

## تمهيد:

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات ، خاصة وأن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات الالتزام، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الدراسات الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي تهدف في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة في التزام العنصر الإنساني<sup>1</sup>.

وسنتناول في هذا الفصل مفهوم الالتزام التنظيمي، أهميته، خصائصه، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، نماذج قياسه، ونتائج الالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليح : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، جمهورية اليمن ، ص284.

## أولاً- مفهوم الالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة الانسان والبشرية بصفة عامة، ويعد من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية.

ولقد تعددت التعاريف المفسرة للالتزام التنظيمي، وسنحاول التعرض لبعض هذه التعاريف قصد الاقتراب من المفهوم ومحاولة تحديده.

الالتزام في اللغة يعني: العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه<sup>1</sup>.

ويعني كذلك: العهد والقرب والنصرة والمحبة<sup>2</sup>.

وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية ، وكان اول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون ان الانسان بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع افراد اخرين في بيئة منظمة و تربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة الى التعاون والشعور بالالتزام لتلك البيئة الاجتماعية. ويرون ان الالتزام التنظيمي جزء من الالتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من افراد ومنظمات وما يسوده من قيم ومبادئ وأفكار والعمل على نشر قيم المجتمع ومبادئه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- ابن منظور: لسان العرب، المجلد 14، باب الميم، فصل اللام، بيروت، لبنان، 1956.  
<sup>2</sup>- ايناس فؤاد نووي: الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 1429، 24.  
<sup>3</sup>- سلامة رتيبة: الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص41.

يرى بورتر (1974) بان الالتزام ليس الحصول على درجة عالية من الرضا النفسي فقط بل وانما من اجل المؤسسة سعيا لتحقيق أهدافها، وهو مؤشر إيجابي لوجود درجة عالية من الالتزام لدى الفرد.1

وعرف اوريلي (1980) الالتزام بأنه ارتباط نفسي يربط الفرد بمؤسسته ويدفعه للاندماج والعمل فيها وتبني قيمها.2

ويرى العطوي ان الالتزام التنظيمي هو عبارة عن حالة نفسية تتمثل بارتباط الفرد بالمنظمة، وتطابق أهدافه مع أهدافها، الامر الذي ينعكس على سلوكياته، حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك.3

وعرف نعمة الالتزام التنظيمي على انه الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بان عملية الالتزام التنظيمي ماهي الا عملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك.4

1- العبادي احمد: الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 1420، ص14.

2- العبادي احمد: مرجع سابق، ص14.

3- موزة بنت حمود: ضغوط العمل و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الاساسي بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير، كلية العلوم و الاداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2014، ص24.

4- خضير نعمة عباس، و اخرون: الالتزام التنظيمي و فاعلية المنظمة، دراسة مقارنة في كليات العلمية و الإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996، ص77.

وهناك تعريف اخر يعد الأكثر شيوعا وهو تعريف بورتر وزملائه الذين يعرفون الالتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها، وان الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء والالتزام التنظيمي تجاه منظمته تكون لديه الصفات التالية:

- اعتقاد قوي بقبول اهداف وقيم المنظمة.
- استعداد لبذل اقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- رغبة قوية وإصرار لدى الفرد على استمرار عضويته في المنظمة.1

### ثانيا - أهمية الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية:

ان المؤسسة التعليمية هي واحدة من المؤسسات الاجتماعية الأكثر أهمية في المجتمع، كما ان المواقف الفعالة و توجيه المنظمة التعليمية - في مجتمع ما - بحزم، تعتمد على مستوى فعالية المنظمة، ووجود سياسات متسقة على أساس التطورات العلمية و التكنولوجية، وعلى وجود موظف مؤهل مع ظروف عمل صحية، ويجب ان يكون هدفها التوجيه لتلبية الاحتياجات الاجتماعية، وعلى الرغم من ان المنظمة لديها الإمكانيات المادية والاقتصادية الفعالة، الا ان تحقيق الأداء الإبداعي للمنظمة قد لا يتحقق، الا اذا اولت المؤسسة المعلمين أهمية كبيرة، واخذت احتياجاتهم وتوقعاتهم بعين الاعتبار.2

1- ايناس فؤاد نووي: مرجع سابق،ص26

2- بدرية بنت ناصر: المناخ المدرسي و علاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير، كلية العلوم و الآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان،2016، ص27.

ان الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي الى كلفة عالية وخدمة سيئة في القطاع التعليمي مرجعها الى عدم الالتزام التنظيمي من قبل المديرين و العاملين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل جاء ذكرها لدى (باتمان و ستراسر 1984) ومن أهمها:

سلوك الفرد و نشاطه مثل: التحول الوظيفي والغياب والفاعلية.

ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.

ارتباطه بدور وسمات الموظف بما فيها: الاستقلالية والمسئولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.

ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز.

هذه العلاقات تلتقي مع الاعتقاد ان الالتزام الوظيفي موقف مستقر نسبيا مع الوقت.

كل ما سبق يعطي الالتزام أهمية، فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي

إنتاجية المنظمة وفاعليتها.<sup>1</sup>

أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات ان

ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من

الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حمادات محمد: قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس ، ط1، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان ،2006، ص67.

<sup>2</sup> - الثمالي محمد بن عبد الله: علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير جامع نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 1423، ص2.

وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي عند مقارنة سلوك الافراد في المنظمة كما بينها الكريدي

في الاتي:

احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص ذوو الالتزام التنظيمي القوي يصبحون اقل احتمالا لترك العمل او الغياب، بمعنى انهم اكثر استقرارا في العمل.

الموظف الملتزم اكثر رغبة في التضحية من اجل المنظمة: فالأشخاص ذوو الالتزام القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة اكثر استعدادا للتضحية من اجل بقاء المنظمة واستمرارها.1

وحدد حنونة خصائص وأهمية تنمية الالتزام التنظيمي في :

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وايمانه بأهدافها وقيمها.

يشير الالتزام التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة، والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

<sup>1</sup> - موزة بنت حمود: مرجع سابق، ص27.

يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة ابعاد رئيسية وهي : الرباط العاطفي او الوجداني بين الفرد و المنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء بالمؤسسة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي، والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة.1

### ثالثاً - خصائص الالتزام التنظيمي:

تتمثل خصائص الالتزام التنظيمي حسب الدوسري فيما يلي:

الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية وتتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

الالتزام التنظيمي لن يصل الى مستوى الثبات المطلق ، الا ان درجة التغير التي تحصل فيه قد تكون اقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد ابعاده، الا انهم يختلفون في تحديد هذه الابعاد، وهذه الابعاد تؤثر في

بعضها الآخر.1

<sup>1</sup> - حنونة سامي ابراهيم: علاقة و اثر الايمان بالمنظمة على رغبة العاملين (الالتزام) بالاستمرار بالعمل، مجلة تنمية الراءدين 59(31)، غزة، فلسطين، 2006 ، ص13، 14.

ومن خصائص الالتزام التنظيمي حسب حمادات ما يلي:

الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه او تركه للمنظمة.

يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول اهداف وقيم المنظمة

الأساسية والايمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق اهداف المنظمة، ووجود الميل لتقويم

المنظمة التقويم الايجابي.2.

وحسب حنونة فان خصائص الالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي:

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء

بها و قبوله وايمانه بأهدافها وقيمها.

يشير الالتزام التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد

المنظمة بالحيوية والنشاط و منحها الولاء.

يتصف الالتزام بانه متعدد الابعاد.3.

<sup>1</sup> - سعد الدوسري: ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص74.

<sup>2</sup> - حمادات محمد: قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، ط1، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص68.

<sup>3</sup> - سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص13.

## رابعاً - أبعاد الالتزام التنظيمي:

تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعد واحداً ويتفق أغلب الباحثين في هذا إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وقد تمحورت الدراسات حول مدخلين رئيسيين لدراسة الالتزام التنظيمي الأول ركز على الاتجاهات والثاني ركز على السلوك.

**المدخل السلوكي:** العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاها الفرد داخل المنظمة يجعله يتماسك بها وبعزوبيتها، ووفق هذا المدخل يتم إحساس الموظف بالالتزام للمنظمة من خلال الاستثمارات التي يستثمرها في المنظمة، فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

**المدخل الاتجاهي:** ويقصد به العمليات التي تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي، كما ينظر المدخل الاتجاهي إلى الالتزام على أنها اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.<sup>1</sup>

وقد حدد ستاو وسيلانيك أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:

<sup>1</sup> - دانا لطفي حمدان: العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص31.

**الالتزام الاتجاهي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها اهداف الفرد مع اهداف و قيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

**الالتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل المؤسسة يجعله متمسكا بها و بعضويتها.

اما كيدرون فيذكر ان للالتزام بعدين هما:

**الالتزام الاخلاصي:** و المقصود به تبني الفرد قيم واهداف المؤسسة ويعتبرها جزءا من قيمه وأهدافه.

**الالتزام المحسوب:** والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا افضل.<sup>1</sup>

وبين درويش ان ميلر والين قسم الالتزام الى ثلاثة أنواع هي : الالتزام البقائي، الالتزام الوجدانيين والالتزام المعياري.

وبين درويش مفهوم الالتزام على أساس تعددية المفهوم الى ثلاث مداخل مختلفة **مدخل الالتزام الوجداني:** ويمثله عدد من المفاهيم مثل الالتزام الاتجاهي ، الالتزام القيمي، الالتزام الادبي والاندماج الادبي.

<sup>1</sup> - العبادي احمد بن حميد: الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 1420 هـ، ص16.

**مدخل الالتزام البقائي:** ويمثل بعدد من المفاهيم والنماذج مثل مفهوم الالتزام البقائي و الالتزام السلوكي ونموذج المراهنات- الجانبية ونموذج السمات ونموذج الاستثمارات.

**مدخل الالتزام المعياري:** ويمثل الالتزام المعياري 1.

وقسم الاحمدي ونعساني الالتزام التنظيمي الى ثلاثة ابعاد هي:

**الالتزام العاطفي المؤثر:** الذي اقترحه الين و ماير (1991) ويتأثر هذا بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين و المشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.

**الالتزام الأخلاقي المعياري:** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، و غالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة، والتفاعل الإيجابي ليس فقط الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم كما بينه وينر (1982).

**الالتزام المستمر:** وقد اقترح هذا كل من الين وماير (1990) درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما

<sup>1</sup> - موزة بنت حمود: مرجع سابق، ص26.

سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل تقدم السن و طول العمر الوظيفي.1

### خامسا - مراحل الالتزام التنظيمي:

يتبلور الالتزام عبر مراحل ، وهناك عوامل تعمل على ترسيخه من بينها الادارة التي تعين الفرد او العامل على تطوير مستوى الالتزام لديه .

ولقد بين بوكنان (Bochanan) في بحثه الخاص بتطور التزام المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 ان الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي :

1-مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختيار ، ويكون توجهه الاساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم مع البيئة الجيدة التي يعمل فيها ، وتكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم ، واطهار مدى خبراته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم ، واطهار مدى خبراته و مهاراته في ادائه .

ويرى بوكنان ان الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي :

- تحديات العمل .
- و ضوح الدور .

1- الاحمدي طلال عايد: الولاء التنظيمي و علاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة و المهنة – دراسة ميدانية للمرضيين بوزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، 24(1)، القاهرة، جمهورية مصر، 2004، ص22.

• ظهور الجماعة المتلاحمة .

• ادراك التوقعات .

• نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم .

• الشعور بالصدفة .

2-مرحلة العمل و الإنجاز : وتتراوح مدتها ما بين عامين الى اربعة اعوام تلي مرحلة

التجربة ، حيث يسعى الفرد خلالها الى تأكيد مفهومه للإنجاز ، وتتصف هذه

المرحلة بالخبرات التالية :

• الاهمية الشخصية .

• التخوف من العجز .

• وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة .

3-مرحلة الثقة بالتنظيم : وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر

الى ما بعد ذلك ، حيث تتقوى اتجاهات التزامه التي تكونت في المرحلتين السابقتين

من مرحلة التكوين الى مرحلة النضج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبوي زيد : التنظيم الاداري : مبادئه و اساسياته ، ط1 ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006 ، 208.

## سادسا - نظريات الإلتزام التنظيمي :

## 1- نظرية الإلتزام البقائي :

بين درويش أن هذه النظرية المدخل الأول لدراسة الإلتزام التنظيمي واعتمد على مفهوم بيكر 1960 ، الذي تعرض مقدمه الى الإلتزام في السلوك الفردي والإلتزام في السلوك التنظيمي ، وأطلق عليه الإلتزام التنظيمي ، وعرف الإلتزام بأنه " إندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة ويكون الإلتزام درجة ارتباط الفرد بمنظمة معينة " ، والإلتزام نتيجة لإستثمارات الفرد في المنظمة أو لأن يجري عدد من المراهنات الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء الفرد في المنظمة<sup>1</sup>.

وعليه فإن نظرية الإلتزام البقائي تعمل على بقاء المعلم في المدرسة التي يعمل بها واندماجه من خلال التصرفات الثابتة والمتوافقة ، واندماجه في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة ويكون درجة ارتباطه بمدرسة معينة.

## 2- نظرية المراهنات الجانبية :

حدد كوهين أن هذه النظرية تنسب الى هوارد بيكر 1960 ، والتي تعرف بنظرية المراهنات الجانبية ، وتعتبر هذه النظرية واحدة من اقدم المحاولات حول مفهوم الإلتزام والذي يطرح منظورا شاملا حول علاقة الفرد مع المنظمة ، وأن الفرد لن يقدم على ترك

<sup>1</sup> - موزة بنت حمود بن علي المعمرية : ضغوط العمل و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس ما بعد الاساسي بمحافظة مسقط ، رسالة ماجستير ، جامعة نزوى ، سلطنة عمان ، 2014 ، ص30 .

المنظمة ولا يغيرها بسهولة حتى إذا ما قدمت له اغراءات أكثر متمثلة في زيادة الأجر أو زيادة المكانة فإن الإلتزام يستخدم للتعبير عن السلوك المتجانس أو المتوافق والثابت ، وتتمثل خصائص السلوك الثابت المتوافق او خصائص الإلتزام حسب هذه النظرية في الثبات خلال فترة معينة من الزمن ، فالشخص يبقى في نفس المهنة خلال فترة معينة من الزمن او في المنظمة ويستطيع ممارسة اي اعمال او أنشطة اخرى في نفس مجال مهنته ولن يمارس اي اعمال او أنشطة اخرى غير تلك التي كان يقوم بها في السابق ، ويمكن ان يمارس اعمال اخرى غير عمله ولكن في منظمته ، كذلك او توافق السلوك ، فالسلوك المتجانس او المتوافق يعني الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المنظمة ، فالفرد يختار التصرف الذي يخدم ويلتزم غرضه وأهدافه ويبعد عن البدائل السلوكية الاخرى .<sup>1</sup>

### 3- نظرية الواجب :

بين المهدي ان هذه النظرية تطورت على يد وينر 1982 ، فقد انتقد وينر المحاولات السابقة لتفسير الإلتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة ، ومن هنا ينظر وينر الى الإلتزام كعملية دافعية معيارية تختلف اختلافا كليا عن التوجهات النفعية ، وتتفق الى حد ما مع نظرية التوحد وتعد امتدادا وتطويرا لها ، وقد تأثر وينر في ذلك بنموذج فيشبن 1967 عن المقاصد السلوكية ، وبناء على ذلك يفسر الإلتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي سوف يدخلها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية قبل الالتحاق بالمنظمة او بعدها ، ويكتسب الفرد هذه المعايير الاخلاقية قبل

<sup>1</sup> - موزة بنت حمود بن علي المعمرية : مرجع سابق ، ص 30 .

الاتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية مثل الاسرة ، اما التنشئة التي تحدث بعد التحاقه بالمنظمة فتسمى بالتنشئة التنظيمية وهي عملية تصبح من خلالها قيم الاعضاء ومعاييرهم ومعتقداتهم متطابقة مع تلك الموجودة بالمنظمة ، وبذلك يتحدد الالتزام التنظيمي ببعدين اساسيين هما القيم العامة للولاء والواجب والتوحد التنظيمي .<sup>1</sup>

#### 4- نظرية التوحد مع المنظمة :

بين كل من درويش والمهدي ان نظرية التوحد مع المنظمة لمارش وسيمون 1958 تشير الى قبول قيم وأهداف الاخرين كما لو كانت هي قيم وأهداف الفرد الخاصة ويرى المؤلفان ان انماط التوحد هي : التوحد مع المنظمة التي يعمل بها الفرد ، التوحد مع جماعات العمل الفردية ، التوحد مع الانشطة او المهام ، التوحد مع المنظمات خارج منظمة الفرد ، التوحد مع جماعة المجتمع المحلي ، التوحد المهني ، التوحد مع جماعة الاسرة .<sup>2</sup>

#### سابعا - العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

أشار العديد من علماء الإدارة و الباحثين الى أهمية الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد او الإدارة نظرا لارتباطه بعوامل ذات اثر كبير على الافراد او المنظمة على حد سواء، فالالتزام التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد و نشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب، الفعالية في العمل، كما انه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل،

<sup>1</sup> - المهدي ياسر فتحي الهنداوي : الالتزام التنظيمي و ضغوط العمل الاداري لمديري مدارس التعليم الاساسي بجمهورية مصر ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2002 ، ص 72 .  
<sup>2</sup> - موزة بنت حمود بن علي المعمرية : مرجع سابق ، ص 32 .

وصراع الأدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، الجنس والحاجة الى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل.<sup>1</sup>

وعلى هذا فان هناك جملة من العوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي للعاملين من أهمها:

### • المناخ التنظيمي:

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم و التي تشمل نواحي التنظيم الرسمي ، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية ، و اساليب الاشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها افراد التنظيم و تؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي ، ان تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام و التسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول الى الاهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين و يرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة ، اما المنظمات ذوات البيئات المتسلطة والمثبطة بمعنويات العاملين او التي تتصف باللامبالاة و عدم الحيوية فهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي ولذلك فان من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقق التوافق بين الانجاز وتحقيق الاهداف من جهة ، والعناية بالإنسان من جهة اخرى من اجل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن. 2007، ص92.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي : التنظيم الاداري ( مبادئه و اساسياته ) ، ط1، دار اسامة ، عمان ، الاردن ، 2006 ، ص214.

### • الاشراف واسلوب القيادة:

تعني القيادة التأثير على اعمال الاخرين وحفزهم ، فان القائد الجيد هو الذي يستطيع ان يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وایمانهم بأهدافه وقيمه، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق تلك الاهداف ، و يغرس فيهم الرغبة الصادقة في المحافظة على العضوية فيها ، ويمتلك المقدرة على تطوير الانسان ومراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه ، ويعرف كيف يحفز العاملين لديه ، ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وامانة ، ويتبع اسلوب الاشراف والمراقبة وترصد الاخطاء ، ويشجع مبدا الاجتهاد في الراي ويملك افقا واسعا فيستوعب الافكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة ، ويتمتع بدرجة عالية من الاخلاق الحميدة .1

### • نظام الحوافز:

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة او الاسلوب او الاداة التي تقدم للفرد الاشباع المطلوب - بدرجة متفاوتة- لحاجاته الناقصة و تركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل اصلا مع الاسباب التي تدفع الناس للعمل واسباب تركهم العمل في المنظمات او بقائهم فيها لذلك فان توفر انظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي ، وزيادة معدلات الانتاج وانخفاض التكاليف وفي هذا السياق يرى بعضهم ان الالتزام التنظيمي

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص117.

يتحقق من خلال معاملة العاملين على انهم شركاء وليسوا مجرد افراد ومنح المزايا المادية و المعنوية واطاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين.1

### • الهيكل التنظيمي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي ، فقد وجد ان اللامركزية في اتخاذ القرارات ، وتوافر درجة الاعتمادية في اداء الاعمال بين الادارات الوظيفية وتنظيم اجراءات العمل لها تاثير ايجابي على الالتزام التنظيمي.

كما يرى بعض الباحثين ان حجم المنظمة يؤثر عكسيا على الالتزام حيث ان المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد اكبر في عمل التنسيق والرقابة وتطوير السلوك مما يؤثر سلبا على التزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها ، بينما يرى البعض الاخر ان حجم المنظمة يؤثر ايجابا على الالتزام حيث انه كلما زاد حجم المنظمة كلما كانت هناك جماعات اكبر من المرؤوسين و فرص اكبر للتداخل بين الاشخاص وزيادة الفرص المتاحة للترقى امام الافراد الامر الذي يؤدي الى زيادة درجة التزامهم بينما تجد دراسة قام بها ستيفن والتي ركز فيها على اربعة متغيرات هيكلية وهي : حجم المنظمة ، وجود رقابة نطاق الرقابة ، ومركزية السلطة ، وقد خلصت الى ان ايا من هذه المتغيرات لا يرتبط بالالتزام

بشكل قوي.2

1 - عبوي زيد : التنظيم الاداري (مبادئه و اساسياته ) ، ط1 ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص211-219.  
2 - خالد محمد احمد الوزان : المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2006 ، ص86.

### • وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الاهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين فكلما كانت الاهداف واضحة ومحددة وكلما كانت عملية ادراك وفهم الافراد للالتزام التنظيمي والمنظمة اكبر ، ويتطابق على نهج وفلسفة وكفاءة الادارة ، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الادارة واضحة كلما ادى ذلك الى زيادة الالتزام التنظيمي والإخلاص والانتماء

للتنظيم 1.

### • عوامل تخص الفرد:

تناولت العديد الدراسات خصائص الفرد من حيث مستوى التعليم ، مدة الخدمة ،دوافع قيم الفرد ،الجنس وغيرها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي .

### 1- مستوى التعليم:

قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا او طرديا بالالتزام التنظيمي ، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية انه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وزدت توقعاته من المنظمة ، كان التزامه اكثر للمهنة التي يعمل بها ، وتوفرت فرص العمل الخارجية ، كلما اثر هذا على مستوى الالتزام التنظيمي بالانخفاض ، بينما كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال

<sup>1</sup> - موسى اللوزي : التطوير التنظيمي -اساسيات ومفاهيم حديثة -، ط2، دار وائل للنشر ،عمان ،الاردن ،2003 ،ص 192.

العمل وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدرات وميول واتجاهات الفرد كلما ارتفع مستوى

### 1. الالتزام التنظيمي

#### 2- مدة الخدمة:

كشفت مراجعة الدراسات السابقة ارتباط قوي بين مدة الخدمة و الالتزام التنظيمي ، فعندما يمضي الافراد فترة اطول في العمل فان فرص العمل البديلة المتاحة امامهم تميل الى الانخفاض واستثماراتهم الفردية تميل الى الزيادة وهذا يؤدي بدوره الى تعزيز التزام الفرد بمنظمتة .2

#### 3- دوافع قيم الفرد:

كلما كان الافراد ينظرون الى المنظمة على انها المكان الذي يعتمدون عليه في اشباع حاجاتهم ،هناك درجة من التطابق بين توقعات الافراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي ،فتطبيقات نظام الادارة الابوية والامان الوظيفي باليابان وما يرتبط بها من اشباع حاجات الافراد يعتبر من العوامل الهامة في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمنظمات اليابانية، ويتأثر الالتزام التنظيمي ايضا بدوافع الانجاز والدوافع العليا فالافراد الذين لديهم دافع الانجاز مرتفع ويدركون انا اعمالهم تساعدهم على اشباع هذا الدافع ،فان درجة الالتزام التنظيمي لديهم تكون مرتفعة كما انا اشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر ايضا على الالتزام التنظيمي ،اذ كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الافراد زاد الارتباط النفسي بالمنظمة ، وتؤثر قيم الافراد

1 - خالد محمد احمد الوزان : مرجع سابق ، ص 83 .

2 - النعساني عبد المحسن عبد السلام : اثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضى الوظيفي على الالتزام التنظيمي ، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 95 .

على الالتزام التنظيمي ، فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل او يرون على انه الجانب ذو الاهمية الرئيسية في حياتهم ، يكون مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مرتفع. 1

### ثامنا - نماذج قياس الالتزام التنظيمي:

نتيجة لتطور العلوم الادارية ونظرا للاهتمام المتزايد بموضوع الالتزام في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية ، فقد طور الباحثون عدة مقاييس لقياس الالتزام التنظيمي ، ونظرا لوجود عدد كبير من المقاييس ولصعوبة استعراضها كلها ، سوف نستعرض بعضها :

- **مقياس بورتر و زملائه** : اطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الافراد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.<sup>2</sup>
- **مقياس مارش و مافري** : حيث قدما مقياس للالتزام مدى الحياة ويتكون من 4 فقرات ، وقد استخدم كأداة لقياس ادراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة ، و تعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل ، وابرار نية الفرد للبقاء في المنظمة.<sup>3</sup>

1 - خالد محمد احمد الوزان : مرجع سابق ،ص 84 .

2 - المرجع السابق : ص 80.

3 - المرجع السابق ،ص 80.

• **مقياس تونتن:** احتوى المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي ، كما تضمن المقياس 7 فقرات اخرى رابعة وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.<sup>1</sup>

• **مقياس جورج و زملائه :** وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال 6 فقرات.<sup>2</sup>

وتقسم معايير قياس الالتزام التنظيمي الى نوعين :

1- **المعايير الموضوعية :** قياس الالتزام التنظيمي من خلال الاثار السلوكية و ذلك

باستعمال وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم و دوران

العمل وكثرة الحوادث.

2- **المعايير الذاتية :** قياس الالتزام التنظيمي بواسطة اساليب تقديرية توضح تقدير

العاملين بدرجة ولائهم ، وهذه يمكن ان تؤدي الى بلورة مؤشرات معينة تكشف

مستوى الالتزام التنظيمي.<sup>3</sup>

### تاسعا - نتائج الالتزام التنظيمي:

يمكن تقسيم نتائج الالتزام الى نتائج على مستوى الفرد واخرى على مستوى المنظمة :

<sup>1</sup> - خالد محمد احمد الوزان : مرجع سابق ،ص 82 .

<sup>2</sup> - الثمالي محمد بن عبد الله : علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، المملكة العربية السعودية ، 2002، ص 23.

<sup>3</sup> - احمد بطاح : قضايا معاصرة في الادارة التربوية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006 ، ص 189.

و ذكر ماهر تأثير الالتزام على الفرد والمنظمة ، حيث بين ان اثار او نتائج الالتزام على الافراد تنقسم الى قسمين :

#### أ- على مستوى الفرد:

**القسم الاول :** ويتمثل في اثار الالتزام على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم هذه الاثار الى نوعين : الاثار الإيجابية والاثار السلبية فالآثار الايجابية تتمثل في ان الانتماء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله عند ادائه لعمله ، الامر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى اهداف التنظيم و يعتبرها اهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق تلك الاهداف.<sup>1</sup>

وتشير بعض الدراسات الى ان الموظف يستطيع ان يحافظ على درجات عالية من التوافق او الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق او الاندماج مع اسرته ، وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات اخرى تشكك في وجود اثار ايجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد ، فمثلا يرى البعض ان للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في اضعاف قدرة الفرد على توفيق ادواره ، و يصبح الموظف الاكثر التزاما اكثر معاناة في المردودات السلبية على حياته الخاصة.<sup>2</sup>

**- القسم الثاني :** ويتمثل في اثار الالتزام التنظيمي على المسار المهني للفرد ، فالموظف ذو الالتزام التنظيمي المرتفع يكون مجدا في عمله وبالتالي يكون اسرع ترقيا وتقدما في

<sup>1</sup> - ماهر احمد : السلوك التنظيمي: مدخل بنء المهارات ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2000، 231.  
<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2004، ص 321.

المراتب الوظيفية ، كذلك فان الالتزام التنظيمي المرتفع يجعل الفرد اكثر اخلاصا واجتهادا في تحقيق اهداف المنظمة التي يعتبرها اهدافه كما انه يرى ان مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته ان المنظمة ستكافئه على ولاءه واخلاصه وادائه المتميز.<sup>1</sup>

- على مستوى المؤسسة :

يؤثر الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية التالية :

- **الاداء المتميز** : يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية و كفاءة المنظمات لما له من تأثير على اداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الابحاث والدراسات الى ان الانتماء من اهم مقومات الابداع الوظيفي كما يشير الباحثون الى ان هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي والابداع الاداري .

- **دوران العمل** : تشير بعض الدراسات الى ان زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل ، كما ان الالتزام التنظيمي يساعد الى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل ، ومن ناحية اخرى وجد ان هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل ، كما وجد ايضا ان للالتزام التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل ، فالأفراد الذين تركوا اعمالهم كانوا من الافراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup> ايناس فؤاد نواوي فلبمان : مرجع سابق ،ص36.

1- التقليل من المصروفات الادارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختبار والتدريب للأعضاء الجدد .

2- انخفاض الانتاجية ، فعند تدريب عامل جديد ستخفض انتاجيته على الاقل اثناء فترة التدريب .

3- الغياب عن العمل او تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له اثر سلبي على معنوية الموظفين المنتقين ، الامر الذي قد يزيد من عدد من يغيب او يترك العمل وهذه المشكلات تكون اكثر عمقا عندما تكون بين القادة والإداريين اصحاب المناصب العليا في المنظمة التي يتصف افرادها بالالتزام المرتفع<sup>1</sup>.

ومن بين النتائج السلبية نذكر :

- انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف ، اذ ان الافراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة الى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار ففي دراسة قام بها احد الباحثين في (جنرال موتورز) ، وجد ان افراد الادارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخفق لديهم القدرة على الابتكار و لخلق<sup>2</sup>.

1 - خطاب عايدة: الانتماء التنظيمي و الرضا عن العمل : دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية ،مجلة العلوم الادارية ،ع 13 ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملك السعودية ، 1998، ص74.

2 - الصيرفي محمد : السلوك التنظيمي ، حورس للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 229.

## خلاصة الفصل :

لاشك ان المنظمات والمؤسسات تهدف الى تحقيق النجاح و التقدم ، وهذا لا يتحقق الا بتوافر عدة عوامل منها الالتزام التنظيمي وهو يعبر عن مدى اقتناع الفرد بالمنظمة والبقاء فيها وبقيمها وتحقيق اهدافها وشعوره بحالة ايجابية تجاه منظمته ، ولقد تعددت الادييات و المداخل في دراسة الالتزام التنظيمي.

ولقد تم عرض جملة من المفاهيم و الخصائص ، والتطرق الى اهمية وابعاد الالتزام ، كما تم عرض عوامل وطرق قياسه ، اضافة الى نتائج الالتزام التنظيمي ، ونظرا لأهمية الموضوع فانه يحتاج الى دراسات وابحاث ميدانية اكثر لما له من دور في تحقيق اهداف المؤسسة ونتائجها.