثيرها على باقي معايير النموذج التشيع المعياري للمؤشر أقل من 0.40 تحذف	ثبات المؤشر	٢
متوسط التباين المستخلص $\geq (AVE)$ 0.50	الصدق التقاربي	٣
اختبار استقلالية الفقرات Cross Loading	الصدق التمييزي	٤
اختبار عدم تداخل الأبعاد (Variable Correlation-Root Square of AVE)		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Hair et al., 2017)

٢. التقييم لأنموذج قياس التمايز بين القائد والتابع والالتزام التنظيمي: إذ يوضح الشكل (٢) أن بعض تشيعات الفقرات لم تتجاوز الحد المطلوب (٠,٤٠) وهي الفقرة (emo5,sta3) مما يستوجب حذفها وإعادة التحليل، وبعد إعادة التحليل، إذ يتضح بعد عملية الحذف أن جميع تشيعات الفقرات المتبقية للمتغيرين قد تجاوزت الحد المطلوب (٠,٤٠) إضافة إلى النتائج الخاصة بالمعايير الأخرى الخاصة بمعيار (AVE) ومعامل كرونباخ ألفا والثبات المركب والتي يوضحها الجدول (٩) إذ يتضح أن النموذج المختبر قد تجاوزت نسبة المعايير المطلوبة لتحقيق مصداقية وثبات مقياس التمايز بين القائد والتابع ومتغير الالتزام التنظيمي بأبعاده، وكما موضح في الشكل أدناه:

جدول (٧) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد الفرعي	العبارات	الرمز	المصدر
التمايز بين القائد والتابع	أحادي البعد	٧	dif	Graen & Uhl-Bien (1995).
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	٥	emo	دراسة (سعيد & التميمي، ٢٠١٦)
	الالتزام المستمر	٥	con	
	الالتزام المعياري	٥	sta	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات

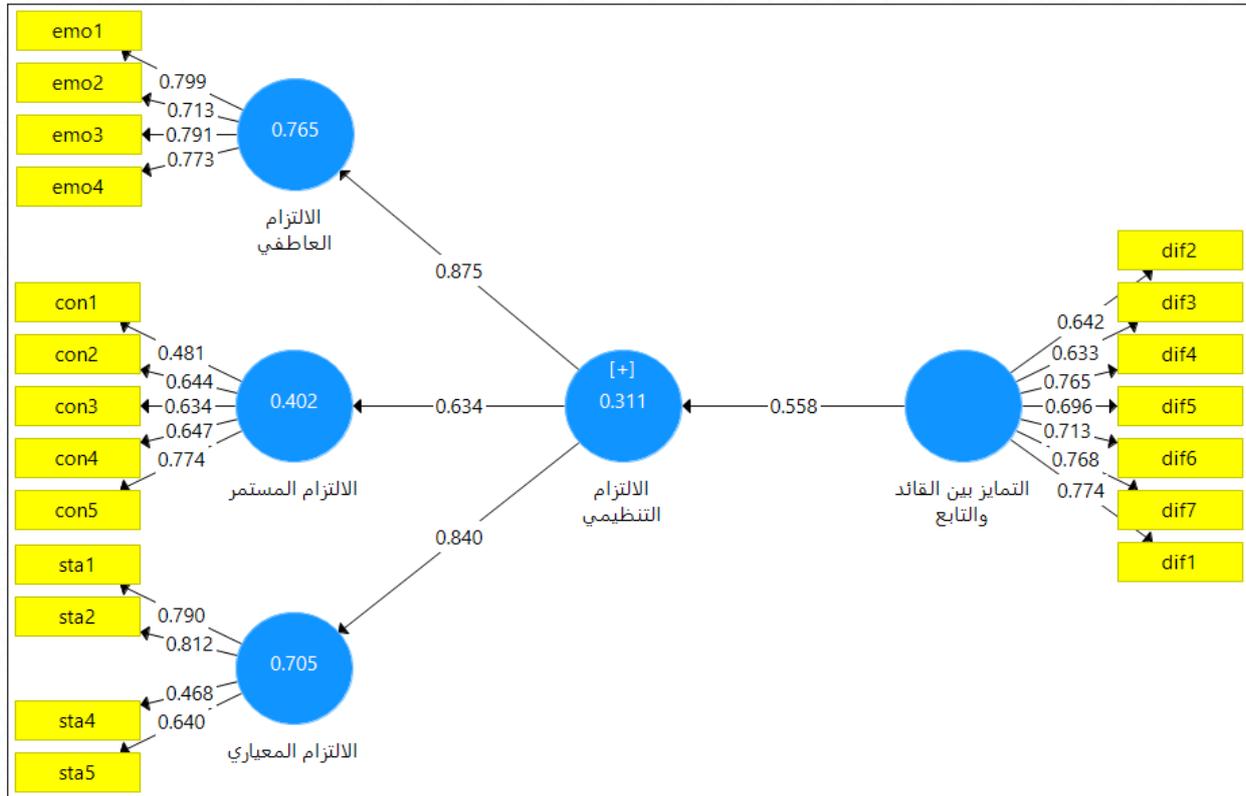
ثانياً: اختبار وتقييم مقياس البحث:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وللاطمئنان لدقة عكسها للظاهرة المراد دراستها سيتم اجراء الخطوات الآتية:-
١. التحقق من صدق أداة القياس وثباتها: يتعلق هذا الاختبار بالتحقق من مدى صدق وثبات أداة القياس ويتم ذلك خلال مجموعة من المعايير كالآتي:

جدول (٨) المعايير الخاصة بتقييم أداة القياس

ت	اسم المعيار	حدود القبول
١	ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب ≤ 0.60 كرونباخ الفا ≥ 0.70

شكل (٢) انموذج القياس لمتغيرات الدراسة



جدول (٩) التقييم الخاص بمتغيرات الدراسة

AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشعبات	الفقرات	المتغيرات او الأبعاد	AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشعبات	الفقرات	المتغيرات أو الأبعاد
0.518	0.805	0.705	.483	con1	الالتزام المستمر	0.511	0.897	0.841	.774	dif1	التمايز بين القائد والتابع
			.646	con2					.643	dif2	
			.634	con3					.634	dif3	
			.646	con4					.765	dif4	
			.774	con5					.695	dif5	
0.504	0.854	0.715	.790	sta1	الالتزام المعياري	0.593	0.853	0.770	.713	dif6	الالتزام العاطفي
			.806	sta2					.768	dif7	
			تم حذفها	sta3					.798	emo1	
			.474	sta4					.713	emo2	
			.642	sta5					.791	emo3	
									.773	emo4	
									تم حذفها	emo5	

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ثالثاً: اختبار صدق التمييز

رابعاً: وصف وتفسير نتائج البحث

سيتم اجراء الاختبار للمتغير التابع فقط لأن المتغير المستقل أحادي البعد ولا يستلزم اجراء اختبار عدم التداخل واستقلالية الفقرات، إذ يوضح الجدول (١٠) عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغير التابع إضافة إلى استقلالية الفقرات مما يؤكد صدق التمييز لمتغير الالتزام التنظيمي.

جدول (١٠) اختبار عدم تداخل الأبعاد واستقلالية الفقرات لمتغير الالتزام التنظيمي

نوع الاختبار	الأبعاد	الفقرات	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	
اختبار عدم تداخل الأبعاد	الالتزام العاطفي		0.770			
	الالتزام المستمر		0.329	0.643		
	الالتزام المعياري		0.613	0.355	0.692	
اختبار استقلالية الفقرات	الالتزام العاطفي	emo1	0.799	0.312	443	
		emo2	0.713	0.299	0.431	
		emo3	0.791	0.215	0.479	
		emo4	0.773	0.190	0.534	
	تم حذفها بناء على نتائج تقييم النموذج					
	الالتزام المستمر	con1	0.080	0.481	0.017	
		con2	0.090	0.644	0.107	
		con3	0.247	0.634	0.264	
		con4	0.263	0.647	0.303	
		con5	0.280	0.774	0.309	
الالتزام المعياري	sta1	0.341	0.374	0.790		
	sta2	0.573	0.250	0.812		
	تم حذفها بناء على نتائج تقييم النموذج					
	sta4	0.353	0.173	0.468		
	sta5	0.406	0.162	0.640		

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

تتعلق هذه الفقرة بعملية وصف وتفسير نتائج الاستبانة عن متغيرات وأبعاد البحث الحالي أي البحث في مدى توافرهم خلال قناعات عينة البحث، وقد حددت الدراسة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية خلال تحديد انتهاءها لأي فئة، ولأن استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي للمتغيرين (لا اتفق بشدة - اتفق بشدة) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة خلال إيجاد طول المدى (4=1-5)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4/5=0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (١) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (٥)، وتكون الفئات كما في الجدول الآتي (Dewberry, 2004:15):

الجدول (١١) تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب الفئات

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
١	1 - 1.80	منخفض جدا
٢	1.81 - 2.60	منخفض
٣	2.61 - 3.40	معتدل
٤	3.41 - 4.20	مرتفع
٥	4.21 - 5.0	مرتفع جدا

إذ يوضح جدول (١٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لعينة البحث حول متغيرات وأبعاد البحث ومدى توافرها في بيئة التطبيق إذ يتضح أن المعدل العام لمتغيرات البحث كان مرتفعاً مما يؤثر وجود قناعة لدى عينة البحث عن توافر المتغيرات في بيئة التطبيق إضافة إلى ارتفاع وتوافر أبعاد المتغير التابع بشكل إجمالي مما يؤثر

الالتزام التنظيمي، وكما يوضحها جدول (١٣) مما يقدم دعماً كاملاً تجاه قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

جدول (١٣) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيري البحث

		التميز بين القائد والتابع
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V25

٢- اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير التميز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير الالتزام التنظيمي.

تم الاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية في حساب وتقدير تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد باعتماد الحزمة الاحصائية (Smart PLS. V.20)، إذ تبين أن معامل التفسير (R^2) بلغ (0.31) وهي قدرة تفسيره جيدة بينما كانت النسبة المتبقية والبالغة (٦٩, ٠) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في هذا النموذج المختبر، في حين بلغ معامل التأثير (β) ما مقداره (0.56) وهذا يعني أنه عندما يزداد توافر التميز بين القائد والتابع بمقدار وحدة واحدة فإن الزيادة الحاصلة في الالتزام التنظيمي تكون بذات القدر البالغ (٥٦, ٠) ويبين الشكل (١٤) مسارات التأثير للنموذج المختبر المتعلق بمتغير التميز بين القائد والتابع ومتغير الالتزام التنظيمي كما يبين جدول (١٤) بان جميع قيم الاختبار كانت معنوية وضمن جودة المطابقة المطلوبة لصحة الاختبار.

ادراك جيد لدى المستجيبين حول متغيرات البحث وأبعاده.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ومستوى الاجابة لأبعاد ومتغيرات البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
التميز بين القائد والتابع	3.90	.628	مرتفع
الالتزام العاطفي	3.58	.806	مرتفع
الالتزام المستمر	3.11	.733	معتدل
الالتزام المعياري	3.64	.737	مرتفع
الالتزام التنظيمي	3.44	.758	مرتفع

المصدر اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.25

خامساً: اختبار فرضيات البحث

١- اختبار فرضيات الارتباط

استخدمت هذه الدراسة معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضيات المتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التميز في العلاقة بين القائد والتابع) و المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التميز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير الالتزام التنظيمي.

إذ يوضح الجدول (١٣) أن علاقة الارتباط بين متغير التميز بين القائد والتابع ومتغير الالتزام التنظيمي بلغت (0.504) وهي قيمة معنوية عند ($P < 0.01$) وتشير إلى قوة علاقة الارتباط بين المتغيرين وهذا يؤشر إلى أن وجود التميز بين القائد والتابع في بيئة التطبيق سينعكس إيجاباً في تعزيز

جدول (١٤) تقديرات نموذج التأثير بين متغير التمايز بين القائد والتابع ومتغير الالتزام التنظيمي

معامل التحديد R ²	S.R.W	P value	T value	المسار	GoF	Q2
0.311	0.558	0.000	4.811	التمايز بين القائد والتابع ---الالتزام التنظيمي	0.425	0.057

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

إيجابي على المتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي) وكما أثبت ذلك خلال فرضيات التأثير بين المتغيرين.

٦. في حدود علم الباحث لم تكن هناك دراسات عربية وأجنبية تفحص آثار التمايز بين القائد والتابع على الالتزام التنظيمي بشكل مباشر.

التوصيات:

١. على القادة في الجامعة عينة البحث الاستفادة من دور التمايز في تعزيز الإمكانات والقدرات وترسيخه في أذهان المجتمع الذي تم دراسته للاستفادة منه وبشكل إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم كون التمايز صفة جيدة يتصف بها القائد إذا بنيت على أساس العدل والانصاف وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل عادل على أساس الكفاءة والخبرات والقدرات الذهنية والإمكانات وتحمل المسؤوليات.

٢. لرفع مستوى الالتزام التنظيمي على القادة تعزيز علاقات العمل مع الاعضاء الذين يتصفون بالأداء العالي ويتجنبون العلاقات الشخصية والاجتماعية في العمل، وعلى عكس ذلك على القادة تقليل العلاقات مع الأعضاء الذين ينهزون بأداء منخفض ويميلون إلى تكوين علاقات شخصية واجتماعية، مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على التزامهم التنظيمي.

١. اظهر الجانب النظري للدراسة بأنه تم استخراج المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) عن طريق اشتقاقه من المتغير الأم (نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع)، حيث تم استخدام المقياس الأحادي البعد لنظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع الذي طوره (Graen & Uhl-Bien., 1995) لاستخراج التمايز في هذه العلاقة.

٢. اظهرت الدراسات أن الـ (LMXD) هو ليس المتغير الوحيد الذي يؤثر على الالتزام التنظيمي، بل أن هناك متغيرات أخرى مثل الصراع والتنوع المعرفي وغيرها من المتغيرات.

٣. يظهر أن للتمايز وجهان تارة يكون على مستوى الأداء وهو ما يعزز الالتزام التنظيمي، وتارة يكون على مستوى العلاقات الشخصية والاجتماعية وهذا الوجه دائماً ما يثبط الالتزام لدى الأفراد.

٤. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن متغير (التمايز بين القائد والتابع) يرتبط إيجاباً بمتغير (الالتزام التنظيمي).

٥. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتغير المستقل (التمايز بين القائد والتابع) يؤثر بشكل

في الالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية في هيئة السياحة العراقية). المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (١)، العدد (٣).

٢. سعيد، هديل كاظم & التميمي، وسام خالد (٢٠١٦). إنعكاس تبادلية القائد - العضو في الالتزام التنظيمي (بحث ميداني في وزارة الدفاع العراقية). اطروحة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (٢٢)، العدد (٩٣).

٣. الشنطي، محمود عبد الرحمن (٢٠١٧). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - المجلد (٢)، العدد (٧).

٤. عبدالله، عبدالعال عبدالله عبدالعال (٢٠٢١). رأس المال النفسي وأثره في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على مجموعة شركات المحمول في مصر). كلية التجارة - جامعة العريش، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد (١٢)، العدد (٣).

٥. الغانمي، أحمد جبار & حميد، أمجد & النصراوي، عادل مجيد (٢٠٢١). دور الانغراز الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء). المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد (١٧)، العدد (٦٨).

المصادر الاجنبية:

1. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement

٣. تركيز القادة في إقامة علاقات تميز ذات جودة عالية مع الأعضاء ذوي الأداء العالي وتطوير الأعضاء ذوي الأداء المنخفض خلال إقامة ندوات ثقافية مما ينعكس إيجاباً في أعضاء هيئة التدريس.

٤. لخلق التزام تنظيمي ذات جودة عالية للجامعة المبحوثة فإن هذا يتطلب من القادة التركيز على الأفراد أصحاب الأداء العالي وتقليل من دور الأفراد الذين لديهم علاقات شخصية واجتماعية عالية معهم.

٥. تعزيز الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة كربلاء خلال مشاركتهم بالقرارات التي تؤدي إلى رفع مستوى الاداء في القسم خلال مشاركتهم في ندوات وورش عمل، وبما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة.

٦. العمل الجاد والحديث من قبل القادة (رؤساء الأقسام) بتوجيه أعضاء الهيئة التدريسية نحو تنمية قدراتهم المعرفية والذهنية أكثر فأكثر مما ينعكس إيجاباً على التزامهم التنظيمي وما يحصل عليه القسم من فائدة خلال أعضائه المتميزين.

٧. لرفع مستوى الالتزام التنظيمي على القادة (رؤساء الأقسام) تعزيز جوانب الثقة دائماً بين أعضاء الهيئة التدريسية وما ستعود عليه من نتائج مهمة للقسم والكلية وللجامعة برمتها.

المصادر والمراجع

المصادر العربية:

١. جبر، مدين عبد الوهاب & احمد، أحمد رحمان فتاح (٢٠٢٢). استقطاب الموارد البشرية وتأثيره



10. Doosje, B., Haslam, S. A., Spears, R., Oakes, P. J., & Koomen, W. (1998). The effect of comparative context on central tendency and variability judgments and the evaluation of group characteristics. *European Journal of Social Psychology*, 28 (2), 173-184.
11. Dulebohn, J. H., Wu, D., & Liao, C. (2017). Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 149-166.
12. Eptropaki, O., Kapoutsis, I., Ellen III, B. P., Ferris, G. R., Drivas, K., & Ntotsi, A. (2016). Navigating uneven terrain: The roles of political skill and LMX differentiation in prediction of work relationship quality and work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (7), 1078-1103.
13. Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1104.
14. Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the leader-member exchange constructs: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101385.
15. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6 (2), 219-247.
16. Guo, Y., Chen, L., Song, L. J., & Zheng, X. (2021). How LMX Differentiation Attenuates the Influence of Ethical Leadership on Workplace Deviance: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in psychology*, 12.
17. Han, J. H., Liao, H., Han, J., & Li, A. N. (2021). When leader-member exchange differentiation improves work group functioning: The combined roles of differentiation bases and reward interdependence. *Per- and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational psychology*, 63 (1).
2. Benkarim, A., & Imbeau, D. (2021). Organizational commitment and lean sustainability: literature review and directions for future research. *Sustainability*, 13 (6).
3. Buengeler, C., Piccolo, R. F., & Locklear, L. R. (2021). LMX differentiation and group outcomes: A framework and review drawing on group diversity insights. *Journal of Management*, 47 (1).
4. Carnevale, J. B., Huang, L., & Paterson, T. (2019). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: an identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 96, 287-296.
5. Chen, X. P., He, W., & Weng, L. C. (2015). What is wrong with treating followers differently? The basis of leader-member exchange differentiation matters. *Journal of Management*, 44(3).
6. Chen, Y., Yu, E., & Son, J. (2013). Beyond leader-member exchange (LMX) differentiation: An indigenous approach to leader-member relationship differentiation. *The Leadership Quarterly*, 25 (3).
7. Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13 (1), 46-78.
8. Dewberry, C. (2004). "Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice" First published, Published in the Taylor & Francis.
9. Dong, Y., Jiang, J., Rong, Y., & Yang, B. (2020). LMX differentiation and voice behavior: A resource-conservation framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27 (3).

- ganizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(6), 723-746.
26. Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Dello Russo, S. (2017). Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, 39 (2), 151-168.
 27. Moreira, A., Sousa, M. J., & Cesário, F. (2022). Competencies Development: The Role of Organizational Commitment and the Perception of Employability. *Social Sciences*, 11 (3).
 28. Naidoo, L. J., Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W., & Graen, G. B. (2011). A longitudinal examination of the effects of LMX, ability, and differentiation on team performance. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 347-357.
 29. Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable. *AP-TISI Transactions on Management (ATM)*, 6 (1), 74-82.
 30. Sumarsi, S., & Rizal, A. (2022). The Effect of Competence and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Organizational Commitment Mediation. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS) Volume, 2*.
 - sonnel Psychology, 74 (1).
 18. Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multi-level review and examination of its antecedents and outcomes. *The leadership quarterly*, 20 (4), 517-534.
 19. Herdman, A. O., Yang, J., & Arthur, J. B. (2014). How does leader-member exchange disparity affect teamwork behavior and effectiveness in work groups? The moderating role of leader-leader exchange. *Journal of Management*, 43 (5), 1498-1523.
 20. Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19 (1)
 21. Kangas, H. (2021). Spanning leader-subordinate relationships through negative interactions: An examination of leader-member exchange breaches. *Leadership*, 17(2), 173-190.
 22. Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. (2012). A team-level investigation of the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23 (3), 534-544.
 23. LEE, S. H., & Hwang, H. J. (2021). Abusive Supervision and Coworkers' Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Perceived LMX Differentiation. *East Asian Journal of Business Economics (EAJBE)*, 9 (2), 11-19.
 24. Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72
 25. Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Or-*

