

نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي (بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض) *

أ. د. عبد المحسن عبد السلام نعساني

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

د. جمال بدير الخولي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية إدارة الأعمال - جامعة طيبة

المملكة العربية السعودية

ملخص:

هدفت الدراسة لاستكشاف العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الموظفين العاملين في القطاع المصرفي، حيث تم اختبار الآثار المباشرة لكل من (مدرجات التمكين النفسي ومدرجات الدعم التنظيمي وسلوكيات القيادة التحويلية) في الالتزام التنظيمي العاطفي، كما تم أيضاً اختبار التأثيرات غير المباشرة لتلك العوامل في الالتزام التنظيمي العاطفي، وذلك في ضوء اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير اعتراضي يحكم تلك العلاقة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 368 موظف من العاملين في القطاع المصرفي بمدينة الرياض. ومن خلال استخدام نموذج المعادلات الهيكلية، أكدت النتائج التي توصلنا إليها على أن الرضا الوظيفي قد لعب دور المتغير الاعتراضي في علاقة كل من (مدرجات التمكين النفسي، ومدرجات الدعم التنظيمي، وسلوكيات القيادة التحويلية) بالالتزام التنظيمي العاطفي.

مقدمة:

تسعى المنظمات بصورة دائمة إلى تحقيق النجاحات المتواصلة، كما تعمل على ضمان استمرارية تلك النجاحات وديمومتها، وعلى الرغم من أن نجاح المنظمات يتوقف على العديد من العوامل الداخلية والخارجية، إلا أن المورد البشري يعد أحد أهم تلك العوامل. ذلك أن المورد البشري يعد بمثابة القوة الدافعة الرئيسة التي تمكن المنظمة من الاستغلال الأمثل لمواردها التنظيمية. وعليه، فإن امتلاك قوة عمل مميزة، وصيانتها والمحافظة عليها، يُعتبر من أهم عوامل نجاح المنظمات في عالم اليوم. وتجدر الإشارة في هذا المقام، إلى أن هدف المنظمات لا يتمثل فقط في الحصول على قوة العمل المؤهلة، وإنما العمل أيضاً على استخدامها بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية. ولا شك بأن مدى التزام وولاء قوة العمل نحو المنظمة يُعد من الأمور بالغة الأهمية، خصوصاً في ضوء ما أظهرته دراسات عديدة وبحوث سابقة، حول أهمية الالتزام التنظيمي لكل من الموظفين ومنظماتهم على حد سواء. فقد أكدت العديد من تلك الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره من المحددات الرئيسة لكل من الأداء التنظيمي (Ricketta, 2002) والفاعلية التنظيمية (Lashinger, 2001).

ولكن وعلى الرغم من كثرة وتنوع الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي العاطفي، إلا أن غالبيتها العظمى ركزت على اختبار التأثير المباشر لبعض العوامل، مثل (مدرجات الدعم التنظيمي، ومدرجات التمكين النفسي، والقيادة

* تم تسلّم البحث في إبريل 2016، وقُبل للنشر في يونيو 2016.

يشكر الباحثان عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود ممثلة في "مركز بحوث كلية إدارة الأعمال" على دعمها المالي لهذا البحث.

التحويلية، والرضا الوظيفي، وغيرها) في درجة الالتزام التنظيمي العاطفي لدى المرعوسين، وأغفلت تأثير العوامل الاعتراضية والوسيطية في تفسير تلك العلاقة، ولعل ذلك يفسر توصل العديد من تلك الدراسات لنتائج متضاربة. وعليه، ستسعى هذه الدراسة لاستكشاف ما يمكن تسميته "الصندوق الأسود" لكيفية تفاعل عدد من المتغيرات الفردية في تأثيرها على الالتزام التنظيمي العاطفي. وبصورة أكثر تحديداً، تسعى الدراسة الحالية لاختبار نموذج قمنا ببنائه في ضوء استعراضنا للعديد من الدراسات السابقة حول الموضوع. وذلك وفقاً لما يظهره الشكل رقم (1)، حيث سنقوم باختبار التأثير المباشر لبعض العوامل في الالتزام التنظيمي العاطفي (متمثلة بمدرجات الدعم التنظيمي ومدرجات التمكين النفسي، وسلوكيات القيادة التحويلية)، كما سنقوم باختبار دور الرضا الوظيفي كمتغير اعتراضي في علاقة كل من (مدرجات الدعم التنظيمي، والتمكين النفسي، والقيادة التحويلية) بالالتزام التنظيمي العاطفي.

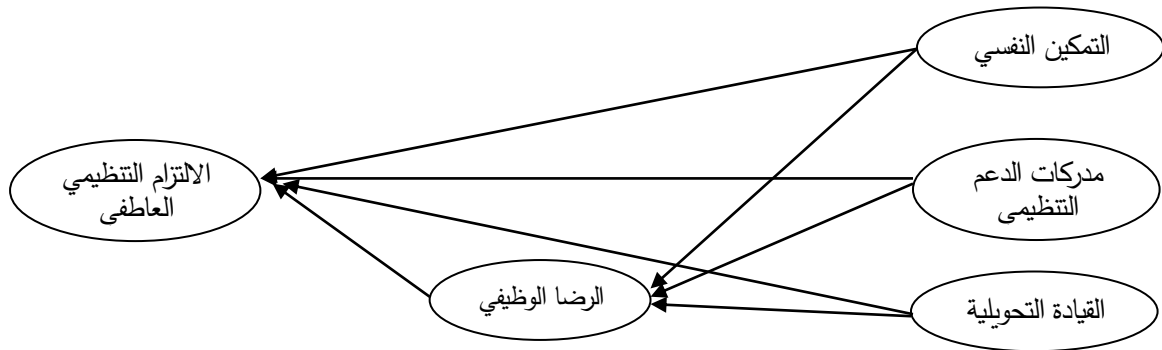
أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- أ- اختبار الأثر المباشر للتمكين النفسي في الالتزام التنظيمي العاطفي.
- ب- اختبار الأثر المباشر لمدرجات الدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي العاطفي.
- ج- اختبار الأثر المباشر لسلوكيات القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي العاطفي.
- د- اختبار دور الرضا الوظيفي كمتغير اعتراضي في علاقة التمكين النفسي بالالتزام التنظيمي العاطفي.
- هـ- اختبار دور الرضا الوظيفي كمتغير اعتراضي في علاقة مدرجات الدعم التنظيمي بالالتزام التنظيمي العاطفي.
- و- اختبار دور الرضا الوظيفي كمتغير اعتراضي في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي العاطفي.

الإطار النظري للدراسة وفروضها واستعراض الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة دراسات عديدة السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أمكننا صياغة نموذج الدراسة وفقاً للشكل رقم (1)، والذي يوضح التأثيرات المباشرة لكل من (مدرجات الدعم التنظيمي ومدرجات التمكين النفسي، والقيادة التحويلية) بالالتزام التنظيمي العاطفي، كما يوضح أيضاً دور الرضا الوظيفي كمتغير اعتراضي في علاقة المتغيرات السابقة بالالتزام التنظيمي العاطفي، وفيما يلي نقدم تبريراً للعلاقات التي يكتنفها النموذج المقترح.



شكل رقم (1) النموذج المقترح للدراسة

1- التمكين النفسي والالتزام التنظيمي العاطفي:

يمكن تعريف التمكين النفسي بأنه: "إدراك الفرد أن لعمله معنى، وأنه يمتلك الكفاءة، والمقدرة اللازمة لإنجاز مهامه، بالإضافة لامتلاكه الإيمان بذاته، وبقدرته على اختيار وتنظيم مهامه التي يقوم بها، وكذلك شعوره بأن لعمله تأثيراً مباشراً في منظمته التي يعمل بها. وفي ضوء التعريف السابق، يمكن القول إن مفهوم التمكين النفسي ينطوي على الأبعاد التالية:

- **المعنى:** ذلك أن الموظفون الذين يجدون بأن العمل الذي يقومون به ذو معنى، فإنهم سيستخدمون إمكانياتهم وقدراتهم بشكل أكبر، وسيبدلون كل ما لديهم من طاقات لإنجاز عملهم بالشكل الأمثل (Forrester, 2000).
- **الجدارة:** وتشير لثقة الفرد وإيمانه بأنه يمتلك المقدرة والمهارة والمعرفة للقيام بعمله بشكل جيد.
- **التقرير الذاتي:** ويشير لامتلاك الموظف لحرية الاجتهاد والتقدير أثناء تبنيه الأفعال أو السلوكيات التي تمكنه من إنجاز عمله، وبما يساعده على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.
- **التأثير:** ويشير لإدراك الفرد وإيمانه بأنه قادر على التأثير في نتائج الأداء التنظيمي في المنظمة، وفي السياسات الإدارية العامة، وفي صنع القرارات، وذلك من خلال قراراته وأفعاله.

أما الالتزام التنظيمي فيعد مفهوماً متعدد الأبعاد، إذ حدد (Allen & Meyer, 1990) ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي، وهي:

- **الالتزام المستمر:** ويشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في المنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير.
- **الالتزام العاطفي:** ويشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في المنظمة كونه يتفق مع أهدافها وقيمتها، ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.
- **الالتزام المعياري:** ويشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد الذين يتسمون بمستويات مرتفعة من الالتزام المعياري يضعون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرين فيما لو تركوا العمل في المنظمة، وبالتالي فهو يمثل شكلاً من أشكال الالتزام الأدبي نحو المنظمة (ريان، 2000).

وتجدر الإشارة إلى أنه كثيراً ما تم النظر إلى الالتزام التنظيمي العاطفي باعتباره من النتائج المحتملة لتمكين العاملين، فقد أكد (Meyer & Allen, 1991) أن الموظفين يمكن أن يصبحوا أكثر التزاماً نحو منظماتهم إذا ما أُتيحت لهم الفرصة لتحمل المزيد من المسؤوليات، وتم تكليفهم بأداء أعمال تتسم بطابع التحدي. كذلك فقد كشفت دراسة (Colarelli et al., 1987) أن الالتزام العاطفي قد ارتبط بصورة إيجابية مع التحدي الوظيفي، ودرجة الاستقلالية في العمل، وتنوع المهارات التي يستخدمها الموظف. كما اتضح أيضاً أن الالتزام التنظيمي العاطفي تجاه المنظمة كان أقوى بين الموظفين الذين سُمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار (Jermir & Berkes, 1979)، كذلك فقد أظهرت الدراسة ذاتها أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي، منها: الدعم المقدم للموظفين، وعدالة التعامل معهم، وإشعارهم بأهميتهم وكفاءتهم، وذلك من خلال تقديرها لمساهماتهم وإبراز تأثيرها في النتائج التنظيمية. وبذلك يمكننا صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: يوجد علاقة إيجابية جوهرية بين مدركات التمكين النفسي لدى المرءوسين والالتزام التنظيمي العاطفي.

2- الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي العاطفي:

يشير مفهوم مدركات الدعم التنظيمي إلى معتقدات الموظفين حول مدى قيام المنظمة التي يعملون بها بتقدير مساهماتهم واهتمامها برافاهيتهم (Eisenberger et al., 1986). وتجدر الإشارة إلى أن مدركات الدعم التنظيمي يمكن أن تتولد طالما يعتقد الموظفون أن المكافآت التنظيمية التي يحصلون عليها تعتمد على حرية التصرف من قبل المنظمة بدلاً من أن تكون مفروضة عليها وفقاً لمحددات خارجية تقع خارج سيطرتها وتحكمها. ويرى (Eisenberger et al., 1986) أن التزام الموظفين نحو منظماتهم، وولائهم لها يعتمد إلى حد كبير على مدركاتهم لمدى التزامها تجاههم. وقد بُني ذلك المقترح على أساس مفهوم التبادل الاجتماعي الذي وضعه (Blau, 1964) باعتباره يمثل مجموعة من التعاملات (الصفقات) التي تتم بين طرفين، ويترتب عليها التزامات واسعة من جانب كل طرف منهم ضمن عملية التبادل تلك. وقد أُطلق على عملية التزام المنظمة نحو موظفيها مفهوم مدركات الدعم التنظيمي. كذلك أشارت دراسات عديدة إلى أن الموظفين الذين يتسمون بقدر مرتفع من مدركات الدعم التنظيمي يكونون أقل ميلاً للغياب، وأكثر اضطلاعاً بمسئولياتهم، مقارنة بنظرائهم ذوي مستويات مدركات الدعم التنظيمي المنخفضة (Fasolo et al., 1990)، وعلى ذلك فمن الطبيعي أن تؤثر مدركات الدعم التنظيمي في الالتزام العاطفي للموظفين نحو منظماتهم. وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني: يوجد علاقة إيجابية جوهرية بين مدركات الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي العاطفي.

3- سلوكيات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي العاطفي:

أظهرت دراسات عديدة السابقة بأن القيادة الإدارية تعد أحد أهم المتغيرات الفردية والتنظيمية المؤثرة في الالتزام التنظيمي. فعلى سبيل المثال، كشفت دراسة (Shirbagi, 2007) عن وجود علاقة إيجابية جوهرية بين النمط القيادي للمدير والمكونات الثلاث للالتزام التنظيمي. وعلى الرغم من تنوع الأنماط والأساليب القيادية، إلا أننا ركزنا في دراستنا على القيادة التحويلية لسببين: الأول: بسبب ما أظهرته دراسات عديدة التجريبية عن وجود علاقة جوهرية قوية بين سلوكيات القيادة التحويلية من جهة والاتجاهات والسلوكيات المرتبطة بالعمل من جهة أخرى، أما السبب الثاني، فيتمثل بالدعم والاهتمام الكبير الذي حصل عليه موضوع القيادة التحويلية في الأدب الإداري.

فالقادة التحويليين يمكن أن يكون لديهم دوراً كبيراً في التأثير على الالتزام التنظيمي لمرعوسيه من خلال ترويجهم للقيم التي تساعدهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتقديرهم للجهود التي يبذلها مرعوسيه في سبيل تحقيق تلك الأهداف، وكذلك من خلال دورهم في خلق الالتزام الشخصي لدى أولئك المرعوسين بغرض الوصول نحو تحقيق رؤيا المنظمة ورسالتها. كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أن القادة التحويليين يعملون على زيادة الالتزام التنظيمي لدى مرعوسيه من خلال عملهم على تعديل نظام القيم لديهم لجعله أكثر توافقاً مع القيم التنظيمية (Givens, 2008). وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث: يوجد علاقة إيجابية جوهرية بين سلوكيات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي العاطفي.

4- الرضا الوظيفي كمتغير اعتراضي في علاقة التمكين النفسي بالالتزام التنظيمي العاطفي:

أظهرت دراسات عديدة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من النتائج الهامة لعملية التمكين النفسي. فقد كشفت دراسة (Seibert et al., 2004) بأن هناك ارتباطاً جوهرياً بين كل بعد من أبعاد التمكين النفسي والرضا الوظيفي. فقد اتضح بأن الأهمية أو المعنى (كأحد أبعاد التمكين النفسي) يعد من المحددات المهمة للرضا الوظيفي، بمعنى أن الفرد يمكن أن

يستمد الرضا من عمله عندما يعمل في وظيفة ذات أهمية وذات معنى. كما اتضح أيضاً وجود علاقة جوهرية بين بعد الاستقلالية والرضا الوظيفي، ذلك أن بعد الاستقلالية يعد حاجة نفسية مهمة، ومكوناً رئيساً من مكونات الدافعية الداخلية. أما فيما يتعلق ببعده التأثير، فيؤكد (Liden et al., 2000) أنه عندما يشعر الموظفون بأن عملهم يمكن أن يؤثر في النتائج التنظيمية، فسيميلون للشعور بمزيد من الاندماج في منظماتهم، الأمر الذي يعزز من مستوى رضاهم الوظيفي. وأخيراً، وفيما يتعلق بالعلاقة بين بعد الجدارة والرضا الوظيفي، فمن المنطقي القول بأن الأفراد الذين يشعرون بالجدارة في وظائفهم، فسيكونون على الأغلب أشد رضا وظيفياً، وذلك لأن تلك الجدارة ستعكس عليهم بمزيد من العوائد المادية والمعنوية. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن ذلك سيدفعهم لمحاولة رد الجميل نحو منظماتهم تعبيراً عن شعورهم بالامتنان تجاهها من خلال مبادلتها الولاء والالتزام، وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع: إن الرضا الوظيفي سيتوسط علاقة مدركات التمكين النفسي بالالتزام التنظيمي العاطفي.

5- الرضا الوظيفي كمتغير اعتراضى في علاقة مدركات الدعم التنظيمي بالالتزام التنظيمي العاطفي:

يمكن القول بأن الموظفين الذين يستشعرون دعماً قوياً من منظماتهم فإنهم سينظرون لبينة عملهم بكونها أقل تهديداً، وأكثر قدرة على تلبية الأهداف والقيم الوظيفية التي يسعون لتحقيقها (كالمكافآت النقدية، والتقدم في المسار الوظيفي)، كما تؤكد العديد من الأدلة البحثية أيضاً على دور مدركات الدعم التنظيمي في إشباع احتياجات التقدير والانتماء والقبول لدى الموظفين (Armeli et al., 1998). وعليه، يمكن القول، بأن تعزيز مدركات الدعم التنظيمي لدى الموظفين سيشعرهم أن المنظمة توليهم الاهتمام اللازم، وهو ما سيشعرهم بالراحة والاطمئنان والجدارة، الأمر الذي يقود بالتالي لتعزيز الحالة المزاجية الإيجابية لديهم، وهو ما يؤدي (وفق ما أكدته دراسات عديدة) إلى تقوية مشاعرهم بالرضا الوظيفي. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن ذلك سيدفعهم لمحاولة رد الجميل نحو منظماتهم تعبيراً عن شعورهم بالامتنان تجاهها من خلال مبادلتها الولاء والالتزام، وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الخامس: إن الرضا الوظيفي سيتوسط علاقة مدركات الدعم التنظيمي بالالتزام التنظيمي العاطفي.

6- الرضا الوظيفي كمتغير اعتراضى في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي العاطفي:

يمكن القول إن القادة التحويلين يحفزون تابعيهم للقيام بأداء يفوق التوقعات من خلال استثارة حاجاتهم الأساسية، وتعزيز مناخ الثقة لديهم، وإقناعهم بتجاوز مصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة. كذلك أظهرت دراسات تجريبية عديدة وجود علاقة جوهرية قوية بين بعض سلوكيات القيادة التحويلية (كالمبادأة والاهتمام بالمرءوسين) والرضا الوظيفي (Griffin & Bateman, 1986)، كما كشفت دراسة (Maeroff, 1988) أن الرضا الوظيفي ارتبط إيجابياً مع المشاركة في اتخاذ القرار، وغيرها من سلوكيات القيادة التحويلية. كذلك أكدت الدراسة ذاتها أن المرءوسين كانوا أكثر رضاً وظيفياً عندما اتسم قاداتهم بالميل لتشارك المعلومات معهم، وتفويضهم للسلطة، والمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة معهم. وأخيراً، كشفت دراسة (Morris & Sherman, 1981) أن تمسك القيادة بمبادئ قوية وواضحة قد ارتبط بصورة إيجابية جوهرية مع رضا المرءوسين ودافعيتهم. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن ذلك الرضا سيدفعهم لمحاولة رد الجميل نحو منظماتهم تعبيراً عن شعورهم بالامتنان تجاهها من خلال مبادلتها الولاء والالتزام، وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض السادس: إن الرضا الوظيفي سيتوسط علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي العاطفي.

منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء العاملين في القطاع المصرفي بالرياض، وبغرض اختبار فروض الدراسة ونموذجها المقترح، استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم وصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً؛ فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

1- مجتمع وعينة البحث:

ضم مجتمع الدراسة جميع المصارف في مدينة الرياض (الراجحي، الأهلي، الجزيرة، الرياض، السعودي الفرنسي، ساب، سامبا، العربي الوطني، السعودي الهولندي، البلاد، الإنماء، السعودي للاستثمار، السعودي البريطاني، الأهلي كابتال)، حيث تم بالتعاون مع مسؤولي الموارد البشرية اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 400 موظف، حيث تم توزيع الاستبيانات لعينة الدراسة (بالاستعانة بعدد من طلبة الدراسات العليا والباحثين). وتم استعادة 368 استبانة وكانت صالحة للتحليل. وفيما يتعلق بالبيانات الديمغرافية لأفراد العينة فقد بلغ متوسط العمر (36.8) سنة، ومتوسط فترة الخدمة بالمصرف (8.1) سنة.

2- أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وقام الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية، مستفيداً من الإطار النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. وقد تم تصميم الاستبانة من سبعة أجزاء:

- **الجزء الأول:** وهو مخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية عن مفردات الدراسة وهي: العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، مدة الخدمة.
- **الجزء الثاني:** وهو مخصص لقياس مدركات الموظفين لمدى توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤسائهم، حيث تم استخدام مقياس يتكون من ست وعشرون عبارة تم اشتقاقها من استقصاء القيادة متعدد الأبعاد MLQ الذي وضعه Bass & Avolio (1995)، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في قياس سلوكيات القيادة التحويلية، علماً أن هذا المقياس يقيس خمسة أبعاد وهي: الكاريزما (أو التأثير المثالي)، التحفيز الإيجابي، الاستثارة العقلية، الاهتمام الشخصي.
- **الجزء الثالث:** وهو مخصص لقياس مدركات التمكين النفسي لدى الموظفين، حيث تم الاستعانة بالمقياس الذي قام بتجميعه وتنسيقه (Avolio et al., 2004) والذي يضم اثنتي عشرة عبارة.
- **الجزء الرابع:** وهو مخصص لقياس مدركات الدعم التنظيمي، حيث تم الاستعانة بالمقياس الذي وضعه (Eisenberger et al., 1990) والذي يضم اثنتي عشرة عبارة.
- **الجزء الخامس:** وهو مخصص لقياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث تمت عملية القياس باستخدام مقياس مكون من ثلاثة عبارات فقط تقيس الرضا الوظيفي الإجمالي قام الباحث باشتقاقه من المقياس الذي طوره جامعة ميشجان.
- **الجزء السادس:** وهو مخصص لقياس مدى توفر الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الموظفين، حيث تم الاستعانة بالمقياس الذي وضعه Allen & Meyer (1990) والذي يتكون من ستة عبارات.

3- صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

أ- صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى صدق محاور الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)
معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة	المحور
0.81	التمكين النفسي.
0.78	مدركات الدعم التنظيمي.
0.73	القيادة التحولية.
0.93	الرضا الوظيفي.
0.88	الالتزام التنظيمي العاطفي.

حيث يتضح من الجدول أن قيم معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة موجبة وذات قيم مرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية وذلك عند درجة ثقة بلغت 95%. مما يشير إلى أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وعليه فإن هذه النتيجة تؤكد صدق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

ب- ثبات أداة البحث (الاستبانة):

لقياس مدى ثبات الاستبانة تم حساب معامل "كرونباخ ألفا"، وجاءت نتائجه كما في جدول (2) الذي يوضح أن معاملات ثبات محاور الاستبانة تتراوح بين 0.78 و0.93، كما يتضح أيضاً أن معامل الثبات العام للاستبانة ككل مرتفع، حيث بلغ (0.89)، مما يدل أن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول رقم (2)
معامل ألفا كرونباخ

قيمة ألفا	المحاور
0.91	التمكين النفسي.
0.83	مدركات الدعم التنظيمي.
0.78	القيادة التحولية.
0.85	الرضا الوظيفي.
0.93	الالتزام التنظيمي العاطفي.
0.89	الثبات العام للاستبانة.

4- الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لاختبار نموذج وفرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام عدداً من الأساليب الكمية، تمثلت في الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، إضافة لاستخدام أسلوب تحليل الارتباط لاختبار درجة الارتباط بين المتغيرات المدروسة، كما قام الباحث أيضاً باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فروض الدراسة ونموذجها.

نتائج الدراسة:

- 1- الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط:** يظهر جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لجميع المتغيرات المدروسة، ويوضح الجدول النتائج التالية:
- يوضح الجدول أن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع نسبياً من (الالتزام التنظيمي العاطفي، والتمكين النفسي، والرضا الوظيفي). حيث بلغت متوسطاتها الحسابية: (3.81، 3.79، 3.74) على التوالي. بينما كان لديهم مستويات متوسطة من سلوكيات القيادة التحويلية، ومدركات الدعم التنظيمي، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (3.42، 3.36) على التوالي.
 - يظهر الجدول أن مدركات التمكين النفسي لدى الموظفين ارتبطت بعلاقة جوهرية إيجابية مع التزامهم التنظيمي العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.347) عند درجة ثقة (95%)، مما يؤكد صحة الفرض الأول للدراسة الذي يشير لوجود علاقة جوهرية إيجابية بين مدركات التمكين النفسي لدى الموظفين والتزامهم التنظيمي العاطفي.
 - يظهر الجدول أن مدركات الدعم التنظيمي لدى الموظفين ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع التزامهم التنظيمي العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.336) عند درجة ثقة (95%)، مما يؤكد صحة الفرض الثاني للدراسة الذي يشير لعلاقة إيجابية جوهرية بين مدركات الدعم التنظيمي لدى الموظفين والتزامهم التنظيمي العاطفي.
 - يظهر الجدول أن ممارسة المشرفين لسلوكيات القيادة التحويلية ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع الالتزام التنظيمي العاطفي لدى مرؤسيهم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.438) عند درجة ثقة (95%)، مما يؤكد صحة الفرض الثالث للدراسة الذي يشير لعلاقة إيجابية جوهرية بين ممارسة المشرفين لسلوكيات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي العاطفي لدى مرؤسيهم.

جدول رقم (3)

يظهر الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

5	4	3	2	1	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات المدروسة
				1.00	0.18	3.79	التمكين النفسي.
			1.00	* 0.356	0.38	3.36	مدركات الدعم التنظيمي.
		1.00	* 0.198	** 0.478	0.29	3.42	القيادة التحويلية.
	1.00	* 0.587	** 0.346	* 0.504	0.48	3.74	الرضا الوظيفي.
1.00	* 0.489	** 0.438	* 0.336	* 0.347	0.76	3.81	الالتزام التنظيمي العاطفي.

** تشير لارتباط عند درجة ثقة قدرها 99%. * تشير لارتباط عند درجة ثقة قدرها 95%.

- 2- نتائج استخدام أسلوب المعادلات الهيكلية لاختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير اعتراض في علاقة كل من (مدركات التمكين النفسي، ومدركات الدعم التنظيمي، وسلوكيات القيادة التحويلية) بالالتزام التنظيمي العاطفي:**

لاختبار الفروض (4، 5، 6) اعتمد الباحث على أسلوب العلاقات الخطية الهيكلية (LISREL) Linear Structural Relations باستخدام البرنامج الإحصائي Statistica.5، وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها:

تكشف النتائج الواردة في جدول رقم (4) ويوضحها شكل رقم (2) عن جودة توفيق النموذج المقترح في الدراسة وفقاً

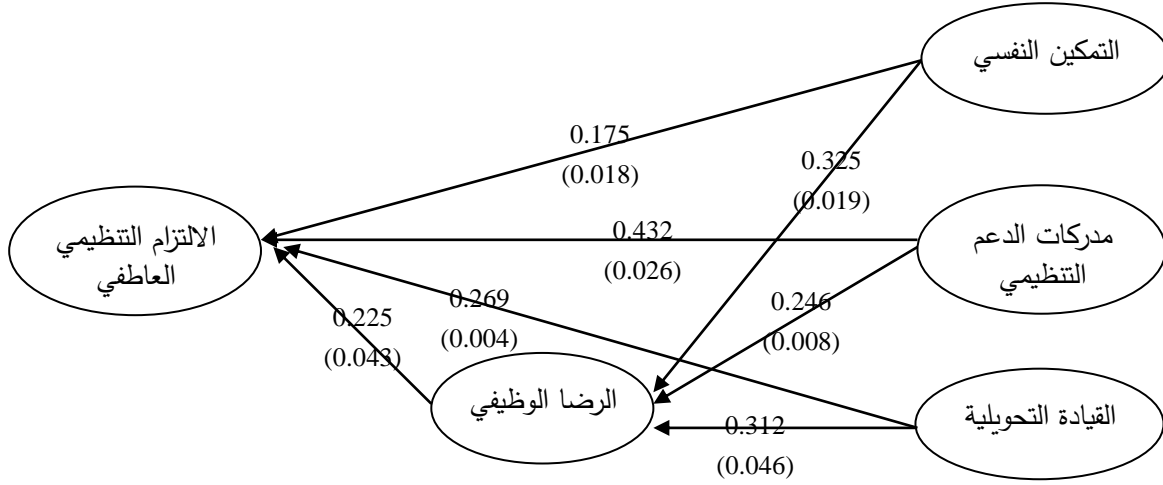
لجميع مؤشرات جودة التوفيق المحسوبة. حيث تشير النتائج إلى انخفاض قيمة χ^2 والتي بلغت (28.13)، وإلى الارتفاع في قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التوفيق، حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن لـ "بنتلر" CFI (0.958)، بينما بلغت قيمة كل من مؤشر جودة التوفيق (GFI) ومؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI) (0.987)، (0.973) على التوالي. كذلك أظهرت النتائج انخفاض الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR) عن الحد الأدنى (0.05) حيث بلغ (0.018). كما تشير النتائج أيضاً إلى ارتفاع قيمة مؤشر التناسب المعياري المعدل (PFI) عن الحد الأدنى (0.9) حيث بلغ (0.937). ومما يؤكد جودة توفيق النموذج ارتفاع قيمة مؤشر التناسب المعياري NFI عن الحد الأدنى المطلوب لقبول النموذج، حيث بلغت قيمته (0.963).

أما بالنسبة لمعاملات المسار، فقد كشفت الدراسة عن معنوية معاملات جميع المسارات، ذلك أن معاملات المسار وفقاً لرأي (Lan, 1969) تتسم بالمعنوية إذا ما زادت قيمتها عن (0.05)، إذ يتضح من الجدول رقم (4) معنوية المسارات التي تربط بين كل من (مدرجات التمكين النفسي، ومدرجات الدعم التنظيمي، وسلوكيات القيادة التحويلية) من جهة وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى، حيث بلغت قيمتها على التوالي: (0.325، 0.246، 0.312)، كما يلاحظ أيضاً معنوية المسارات التي تربط بين كل من (مدرجات التمكين النفسي، ومدرجات الدعم التنظيمي، والقيادة التحويلية، والرضا الوظيفي) من جهة وبين الالتزام التنظيمي العاطفي من جهة أخرى، حيث بلغت قيمتها على التوالي: (0.175، 0.432، 0.269، 0.225)، الأمر الذي يؤكد صحة الفروض رقم: (4، 5، 6). والتي تشير بأن الرضا الوظيفي سيتوسط علاقة كل من (مدرجات التمكين النفسي، ومدرجات الدعم التنظيمي، وسلوكيات القيادة التحويلية) بالالتزام التنظيمي العاطفي.

جدول رقم (4)

معاملات المسار ومؤشرات جودة التوفيق

معنوية t	قيمة t	الخطأ المعياري	معاملات المسار	المتغيرات الخارجية والهيكلية
0.013	8.594	0.019	0.325	مدرجات التمكين النفسي ← الرضا الوظيفي
0.005	6.187	0.008	0.246	مدرجات الدعم التنظيمي ← الرضا الوظيفي
0.011	4.893	0.046	0.312	سلوكيات القيادة التحويلية ← الرضا الوظيفي
0.014	3.471	0.018	0.175	مدرجات التمكين النفسي ← الالتزام التنظيمي العاطفي
0.002	7.283	0.026	0.432	مدرجات الدعم التنظيمي ← الالتزام التنظيمي العاطفي
0.008	3.327	0.004	0.269	سلوكيات القيادة التحويلية ← الالتزام التنظيمي العاطفي
0.003	6.276	0.043	0.225	الرضا الوظيفي ← الالتزام التنظيمي العاطفي
23.38			Chi-Square χ^2	
0.982			مؤشر جودة التوفيق GFI	
0.964			مؤشر جودة التوفيق المعدل AGFI	
0.027			الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي	
0.952			مؤشر NFI	
0.948			مؤشر CFI	
0.926			مؤشر PFI	



شكل رقم (2) نتائج اختبار نموذج الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جوهرية بين مدركات التمكين النفسي لدى الموظفين ودرجة التزامهم التنظيمي العاطفي. ويمكن تفسير تلك العلاقة في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي. ذلك أن التمكين النفسي يزيد مشاعر الدعم والثقة التي يتلقاها العاملون من المنظمة، ولا شك أن العاملون سيقدرون ذلك، وسيشعرون - وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل - بضرورة رد الجميل نحو منظمتهم تعبيراً عن شعورهم بالامتنان تجاهها من خلال مبادلتها الولاء والالتزام.
- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جوهرية بين مدركات الدعم التنظيمي لدى الموظفين ودرجة التزامهم التنظيمي العاطفي. ويمكن تفسير تلك العلاقة أيضاً في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، ذلك أن الموظفين ينظرون لمدى حرية المنظمة في تصرفاتها الإيجابية الموجهة نحوهم، وفي ضوء ذلك يقررون مدى الدعم الذي تقدمه لهم. فإذا ما شعروا بأنها تقدم ذلك الدعم بصورة اختيارية، عندها سيميلون لرد الجميل لتلك المنظمة ومبادلتها تلك المعاملة الحسنة. وذلك بأن يكونوا أكثر التزاماً وولاءً تجاهها، وأكثر ميلاً للبقاء فيها وتفضيلها عن مثيلاتها. وتتفق النتائج التي توصلنا إليها مع دراسات عديدة السابقة التي أكدت أن مدركات الدعم التنظيمي قد ارتبطت بعلاقة إيجابية مع كل من الالتزام التنظيمي عموماً (Gorstka, 1993)، والالتزام التنظيمي العاطفي بشكل خاص (Armili et al., 1998). كما كشفت دراسة (Eisenberger et al., 1990). أن مدركات الدعم التنظيمي تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي العاطفي للعاملين من خلال إشباع حاجاتهم الاجتماعية والعاطفية، كالحاجة للانتماء والدعم العاطفي، الأمر الذي يخلق إحساساً قوياً بالانتماء للمنظمة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جوهرية بين سلوكيات القيادة التحويلية التي يمارسها المشرفون ودرجة الالتزام التنظيمي العاطفي لدى مرءوسيه. ويتم ذلك بصورة رئيسة نتيجة لقيام القادة التحويليين بترويج القيم التي تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية، وحرصهم على تقدير الجهود التي يبذلها تابعيهم في سبيل تحقيق تلك الأهداف، وكذلك من خلال دورهم في خلق الالتزام الشخصي لدى تابعيهم بغرض الوصول نحو تحقيق رؤيا المنظمة ورسالتها. كذلك يمكن القول بوجود علاقة جوهرية بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

العاطفي. فعلى سبيل المثال، من خلال التحفيز الإيجابي يعمل القادة التحويليين على التأثير في الالتزام التنظيمي لمرءوسيه من خلال توجيه أفعالهم نحو الاتجاه الصحيح، وتشجيعهم في الاعتماد على ذاتهم، وتعزيز معتقداتهم المتعلقة بقدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. كذلك، يمكن للقادة التحويليين (من خلال ما يتمتعون به من الخصائص الكاريزمية أو المثالية) تعزيز مدركات مرءوسيهم وإيمانهم بأهمية تحقيق الأهداف المشتركة، الأمر الذي يزيد من ارتباطهم العاطفي بمنظمتهم، وبالأهداف التي يسعون لتحقيقها. كذلك، فإن الاهتمام الشخصي الذي يبديه القادة التحويليين تجاه مرءوسيهم يدفع بأولئك المرءوسين لرد الجميل ومبادلتهم الولاء والالتزام.

— أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي قد توسط علاقة مدركات التمكين النفسي بالالتزام التنظيمي العاطفي. ويمكن تفسير تلك النتيجة من خلال القول بأن هناك ارتباطاً جوهرياً بين كل بعد من أبعاد التمكين النفسي من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى. ذلك أن الأهمية أو المعنى (كأحد أبعاد التمكين النفسي) يعد من المحددات المهمة للرضا الوظيفي، بمعنى أن الفرد يمكن أن يستمد الرضا من عمله عندما يعمل في وظيفة ذات أهمية وذات معنى. كذلك فإن بعد الاستقلالية يعد حاجة نفسية مهمة، ومكوناً رئيساً من مكونات الدافعية الداخلية، بمعنى أن توفر بعد الاستقلالية في العمل غالباً ما يؤدي لزيادة الرضا الداخلي لدى الموظف. أما فيما يتعلق ببعد التأثير، فيمكن القول بأنه عندما يشعر الموظفون بأن عملهم يمكن أن يؤثر في النتائج التنظيمية، فسيميلون للشعور بمزيد من الاندماج في منظمتهم الأمر الذي يكسبهم شعوراً بالرضا عن وظيفتهم. وأخيراً، وفيما يتعلق بالعلاقة بين بعد الجدارة والرضا الوظيفي، فمن المنطقي القول بأن الأفراد الذين يشعرون بالجدارة في وظائفهم، فسيكونون على الأغلب أشد رضا وظيفياً. إذاً، يتضح مما سبق أن الأفراد الذين يشعرون بقدر كبير من مدركات التمكين النفسي في أعمالهم سيكونون أكثر رضاً وظيفياً، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن ذلك سيدفعهم لمحاولة رد الجميل نحو منظمتهم تعبيراً عن شعورهم بالامتنان تجاهها من خلال مبادلتها الولاء والالتزام.

— أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي قد توسط علاقة مدركات الدعم التنظيمي بالالتزام التنظيمي العاطفي. ويمكن تفسير تلك النتيجة بالقول بأن الموظفين الذين يستشعرون دعماً تنظيمياً قوياً من منظماتهم، فسينظرون لبيئة عملهم بكونها أقل تهديداً، فضلاً عن دورها في تلبية الأهداف والقيم الوظيفية التي يسعون لتحقيقها (كالمكافآت النقدية، والتقدم في المسار الوظيفي)، إضافة لكونها تساعدهم في إشباع العديد من احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية. وطالما أن الرضا الوظيفي (وفقاً لنظرية القيمة) ينتج بصورة رئيسة عن تقييم الفرد لمدى قدرة عمله على إشباع احتياجاته، فإن الموظفين الذين يستشعرون دعماً تنظيمياً قوياً من منظماتهم، من الطبيعي أن يكونوا أكثر رضاً وظيفياً. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن ذلك سيدفع أولئك الموظفين لمحاولة رد الجميل نحو منظمتهم تعبيراً عن شعورهم بالامتنان تجاهها، الأمر الذي سيدفعهم لمبادلتها الولاء والالتزام.

— أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي قد توسط علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي العاطفي. ويمكن تفسير تلك النتيجة بالقول إن القيادة التحويلية يمكنها أن تعمل على تحسين الرضا الوظيفي للمرءوسين من خلال دورها في: زيادة وعيهم بقيمة نتائج أعمالهم، وتفعيل الحاجات العليا لديهم (الإنجاز والتقدير)، وحفزهم على تجاوز المصالح الذاتية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة، فضلاً عن زيادة التزامهم نحو التغيير.

التوصيات:

- يمكن لإدارة البنوك موضع الدراسة أن تعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي العاطفي لدى موظفيها من خلال تعزيز مدركات التمكين النفسي لديهم بأبعاده الأربعة (المعنى، الجدارة، التقرير الذاتي، والتأثير)، ولتحقيق ذلك يتوجب عليها بأن تتيح لهم قدراً من الحرية في اتخاذ القرارات الهامة، وأن يتم إعادة النظر في وصف الوظائف، بحيث يتم تكليفهم بمهام ومسئوليات تتسم بالاستقلالية والتحدى، كما يجب أن يتم وضع معايير دقيقة لعملية اختيار الموظفين، بحيث يتم اختيار الأشخاص الأكثر كفاءة، بما يضمن تعزيز مدركاتهم بجدارتهم وقدرتهم على أداء المهام المطلوبة. كل ذلك بالطبع، سيعزز من مشاعر الموظفين بأهميتهم وقيمتهم ودورهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويقود بالتالي لتعزيز رضاهم الوظيفي، ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، سيعمد أولئك المرعوسين لرد الجميل إلى منظمته وذلك بإظهارهم مزيداً من الالتزام العاطفي تجاهها.
- يمكن لإدارة البنوك موضع الدراسة أن تعمل أيضاً على تعزيز الالتزام التنظيمي العاطفي لدى موظفيها من خلال تعزيزها لمدركات الدعم التنظيمي لديهم، ويمكن تحقيق ذلك باستخدام عدد من الأساليب المتنوعة، كتزويد الموظفين بالتدريب والتطوير اللازم الذي يمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية، ويساعدهم في الارتقاء بالمسار الوظيفي، وكذلك تزويدهم بالموارد التنظيمية التي تساعدهم في إنجاز مهامهم على أحسن وجه، فضلاً عن تزويدهم بكافة أشكال الدعم الإداري الذي يحتاجونه للنجاح في أداء أعمالهم (كقيامها بتقدير مساهماتهم واهتمامها برفاهيتهم). وما يجب التركيز عليه بهذا الخصوص، هو أن يدرك أولئك الموظفين أن كافة أشكال الدعم المقدمة إليهم تعد أفعالاً إرادية تقع تحت تحكم وسيطرة المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عقدها لعدد من الندوات وورش العمل لتوعيتهم بهذا الخصوص. حيث إن ذلك من شأنه أن يقود لزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل سيعمد أولئك المرعوسين لرد الجميل إلى منظمته وذلك بإظهارهم مزيداً من الالتزام العاطفي تجاهها.
- يمكن لإدارة البنوك موضع الدراسة أن تعمل أيضاً على تعزيز الالتزام التنظيمي العاطفي لدى موظفيها من خلال العمل على تشجيع مشرفيها لتبني سلوكيات القيادة التحويلية في تعاملهم مع مرعوسيه، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إلحاقهم ببرامج التدريب السلوكية التي تعمل على إكسابهم مهارات القائد التحويلي، الذي يعمل على زيادة وعي مرعوسيه بقيمة نتائج أعمالهم، وتفعيل حاجاتهم العليا، وحفزهم على تجاوز المصالح الذاتية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة من خلال دفعهم لتبني رسالة المنظمة وقيمها، الأمر الذي يعزز من مدركاتهم حول قدرتهم على التأثير في النتائج التنظيمية بصورة جوهرية، وهو ما يعمل بدوره على تعزيز مستويات الرضا الوظيفي لديهم. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل، سيعمد أولئك المرعوسين لرد الجميل إلى منظمته وذلك بإظهارهم مزيداً من الالتزام التنظيمي العاطفي.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- ريان، عادل ريان محمد. (2000). "أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية: دراسة ميدانية"، *المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد 9، السنة 19، ص ص 40 - 69.*

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

- Allen, Natalie J., and John P. Meyer. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Armeli, S.; R. Eisenberger; P. Fasolo and P. Lynch. (1998). "Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs", *Journal of Applied Psychology*, 83: 28-297.
- Avolio, B. J.; W. Zhu Koh and P. Bhatia. (2004). "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 951-68.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire (5x-Short)*. Mind Garden, Redwood City, CA.
- Bentler, P. M. (1990). "Comparative Fit Indexes in Structural Models", *Psychological Bulletin*, No. 107, PP. 238-246.
- Carless, S. A. (2004). "Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction?", *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425.
- Colarelli, S. M.; R. I. Dean and C. Konstans. (1987). "Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals", *Journal of Applied Psychology*. 72, 558-566.
- Currivan, Douglas B. (1999). "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 3, P. 495.
- Eisenberger, R.; P. Fasolo V. Davis-LaMastro. (1990). "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R.; R. Huntington; S. Hutchison and D. Sowa. (1986). "Perceived organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Forrester, R., 2000, "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", The Academy of Management Executive, Vol: 14 (3).
- Givens R. J. (2008) "Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes", *Emerging Leadership Journeys*, 1, 4-24.
- Goldberg, L. R. (1999). A Broad-Bandwidth, Public Domain, Personality Inventory Measuring the Lower-Level Facets of Several Five-Factor Models. In: I. Mervielde, I.

- Deary, F. De Fruyt and F. Ostendorf (Eds.), *Personality Psychology in Europe*, Vol. 7, pp. 7-28. Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.
- Griffin, R. W. and T. S. Bateman. (1986). Job Satisfaction and Organizational Commitment. In: C. L. Cooper and I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley. pp. 157 – 18.
 - Hater, J. J. and B. M. Bass. (1988). “Superiors' Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, No. 73, PP. 695-702.
 - Jermier J. M. and L. J. Berkes. (1979). “Leader Behavior in a Police Command Bureaucracy: A Closer Look at the Quasi-Military Model”, *Administrative Science Quarterly*, 22, 568-586.
 - Laschinger, H. (2001) “The Impact of Workplace Commitment, Organizational Trust on Staff Nurses’ Work Satisfaction and Organizational Commitment”, *Health Care Management Review*, 26 (3), 365-73
 - Liden, R. C.; G. H. Lucas and R. T. Sparrowe. (2000). “An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
 - Maeroff, G. (1988). *The Empowerment of Teachers*. New York: Teachers College Press.
 - Meyer, J. P. and N. J. Allen. (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
 - Morris, J. H. and J. D. Sherman. (1981). “Generalizability of an Organizational Commitment Model”, *Academy of Management Journal*, 24(3), 512 – 526.
 - Riketta, M. (2002) Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta”, *The Journal of Commerce*, Vol. 3, No. 1 ISSN: 2220-6043.
 - Seibert, S. E.; S. R. Silver and W. A. Randolph. (2004). “Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction”, *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
 - Shirbagi. N. (2007) “Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institution”, *Bulletin of Education & Research*, 29 (1), pp. 17-32.
 - Spreitzer, G. M. (1995a). “Individual Empowerment in the Work Place: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, Vol: 38.
 - Tajfel, Henri. (1978). *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.
 - Yukl, G. (2008). *Leadership in Organizations*. 7th Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

**Proposal Model Factors Influencing the
Organizational Commitment Emotional
(Application to the Banking Sector in the City of Riyadh)**

Prof. Abdul Mohsen Abdul Salam Nasany

Professor of Human Resource Management
College of Business Administration,
King Saud University

Dr. Jamal Bdeer El-Khouly

Assistant Professor of Business Administration
College of Business Administration of
Taibah University

ABSTRACT

The study aimed to explore the factors influencing the emotional organization among workers in the banking sector staff commitment, where the direct effects of each of (Perceptions of psychological empowerment and perceptions of organizational support and leadership behaviors manufacturing) test in the organizational and emotional commitment, has also been testing indirect effects of these factors on commitment regulatory emotional, and in the light of the test the impact of job satisfaction as a variable interceptor governs that relationship, it has been applied to the study, a random sample of 368 employees from working in the banking sector in Riyadh. Through the use of structural equation model, we confirmed our findings that job satisfaction has played the role of interceptor variable in the relationship of each of (Perceptions of psychological empowerment, and perceptions of organizational support, and transformational leadership behaviors) to abide by the regulatory emotional.