



مدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمى بالبنوك المصرية " دراسة ميدانية على قطاع البنوك المدرجه بالبورصة المصرية "

إعداد

د. أحمد عبد الله السيد عبد الحميد

باحث ماجستير بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

ahmedahmedabdalla85@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الثالث يوليه 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي بالبنوك المصرية المتمثلة في (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري) بالتطبيق على البنوك المدرجة بالبورصة المصرية ويتكون مجتمع الدراسة من إحدى عشر بنك مدرج بالبورصة المصرية وشملت عينة الدراسة عدد (5) بنوك وبذلك تمثل العينة 45 % تقريباً من عدد بنوك مجتمع الدراسة وهم على الترتيب (البنك التجاري الدولي ، بنك قطر الوطني الأهلي ، بنك التعمير والإسكان ، بنك كريدي أجريكول مصر، البنك المصري الخليجي)، وتم جمع البيانات من 384 مفردة من المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – الإدارة التنفيذية) بالقطاع البنوك محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات العينة في قطاع البنوك المدرجة بالبورصة المصرية محل الدراسة نحو إدراكهم لأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري ، الالتزام العاطفي ، الاستمراري) ترجع إلى إختلاف المستوى الإداري (إدارة عليا ، إدارة وسطى ، إدارة دنيا).

أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لأبعاد الالتزام التنظيمي وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية دائمة وكذلك الاهتمام بالحوافز المكافآت لتعزيز الثقة بين العاملين وإدارات البنوك.

المصطلحات الأساسية: الالتزام التنظيمي، البنوك المدرجة بالبورصة المصرية، الالتزام المعياري.

المقدمة :

تسعى الإدارة فى أى منظمة إلى تحقيق الارتباط بينها وبين العاملين بها لضمان استمرار القوى العاملة بها خاصة المجموعة المميزة ذوى المهارات والتخصصات النادرة حيث تعد عملية تحقيق الانسجام والارتباط بين الفرد والمنظمة هى إحدى المشكلات الأساسية التى نالت قدراً كبيراً من الاهتمام فى البحوث الاجتماعية (خطاب ، 1998) .

كما تعمل العديد من المنظمات فى كافة الدول المتقدمة والنامية فى بيئة تنافسية شديدة مما جعلها تبحث باستمرار عن طرق وأساليب جديدة لزيادة كفاءة وفاعلية العاملين لديها بهدف تحقيق مزايا تنافسية وتحقيق الأهداف المرجوة لذلك نظراً للأهمية العنصر البشرى بأعتبارها أهم موارد المنظمة، لذلك جذب الالتزام التنظيمى انتباه الباحثين فى مجال علم السلوك التنظيمى بأحد العوامل التى تحدد فاعلية وكفاءة الأفراد العاملين بالمنظمات ، فكلما كان الأفراد العاملين بالمنظمة أكثر التزاماً كلما استطاعت تلك المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها (زاهر ، 2014)

يُعد الالتزام التنظيمى أحد التحديات التى تواجه إدارة المواد البشرية بالمنظمات ، حيث يُعتبر التزام العاملين بالمنظمات أحد الأصول المعنوية التى تساهم بشكل فعال فى التطوير التنظيمى وتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة ، فالأفراد الملتزمه تكون أكثر إرتبطاً وولاءً وانتماءً بالمنظمة مما يجعلها أحد الدعائم التى تتركز عليها المنظمة فى نجاح رؤيتها واستراتيجيتها ، بالإضافة إلى أن إلتزام الأفراد يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل التغيير والتطوير باستمرار (Irefin et al , 2014). وفقاً لما سبق فإن الالتزام التنظيمى يمثل أحد الأولويات الهامة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات نظراً لتأثيره على هوية الأفراد العاملين لديها ، ولتأثيره على مستويات جهودهم وإنجازاتهم ، وانعكاس ذلك على المنظمة ومدى تحقيق أهدافها بمستوى الخدمات التى تقدمها ، لذلك يعرض الباحث فى هذا الفصل إطار مفاهيمى للالتزام التنظيمى ، انطلاقاً من أهمية معرفة وفهم وإدراك الالتزام التنظيمى وأبعاده وكيفية قياسه لتنمية وتطوير الالتزام التنظيمى لدى الافراد العاملين بالقطاعات والمنظمات المختلفة .

الإطار النظري والدراسات السابقة :

أولاً : مفهوم الالتزام التنظيمى :

تعددت آراء الكتاب والباحثين فى تعريف مفاهيم الالتزام التنظيمى ولا شك أن هذا التعدد يرجع لإختلاف مجالات إهتمام وتخصصات الكتاب والباحثين ، حيث خضع الالتزام التنظيمى منذ

سبعينيات القرن الماضي لدراسات علمية مكثفة حيث يعنى الالتزام لغوياً العهد ، ويلزم الشيء لا يفارقه ، ويعنى العهد والقرب والنصره والمحبة (لسان العرب ، ابن منظور) .

ذكر (صقر ، 2006) أن الالتزام اصطلاحاً ، هو تعهد بأداء واجبات معينة ، وقد يأخذ هذا التعهد بصفة الإلزام ، أى أن الالتزام نوع من الضبط الاجتماعى الذى تفرضه المنظمة على أعضائها ، ويمثل وعداً من الأفراد بالالتزام بذلك .

ذكر (Malik, at, al., 2010) الالتزام التنظيمى عبارة عن التزام الموظف وإرتباطه عاطفياً بالمنظمة ومشاركته فيها وقبول قيمها وأهدافها .

يرى (السلامى، 2015) بأنه رغبة الفرد ببذل أقصى درجات الجهد فى العمل بالمنظمة للمحافظة على عضويته واستمراره وتطوير قدراته بالبقاء والنمو وذلك من خلال إيمانه النابع من أهداف وقيم المنظمة وإدراكة للعدالة من جانب المنظمة فى كافة الإجراءات والتعاملات مع وجود بيئة تنظيمية تلبى متطلباته وطموحه فيولد لدى الفرد الشعور بالإنتماء والرضا والأمان والإستقرار بعمله.

ذكر (Sajjad .N. et al 2016) الالتزام التنظيمى هو رغبة مستمرة للمشاركة فى نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها ، حيثُ يعتبر الرابط النفسى الذى يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج فى العمل وتبنى قيم المنظمة ، مما يؤثر فى إنتاجية المنظمة وفعاليتها .

عرفه (الدرويش ، 2018) الالتزام التنظيمى بأنه عاطفة وجدانية للفرد تجاه المنظمة أكثر من إرتباطه بها لأسباب مادية ، وعرفه أيضاً أنه الاعتقاد القوى بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن .

يرى (الضمور، 2020) على أنه حالة أو علاقة نفسية للفرد تنشأ بينه وبين المنظمة التى يعمل بها وهذه العلاقة النفسية تجعل الفرد يندمج فى عمله ويتبنى أهداف منظمته ويسعى برغبته إلى تحقيقها مما يؤثر ويزيد من إنتاجية وفاعلية المنظمة.

أشار (Landrum , 2021) بأنه الحالة التى يتطابق فيها أهداف الفرد مع أهداف المنظمة ، لذلك فإن قبول القيم التنظيمية ينعكس على رغبتهم فى البقاء بالمنظمة والولاء لها .

كما يرى (George 2021) أنه هو الرابطة النفسية التى تربط بين المنظمة والعاملين بها وهذا الارتباط ينمى الشعور بالإستقرار العاملين لأن العمل فى المنظمة تجعله أقل عرضه للتوتر والضغطات .

ومن خلال التعريفات السابقة يتفق الباحث مع التعريفات السابقة ، والتي يمكن للباحث من خلالها إستخلاص تعريف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانيه نابعه من الفرد تجاه المنظمة حيث يرغب الفرد ببذل أقصى درجات الجهد فى العمل والحفاظ على عضويته بالمنظمة وذلك لحدث تطابق وتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والذي ينعكس بدوره على سلوكياته ، مما يؤدي إلى استعداده بالتضحية من أجلها.

ثانياً : الدراسات السابقة :

(1) دراسة (بن صافية، & ، 2020)

بعنوان السلوك القيادي والمناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية BDL .

هدفت إلى التعرف على طبيعة السلوك القيادي والمناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين، وكذا استقصاء مستوى الالتزام التنظيمي السائد ومدى وجود فروق فى الالتزام التنظيمي بين العاملين حسب الخصائص الشخصية، ودراسة علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي، ومدى وجود علاقة تفاعلية بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي فى تأثيرهما على الالتزام التنظيمي.

توصلت إلى وجود علاقة بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي فى تأثيرهما على الالتزام التنظيمي ، حيث توصلت النتائج أن المناخ التنظيمي لدية تأثير جوهري فى تباين الالتزام التنظيمي أكثر من السلوك القيادي كما يوجد علاقة ارتباطيه بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي وقد كانت العلاقة قوية نظرا للعلاقة الموجودة بين مختلف أبعاد المتغيرين محل الدراسة كما توصلت الدراسة إلى ان طبيعة الالتزام السائد بالمؤسسة فكانت لصالح الالتزام العاطفى ، ثم الالتزام المستمر ثم الالتزام المعيارى .

(2) دراسة (عبدالقادر ، 2021)

بعنوان " أثر الذكاء العاطفى على الالتزام التنظيمي " دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية .

هدفت إلى قياس مدى توافر أبعاد كل من الذكاء العاطفى والالتزام التنظيمي بين المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية ، ودراسة تأثير الذكاء العاطفى على الالتزام التنظيمي .

توصلت إلى عدم وجود أية فروق معنوية بين مفردات العينة تجاه جميع أبعاد الذكاء العاطفي فيما يتعلق بالمستوى الإداري ، مما يعني أن المستوى الإداري لا يؤدي إلى اختلاف اتجاهات مفردات العينة نحو توافر ابعاد الذكاء العاطفي ، كما أكدت إلى عدم وجود أية فروق معنوية بين مفردات العينة تجاه جميع أبعاد الالتزام التنظيمي فيما يتعلق بالمستوى الإداري ، مما يعني أن المستوى الإداري لا يؤدي إلى اختلاف اتجاهات مفردات العينة نحو توافر أبعاد الالتزام التنظيمي ، كما يوجد تأثير إيجابي بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي .

(3) دراسة (سهيلة ، الخليل ، 2022)

بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة ابن خلدون تيارت .

هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة ابن خلدون تيارت ، حيث استخدام الباحث المنهج الوصفي ، وتم أخذ عينة مكونة من (114) أستاذ .

توصلت إلى وجود علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (العدالة الإجرائية ، العدالة التوزيعية ، العدالة التعاملية) ، أبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة في (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعيارى، الالتزام الاستمراري) لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة ابن خلدون تيارت.

(4) دراسة (بولصباغ ، بلحاج & 2022)

بعنوان أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مستخدمي بمستشفى مغلاوى بميله ، الجزائر .

هدفت إلى دراسة تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ولهذا الهدف تم تطوير أربع فرضيات ، تنبأت الثلاثة الأولى بعلاقات إيجابية بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ، واقترح التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي ، تم مسح 86 موظفاً ، بمستشفى مغلاوى بميله ، الجزائر .

توصلت إلى دعم جميع فرضيات البحث ، وعليه كان لنمط القيادة أثر إيجابي على الأداء الوظيفي ، وأن لنمط القيادة تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي وأن للالتزام التنظيمي تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي عندما يتم التحكم في الالتزام التنظيمي حيث تم تقليل قوة العلاقة بين نمط القيادة

والأداء الوظيفي بشكل كبير عندما تم إدخال الالتزام التنظيمي في النموذج مما يشير إلى الدور الوسيط للالتزام التنظيمي .

(5) دراسة (بخدا ، حمو، وآخرون 2022)

بعنوان دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي ، دراسة حالة باتصالات الجزائر بإدرار .
هدفت إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسي اتصالات الجزائر بإدرار ، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي وكذا التعرف على مستوى الشعور بالعدالة لدى الموظفين بمكتب اتصالات الجزائر بإدرار حيث استخدام عينة عشوائية مكونة من (39) مفردة من العاملين بالقطاع محل الدراسة .

توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، عدالة المعاملات) والالتزام التنظيمي كما توصلت أن العدالة التنظيمية تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى القطاع محل الدراسة ، أن أهم أبعاد الالتزام التنظيمي تأثيراً لدى همل مؤسسة اتصالات الجزائر بإدرار هو بعد الالتزام العاطفي ثم المعيارى وأخيراً الإستمرارى .

(6) دراسة (عبدالخالق ، 2023)

بعنوان تأثير العدالة التنظيمية على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والالتزام التنظيمي " دراسة على الشركات المدرجة بمؤشر المسؤولية الاجتماعية المصرى لشركات .
هدفت إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والالتزام التنظيمي حيث تم جمع البيانات من العاملين بقطاع الشركات المدرجة بمؤشر المسؤولية الاجتماعية المصرى لشركات وقومها 350 مفردة .

توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين بعدى المسؤولية الاجتماعية والالتزام التنظيمي كما قدمت الدراسة اقتراح حيث ينبغي أن يتم تشجيع الشركات محل الدراسة على تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية والذي بدوره يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي .

تحليل الدراسات السابقة التي تناولت الالتزام التنظيمي :

(1) على الرغم من ثراء الأدبيات السابقة بالدراسات التي تناولت أبعاد الالتزام التنظيمي إلا أن معظمها تم في بيئات مختلفة عن العربية العربية بصفة عامة والبيئة المصرية بصفة خاصة، إستكمالاً لهذه الجهود قامت الدراسة الحالية بقياس مدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي .

- (2) الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي ركزت على دراسة العلاقة بينهما وبين المتغيرات التالية (العدالة التنظيمية ، المناخ التنظيمي ، نمط القيادة ، الأداء الوظيفي ، الذكاء العاطفي) كمتغيرات تابعة بينما ركزت الدراسة الحالية على الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل كما توصلت تلك الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد هذه الدراسات وبين أبعاد الالتزام التنظيمي .
- (3) أشارت معظم الدراسات السابقة أن أبعاد الالتزام التنظيمي تمثلت في ثلاث أبعاد وهم (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري) واتفقت معهم الدراسة الحالية على هذه الأبعاد.
- (4) إتفقت دراسة كل من (بخدا ، حمو، وآخرون 2022) ، (عبدالخالق ، 2023) (سهيلة ، الخليل ، 2022) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي كما توصلت أهم أبعاد الالتزام التنظيمي تأثيراً بعد الالتزام العاطفي ثم المعياري وأخيراً الاستمراري .
- (5) أكدت دراسة (عبدالقادر، 2021) إلى عدم وجود أية فروق معنوية بين مفردات العينة تجاه جميع أبعاد الالتزام التنظيمي فيما يتعلق بالمستوى الإداري، مما يعني أن المستوى الإداري لا يؤدي إلى اختلاف اتجاهات مفردات العينة نحو توافر أبعاد الالتزام التنظيمي.

ثالثاً: أبعاد الالتزام التنظيمي :

تناولت العديد من الأدبيات المتعلقة بموضوع الالتزام التنظيمي العديد من التصنيفات المتعلقة بأبعاده ، ألا أنه بمراجعة هذه الأدبيات والتصنيفات وجد أن غالبيتها قد إتفقت على ثلاثة أبعاد أساسية للالتزام التنظيمي، حيث قدم العالمان (Allen & Meyer، 1991) التصنيف الثلاثي لأبعاد الالتزام التنظيمي، وسمى فيما بعد بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي ، حيث يتضمن (الالتزام العاطفي أو الوجداني - الالتزام المعياري أو الأخلاقي ، الالتزام الاستمراري) واعتمدتها فيما بعد معظم الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي، كما سيعتمد الباحث في هذه الدراسة في قياس متغير الالتزام التنظيمي على هذا التصنيف الثلاثي .

وفيما يلي تم عرض هذه الأبعاد بالشكل التفصيلي وفق ما جاء في الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي :-

- (1) **الالتزام العاطفي (الوجداني) :** تعددت التعريفات التي تناولتها الدراسات السابقة التي أهتمت ببعد الالتزام العاطفي (الوجداني) وفيما يلي عرض لعدد من هذه التعريفات :
- ذكر (Allen & Meyer 1991) الالتزام العاطفي هو عبارة عن الارتباط العاطفي للعاملين تجاه المنظمة والاندماج فيها والتوحد مع هوائيتها وأهدافها .

أشار (رضوان ، 2020) أن الالتزام العاطفى المقصود به هو شعور العامل بالمسئولية تجاه المنظمة الناتج عن قيمة ومبادئه الشخصية ، أى إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء بالمنظمة وغالبا مايعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابى . يرى (معالى ، 2020) أن الالتزام العاطفى هوذلك الإرتباط العاطفى الذى يجب أن يعنى التطابق والإندماج والانغماس بقيم وأهداف المنظمة التى يعمل بها الفرد .

يرى (أحمد ، 2022) أن الالتزام العاطفى هو إحساس الفرد وشعوره العاطفى تجاه المنظمة التى لديها وأن الرغبة فى الاستمرار والبقاء بها يرجع إلى أنه يتفق مع أهدافها وقيمة بالإضافة إلى أن بيئة العمل تشجعة على المشاركة فى إتخاذ القرارات .

ذكر (جودة ، 2023) مفهوم الالتزام العاطفى إلى رغبة الفرد فى الاستمرار بالعمل فى المنظمة لانه يشعر بارتباط عاطفى وراحة نفسية ، ومن ثم فهو يعبر عن رغبة عاطفية من جانب الفرد لمواصلة العمل بالمنظمة وذلك حبه الانتماء لها وإندماجه فيها التوحد مع هويتها ، ومعنى ذلك أن الالتزام العاطفى يبنى على أساس عواطف إيجابية مثل الشعور بالفخر والسعادة والسرور لارتباط الفرد بالمنظمة التى يعمل بها .

فمن خلال ماسبق يمكن للباحث تعريف الالتزام العاطفى: بأنه شعور الفرد بارتباطه عاطفياً ونفسياً بالمنظمة التى يعمل لديها وإنتماء لها حيث تتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة مما يؤدى إلى رغبته فى البقاء واستمرارة عضواً فى المنظمة .

كما يرى الباحث أن الالتزام العاطفى يتميز بالعديد من الخصائص منها :

- يرتبط الالتزام العاطفى برغبة شخصية تولد لدى الفرد من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد ذاته .
- يتحقق الالتزام العاطفى نتيجة إندماج الفرد وتوافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة التى يعمل بها .
- يتأثر الالتزام العاطفى بالعديد من العوامل منها ما يرتبط بالمنظمة ومنها مايرتبط بشخصية .
- الالتزام العاطفى يعكس الرغبة الصادقة لدى الفرد للاستمرار بالمنظمة .

2) : الالتزام المعيارى (الأخلاقي) : تعددت التعريفات التى تناولتها الدراسات السابقة التى أهتمت ببعد الالتزام المعيارى (الأخلاقي) وفيما يلى عرض لعدد من هذه التعريفات :

نذكر (Stup , 2006) بأنه شعور الفرد بالالتزام نحو المنظمة لأنها قامت بتوظيفه عندما كان بحاجة لذلك وشعوره بأنه مدين لها .

يرى (Mahon, 2017) بأنه مواصلة العمل فى تنظيم معين لأسباب عديدة كشعوره بكونه مدين للمنظمة او لأسباب اجتماعية والذى يجبرهم بالبقاء فى المنظمة .

نذكر (معالي 2020) أن إستمرار الفرد فى العمل بالمنظمة ، يأتى من خلال إيمان الفرد بالقيم والمبادئ الشخصية التى يحملها الفرد قبل دخوله للمنظمة أو مايسمى بالتوجه التنظيمى ، إنما يعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد إستمرارية العمل .

يرى (بركات 2022) أن الالتزام المعيارى يقصد به غساس العاملين بالالتزام الأدبى للبقاء فى المنظمة ، وهذا النوع كم الالتزام مرده إلى دعم المنظمة الجيد للعامل والتفاعله افيجابى معها ومشاركته فى وضع الأهداف والسياسات العامه للمنظمة .

يرى (عبدالخالق 2023) بأنة شعور الفرد أدبيا بالبقاء فى المنظمة وعدم تركها نظراً للعادات والتقاليد الاجتماعية وضغطها عليه .

يشير (جودة ، 2023) أن مفهوم الالتزام المعيارى إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء فى العمل بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، أو أن من واجبه الاستمرار فيها وعدم التخلّى عنها كنوع من الالتزام الأخلاقى فى البقاء بالمنظمة .

فمن خلال ما سبق يمكن للباحث تعريف الالتزام المعيارى بأنه هو شعور أخلاقى داخلى نابع من الفرد ذاته برغبة ببقاء وإستمراره بالمنظمة وعدم التخلّى عنها وذلك لأسباب أخلاقية وغالباً هذا الشعور يكون نابع من القيم التى إكتسابها من الأسرة أو المجتمع أو من المنظمة التى يعمل بها .

كما يرى الباحث أن الأفراد الذين لديهم التزام المعيارى يتميزو بالعديد من الخصائص منها :

- أن الالتزام بالمنظمة هو شعور أخلاقى وادبى .
 - أن العاملين بالمنظمة يشعرون بالفخروالأعزاز بالانتماء لها .
 - أن العاملين بالمنظمة من الصعب عليهم تركها لإرتباطهم الشديد بها .
 - العاملين بالمنظمة يشعرون بأنهم يعملون بروح العائلة والفريق الواحد .
- (3) : الالتزام الاستمرارى: تعددت التعريفات التى تناولتها الدراسات السابقة التى أهتمت ببعد الالتزام الاستمرارى وفيما يلى عرض لعدد من هذه التعريفات :

يرى (Allen & Meyer 1991) أن الالتزام الاستمراري هو التحكم بالالتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، أى القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، أى أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها .

عرفه (Stup , 2006) بأنه شعور الفرد بأن تكاليف ترك العمل مرتفعة جداً أو سيواجه الكثير من المتاعب في الذهاب لمكان آخر .

عرفة (رضوان ، 2020) أن الالتزام المستمر يشير إلى التزام العامل تجاه المنظمة وإرتباطه بها بها الناتج عن تكلفة تركه لعمله بها ، أى ما حققة العاملون من قيمة استثمارية في حالة إستمرارهم في العمل المنطقة مقابل ما سيفقده عن إلتحاقه بجهات عمل أخرى ، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر باقون في الخدمة بسبب إنهم محتاجون وليس رغبة منهم في البقاء .

يرى (معالى ، 2020) ، أن الالتزام المستمر يشير إلى النتائج المترتبة على ترك المؤسسة أو هو الدرجة التي تشعر معها الفرد بأنه مجبراً على العمل في تلك المؤسسة ، وذلك لأنه يحسب التكاليف المالية الناتجة عن تركه لتلك المؤسسة، وفقدان المزايا ، والحوافز ، والمكافآت والترقية .

يرى (المعاينة ، 2020) هي عملية إحتساب الربح والخسارة في حال الاستمرار في المنظمة وإحتساب العائد من القيمة النفعية من الاستمرار من خلال التوازن لما هو موفر للفرد داخل المنظمة أو العروض التشجيعية من قبل أماكن أخرى لترك العمل .

يرى (بركات ، 2022) أن الالتزام المستمر يقصد به وعى وإدراك العاملين في المنظمة للتكاليف التي قد تنشأ عن مغادرتهم لها ، أى أن العاملين الذين يرتبطون بمنظمتهم بناء على هذا النوع من الالتزام يكون الدافع الساسي لهم هو الحاجة لهذا العمل ومقدار المكاسب التي يجلبونها منه ، وبشكل عام يتأثر تقييم العامل لمدى أهمية بقاءه في المنظمة بخبرته الوظيفية ومقدار تقدمه في العمر .

يرى (جودة ، 2023) بأنه ميل ورغبة في الإستمرار بعمله الحالي لأنه يدرك أن لأعباء والتكاليف النفسية والمادية التي قد تترتب على قراره بترك العمل في المنظمة تفوق ما يمكن أن يحصل عليه من فوائد أو مزايا نتيجة أنتقاله للعمل في منظمه أخرى أو أن فوائد التي يحصل عليها من العمل في المنظمة والبقاء بها تفوق مايتحملة من تكاليف وأعباء نتيجة البقاء والاستمرار بالعمل

فيها ، ومعنى ذلك أن الالتزام المستمر يحدث عندما يدرك الأفراد بأنهم سيخسرون الكثير عند تركهم العمل بالمنظمة وذلك بسبب بدائل العمل المحدود أو محدودية فرص العمل المتاحة لهم .

فمن خلال ماسبق يمكن للباحث تعريف الالتزام الاستمراري: بأنه إدراك الفرد ورغبته في الاستمرار بالمنظمة التي يعمل بها لأنه يدرك أن الإمتيازات والمنافع التي يحصل عليها ، وان الأعباء والتكاليف النفسية والمادية التي يترتب على قرار تركه للعمل تفوق ما يحصل عليه من مزايا اذا انتقل لمنظمة أخرى .

يرى الباحث أن الأفراد الذين لديهم الالتزام الاستمراري يتميزو بالعديد من الخصائص منها :

- أن الالتزام الاستمراري هو عملية حسابية ذات أساس اقتصادي .
- أن الشخص الذي لديه التزام مستمر ينبع من خوفه مما يكبده من خسائر مالية واقتصادية في حالة تركه للعمل .
- أن الالتزام الاستمراري ذو بعد اجتماعي حيث يشير إلى إحتياج العامل للعمل لأنه لا يستطيع تحمل الأعباء الاقتصادية والمادية .

رابعاً : أهمية الالتزام التنظيمي :

يكنّ نجاح أوفشل إى منظمة ارتباطاً وثيقاً بجهود ودوافع الأفراد العاملين لديها ، وغالباً ما يكون دافع الأفراد العاملين هو نتاج التزامهم التنظيمي تجاه منظماتهم ، لذلك يشكل الالتزام التنظيمي أهمية كبيرة ، ويمكن للباحث توضيح أهمية الالتزام التنظيمي على النحو التالي :

- يعتبر عنصراً هاماً في إرتباط الافراد بمنظماتهم وبخاصة في أوقات لاتستطيع المنظمة تقديم الحوافز الملائمة لدفعهم للعمل .
- يعد التزام العاملين لمنظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة .
- يعد الالتزام التنظيمي مؤشراً قوياً على التنبؤ ببقاء الموظفين في منظماتهم ويدل على درجة الرضا الوظيفي .
- يشمل أحد الدلائل الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية ، وبخاصة معدلات دوران العمل.
- الالتزام التنظيمي من أكثر الأمور التي شغلت إدارة المنظمات لأنه يحافظ على المنظمة دوماً في حالة سليمة مما يمكن المنظمة من الإستمرار والبقاء ، والتزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً مهماً في ضمان نجاح وبقاء المنظمات وزيادة إنتاجيتها وعاملاً هاماً لمعرفة مستويات الرضا الوظيفي والتنبؤ لبقاء العاملين في عملهم أو تركهم للعمل في منظمات أخرى.

■ أن شعور العاملين بالالتزام التنظيمي يخفف العبء الواقع على رؤسائهم في توجيههم ويضمن إستمرار الفعالية وإحساس العاملين بالالتزام نحو تحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجات من الكفاءة والفعالية .

■ الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها وبخاصة في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات تقديم حوافز مادية أو معنوية لدفع العاملين على العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة وذلك كما جاء بدراسات كل من (عباس ، 2008) ، (عبدالباقى ، 2005) ، (الدوسرى ، 2005) ، (أبو العلا ، 2009) .

من خلال الدراسات السابقة يرى الباحث أن أهمية الالتزام التنظيمي تنقسم إلى مستويين هما (أهميته على مستوى الفرد ، أهميته على مستوى المنظمة) .

أولاً أهمية الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد :

تظهر أهمية الالتزام التنظيمي للفرد في العديد من المظاهر الإيجابية ، حيث أوضحت الدراسات السابقة أن إرتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج الإيجابية على المستوى الفردي منها ما يلي :-

■ زيادة مشاعر التزام لدى الفرد نحو المنظمة بما يؤدي إلى استقرار الفرد والشعور بالأمان وبملكية المنظمة .

■ يؤدي إلى حفز الفرد على بذل المزيد من الجهد للتطوير الذاتي بما ينعكس على مهارات وخبرات الفرد .

■ حيث أكدت بعض الدراسات أن الفرد الذي لدى التزام التنظيمي مرتفع ضغوط العمل أقل بالمقارنة بالفرد الذي لدى التزام تنظيمي منخفض. بما ينعكس في شكل عدد من المزايا الإيجابية للفرد مثل قلة الضغوط النفسية، وإنخفاض الأمراض. وإنخفاض فرصة ظهور السلوكيات الغير مرغوب فيها .

ثانياً أهمية الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة يؤدي إلى :

■ إرتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يساهم في الحد من الظواهر السلبية التي تؤثر على المنظمات ، مثل ظاهرة الغياب ، التأخر في الحضور للعمل .

■ يؤدي إرتفاع مستوى الالتزام التنظيمي إلى زيادة قدرة الفرد على التكيف مع العمل ، والحفاظ على عناصر الإنتاج بأفضل شكل ممكن بما ينعكس رفع مستوى الكفاءة في أداء العمل .

■ إرتفاع مستوى الالتزام التنظيمى يخفض من معدل دوران العمل فى المنظمة .
■ يؤثر مستوى الالتزام التنظيمى على جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج المنظمة.
فى ضوء ما سبق ومن خلال الدراسات السابقة يرى الباحث أن الالتزام التنظيمى يحث الفرد على بذل الجهد والفكر والوقت لصالح المنظمة بما يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر فى تحقيق أهداف المنظمة ، ومن شأن هذا المساهمة فى رفع مستوى الأداء بالمنظمة بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة ، ومن ثم يمكن استعراض الآثار الايجابية المترتبة على ذلك فى النقاط التالية:

أ- النتائج الإيجابية لوجود التزام تنظيمى على مستوى الفرد :

- الإحساس بالأمان الوظيفى .
- إنخفاض ضغوط العمل .
- زيادة مستوى الرضا الوظيفى للعاملين .
- الشعور بالانتماء للمنظمة التى يعمل بها .
- القدرة على تطوير الفرد .
- المشاركة الفعالة.
- تحمل المسؤولية.

ب- النتائج الإيجابية لوجود التزام تنظيمى على مستوى المنظمة :

- ارتفاع مستوى الأداء .
- انخفاض نسب الغياب .
- انخفاض نسب التأخير .
- زيادة المجهود للفرد .
- ارتفاع معدل دوران العمل .

خامساً : الدراسة الاستطلاعية :

للتعرف على مشكلة الدراسة قام الباحث بإعداد دراسة استطلاعية مع عينة ميسرة مكونة من (30) مفردة من إجمالى العاملين بخمسة بنوك من البنوك المدرجه بالبورصة المصرية تضمنت(البنك التجارى الدولى، بنك قطر الوطنى الأهلى، بنك التعمير والإسكان، بنك كريدى اجريكول مصر، البنك المصرى الخليجى).

ويمكن توضيح أهم الاسئلة التي تم تغطيتها في الدراسة الاستطلاعية :

1. هل ستكون سعيداً لقضاء ما تبقى من حياتك العملية بالقطاع محل الدراسة .
2. هل تشعر أن مشاكل هذا القطاع هي مثل مشاكلك الخاصة .
3. هل تشعر باحساس قوى بانتمائك بهذا القطاع .
4. هل استمرراك بالقطاع محل الدراسة مسألة ضرورية لرغبتك في البقاء بها .
5. هل سيحدث أربك كبير في حياتك اذا قررت ترك العمل .
6. هل سيكون من الصعب ترك العمل الان حتى إذا أرت ذلك .
7. هل انت مدين للقطاع محل الدراسة بالكثير .
8. هل يستحق القطاع محل الدراسة ولائك .
9. هل تشعر بالذنب إذا ترك العمل بالقطاع محل الدراسة.

نتائج الدراسة الاستطلاعية :

- (1) يفتقر بعض العاملين بالبنوك المبحوثة إلى معرفة مفهوم وأبعاد الالتزام التنظيمي وأهمية للقطاع محل البحث .
- (2) أشارت نسبة (50 %) من العينة الاستطلاعية أن مشاكل القطاع ليست مثل مشاكلهم الخاصة.
- (3) يرى الباحث أن الالتزام الاستمراري متوفر بنسبة عالية في البنوك المبحوثة حيث بلغت النسبة من (70%) إلى (75 %) .
- (4) يرى أن نسبة (75 %) من العاملين بالبنوك المبحوثة يفضلون الاستمرار في العمل خوفاً من أحداث أرباك كبير في حياتهم إذا قرروا ترك العمل .

سادساً : مشكلة الدراسة :

قطاع البنوك بمصر يخدم قطاعات كبيرة من المواطنين ، وأهم أضلع المنظومة الاقتصادية في مصر ، حيث يبلغ عدد البنوك في مصر إلى (38) بنك ، مقسمة إلى (10) بنوك حكومية ، (6) بنوك خاصة برأس مال مشترك مصري وعربي وبنك خاص ، و(19) بنكاً عربياً وأجنبياً منهم (11) بنك مدرج بالبورصة المصرية كما يبلغ عدد أفرع تلك البنوك إلى (4699) فرعاً موزعين على كافة أنحاء الجمهورية وتستقبل كافة المواطنين يومياً لتقديم كافة الخدمات المصرفية لهم حيث يصل عدد المتعاملين بالبنوك إلى (3،42) مليون مواطن وتقديم كافة الرعاية المالية لهم ، كما يعمل بها عدد لا يستهان به من قوة العمل المصرية من أجل تقديم الخدمات المصرفية حيث يبلغ إجمالي (140,577) ألف بنهية شهر يونيو 2024 (تقرير البنك المركزي 2024) .

فى ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية التى قام بها الباحث والظواهر التى توصل إليها من خلال هذه الدراسة تبين مجموعة من الظواهر الدالة على وجود قصور فى التزام العاملين نحو هذا القطاع فى بعض من أبعاد الالتزام التنظيمى الأمر الذى يؤدى إلى حدوث مشكلات فى هذا القطاع الحيوي منها مشكلة قياس الأداء وزيادة ضغوط العمل والأمان الوظيفى وعدم الرضا الوظيفى ، مما يؤدى إلى عدم ولاء العاملين وبالتالي عدم التزامهم نحو قطاع البنوك وهو ما تبين للباحث عن مقابلات بعض العاملين لقياس مدى رضاهم ، كما تبين وجود نقص فى الدراسات التى تناولت الالتزام التنظيمى بقطاع البنوك المدرجة بالبورصة المصرية بصفة خاصة وبناءً عليه فأن هناك فجوة بحثية فى هذا الإطار وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى المساهمة فى غلقها أو حل جزء منها.

وبناء على ما سبق فأن مشكلة الدراسة تتمحور فى حول مدى توافر الالتزام التنظيمى بالبنوك المدرجة بالبورصة المصرية ودورها فى مساهمتها فى تنمية وتحقيق الالتزام التنظيمى للعاملين بالقطاع محل الدراسة ، ومن هنا يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث فى التساؤل الرئيسى التالي ما مدى توافر الالتزام التنظيمى بقطاع البنوك المدرج بالبورصة المصرية؟

ومن خلال التساؤل الرئيسى يمكن بلورة مجموعه من الأسئلة الفرعية كما يلي ؟

- ما هو واقع الالتزام التنظيمى فى قطاع البنوك المدرج بالبورصة المصرية ؟
- إلى أي مدى تؤثر أبعاد الالتزام التنظيمى على العاملين بالقطاع محل الدراسة ؟

سابعاً : أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على أبعاد الالتزام التنظيمى للعاملين بالبنوك المدرجة بالبورصة المصرية.
- التعرف على واقع الالتزام التنظيمى فى قطاع البنوك المدرجة بالبورصة المصرية ؟
- إلى أي مدى تؤثر أبعاد الالتزام التنظيمى فى قطاع البنوك المدرجة بالبورصة المصرية ؟.

ثامناً : أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال الاتى :

1. الأهمية العلمية :

- حداثة وقلة البحوث والدراسات التى تناولت موضوع الالتزام التنظيمى فى العالم العربى على حد علم الباحث، حيثُ تعتبر من أبرز القضايا والتحديات التى تواجه المؤسسات المصرفية بجمهورية مصر العربية وخاصة قطاع البنوك المدرجة بالبورصة المصرية .

- المساهمة فى توضيح مفهوم الالتزام التنظيمى فى القطاع محل الدراسة .
- تساهم هذه الدراسة بتقديم معلومات عن دور وأهمية الالتزام التنظيمى فى نجاح وتطور المنظمات بصفة عامة وقطاع البنوك المدرجة بصفة خاصة .

2. الأهمية التطبيقية :

- يمكن أن تساهم الدراسة فى تحسين أداء العاملين فى القطاع محل الدراسة وتحقيق التميز والتقدم المستمر من خلال تحقيق الالتزام التنظيمى .
- تساعد الدراسة الحالية فى الوقوف على الواقع الفعلي للالتزام التنظيمى بما يفيد العاملين بقطاع البنوك فى تحسين ممارستهم سعياً لزيادة الالتزام التنظيمى لدى العاملين بالقطاع محل الدراسة .
- تفيد نتائج الدراسة العاملين بمختلف المستويات فى القطاع محل الدراسة فى فهم تأثير الالتزام التنظيمى بمختلف أبعاده وما لها من دور فى تحقيق التزام للعاملين فى قطاع البنوك المدرجة بالبورصة المصرية .

تاسعاً : فروض الدراسة:

فى ضوء أهداف ومشكلة الدراسة، تم صياغة الفروض التالى والتى تسعى الدراسة لإختبار مدى صحته وذلك على النحو التالى :

- **الفرض الرئيسى:** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات العينة فى قطاع البنوك المدرجة بالبورصة المصرية محل الدراسة نحو إدراكهم لمتغيرات الالتزام التنظيمى (الالتزام المعيارى، الالتزام العاطفى، الالتزام الاستمرارى) ترجع إلى إختلاف المستوى الإدارى (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا).

عاشراً : أداة جمع البيانات :

أعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات اشتملت هذه القائمة على ثلاث مجموعات من الاسئلة ، تقيس كل مجموعة بُعداً من أبعاد الالتزام التنظيمى على النحو التالى:

- عبارات المجموعة الأولى (1-8) تقيس بعد الالتزام العاطفى بواقع ثمانية عبارات .
 - عبارات المجموعة الثانية (9-14) تقيس بعد الالتزام المعيارى بواقع ستة عبارات.
 - عبارات المجموعة الثالثة (15-19) تقيس بعد الالتزام الاستمرارى بواقع خمسة عبارات.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسى للإجابة على فقرات قائمة الاستقصاء كما يوضح جدول رقم (1/3) التالى :

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

■ المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على درجات مقياس ليكرت .

الحادى عشر : مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من إحدى عشر بنك مدرج بالبورصة المصرية وتم تحديد عينة الدراسة فى عدد (5) بنوك وبذلك تمثل العينة 45 % تقريباً من عدد بنوك مجتمع الدراسة وهم على الترتيب (البنك التجارى الدولى، بنك قطر الوطنى الأهلى، بنك التعمير والإسكان، بنك كريدى اجريكول مصر، البنك المصرى الخليجى).

■ بعد أن تم تحديد مجتمع البحث وهو قطاع البنوك المدرجة بالبورصة المصرية وعددهم إحدى عشره بنك قام الباحث بتصنيف مفردات مجتمع البحث وفقاً لمجموعة من الخصائص ذات الارتباط بموضوع الدراسة .

■ تم اختيار خمسة بنوك (5) لإجراء الدراسة الميدانية وهذه البنوك تمثل 45% من مجتمع البحث التى تم إجراء الدراسة عليها .

■ تم تقسيم العاملين بتلك البنوك إلى ثلاث مستويات (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية).

■ تم سحب عينة عشوائية طبقية، نظراً لإختلاف طبيعة الوظائف داخل مجتمع البحث، حيث تعتبر العينة العشوائية الطبقية أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة فى تمثيل المجتمع الإحصائى غير المتجانس غير المتجانس وهو متناسب من البحث الحالى، وقد حدد الباحث حجم العينة بـ ٣٨٤ مفردة وفقاً لـ ما أشار إليه (Statz, Decision Analyst (2024).

الثانى عشر : اختبار معيارى الصدق والثبات لأداة الدراسة :

فقد أسفرت نتائج الاختبار معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (2/3)

معاملات الثبات والصدق

م	متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات كرونباخ ألفا	الصدق الظاهري
الالتزام التنظيمي				
1-	الالتزام العاطفي	8	0.768	0.876
2-	الالتزام المعياري	6	0.798	0.893
3-	الالتزام الاستمراري	5	0.820	0.906

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملي الثبات والصدق مقبولة لجميع متغيرات قائمة الاستقصاء، الموجهة للعينه المختارة من العاملين بالبنوك المدرجة بالبورصة المصرية جاءت أكبر من 0,70 ، مما يعني ارتفاع درجة ثبات وصدق محتوى متغيرات الدراسة، بحيث إذا تمت إعادة الدراسة مرة أخرى خلال فترة زمنية مقبلة على نفس المفردات المستقصي آراؤها فإن نسبة ثباتهم على نفس الإجابات ستتراوح ما بين 0,761، 0,820 وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها.

الثالث عشر : الدراسة الميدانية :

وصف عينة الدراسة: قام الباحث بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستبيان وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية وهي (النوع، العمر، المستوى الوظيفي) باستخدام برنامج SPSS V.25، وذلك كما يوضحها الجدول (1/4):

جدول (1/4)

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن=384)

المتغيرات	الفئات	التكرارات (ك)	النسبة (%)
النوع	ذكر	170	44.3%
	أنثى	214	55.7%
	الإجمالي	384	100%
العمر	من 20 إلى 29 عام	201	52.3%
	من 30 إلى 39 عام	66	17.2%
	من 40 إلى 49 عام	76	20%
	50 عام فأكثر	41	10.5%
	الإجمالي	384	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على استجابات المستقصي منهم على قائمة الاستقصاء.

جدول (2/4)

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن=384)

المتغيرات	الفئات	التكرارات (ك)	النسبة (%)
المستوى الوظيفي	الإدارة العليا	40	36.5%
	الإدارة الوسطى	78	20.3%
	الإدارة الدنيا	266	69.2%
	الإجمالي	384	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على استجابات المستقصي منهم على قائمة الاستقصاء.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- **من حيث النوع:** حصلت فئة الإناث على الترتيب الأول وفقاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة، وذلك بعدد مفردات تبلغ (214) مفردة بنسبة مئوية قدرها 55,7% في مقابل (170) مفردة بنسبة مئوية قدرها 44,3% لفئة الذكور.
- **من حيث العمر:** حصلت الفئة العمرية (من 20 عام إلى أقل من 29 عام) على النسبة الأكبر والتي بلغت 52,3% وذلك بعدد مفردات بلغت (201) مفردة، يليها في الترتيب الثاني الفئة العمرية (من 40 عام إلى أقل من 49 عام) وذلك بعدد مفردات (76) مفردة بنسبة مئوية قدرها 20%، في حين حصلت الفئة العمرية (ن 30 عام إلى أقل من 39 عام) على الترتيب الثالث لعينة الدراسة وذلك بنسبة مئوية قدرها 17,2% بعدد مفردات بلغت (66) مفردة، وجاء في الترتيب الرابع والأخير الفئة العمرية (50 عام فأكثر) وذلك بنسبة مئوية قدرها 10,5% بواقع (41) مفردة.
- **من حيث المستوى الوظيفي:** جاءت (الإدارة الدنيا) في المركز الأول بواقع (266) مفردة بنسبة مئوية قدرها 62,2%، يليه في الترتيب الثاني (الإدارة العليا) بواقع (40) مفردة بنسبة مئوية قدرها 36,5%، وفي الترتيب الثالث (الإدارة الوسطى) بواقع (78) مفردة بنسبة مئوية قدرها 20,3% .

الرابع عشر التحليل الوصفي للدراسة :

قام الباحث بإجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V. 25) لمتغيرات الدراسة ، وذلك لبيان الأهمية النسبية لمتغيرات وأبعاد الدراسة والعبارات التي تقيس كل متغير للتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة كما يلي:

أولاً: نتائج الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي

يشتمل التحليل على ثلاث متغيرات فرعية وهي: (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) ويوضح جدول رقم (3/4) توصيف آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد متغير الالتزام العاطفي.

جدول رقم (3/4) : التحليل الوصفي لمتغير الالتزام العاطفي

م	أبعاد المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الالتزام العاطفي	3.47	.56055	
1/1	أشعر بسعادة غامرة لانتمائي لهذا البنك الذي أعمل به.	3.63	1.17829	1
2/1	تساعدني إدارة البنك على حل المشاكل العائلية التي تواجهني في حياتي الخاصة.	3.36	1.13387	7
3/1	تشعرنني إدارة البنك إنني جزء منه وأحدى دعائمه الأساسية.	3.33	1.14143	8
4/1	امتلئ الرغبة في التضحية من أجل تحقيق أهداف البنك الذي أعمل به.	3.52	1.13095	3
5/1	أشعر بالفخر لانتمائي لهذا البنك واتحدث عنه بكل حب واعتزاز.	3.47	1.22641	4
6/1	لدي رغبة صادقة لتقديم العون والمساعدة لزملائي في البنك الذي أعمل به.	3.60	1.19424	2
7/1	أعشق العمل البنكي وأتمنى أن استمر فيه حتى نهاية حياتي الوظيفية.	3.37	1.20676	6
8/1	أشعر بحب شديد تجاه كل ما يرتبط بهذا البنك دون النظر إلى ما انتقضاؤه منه مادياً.	3.46	1.12569	5

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لبعد الالتزام العاطفي هو (3,47) بانحراف معياري (0,56055) وهو ما يشير إلى أن معظم آراء المستقضي منهم تتراوح ما بين درجتي موافق وموافق تماماً وتميل إلى موافق، وجاءت العبارة أشعر بسعادة غامرة لانتمائي لهذا البنك الذي أعمل به. أكثر العبارات تأثيراً في متغير الالتزام العاطفي من وجهة نظر العينة. ويوضح جدول رقم (4/4) توصيف آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد متغير الالتزام المعيارية.

جدول رقم (4/4): التحليل الوصفي لمتغير الالتزام المعيارية

م	أبعاد المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
2	الالتزام المعيارية	3.61	.62882	
1/2	أفضل لا أترك العمل في هذا البنك لأنني تعلمت منه الكثير.	3.54	1.21295	4
2/2	أشعر بالتوافق بين قيم هذا البنك وقيمي الخاصة تجاه العمل الذي أقوم به.	3.49	1.18298	6
3/2	يرجع الكثير من نجاحي الوظيفي الذي اتميز به إلى السياسات التي تضعها إدارة البنك.	3.53	1.10608	5
4/2	يرغب زملائي في العمل ان استمر معهم رغم الضغوط التي قد يتعرض لها أحياناً.	3.77	1.13551	1
5/2	أحاول دائماً الا اسبب قلقاً لإدارة البنك حتى لا يترك هذا الأمر انطباعاً سيئاً عني.	3.76	1.19942	2
6/2	أشعر بالولاء والانتماء تجاه كل ما يرتبط بالبنك الذي أعمل به.	3.57	1.05263	3

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لبعد الالتزام المعياري هو (3,61) بانحراف معياري (0,62882) وهو ما يشير إلى أن معظم آراء المستقضي منهم تتراوح ما بين درجتين موافق وموافق تماماً وتميل إلى موافق، وجاءت العبارة يرغب زملائي في العمل ان استمر معهم رغم الضغوط التي قد يتعرض لها احياناً، أكثر العبارات تأثيراً في متغير الالتزام المعياري من وجهة نظر العينة. ويوضح جدول رقم (5/4) توصيف آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد متغير الالتزام الاستمراري.

جدول رقم (5/4): التحليل الوصفي لمتغير الالتزام الاستمراري

م	أبعاد المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
3	الالتزام الاستمراري	3.59	.65114	
1/3	ادرك بأن المزايا التي تقدمها إدارة هذا البنك أكثر من تلك التي تقدمها البنوك الأخرى .	3.54	.99793	2
2/3	أشعر بأنه من الصعوبة أن اترك البنك الذي اعمل به نظراً لقلّة عدد الفرص المتاحة لي لتغيير هذا البنك.	3.48	1.13785	5
3/3	اتمنى الاستمرار في العمل الذي أقوم به ولا أرغب في تركه طول حياتي الوظيفية.	3.49	1.12646	4
4/3	أدرك إنني سوف اخسر كثيراً من المنافع والفوائد المادية التي اجتنيها من عملي الحالي إذا اتجهت للبحث عن عمل في بنك آخر.	3.50	1.16296	3
5/3	سوف أشعر كثيراً من الندم والآلم لخسارتي العديدة من العلاقات والصداقات الاجتماعية التي تربطني بزملائي في العمل إذا اتجهت للبحث للعمل في بنك آخر.	3.92	1.11540	1

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لبعد الالتزام الاستمراري هو (3,59) بانحراف معياري (0,65114) وهو ما يشير إلى أن معظم آراء المستقضي منهم تتراوح ما بين درجتين موافق وموافق تماماً وتميل إلى موافق، وجاءت العبارة سوف أشعر كثيراً من الندم والآلم لخسارتي العديدة من العلاقات والصداقات الاجتماعية التي تربطني بزملائي في العمل إذا اتجهت للبحث للعمل في بنك آخر. أكثر العبارات تأثيراً في متغير الالتزام الاستمراري من وجهة نظر العينة.

جدول رقم (6/4) نتائج الاحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالمستوى الكلي للالتزام التنظيمي :

م	أبعاد المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الالتزام العاطفي	3.47	.56055
2	الالتزام المعياري	3.61	.62882
3	الالتزام الاستمراري	3.59	.65114

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى أن المستوى الكلى للالتزام التنظيمى فى البنوك محل الدراسة كان يتسم بالميل إلى الإيجابية حيث يتضح أن المتوسط الحسابي العام ل**بعد الالتزام العاطفي** هو (3,47) بانحراف معياري (0,56055) وهو ما يشير إلى أن معظم آراء المستقضي منهم تتراوح ما بين درجتى موافق وموافق تماماً وتميل إلى موافق، وجاءت العبارة أشعر بسعادة غامرة لانتمائي لهذا البنك الذي أعمل به. أكثر العبارات تأثيراً في متغير الالتزام العاطفي من وجهة نظر العينة.

كما توصلت أن المتوسط الحسابي العام ل**بعد الالتزام المعياري** هو (3,61) بانحراف معياري (0,62882) وهو ما يشير إلى أن معظم آراء المستقضي منهم تتراوح ما بين درجتى موافق وموافق تماماً وتميل إلى موافق، وجاءت العبارة يرغب زملائي في العمل أن استمر معهم رغم الضغوط التي قد تعرض لها أحياناً، أكثر العبارات تأثيراً في متغير الالتزام المعياري من وجهة نظر العينة.

كما توصلت أن المتوسط الحسابي العام ل**بعد الالتزام الاستمراري** هو (3,59) بانحراف معياري (0,65114) وهو ما يشير إلى أن معظم آراء المستقضي منهم تتراوح ما بين درجتى موافق وموافق تماماً وتميل إلى موافق، وجاءت العبارة سوف أشعر كثيراً من الندم والآلم لخسارتي العديدة من العلاقات والصداقات الاجتماعية التي تربطني بزملائي في العمل إذا اتجهت للبحث للعمل في بنك آخر. أكثر العبارات تأثيراً في متغير الالتزام الاستمراري من وجهة نظر العينة.

وهذا يشير إلى أن مستويات الالتزام التنظيمى بالبنوك محل الدراسة لهذه الأبعاد متقاربة وأن مستوى إدراكهم يميل إلى الإيجابية.

الخامس عشر: اختبار الفروض الرئيسية للدراسة:

● **الفرض الرئيسى :** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات العينة فى قطاع البنوك المدرجه بالبورصة المصرية محل الدراسة نحو إدراكهم لأبعاد الالتزام التنظيمى () الالتزام المعيارى ، الالتزام العاطفى، الالتزام الاستمراري (ترجع إلى إختلاف المستوى الإدارى (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا) .

تحليل الفرض الرئيسى:

● ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار (كروسكال واليز) حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (4-7).

جدول (4-7): نتائج تحليل التباين لآراء عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً للمستوى الوظيفي.

المتغير	العمر	عدد المفردات	Mean Rank	قيمة (ك)2	مستوى المعنوية	القرار
الالتزام العاطفي	الإدارة العليا	40	161.10	3.845	.046	قبول الفرض
	الإدارة الوسطى	78	201.67			
	الإدارة الدنيا	266	194.53			
الالتزام المعياري	الإدارة العليا	40	139.39	10.575	.005	قبول الفرض
	الإدارة الوسطى	78	204.44			
	الإدارة الدنيا	266	196.99			
الالتزام الاستمراري	الإدارة العليا	40	108.31	26.506	.000	قبول الفرض
	الإدارة الوسطى	78	194.07			
	الإدارة الدنيا	266	204.70			

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة البحث نحو إدراكهم لأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) ترجع إلى إختلاف المستوى الإداري لعينة الدراسة. ويتضح من النتائج السابقة، قبول الفرض الرئيسي ورفض الفرض البديل. ولمعرفة مصدر التباين بين العينة وفقاً للمستوى الوظيفي حول أبعاد الالتزام التنظيمي تم إجراء الإختبارات البعدية بطريقة أقل فرق معنوي (LSD) باستخدام إختبار "post hoc tets" كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (4-8) نتائج اختبار اقل فروق معنوية لأبعاد الالتزام التنظيمي (LSD):

الأبعاد	العينة	المتوسط الحسابي	المقارنات				
			بنك التجارى الدولى	بنك الوطنى القطرى	بنك التعمير والاسكان	بنك كرىدى اجريكول	بنك المصرى الخليجى
الالتزام العاطفى	الإدارة العليا	3،28	-	-	-	-	-
	الإدارة الوسطى	3،55	-	*0،424	-	-	-
	الإدارة الدنيا	3،15	-	-	**0،323	-	-
الالتزام المعيارى	الإدارة العليا	3،33	*0،543	-	-	-	-
	الإدارة الوسطى	3،42	-	-	-	*0،346	-
	الإدارة الدنيا	3،22		**0،513	-	--	-
الالتزام الاستمرارى	الإدارة العليا	3،31	*0،197	-	-	-	-
	الإدارة الوسطى	3،60	-	-	-	-	*0،231
	الإدارة الدنيا	3،53	-	-	*0،155	-	-

* دالة عند مستوى معنوية 5% ، ** دالة عند مستوى معنوية 1% . المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلى :

1. فيما يتعلق ببعد الالتزام العاطفى توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الوسطى وبنك الوطنى عند مستوى معنوية 5% لصالح الإدارة الوسطى صاحبة أعلى متوسط حسابى (3،55) كما يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الدنيا وبن التعمير والاسكان عند مستوى معنوية 1% لصالح الإدارة الدنيا صاحبة أعلى متوسط حسابى (3،15).

2. فيما يتعلق ببعد الالتزام المعيارى توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا وبنك التجارى الدولى عند مستوى معنوية 5% لصالح الإدارة العليا صاحبة أعلى متوسط حسابى (3،33) كما يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الوسطى والبنك كريدى اجريكول مصر عند مستوى معنوية 5% لصالح الإدارة الوسطى صاحبة أعلى متوسط حسابى (3،42) كما يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الدنيا وبنك قطر الوطنى عند مستوى معنوية 1% لصالح الإدارة الدنيا صاحبة أعلى متوسط حسابى (3،22) .

3. فيما يتعلق ببعد الالتزام الاستمرارى توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا وبنك التجارى الدولى عند مستوى معنوية 5% لصالح الإدارة العليا صاحبة أعلى متوسط حسابى (3،31) ، كما يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الوسطى الخليجى المصرى بمستوى معنوية 5% لصالح الإدارة الوسطى صاحبة أعلى متوسط حسابى (3،60) . كما يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الدنيا وبنك التعمير والاسكان بمستوى معنوية 5% لصالح الإدارة الدنيا صاحبة أعلى متوسط حسابى (3،53) .

السادس عشر : نتائج اختبار فرض الدراسة:

وقد سعى الباحث إلى قياس التباين لآراء عينة الدراسة حول درجة مدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمى المتمثلة فى (الالتزام المعيارى ، الالتزام العاطفى، الالتزام الاستمرارى) بالبنوك المدرجه بالبورصة المصرية:

جدول رقم (1/5) : نتائج اختبار فرض الدراسة

م	الفرض	القرار
	الفرض الرئيسى	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات العينة فى قطاع البنوك المدرجة بالبورصة المصرية محل الدراسة نحو إدراكهم لمتغيرات الالتزام التنظيمى (الالتزام المعيارى ، الالتزام العاطفى، الالتزام الاستمرارى) ترجع إلى إختلاف المستوى الإدارى (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا).

المصدر من إعداد الباحث طبقاً لنتائج التحليل الإحصائى

السابع عشر : توصيات الدراسة

- ضرورة تعميق الفكر الإدارى المتعلق بأهمية الالتزام التنظيمى للعاملين وذلك من خلال الندوات وورش عمل وهو ما ينعكس بشكل إيجابى على أداء البنوك المدرجة بالبورصة المصرية محل الدراسة ومن ثم جودة الخدمات المصرفية المقدمة.
- مراعاة المسار المهنى للقيادات متضمنا وجوب حصول القادة على دورات تدريبية فى علم الإدارة ويكون اجتياز تلك الدورات هو عنصر اساسى للترقية .
- الاهتمام بعقد اجتماعات شهرية ودورات تثقيفية للقادة الحاليين حول مفهوم الالتزام التنظيمى وأبعاده وأهميته وكيفية ممارسته فى الواقع العملى بهدف تحسين الأداء وتحسين الخدمات المصرفية فى البنوك محل الدراسة .
- الاهتمام بتنمية وتعزيز مفهوم وأبعاد الالتزام التنظيمى فى البنوك محل الدراسة من خلال تصميم برامج تدريبية لكافة المسؤولين لتنمية الوعى بأهمية الالتزام التنظيمى والاثاره الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفى .
- خلق مناخ تنظيمى يتسم بالعدالة والنزاهة وتلبية احتياجات العاملين واطاحة الفرصة لهم على المشاركة فى صنع القرارات المتعلقة بهم والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم .
- تعزيز إيمان العاملين برؤية وأهداف البنوك محل الدراسة وتحقيق التوافق والانسجام بين قيم وأهداف البنوك وقيم وأهداف العاملين وذلك من خلال عقد لقاءات دوية مع العاملين للتعرف على قيمهم ومعتقداتهم .
- الاهتمام بدعم وتشجيع العاملين على الالتزام وتنمية ذلك من خلال ربط الحوافز والمكافآت بالأداء وإبراز وتقدير أسماء العاملين الأكثر التزاماً فى بيئة العمل واعتماد لوحة شرف للعاملين الأكثر التزاماً.

الثامن عشر : توصيات متعلقة بدراسات مستقبلية

- تطبيق هذه الدراسة على قطاعات تطبيقية أخرى سواء خدمية أو إنتاجية عامة أو خاصة من خلال تناول تلك الأبعاد أو تناول أبعاد جديدة .
- إجراء دراسة مقارنة بين البنوك المصرية والبنوك الأجنبية ومعرفة الفروق بينهما.
- يوصى الباحث بدراسة أثر ممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفى ونية دوران العمل ، الولاء التنظيمى ، العدالة التنظيمية ، الأداء التنظيمى ، اتجاهات

الموظفين، الفعالية التنظيمية ، التميز التنظيمي ، الضغوط الوظيفية ، إدارة المواهب ، إبداع العاملين .

- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين ممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء بتوسيط متغيرات أخرى مثل (الرضا الوظيفي ، العدالة التنظيمية ، الأمان الوظيفي ، الإبداع الوظيفي ، ضغوط العمل ، التنمية المستدامة ، الثقافة التنظيمية).

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- أحمد ، سمير إبراهيم ،(2022)، بعنوان العدالة التنظيمية كمتغير لمواجهة الاحتراق الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي ، مجلة الخدمة الاجتماعية ، المجلد 73 ، العدد الاول ص 257 - 260 .
- الضمور ، عالية ماجد عبدالرحمن (2020) " الدور الوسيط للتمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمى : دراسة حالة فى مؤسسة الضمان الاجتماعى " ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، الاردن .
- المعايطة ، تامر أحمد حمود (2020) ، القيادة الإبداعية وأثرها فى الالتزام التنظيمى ، دراسة تطبيقية على غدارة الدعم اللوجستى فى مديرية الأمن العام ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الاردن.
- السلامى ، يمامة مظهر عزاوى ،(2015) ، بعنوان "النموذج التفاعلى لمحددات سلوكيات الالتزام التنظيمى " دراسة تطبيقية على جامعة بابل فى العراق ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة الزقازيق .
- الدوسرى ، سعد بن عميقان سعد (2005)، ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمى فى الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (الديب ، قم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية) .
- أبو العلا ، محمد صلاح الدين (2009)، ضغوط العمل وأثرها على الالتزام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين فى وزارة الداخلية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، محافظة غزة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة .
- بولصباغ ، محمود ، طارق بلحاج ، فريد كورتل (2022)، بعنوان اثر الالتزام التنظيمى كمتغير وسيط فى العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفى ، دراسة تطبيقية على مستخدمى مستشفى مغلاوى بميلة ، جامعة فرحات عباس ، المركز الجامعى عبدالحفيظ بوالصوف ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، المجلد 8 العدد 1 ، ص 289-310 .
- بخدا ، خديجة ،(2022) "ب عنوان دور العدالة التنظيمية فى الالتزام الوظيفى " ، دراسة حالة بإتصالات الجزائر بأدرار ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية .
- بركات ، حيان محمد (2022) " بعنوان دور جودة حياة العمل فى تعزيز الالتزام التنظيمى ، دراسة ميدانية فى وزارة النقل السورى ، الادارة المركزية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث

والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد 44 ، العدد الرابع ص 81 – 104 .

■ **بن صافية** ، فاطمة الزهراء ، (2020) " بعنوان السلوك القيادي والمناخ التنظيمي وعلاقتهما بالالتزام التنظيمي " ، دراسة ميدانية بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية BDL ، رسالة دكتوراة ، جامعة الجزائر 2 ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس ، المجلد رقم 8 العدد 2 ص 268-282 .

■ **حمزه معمري** ، منصور ابن زاهي (2014) "سلوكيات المواطننة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة " . مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، العدد 14.

■ **جودة** ، يسرى السيد يوسف ، (2023) ، المفاهيم السلوكية والأداء ، مدخل سلوكي لتطوير الأداء البشري ، جمهورية مصر العربية ، الطبعة الأولى .

■ **خطاب ن عايده سيد** (1988)، " الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل : دراسة ميدانية عن المرأة العاملة بالسعودية " ، مجلة العلوم الإدارية ، الرياض ، جامعة الملك سعود .

■ **درويش** ، محمد أحمد (2018) نظرية الالتزام التنظيمي ، دار علم الكتب للنشر ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .

■ **رضوان** ، علاء فرج حسن (2020) ، وأقع ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المدارس المصرية اليابانية والمدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، العدد 10 ، ص 1009-1052.

■ **سهيلة** ، ماحي ، الخليل ، كاف ابراهيم ، (2022) بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية لجامعة ابن خلدون تيارت ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية .

■ **صقر** ، زكي محمود ، (2006) ، " دراسة تحليلية لنظريات التنظيم في علاقتها بالولاء التنظيمي بالتطبيق على بيئة العمال المصرية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الزقازيق ، جمهورية مصر العربية .

■ **عبدالخالق** ، أمل احمد (2023) " تأثير العدالة التنظيمية على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والالتزام التنظيمي " دراسة على الشركات المدرجة بمؤشر المسؤولية الاجتماعية المصري لشركات ، رسالة ماجستير جامعة الزقازيق ، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال .

- **عبدالقادر ، عايدة رشاد ، (2021) بعنوان أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية ، رسالة ماجستير ، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال .**
- **معالي ، مريم أحمد (2020) ، أثر الاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في الاردن ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، الاردن .**

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Allen, N. J., & Meyer, J.P . The Measurement And Antecedents Of Affective Commitment To The Organization Journal Of Occupational Psychology 1991 , Ppl- 18.
- Arefin , S, Arif , I., & Raquib, M., (2015) , The Mediating role of Psychological empowerment in The relationship between High Performance Work System And Organizational. Citizenship behavior , European Scientific Journal , 11(2).
- George , F, N., (2021) . Mediating Role Of Perceived Organizational Support Between Organizational Commitment And Turnover Intentions Mphil , Walden University, Ph, D .
- Landrum , A., (2021) . The Relationship Between Impersonal Trust And Employee Organizational Commitment . Grand Canyon University .Ph,D.
- Mahon, B,M, (2017) Organizational Commitment: Relationship Commitment And Their Association With Attachment Style And Locus Of Control ; Georgia Institute Of Technology .
- Malik, S., Awan, A. G., & Ain, Q., " Role Of Work Family Conflict On Organizational Commitment And Organizational Effectiveness" European Journal Of Business And Management, Vol. 7, No. 1 , 2015 , Pp 222-231 .
- Stup , E (2006) Special Search report, Human Resources Management and Dairy Employee organizational Commitment department of dairy and animal science college of agriculture sciences.
- Sajjad Nazir, Amina Shafi, Wang Qun, Nadia Nazir Quang Dung Tran. (2016). Influence Of Organizational Rewards On Organizational Commitment And Turnover Intentions " Employee Relations, Vol . 38 Issue:4.
- Peace Irefin, mohammed Ali Mechanic .(2014). Effect of Employee .

Abstract:

The current study aimed to know the extent of availability of the dimensions of organizational commitment in Egyptian banks represented in (emotional commitment, normative commitment, and continuity commitment) by applying it to the banks listed on the Egyptian Stock Exchange. The study community consists of eleven banks listed on the Egyptian Stock Exchange and the study sample included (5) banks. Thus, the sample represents approximately 45% of the number of banks in the study community, and they are, in order: (Commercial International Bank, Qatar National Bank, Housing and Development Bank, Credit Agricole Egypt Bank, Egyptian Gulf Bank), and data were collected from 384 individuals from the three administrative levels (senior management - middle management - executive management) in the banking sector under study. The study found that there are statistically significant differences between the attitudes of the sample members in the banking sector listed on the Egyptian Stock Exchange, the subject of the study, towards their perception of the dimensions of organizational commitment (normative commitment, emotional commitment, continuity) due to the difference in administrative level (senior management, middle management, lower management).

The study recommended that banks adopt the dimensions of organizational commitment by developing ongoing training programs and focusing on incentives and rewards to enhance trust between employees and bank management.

Keywords: organizational commitment, banks listed on the Egyptian Stock Exchange, normative commitment.