

مجلة الآداب والعلوم الإنسانية
تصدرها كلية الآداب - جامعة المنيا
المجلد يناير ١٩٩٥
ص ص

الأبعاد الاجتماعية للالتزام التنظيمي :
دراسة في المفهوم والإرتباطات
د / محمود مصطفى كمال
مدرس علم الاجتماع - كلية الآداب - جامعة المنيا

يعتبر الإلتزام - والولاء والاندماج - من المقومات الرئيسة للثقافة السياسية العامة في المجتمع وثقافة التنظيمات بصفة خاصة ، ويمثل مفتاحاً لفهم وتحديد العلاقة بين الأفراد والتنظيمات . وإذا ما نظرنا إلى أهمية قضية الإلتزام التنظيمي بصفة خاصة فإننا نجد تدعيمات كثيرة لربط هذا المتغير بالإنجاز والفعالية وتوترات العمل وانعكاس ذلك كله على علاقة التنظيم بالجمهور .

ولهذا فقد جاء مفهوم الإلتزام باعتباره مفهوماً محورياً في نظريات التنظيم ودراساته .. فلقد تناولته ماكس فيبر بشكل مباشر باعتباره تعهداً تجاه الإدارة مقابل الضمان بالاستمرار في العمل والحصول على المقابل المادى الثابت ، وتناوله التريوني في نظريته عن الإذعان وتناولته مدرسة العلاقات الانسانية في تأكيدها على أهمية اشباع الحاجات الاجتماعية سعياً نحو ضمان استجابة المرؤوسين . وحديثاً فلقد اهتم الباحثون في العلوم الاجتماعية بمفهوم الإلتزام التنظيمي وانعكس هذا الاهتمام في بعض الجهود النظرية والجهود الأميركية وذلك لتحديد مقومات الإلتزام ونتائجه . ومن أمثلة هؤلاء بشامان BUCHAMAN 1974 ، هول وشنايدر HALL & SCHNEIDER 1972 ، وكانتر KANTAR 1977 ، وبورتر PORTER . وستيرز STEERS ومودواى MODWAY 1974 ، وسالانسيك SALANCIK . وأكد جميع هؤلاء على أهمية هذا الإلتزام كمتغير حيوي في فهم سلوكيات العمل والتنظيم . (225 - 224 : 1979 . PORTER ETAL) وتناولته دراسات لاشمان LASHMAN وارانبا 1986 وأورساك 1991 ، وعلى الرغم من ذلك فقد أوضح هؤلاء تداخل البنود التي كونت مقاييس الإلتزام مع كثير من المفاهيم الأخرى مثل الولاء والاندماج والتوحد. (GEITHER, 1993 : 418) .

ومن ناحية أخرى فلقد عانى مفهوم الالتزام من اعتبار الكثيرين له مجرد اتجاه ، على الرغم من تناول البعض للأبعاد السلوكية له .. والأكثر من هذا فلقد عالجته البعض من وجهة نظر ايجابية بينما نظر إليه البعض الآخر من زاوية سلبية خاصة حينما تناوله التريوني من خلال الاندماج السلمي والاعتراب .

من هنا ينطلق الباحث في محاولة إلى القاء الضوء على هذا المفهوم وعلاقته بالمفاهيم الأخرى الوثيقة الصلة به . ويأتي هذا الاهتمام ضمن اهتمامات الباحث بقضايا دراسات التنظيم بشكل عام وقضايا قبول السلطة والاذعان لها من ناحية أخرى .

ومن ناحية أخرى فإن المراجعة الأولية للدراسات السابقة في المجتمع المصري - في مجال دراسات التنظيم - تكشف عن عدم اهتمام واضح يمثل هذه المفاهيم إلا في حالات نادرة .

ومن ناحية ثالثة فتكشف الحوارات حول مؤشرات الالتزام والتي تستخدمها الدراسات الأجنبية عدم واقعتها خاصة إذا ما طبقت على مجتمعاتنا .

وقبل كل شيء فإن توضيح المصطلحات ومفهوماتها يمثل الأساس الراسخ للدراسات الاجتماعية ، ويعتبر تناول الباحث لهذا المفهوم على النحو التالي مرحلة أولية ضمن محاولاته للوقوف على المفاهيم ذات الطبيعة القيمية في مجال دراسات التنظيم .

ويجب أن يقرر الباحث أنه يصعب - تحت هذا العنوان - تناول كافة القضايا التي تعالج مفهوم الالتزام التنظيمي وارتباطاته التبادلية ، وإنما يمكن القول أن محور هذا البحث يدور حول الجوانب التالية :

أولاً : مفهوم القياس ومشكلات قياسه .

ثانياً : الالتزام التنظيمي : نحو نموذج للعلاقات التبادلية .

ثالثاً : اجراءات تدعيم الالتزام التنظيمي .

أولاً : مفهوم الالتزام ومشكلات قياسه :

بداية فلقد احتل مفهوم الالتزام في اللغة العربية مكاناً بارزاً فالالتزام من فعل لزم ولزم الشيء لزوماً أي ثبت ودام ، ولزم العمل أي داوم عليه . والتمتع الشيء أو الأمر أي أوجبه على نفسه . والتمتع فلان الدولة أي تعهد أن يؤدي قدره من المال لقاء استغلاله أرضاً من أملاكها فهو ملتزم . (مجمع اللغة العربية ، ١٩٨٥ : ٨٥٦ - ٨٥٧) .

وإذا ما كان يعني لزوم الشيء وعدم مفارقه فإنه يعني الفصل والحسم في القضية (ابن منظور ، ١٩٩٣ : ٥٠٤) .
والتمتع فلاناً اعتنقه فهو ملتزم وذلك ملتزم .. فالالتزام يعني الاعتناق أيضاً (البستاني ، ١٩٧٩ : ٨١٤) (السراي ، ١٩٨٦ : ٢٤٩) (ابن منظور ، مرجع سابق : ٥٠٤) .

ويكشف تحليل هذه المعاني عن مفهوم الالتزام عن وجود عدة مقومات هي :
- الاقتناع بعمل ما والدفاع عنه .
- التعهد بأدائه وما يرتب عليه .
- المداومة أو الاستمرارية في هذا العمل والمواظبة عليه والتأني فيه .

وفي اللغة الإنجليزية يشير مفهوم الالتزام COMMITMENT إلى حالة مرغوب فيها يتطلع من خلالها الآخرون إلى أن يقوم الفرد بما وعد بأدائه وتنفيذه وأعباء ذلك .. وأنا أقوم بعدد من الالتزامات أي أقوم بتنفيذ عدد من التعهدات التي قطعتها على ذاتي . (A. P. COWIE : 1990 : 231) ويؤكد هذا المفهوم البعد السلوكي للالتزام وارتباطه بتوقعات الآخرين العاملين مع الشخص الذي يطلق عليه ملتزماً .

أما المفهوم القانوني للالتزام فإنه يبرز دور الطرف الأول وهو الملتزم .. فيرى أنصار هذا المفهوم أن الالتزام هو رابطة قانونية تلزم فرداً تجاه آخر بالقيام بعمل ما أو عدم القيام به .. كما يقصد به تعهد يلتزم بمقتضاه الفرد بأن يؤدي أو يشترك في برنامج أو رسالة أو نشاط اجتماعي . (بدوي ، ١٩٨٦ : ١٣٤) .

وفي سياق هذا المعنى عرّفه البعض الآخر على أنه مسؤولية قانونية أو سياسية تلقى على أكف الفرد في المجتمع (معتوق ، ١٩٩٣ : ١٤٣) . وعلى هذا يضيف المفهوم السابق الجانب الأزامي للالتزام والذي يأتي من قبل من له سلطة إصدار التعليمات والتوجيهات وتحديد المسؤوليات . وهما بذلك يعكسان في الوقت ذاته العوامل المؤثرة على دعم الالتزام .

والتساؤل المطروح الآن : ما مدى تطابق المفهوم اللغوي والمفهوم القانوني للالتزام مع الالتزام كما جاء في دراسات التنظيم ؟ وما مؤشرات قياسه وما مدى واقعيته والمشكلات التي تثيرها ؟

يعتبر الالتزام من خلال دراسات التنظيم الحديثة مفتاحاً بنائياً لاختبار العلاقة بين الأفراد والتنظيمات . فيعرف ستيرز STEERS الالتزام التنظيمي على أنه الاتجاه نحو بذل جهد أكبر والتوحد مع قيم التنظيم وتحقيق الاندماج معه . ويتناول ديفيز وصميت 1991 ، وبورتر PORTER وآخرون مؤشرات قياس الالتزام التنظيمي ويحددونها في الآتي :

- الرغبة في تحقيق العضوية في التنظيم تحقيقاً فعلياً .

- الاعتقاد في قبول أهداف التنظيم وقيمه .

- رغبة العضو في ممارسة جهد إضافي لصالح المؤسسة .

وهم في ذلك يتفقون مع ما جاء به ستيرز في تعريفه السابق .

(GAITHER , 1993 : 423) (PORTER , ET AL., OP.CIT : 226)

(MASSDEM, ET AL., 1993 : 368) إلا أن كارولين جيثر قد حاولت التمييز بين

الالتزام التنظيمي وما أطلقت عليه بناءً على مقياس بلاو 1988-التزام الخط المهني والذي يقصد به اتجاه الفرد نحو مهنته . وكذلك ما أطلقت عليه الاتجاه نحو الانسحاب من العمل والذي يقصد به تفكير الشخص حول ترك العمل الحالي والبحث عن عمل آخر والاحتمال الفعلي لترك عمله الحالي . ومن المعروف أن هذا المقياس حدده كل من موبلي MOBLEY وهو للدجورث 1978 .

أما مقياس باركان BARKAN وكوهن COHN ووايتكار WHITAKAR عن

الالتزام التنظيمي فلقد تكون من الأبعاد التالية :

- الدافعية نحو التأثير على سياسة التنظيم .
- تطابق أيديولوجيه الأفراد مع أيديولوجيه التنظيم .
- تطوير روابط وعلاقات صداقه أقوى داخل التنظيم ومع قادته وعلى المستوى اإغلى .

- ادراك شرعيه السلطة القائمة في التنظيم البيروقراطي .
ويسير مقياس نووك KNOKE 1981 في الاتجاه ذاته في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي فحددها على النحو التالي :

- شعور العضو باستحقاق المؤسسة للدعم الذي يقدمه .
- الشعور بالفخر بعمله في هذه المؤسسة .
- الاهتمام بما تعانه أو تفعله هذه المؤسسة .
- الاهتمام بالعضوية في هذه المؤسسة .
- تحديد الجهود التي يمكن بذلها في حالة تعرض المؤسسة للانهيار .

(BARAKAN , ET AL , 1993 : 366 - 371) .

واستمرت التعريفات في ضوء المنظور الاتجاهاي حيث عرفه لي كيمنج CUMMING و كيلوج KELLOGG على أنه العزم أو الرغبة نحو الاستمرار في الدور التنظيمي وانجاز متطلبات هذا الدور . ولعل ربطه بالعزم أو القصد يجعله كما يرى هذان الباحثان يتميز عن البناءات ذات الأساس السلوكي مثل التحول عن العمل أو التغيب .. (CUMMING & KELLOGG , 1983 : 90) .. إلا أن التحول عن العمل أو التغيب يمكن النظر إليهما باعتبارهما شكلين من مظاهر عدم الالتزام على الطرف الآخر .

أما جيسون وزملاؤه فقد أضافوا العديد من المشكلات إلى هذا المفهوم حيث عرفوا الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة اتجاهات :

- الشعور بالتوحد مع أهداف التنظيم والتكامل معها .
- الشعور بالاندماج في الواجبات التنظيمية .
- الشعور بالولاء إلى التنظيم . (GIBSON , ET AL , 1982 : 487) .

وتتقل التعريفات والمقاييس مرحلة أخرى حيث يحاول بعضها الربط بين الجانب الإيجابي والسلوكي للالتزام فلقد تناول هاريسون HARRISON وبيير وستين 1978 الالتزام بعديه الإيجابي والسلوكي ، والأكثر من هذا فلقد أوضحوا ارتباط الالتزام بتحقيق المنافع في شكل رواتب أو الابتعاد عن العقاب .. إلا أنهم عادوا فعالجوا الالتزام باعتباره مرادفاً للتردد . (SHAW , REYS,1992 : 297)

ويكشف تحليل التعريفات والمقاييس السابقة عن الالتزام التنظيمي ومفهوم

الالتزام اللغوي والقانوني عدة ملاحظات يمكن تحديدها فيما يلي :

- ١ - أوضح المفهوم اللغوي للالتزام أنه يحتوي على أبعاد فهم العمل والاقتناع به والسعي بأدائه والثبات في الأداء والمواظبة عليه . ولعل هذا المفهوم ينقله من الجانب الإيجابي فقط إلى الجانب السلوكي حيث يسهل تقدير درجته وتصنيف العاملين وفقاً له ، كما يعكس البعد الاجتماعي حيث يربطه بتوقعات الآخرين .
- ٢ - أثارت التعريفات القانونية للالتزام قضية أخرى تتمثل في مصدر تحقيق الالتزام ، وأنه ليس بالضروري أن يكون من داخل الملتزم وإنما قد يأتي من خلال القرض ومن ثم فقد اقرب بذلك من مفهوم العقد أحياناً والأذعان أحياناً أخرى .
- ٣ - أثارت معظم التعريفات السابقة في تعريفها للالتزام التنظيمي العديد من المشكلات يمكن تحديدها على النحو التالي :

أن معظم التعريفات السابقة قد تناولت الالتزام التنظيمي باعتبارها إتجاهاً نحو التنظيم أو قيمه وأهدافه والسلطة فيه وبذلك فلقد تجاهلت الجوانب السلوكية للالتزام .. وفي ذلك فإنه يحطف عن محواه في المفهوم اللغوي كما أن يتناقض بذلك مع حاجة مجتمعاتنا العربية إلى التمييز من خلال الفعل أكثر من مجرد الشعارات أو التعبير اللفظي عن هذا الالتزام . وعلى هذا يؤكد الباحث أن الالتزام التنظيمي ليس مجرد تعبير لفظي عن الاقتناع بعمل ما والسعي بأدائه بأفضل النتائج والاشتغال به عن باقي الأعمال وإنما يعني أيضاً ترجمة سلوكية في شكل أفعال يمكن على أساسها التمييز بين الملتزم وغير الملتزم . وعلى الرغم من أن الالتزام التنظيمي قد يأتي عن طريق نظم الضغط التنظيمي المستخدمة فإنه من الأفضل أن يرتبط

الالتزام بالاقتناع أيضاً والضبط الداخلي . ومن ناحية أخرى فإن هذا الالتزام يأتي مع أشكال الالتزام الأخرى في الأسرة وجماعات الرفاق لأن يمثل جزءاً من ثقافة وليس موقفاً منفرداً .

أن بعض المقاييس التي تناولت الالتزام التنظيمي قد احتوت مجموعة من العبارات التي يردد الواقع العربي على الأقل في الاستجابة إليها في ظل المستوى الاقتصادي والاجتماعي لفئة الموظفين .

فعلى سبيل المثال لقد احتوى مقياس ديفيز وسميث العبارة التالية باعتبارها معبرة عن الالتزام " أرفض أي عمل آخر غير عملي هذا حتى لو كان بأجر أعلى من أجل الاستمرار في المؤسسة التي أعمل بها " .

فالواقع يردد في الاستجابة لمثل هذه العبارات خاصة وأن الكثيرين من فئة الموظفين يحتاجون إلى دعم مستويات دخولهم . والانتقال إلى مؤسسة أخرى في ضوء شروط هذه العبارة لا يعني عدم الالتزام خاصة وأن كثيراً من الدراسات السابقة أكدت على أهمية المنظور الاقتصادي للالتزام .

وهناك عبارة أخرى تشير إلى الالتزام على النحو التالي " أرغب في أن أعمل بجدية أكثر مما يجب حتى يحقق التنظيم أهدافه " .

إلا أن هذه العبارة تعكس في مفهومها أن العمل بجدية أكثر حالة مرغوب فيها وليست قائمة .. وحيث أن التعهد والتنفيذ يمثلان أبرز مقومات الالتزام لغوياً وواقعياً ، وحيث أن التعهد يعكس في الوقت ذاته قدر الأعمال وكيفية تنفيذها وتوقيت هذا التنفيذ فإن مجرد الرغبة فقط لا تكفي .

٤ - تناولت أبرز المقاييس السابقة الالتزام التنظيمي تارة باعتباره مرادفاً لمفاهيم آخر مثل الاندماج وتارة أخرى باعتباره مفهوماً يحتوي بداخله مفاهيم أخرى مثل الولاء . ويأتي هذا على الرغم من وجود طروق ذات دلالة فيما بين هذه المفاهيم .

ويتطلب الوقوف على هذه الفروق توضيح المقصود بتلك المفاهيم .

الولاء لغوياً وفي ضوء الدراسات السابقة :

الولاء من ولي والولاية النصرفة والمواالاه أن يتشاجر اثنان فبدخل ثالث بينهما للصلح ويكون له في أحدهما هوى فيواله أو يحاييه والولاء ولاء المُتق ، وتوليت فلاناً أي ابته وكل من اعطيه ابتداء من غير مكافأة فقد أوليته . (ابن منظور مرجع سابق : ٧٦٢) .

ويمكن القول من هذا المفهوم اللغوي للولاء أنه يعني المحبة والدفاع والنصرة تعبيراً وسلوكاً ومن غير مكافأة عددة بشكل مسبق . وفي اللغات الأجنبية يعني نصرته الحاكم دون أن تعرض للبعد العاطفي ، ولاشك أن المناصرة التي تقوم على الأيمان والاعتقاد هي الفضل من تلك التي تأتي عن طريقة الجبر والاذعان . ومن ثم فإن مفهوم الولاء أيضاً قد يصعد كثيراً عن طبيعته الجبرية أو الالتزام من طرف آخر كما يحدث في بعض حالات الالتزام .

إلا أن دراسات التنظيم قد أحدثت خلطاً - في جانب منها - بين الالتزام والولاء . فقد نظر هيرشمان HIRSCHMAN إلى الولاء باعتباره اتجاهًا كما ربط بين الولاء التنظيمي - في جانبه السلبي - والدعيم المستمر للآخرين وسمة الصبر الشديد والصمت كما جاء في دراسات روجرز ROGERS وفاريل FARIEL 1988 . (WITHEY-COOPER , 1992 : 231) .

ويشير كل من فوللجار FULLAGAR وبارلينج BARLING إلى أن الالتزام النقابي مصطلح مزدوج الأبعاد ، والولاء النقابي يعتبر من مقومات الالتزام . (FULLAGAR-BARLING , 1991 : 129) .

وخلاصة القول يمكن القول أن لكل مصطلح شروطه ومقوماته خاصة إذا ما كنا نتحدث عن مجال التنظيم . ويمكن أن نشير في هذا المجال إلى الفروق والجوانب المشتركة التالية :

- الطبيعة الاتجالية والسلوكية والعلاقية .
- أن الالتزام قد يأتي اختيارياً وقد يأتي اجبارياً ، إلا أن الولاء يأتي عن عنصر الاختيار والاحتياج .

- في حالة اجتماعهما فإن حب العمل والدفاع عنه ومناصرته - لفظياً وسلوكياً (الولاء) يؤدي إلى الالتزام بالتعهدات والتفهد باخلاص . وفي ضوء التوقعات المتبادلة .

- وفي حالات أخرى قد أقوم بتفهد التعهدات بدقة شديدة دون أن أكون محباً لهذا العمل أراضياً عنه .
- أن الالتزام يرتبط مسبقاً بعائد مادي أو معنوي إلا أن الولاء لا يتحدد عائد مسبقاً . وعلى هذا فليس بالضرورة أن نقول أن الالتزام يحتمل بالضرورة على الولاء .

أما الاندماج التنظيمي ORGANIZATIONAL INVOLVEMENT فيرتبط ارتباطاً واضحاً بالالتزام الإيجابي والاختياري بالدرجة الأولى . بحيث يمكن القول أن الاندماجية في العمل تمثل حالة من حالات الالتزام الاختياري . ويقصد بالاندماجية في العمل الانخراط فيه والرغبة في تحسين الأداء والتفاعل مع الرؤساء والزملاء ومدى ارتباط الفرد بالعمل في مقابل الأنشطة الأخرى . (علّام وزايد ١٩٩٢ : ٢١) .

ومن ثم فلا يكون الالتزام نوعاً من أنواع الاندماج كما أشار إلى ذلك التريوني والذي تناول أشكال الاندماج في ضوء نظريته عن الاذعان وأوضح أنواع الاندماج باعتبارها نتيجة لتوجيه القوة والذي قد يكون إيجابياً أو سلبياً . (ETZIONI , 1970 106) .

٥ - يكشف تحليل المقاييس السابقة عن الالتزام التنظيمي عن بعض العوامل المؤثرة في نتائج تطبيقها مثل اجرائية المفهوم والعينات التي تطبق عليها الدراسات .
فلقد أشار كوبر COOPER ودايك DYKE وكاي KAY 1990 أن الالتزام في أحد جوانبه حينما تم تعريفه تعريفاً اجرائياً فإن البنود المستخدمة لقياسه اتسمت بضيق النطاق وعدم تطابقها مع تصور معظم المحوئين عن التدعيم التنظيمي والذي يمثل بعداً من الالتزام

PORTER , ET AL , OP. CTT : 227
WLLHEV&COOPER , 04² C (T : 231 ، ولقد أثرت طبيعة العينة التي تم سحبها

في إحدى الدراسات على قدرة المقياس على التمييز بين درجات الالتزام التنظيمي (FULLAGAR & BARLING, OP.CIT 140) فلقد أوضحت دراسة فوللجار عن التنظيمات النقاية في داخل الجامعات الكندية أن الرضا عن العمل بجوانبه المختلفة قد ميز بين درجات الالتزام في التنظيمات التعليمية بينما لم يستطع التمييز بين درجات الالتزام النقاية .

وأرجعوا ذلك - نسبياً - إلى أن الدراسة الأولى التي قسام بها فوللجار 1989 واستطاع من خلالها مقياس الرضا عن العمل التمييز بين درجات الالتزام النقاية - قد طبقت على عمال من جنوب أفريقيا ذوي الياقات الزرقاء وأعضاء في نقابة الحركة الاجتماعية . ومن ناحية أخرى طبقت الدراسة الثانية 1991 على أعضاء التنظيمات التعليمية ذوي العلاقات البيضاء وهم أكاديميون بجامعة كندا .
ومن هنا فإن ضرورة تقنين المقياس والبحث عن درجة صدقه تشمل ضرورة محورية.

ثانياً : الالتزام التنظيمي : نحو نموذج للعلاقات التبادلية :

تشير كثير من الدراسات أن البيروقراطيين الملتزمين لديهم مستويات عالية من الجهد والانجاز وقدرة على الإسهام في نحو معدلات عالية من الفعالية .. لذا فإن البحث عن تفسير هذا الالتزام والعوامل المؤثرة فيه بشكل تبادلي - أي باعتباره متغيراً تابعاً تارة ومتغيراً مستقلاً تارة أخرى - يساعد على توضيح امراضية تدعيم الالتزام .

ويتناول الباحث في هذا الجزء أبرز العلاقات الوابطية بين الالتزام ومتغيرات أخرى وذلك من خلال الدراسات التي تناولت هذه القضية .. وتدور هذه المتغيرات حول خصائص البيروقراطيين وبعض المتغيرات البنائية وبعض العمليات التنظيمية .

١ - خصائص البيروقراطيين والالتزام التنظيمي :

تناولت بعض دراسات الالتزام التنظيمي العلاقة بين بعض خصائص العاملين ودرجة التزامهم . فلقد وجد كل من ماكفيرسون MCPHERSON وبيتر PITNER وكروسون CROWSON . أن متغيرات العمر والتنوع والخبرة ترتبط بدرجات متباينة بدرجة الالتزام . ففي دراسة لهم عن الاستقلالية والالتزام في المدارس العامة وجدوا أن المدرسين أكثر التزاماً في المدارس صغيرة الحجم التي تقدم خبرات مكثفة ، كما أن المرأة أكثر التزاماً من الرجال . (SHAW & REYES) (297 : 1992 . ولقد دعمت النتيجة الأخيرة دراسات كل من مودواي MODWAY وجراسكي GRUSKY وانجيل ANGLE وبيري PERRY . وفسر كل من مودواي وجراسكي هذا بقوة المرأة على التحمل .

إلا أن هناك من الدراسات التي تعارضت نتائجها مع ذلك حيث أوضح أوبنهير 1992 أن الزيادة المستمرة في معدل المشاركة للمرأة في قوة العمل واندماجها في أعمال الأسرة قد يؤدي إلى إضعاف درجة الالتزام التنظيمي . وأجريت دراسات أخرى مثل دراسة كوريتز KORETZ 1992 فوجدت أن فشل الإدارة قد يرجع إلى عدم القدرة على الاستفادة من السيدات .

(MARSDEN . ET.AL , 1993 : 369) .

ولقد فسّر البعض هذه النتائج من خلال بعض المتغيرات البنائية والكامنة في تقسيم العمل . فلقد أوضح البعض أن الروابط الممتدة والزواج والأطفال تقلل من درجة الالتزام التنظيمي على المستوى البعيد . ولقد جاءت المناقشات في هذا المجال على أن التقسيم التقليدي للأدوار المنزلية يشير إلى أن العائلة وروابطها لديها تأثيرات متباينة على الفروق النوعية في درجة الالتزام أي بين الرجل والمرأة . ومن ناحية أخرى فهناك بعض المعوقات البنائية التي تمنع المرأة من القدرة على النفاذ إلى بعض الأعمال التي يقوم بها الرجل خاصة تلك الأعمال التي تقع في نطاق بعيد عن مجال إقامتها .

وقد يرتبط ذلك أيضاً كما أشار حكيم HAKIM 1991 إلى أن هناك غطين أساسيين من المرأة من حيث التوجه ، فهناك المرأة الموجهة نحو العمل المسترلى وهناك المرأة الموجهة نحو العمل الخارجي باعتبارها هدفاً أساسياً . وهذا ما يسمى بالطبيعة الاختيارية SELECTIVITY وهذا ما يؤثر في البدائل المعيارية للمجاج المهني بالنسبة للمرأة .

وخلصة القول تكشف مراجعة التراث حول تأثير النوع على الالتزام عن عدم وجود نتائج ثابتة ومستقرة ، وبالطبع فهناك فروق عديدة في التركيب النوعي وممارسات العمالة . ولذا يصعب بدون الأخذ في الاعتبار تلك الفروق - اجراء أي تعميمات .

ومن الملاحظ أن أهمية المتغيرات الوسيطة لم تقتصر على تحديد شكل واتجاه العلاقة بين المتغيرات الديموجرافية والالتزام ، وإنما امتد دورها في تحديد العلاقة بين العضوية في التنظيمات شبه الرسمية والالتزام التنظيمي، فلقد ذهبت دراسة فوللجار FULLAGAR وبارلنج BARLING . عن الولاء النقابي والالتزام التنظيمي - إلى أن الاندماج في النشاطات النقابية يساعد على التبؤ بالالتزام التنظيمي (FULLAGAR & BARLING , OP. CIT : 139) ومن الملاحظ أن هناك بعض العوامل التي تدخلت في اتجاه العلاقة السببية بين الاندماج في النشاطات النقابية والولاء النقابي والذي يعتبر من وجهه نظرهما أحد أبعاد الالتزام . ومن بين هذه المتغيرات خصائص ديموجرافية وموقفه مثل المكانة المهنية والوظيفية والسلالة وطبيعة العمل ونمط النقابة .

ولقد جاءت دراسات أخرى تؤكد مثل هذا التفسير . فأوضحت الدراسة التي أجراها باراكان BARAKAN وكوهين COHN وويتكار WHITAKAR - عن الالتزام بين الرجال - أن المشاركة في التنظيمات الطوعية والالتزام يرتبطان ارتباطاً كبيراً . إلا أنهما لا يحدثان معاً بشكل ثابت . (BARAKAN , ET AL , 1993 : 363) . وتتضح هذه العلاقات في تفسيرها لهذا الموقف . فالالتزام المنخفض قد يحدث مع درجة عالية من المشاركة - في بعض درجاتها - حينما تتدخل بعض القيود

١ - خصائص البيروقراطيين والالتزام التنظيمي :

تناولت بعض دراسات الالتزام التنظيمي العلاقة بين بعض خصائص العاملين ودرجة التزامهم . فلقد وجد كل من ماكفيرسون MCPHERSON وبيتسر PITNER وكروسون CROWSON . أن متغيرات العمر والنوع والخبرة ترتبط بدرجات متباينة بدرجة الالتزام . ففي دراسة لهم عن الاستقلالية والالتزام في المدارس العامة وجدوا أن المدرسين أكثر التزاماً في المدارس صغيرة الحجم التي تقدم خبرات مكثفة ، كما أن المرأة أكثر التزاماً من الرجال . (SHAW & REYES) (297 : 1992) . ولقد دعمت النتيجة الأخيرة دراسات كل من مودواي MODWAY وجراسكي GRUSKY والنجل ANGLE وبيري PERRY . وفسر كل من مودواي وجراسكي هذا بقوة المرأة على التحمل .

إلا أن هناك من الدراسات التي تعارضت نتائجها مع ذلك حيث أوضح أوبهيمر 1992 أن الزيادة المستمرة في معدل المشاركة للمرأة في قوة العمل واندماجها في أعمال الأسرة قد يؤدي إلى إضعاف درجة الالتزام التنظيمي . وأجريت دراسات أخرى مثل دراسة كوريتز KORETZ 1992 فوجدت أن فشل الإدارة قد يرجع إلى عدم القدرة على الافادة من السيدات .

(MARSDEN , ET.AL , 1993 : 369) .

ولقد فسّر البعض هذه النتائج من خلال بعض المتغيرات البنائية والكامنة في تقسيم العمل . فلقد أوضح البعض أن الروابط الممتدة والزواج والأطفال تقلل من درجة الالتزام التنظيمي على المستوى البعيد . ولقد جاءت المناقشات في هذا المجال على أن التقسيم التقليدي للأدوار المنزلية يشير إلى أن العائلة وروابطها لديها تأثيرات متباينة على الفروق النوعية في درجة الالتزام أي بين الرجل والمرأة . ومن ناحية أخرى فهناك بعض المعوقات البنائية التي تمنع المرأة من القدرة على النفاذ إلى بعض الأعمال التي يقوم بها الرجل خاصة تلك الأعمال التي تقع في نطاق بعيد عن مجال اقامتها .

وقد يرتبط ذلك أيضاً كما أشار حكيم HAKIM 1991 إلى أن هناك نمطين أساسيين من المرأة من حيث التوجه ، فهناك المرأة الموجهة نحو العمل المتروكي وهناك المرأة الموجهة نحو العمل الخارجي باعتبارها هدفاً أساسياً . وهذا ما يسمى بالطبيعة الاختيارية SELECTIVITY وهنا ما يؤثر في البدائل المعيارية للنجاح المهني بالنسبة للمرأة .

وخلصة القول تكشف مراجعة الروايات حول تأثير النوع على الالتزام عن عدم وجود نتائج ثابتة ومستقرة ، وبالطبع فهناك فروق عديدة في التركيب النوعي وممارسات العمالة . ولذا يصعب بدون الأخذ في الاعتبار تلك الفروق - اجراء أي تعميمات .

ومن الملاحظ أن أهمية المتغيرات الوسيطة لم تقتصر على تحديد شكل واتجاه العلاقة بين المتغيرات الديموجرافية والالتزام ، وإنما امتد دورها في تحديد العلاقة بين العضوية في التنظيمات شبه الرسمية والالتزام العظمي، فلقد ذهبت دراسة فوللجار FULLAGAR وبارلنج BARLING . عن الولاء التقابي والالتزام التنظيمي - إلى أن الاندماج في النشاطات التقابية يساعد على التنبؤ بالالتزام التنظيمي (FULLAGAR & BARLING , OP. CIT : 139) ومن الملاحظ أن هناك بعض العوامل التي تدخلت في اتجاه العلاقة السببية بين الاندماج في النشاطات التقابية والولاء التقابي والذي يعتبر من وجهه نظرهما أحد أبعاد الالتزام . ومن بين هذه المتغيرات خصائص ديموجرافية وموقفه مثل المكانة المهنية والوظيفية والسلالة وطبيعة العمل ونمط النقابة .

ولقد جاءت دراسات أخرى التؤكد مثل هذا التفسير . فأوضحت الدراسة التي أجراها باراكان BARAKAN وكوهين COHN وويتكار WHITAKAR - عن الالتزام بين الرجال - أن المشاركة في التنظيمات الطوعية والالتزام يرتبطان ارتباطاً كبيراً . إلا أنهما لا يحدثان معاً بشكل ثابت . (BARAKAN , ET AL . 1993 : 363) . وتتضح هذه العلاقات في تفسيرها لهذا الموقف . فالالتزام المنخفض قد يحدث مع درجة عالية من المشاركة - في بعض درجاتها - حينما تتدخل بعض القيود

الخارجية مثل ضغوط روابط الصداقة لدفع المشاركة . ومن الممكن أن توجد درجة عالية من الالتزام مع درجة منخفضة من المشاركة حينما تكون هناك جزاءات خارجية أو من الدولة على المشاركة . وعلى هذا فمن الضروري دراسة العوامل المؤثرة في كل من المشاركة والالتزام وتلك التي تتوسط بينهما .

وأخيراً فمن بين العوامل التي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة حول إدراك وتصور البيروقراطي لطبيعة التنظيم والسلطة فيه ومدى شرعيتها .

ويؤكد ماكس فيبر هذا حيث تعكس مقومات النموذج المثالي للبيروقراطية أن ادراك تسلسل السلطة والقواعد المنظمة للعلاقة بين المكائنات والعائد أو المقابل المادي - والذي صرح به فيبر - يجعل الموظف يفضل العمل بالمكتب مقارنة بالأعمال الأخرى وفي نفس الوقت يتعكس على درجة تعهده أو التزامه للإدارة . (GERTH & MILLS , 1970 : 203) وعلى هذا فإن الناس يتوجهون بطاعة رؤوسائهم لأنهم يشعرون التزاماً خلقياً لعمل ذلك ، ولأن كل شخص يعرف المكائنات الأخرى في التسلسل . ولذا يدركون أن هذه المكائنات وتوزيعها يتطلب منهم أن يفعلوا ذلك .

ويوضح كل من نوك KNOKE وورد WOOD 1981 طبيعة هذه التصورات التي تنعكس على درجة الالتزام ، فيشيران إلى أن هناك نوعين من التصورات وهي: الشرعية وهي تشير - في رأيهم إلى درجة ثقة الأعضاء في القيادة واستعداد هؤلاء لتدعيم القرارات التي يصدرها القادة .

وعلى هذا فإن الأشخاص الأكثر ثقة في رؤوسائهم يتصفون بدرجة من الالتزام التنظيمي أكثر من غيرهم .

الفعالية : ويشير تصور الفعالية هذا إلى درجة ادراك الأعضاء لقدرة التنظيم على إنجاز أهدافه الرئيسية .

وعلى الرغم من عدم وجود دراسات حول هذا المتغير إلا أنه يفرض أن الذين يدركون قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه سوف يكونون أكثر التزاماً .

(BARAKAK , ET AL , OP . CIT : 360) .

ومع تأكيد أتزيوني لأهمية هذه التصورات إلا أنه يرى أنها ذات طبيعة تبادلية حيث يجب ادراك الرؤساء لحاجات المرؤوسين بجانب ادراك المرؤوسين لشرعية الفعل الموجه . (ETZIONI , OP . CIT : 110) .

وخلاصة القول فإن خصائص البيروقراطيين ترتبط بالالتزام التنظيمي على

النحو التالي :

- توجد علاقة ايجابية بين العمر والخبرة وعضوية المنظمات غير الرسمية باعتبارها متغيرات مستقلة والالتزام التنظيمي متغيراً تابعاً .
- عدم وجود نتائج ثابتة ومستقرة حول العلاقة بين النوع والالتزام التنظيمي أي يمكن القول بوجود علاقة صفرية بين النوع والالتزام التنظيمي .
- توجد علاقة ايجابية بين ادراك البيروقراطي السلطة والعلاقة بين المكانات متغيرات مستقلة والالتزام التنظيمي متغيراً تابعاً .

٢ - ثقافة التنظيم والالتزام التنظيمي :

يمكن النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه يعبر نتاجاً للثقافة التنظيمية . وتشمل عناصر هذه الثقافة القيم المشتركة وتوجهات القادة وطبيعة نسق المكافآت . ونسأل في هذا الجزء تلك العلاقات بين القيم المشتركة وتوجهات القادة والالتزام بينما نخصص الجزء التالي لنسق الجزاء بما في ذلك المكافآت .

وبداية فإن دراسات المنظور الثقافي للعلاقة بين التوجه القيمي والالتزام لاتعالج هذه العلاقة من اتجاه علاقة السبب والنتيجة وإنما من خلال العلاقة التبادلية بين

المتغيرات (SHAW & REYES , OPCIT , 297) .

ولقد انتهت دراسة بيدور وشو SHAW إلى التأكيد على العلاقة بين التوجه القيمي والالتزام . وبرزت هذه العلاقة في تحليل الانحدار كما ظهرت في التحليل

الانحداري الأول أن الالتزام يعتبر مؤشراً قادراً على التنبؤ بالترجىه القيمي ،
وأوضح التحليل الانحداري الثاني أن الترجىه القيمي ونمط التنظيم يعبران من
المؤشرات القادره على التنبؤ بالالتزام التنظيمي .

ولقد أكدت دراسة ريبز REYES هذه النتيجة حيث أشار إلى أن الموظفين في
التنظيمات ذات الترجىهات المعيارية القوية يتصفون بدرجة من الرضا عن العمل
والالتزام التنظيمي أكبر من نظرائهم في التنظيمات ذات الترجىه النفعي .
وتحتوى ثقافة التنظيم أيضاً على الترجىهات القيمية للقاده والتي تنمكس في
النهاية على نمط القيادة التنظيمية على معصل الديمقراطية والاتوقراطية . ويؤثر
كل نمط من هذين النمطين بدرجات متباينة على الالتزام التنظيمي (كنعان ،
١٩٨٥ : ١٦٧ - ٢٢٨) .

والواقع فإن القيادة الاتوقراطية قد لاتؤدي إلى نتائج سلبية في كل المواقف
وإنما يمكن استخدامها بنجاح مع نوعية العاملين المتخوفون من عبء السلطة ولهم
الميول العدوانية والذين تنقصهم الثقة بالنفس وذلك لردهم إلى أداء واجهم .
إلا أن هذا النمط بما يحتويه من اصدار تعليمات مفصله - خاصة عند حدوث
التهديد بانزال الجزاءات إذا لم يلتزموا بهذه التعليمات - يؤدي إلى الكثير من
التوترات . كما يؤدي في حالات إلجىه الالتزام الشكلي وماينطوى عليه من اتباع
للقواعد في حد ذاتها أو الاخلاص لها كما أشار ميرتون . كما يؤدي إلى تجنب تحمل
المسؤولية بقدر المستطاع بل ومحاولة تحويل تلك المسؤوليات إلى آخرين والوقوف
أمام قرارات المستوى الأعلى من خلال التأجيل أو التأخير .
وقد ينعكس هذا الاهتمام الشديد بتطبيق القواعد على محاولة البيروقراطي
لتخفيف عبء العمل الملقى على عاتقه إلى أدنى درجة .

وهذا ما أكده جولدنر من أن القواعد العامة واللاشخصية التي أشار إليها فيسر
توضح ما هو غير مسموح وبذلك تزيد من معرفة الناس بالحد الأدنى من السلوك
المقبول الذي يصبح السلوك المعيارى وهذا يقلل من الكفاية ومن ثم التزاماً بهذا
الحد الأدنى (الجوهري ، ١٩٨٣ : ١٤٧) .

وعلى الرغم من أن بعض نتائج بعض الدراسات تشير إلى " أن القيادة الاستبدادية تؤدي إلى زيادة في الانتاج عنها من القيادة الديمقراطية إلا أنها اوضحت أيضاً أن نوعية العمل تظل أفضل في ظل القيادة الديمقراطية " (المقدم ، ١٩٩٤ : ١٦٩) .

ولقد أكدت نتائج بعض الدراسات التي أجراها مركز البحوث التابع لجامعة ميتشجان أن الإدارات التي يشرف عليها مشرفون أوتوقراطيون تظهر فيها قيادات غير رسمية تتولى مهمة تحميل مجموعات من العاملين لتحدث باسمهم .. وأن هذه القيادات كانت تتولى توجيه هؤلاء العاملين نحو معارضة أوامر القيادة أو عدم تنفيذها . وظهرت دراسة أخرى قام بها ميشيل أرجيل أن معدل التغيب يكون مرتفعاً في مجموعات العمل التي تعمل في ظل مأسماه بالأسلوب القيادي العقابي أو التحفيز السلبي وذلك لدفع العاملين إلى العمل والالتزام بالقواعد المنظمة له .

كما دلت نتائج إحدى الدراسات التي أجراها مكسب شؤون العمل الدولية التابع للأمم المتحدة أن معدل دوران العمل يكون مرتفعاً في التنظيمات التي يقودها قادة ذوو ميول أوتوقراطية .

وعلى الطرف الآخر تؤكد دراسة يرسلون وسنايز أن السلوك القيادي الديمقراطي يزيد من احساس المرؤوسين بالترحم التنظيمي والذي يُنظر إليه على أنه من مؤشرات الالتزام من وجهة نظرهما . (كنعان ، مرجع سابق : ٢٢٨) . ويرتبط بهذا الأسلوب بالطبع المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالالتزام . ولقد أكدت دراسة فرووم VROOM وويتون YETON أن فاعلية القرار التنظيمي تتأثر بمدى اسهام المرؤوسين فيه من خلال تقديم المعلومات المتاحة ومن ناحية أخرى ينعكس هذا الاسهام على مدى قبولهم لهذا القرار والتزامهم بتنفيذه (VROOM & YETTON , 1976 : 638) .

ولقد أكد ليكرت هذا على اعتبار أن نسق المشاركة يعبر النسق الرئيسي الرابع من انساق التسيير والإدارة . فهو يشبع احتياجات المرؤوسين ويمكنهم من

تحقيق الأهداف التنظيمية ويساعد على تحقيق الاندماج والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق المزيد من الفعالية في الأداء (عشوى ووصيف ، ١٩٨٨ : ٦٣) .

أما حامد بدر فقد وجد في دراسته حول فاعلية اتخاذ القرار إلى أن ٩٤٪ في المتوسط من متخذي القرار - من عينة الدراسة - يفضلون القرارات الجماعية والتي أدت في النهاية إلى الانعكاس ايجابياً على درجة التزام الأعضاء بتنفيذ هذه القرارات لأنهم اشتركوا في اتخاذها . (بدر ، ١٩٧٨ : ٩٣ - ٩٥) .

ومع أهمية تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار باعتبارها مؤشراً من مؤشرات الديمقراطية ، إلا أن يجب أن تتم هذه المشاركة في ضوء عدة معايير أبرزها نوعية القرار والفتات التي ستأثر بالقرار والخبرات المتوفرة لدى من يفرض أنهم سوف يشاركون في اتخاذ تلك القرارات ، أي أنها يجب أن تكون مشاركة رشيدة كيفية أكثر من أن تكون مشاركة كمية .

خلاصة القول فإننا نستطيع القول أن القيادة الديمقراطية ترتبط ايجابياً بالالتزام التنظيمي الفعلي والذي يحتوي في داخله على الولاء في الوقت ذاته ، بينما ترتبط القيادة الأوتوقراطية بالالتزام التنظيمي الشكلي .

٣ - المكافآت والالتزام التنظيمي :

هناك القليل من البحوث التي تناولت العلاقة بين المكافآت والالتزام التنظيمي.

أما عن البحوث التي تناولت تلك العلاقة فإنها اتجهت عدة اتجاهات .

فهناك من الدراسات التي أكدت أهمية العائد بصفة عامة والمكافآت خاصة وتأثيرها على درجة الالتزام . وبالطبع من أبرز من تناول العلاقة بين العائد أو التعويض المادي والالتزام التنظيمي ماكس فيبر، حيث أوضح في نموذجه أن العائد أو المقابل المادي هو الذي يجعل الموظف يفضل العمل بالمكتب الحكومي مقارنة بالأعمال الأخرى ، بل وأن التعهد الذي يقطعه الموظف على نفسه للإدارة والاحلاص لها ولقواعدها يرتبط بمقابل ضمان البقاء في العمل فيها .

ويؤكد هذه النظره ماكجربور في نظريته الحديثة عن الإدارة حيث يشير إلى أن التزام الموظف بأهداف التنظيم يعوق على ماحققه الوصول إليها من ثواب وأن الضغوط الخارجية والتهديد بتوقيع الجزاء السلمي ليسا بالسهلين الوحيدين لدفع الفرد إلى العمل (كنعان ، مرجع سابق : ١٤٣) . ولقد أكدت دراسات مارسدن وآخرون MARS DEN هذه النتائج حول تأثير الالتزام بالفروق الفردية في المكافآت التي يحصل عليها الأفراد من العمل (MARS DEN , OP . CIT : 370) .

وإضافة إلى المقابل أو المكافآت المادية فلقد وجدت إحدى الدراسات التي أجريت على المديرين من الطبقة الوسطى " ودراسات أخرى " . أن هناك نوعيات معينة من المكافآت قد دُعمت الالتزام التنظيمي .

أما من حيث نوعية المكافآت وتأثيرها على الالتزام التنظيمي فلقد وجدت بعض الدراسات أن هذه المكافآت تتمثل في الآتي :

- المقابل أو العائد المادي . (GERTH & MILLS, 1970 : 203) . (سايلس ،

ترجمة كمال السيد ، ١٩٨٠ : ٧٤) .

- المكافآت غير الاقتصادية ومن أبرزها تدعيم الاحساس بأن الموظف ذو قيمة إنتاجية ، وتحقيق التنظيم لتوقعات الأعضاء أو إنجاز وعوده ، وتدعيم ما يطلق عليه تحديات العمل ، ومقابلة احتياجات العاملين من خلال تحقيق الفرص وتدعيم المكافآت واحداث التوازن بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية .

وتؤثر كل هذه المكافآت على الالتزام التنظيمي

(GIBSON , ET AL . , 1982 : 478) (WINLER TOM . , 1986 : 676) .

إلا أن من الجدير بالذكر من الضرورة أن تكون المكافآت والحوافز من خلال ضوابط معينة . فقد أوضحت إحدى الدراسات أن المكافآت والحوافز التي تقدم بدون حدود أو ضوابط مجرد أنها جاءت نتيجة ضغوط - أثرت على ضعف درجة الالتزام في العمل . وهذا ما حدث على سبيل المثال من خلال بيان ٣٠ مارس ١٩٦٧ حيث أعطى من خلاله إلى العمال حقوق كثيرة وهنا ظهرت عدم الجدوية في العمل وأصبح تقسيم العمل مسار خلاف بين العمال . (صيام ، ١٩٨٤ : ٥٠٠) .

وخلصة القول فإن المكافآت أو المقابيل المادي وغير المادي مطلوبه كنسق يحدث التوازن بين هذين النمطين .. ويتدخل في هذا المجال العديد من المتغيرات مثل طبيعة الموقف ونمط الشخصية والأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها وتوقعات أطراف علاقة الجزاء . وإذا ما كان من الناحية الواقعية نجد أن الموظف يجب أن يرى أن التزامه هذا سوف يكون بمقابل ، فإن العدالة في هذا المجال ووجود معايير ثابتة نسبياً تساعد على تحقيق الالتزام الفعال .

٤ - الضبط والالتزام التنظيمي :

انطلقت دراسات الضبط وتأثيرها بالدرجة الأولى من نموذج ماكس فيبر وأهمية القواعد البيروقراطية ونسق الجزاءات واللوائح المكتوبة على تحقيق الالتزام. ولقد جاء اهتمام ميرتون وجولدنر من بعده كرد فعل على التأكيد الشديد لماكس فيبر على أهمية الضبط إلا أنهما قد تناولا المشكلات التي قد تنجم عن محاولة تحقيق الضبط .

فيما تناول ميرتون تأثير الضبط الشديد على حدوث الالتزام الشكلي بالقواعد والبحث عن استخدامها كغاية في حد ذاتها مما يؤدي إلى الكثير من المشكلات مع العملاء ، فإن جولدنر ربط بين هذا الضبط وانعكاسه على التوترات التنظيمية وانحياز الحد الأدنى من الأداء (الحسيني ١٩٧٧ : ٨٣ - ٩٩) .

أما الدراسات الأميركية حول الضبط وعلاقته بالالتزام فإنها اتجهت ، وإتجاهين ،

الأول : دراسات أبرزت أهمية الضبط في تحقيق الالتزام مثل دراسات

هوجلاند HOUGLAND وشيبارد SHEPARD وورد WOOD 1979 ، 1980 ..

خاصة حينما أوضح وود أهمية الخضوع للتسلسل الهرمي للسلطة في تحقيق هذا

الالتزام (HALL, 1982 : 136) كما وضع ذلك في دراسات جيسر GESER عن

أهمية قدرة التنظيم على تنفيذ المعايير السلوكية والقواعد بدرجة مستمرة حتى

تضم عدم الانحراف . (GESES , 1993 : 445) .

الثاني : دراسات أكدت أهمية تحقيق الضبط وتأثيره على الالتزام إلا أنها أكدت أيضاً على أن طبيعة استراتيجيات الضبط هذا ونوعيته تؤثر سلباً أو إيجاباً على درجة الالتزام وطبيعته أيضاً . (الحسيني ، مرجع سابق : ٥٠٨) .

فقد أوضح السيد الحسيني في دراسته أن الاستراتيجيات القائمة على الضبط المطلق من خلال الصرامة الشديدة والسلطة القائمة على الادعاء والامتناع والتطبيق الحرفي للقواعد تؤدي إلى حدوث التزام شكلي ، ومن ناحية أخرى فإن الاستراتيجيات المقترحة القائمة على محاولة تطبيق المرونة في القواعد المعقدة واحتواء التوترات والموضوعية في التعامل - تؤدي إلى انخفاض درجة الاغتراب أو ما يطلق عليه الاندماج السلبي .

وعلاوة القول فإن التحليل السابق يكشف عن علاقة الضبط بالالتزام التنظيمي ، وإن كنا يجب أن نبحث عن تلك الاستراتيجيات التي تحدث توازناً بين أساليب الضبط المختلفة والتي تؤدي في النهاية إلى التزام وولاء في الوقت ذاته .

٥ - الالتزام باعتباره متغيراً مستقلاً وتفسيرياً :

تعتبر الدراسات التي تناولت الالتزام باعتباره متغيراً مستقلاً أو متغيراً تفسيرياً قليلة. ويكشف تحليل الدراسات التي تناولت هذا الجانب عن عدد من العلاقات يمكن تحديدها على النحو التالي :

- أن الالتزام التنظيمي - مع متغيرات أخرى مثل السيادة والسيطرة والتكامل - يؤدي إلى تحقيق الولاء . (ADLER, 1987) . وعلى الرغم من أهمية هذه العلاقة إلا أن الباحث يرى أن الولاء يتحقق عن طريق الاقتناع والاختيار أكثر من تحقيقه عن طريق السيادة والسيطرة والجزر .

- يؤدي الالتزام مع تحقق الاندماج إلى خفض درجة غموض الدور وأشكال الصراعات المختلفة . (FULLAGAR & BARING, OP. CIT 139) وقد يأتي ذلك من خلال تدعيم الالتزام للتخصص وتقسيم العمل .

ويؤدي تحقق الالتزام التنظيمي إلى الحاجة إلى قدر أقل من الضبط والاشراف ووجود أنساق لتقدير الانجاز وما يعكسه ذلك من انخفاض في الوقت والجهد والموارد . ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى إدراك هؤلاء قيمة وأهمية التكامل الفردي مع الأهداف التنظيمية (CUMMING & KALLOGG , OP. CIT : 91) .

(GIBSON , 1982 : 487)

- يؤدي الالتزام - إضافة إلى متغيرات أخرى - إلى التأثير الإيجابي في درجة الفعالية التنظيمية وتركيزها . ويأتي هذا التأثير باعتباره متغيراً تفسيرياً للعلاقة بين البناء التنظيمي والفعالية . (KLANDER MAN , 1989 : 383 - 394) .

وعلى الرغم من ذلك فلقد جاءت بعض العلاقات التي تعكس النتائج السلبية لتحقيق الالتزام التنظيمي الشديد من خلال بعض المتغيرات البنائية مثل الضبط الصارم .

فلقد أشار ماثيو وذاجاك SAJAC 1990 ومودواى 1982 إلى أن الالتزام التنظيمي الشديد يؤدي إلى كثير من توترات العمل وجود الخط المهني والتوترات والخلافات العائلية . (MARSDEN ET AL , OP.CIT : 369) .

كما أكدت دراسة مستيل STEEL وسمر SUMMER على علاقة الالتزام الشديد بتوترات العمل ولكن في ضوء متغيرات أخرى مثل الضغوط الاقتصادية . (STEEL & SUMMER , 1991) .

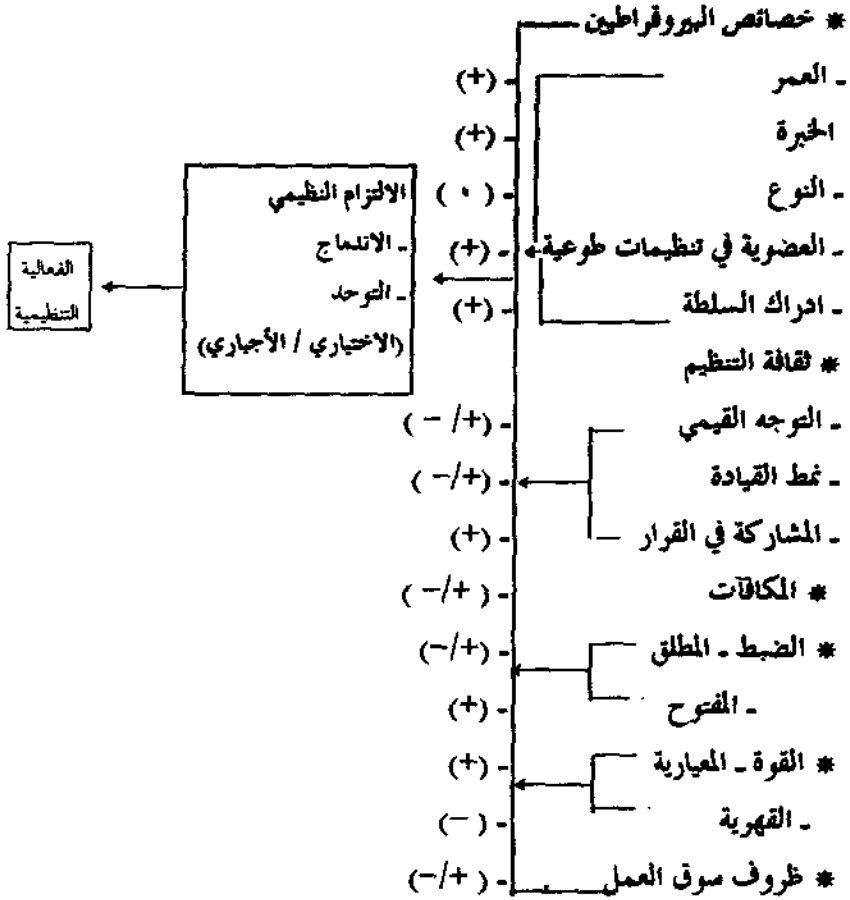
إلا أن الباحث يشير إلى أن هذه النتائج السلبية قد تحدث في حالات معينة خاصة الاندماج في العمل بعد الوقت المحدد للدوام في العمل . كما قد يحدث ذلك في بعض المهن مثل الطب والبحث العملي والتدريس إضافة إلى التنظيمات العسكرية .

٦ - الالتزام التنظيمي ونموذج العلاقات الارتباطية .

تكشف المراجعة السابقة عن أن الالتزام التنظيمي يرتبط بمجموعة من المتغيرات المستقلة مثل خصائص العاملين وثقافة التنظيم بما في ذلك نمط القيادة وتوجهها واستراتيجية الضبط والقوة وأنواع المكافآت . كما يرتبط الالتزام

بمجموعة من المتغيرات التابعة مثل الحاجة إلى قدر أقل من الضغط والولاء ودرجة صراع الأدوار والفعالية التنظيمية .

ويمكن تحديد هذه العلاقات في النموذج التالي :



ملحوظة : + = تأثيرات ايجابية على الالتزام - = تأثيرات سلبية .

المكافآت - = أن المكافآت المستمرة غير المقننه تؤدي إلى ضعف الالتزام .

- ثالثاً : نحو تصور مقترح لاجراءات تدعيم الالتزام التنظيمي :
- يمكن القول أن هذا التصور ينطلق من التحليل السابق لأشكال العلاقات بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات التنظيمية والبيئية والشخصية الأخرى .. ويشمل هذا التصور مجموعة من المقومات يمكن تحديدها على النحو التالي :
- ١ - الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية سواء كان ذلك في التنظيمات الانتاجية أم الخدمية . ويشمل ذلك التسهيلات المادية والإقامة والخدمات المتاحة للعاملين .
 - ٢ - تقسيم دقيق للعمل مع مراعاة الاستقلالية والتكامل في الوقت ذاته والاختصاص والموضوعية في التقسيم .
 - ٣ - توافر أساليب دقيقة لتقدير الانجاز ومتابعة أداء العاملين من خلال المستويات الاشرافية المباشرة وعدد محدود من هذه المستويات .
 - ٤ - تقديم المقابل المناسب لحجم ونوع العمل والمكافآت المرتبطة بدرجة الأداء والانجاز غير الثابتة . (مع تنوع هذه المكافآت وتكاملها) .
 - ٥ - تعظيم فرص المشاركة الرشيدة في اتخاذ القرار والاندماج في النشاطات الجماعية . ووضع قنوات اتصال واضحة ومهلهة بين المستويات الدنيا في التسلسل وقمة التسلسل .
 - ٦ - غرس ايديولوجية يتم من خلالها دعم التكامل بين الأهداف التنظيمية وأهداف المجتمع بصفة عامة ، مع تحديد مجموعة من الرموز التي يمكن الالتفاف حولها والعمل على تحقيقها .
 - ٧ - مع المقومات السابقة يتم التعبير - بشكل مستمر - عن امكانية التطبيق الفعلي للجزءات ، فإن التهديد المستمر بها دون انزائها فعلياً في حالة الحاجة إليها - تضعف من أهميتها في تحقيق الالتزام .
 - ٨ - القدوة والمثال وذلك في كل ما يحاول المستوى الأعلى تكليف المستوى الأدنى به ، في الانتظام ، والإيعاد عن الانحرافات التنظيمية والاستجابة للضغوط القرابية أو غيرها .

ومن الواضح أن المقومات السابقة لتدعيم الالتزام التنظيمي قد كُستخدم في المراحل العمرية المتقدمة أي بعد أن يلحق الفرد بعضوية التنظيمات البيروقراطية . ولذا يمكن القول أن هذا الالتزام يتدعم أيضاً بأسلوب التشبث وبرامج التدريب اللاحقة . وقيل كل هذا فإن الالتزام يمثل جزءاً لا يتجزأ من ثقافة يطلق عليها ثقافة الانتماء والولاء والالتزام وهي ثقافة واقعية ، تتأثر بالعديد من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ويمثل كل أعضائها كلفة واحدة وليس فئة دون الأخرى ، وليس مجالاً دون الآخر .

المراجع العربية والأجنبية

- أولاً : المراجع العربية :
- أبو الفضل ابن منظور .
١٩٩٣ لسان اللسان : تهذيب لسان العرب . بيروت : دار الكتب العلمية .
- احمد زكى بدوى
١٩٨٦ معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان
- اعتماد علام واحمد زايد .
١٩٩٢ مقياس قيم العمل : الاطار النظرى ودليل المقياس، القاهرة الانجلو المصرية .
- السيد الحسينى .
١٩٧٧ النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم . القاهرة : دار المعارف .
- بطرس البستاني .
١٩٧٩ محيط المحيط . بيروت : مكتبة لبنان .
- حامد أحمد بدر .
١٩٨٧ دراسة فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية : دراسة ميدانية تحليلية .
مجلة العلوم الاجتماعية . مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت .
العدد الثاني ، المجلد ١٥ (صيف) .
- عبد الحفيظ مقدم .
١٩٩٤ "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك : دراسة امبيريقية" . مجلة العلوم الاجتماعية . مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت . العدد الأول / الثاني - (ربيع صيف) .
- عبد الهادي الجوهري .
١٩٨٣ علم اجتماع الإدارة : مفاهيم وقضايا . القاهرة : دار المعارف .

- عزه أحمد عبد المجيد صيام .
 ١٩٨٤ تغير بناء القوة في التنظيمات الصناعية المصرية : دراسة تطبيقيه
 مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشوره . كلية الآداب - بجامعة عين
 شمس .
- فريدريك معتوق .
 ١٩٩٣ معجم العلوم الاجتماعية . بيروت : أكاديميا .
 - مجمع اللغة العربية .
 ١٩٨٥ المعجم الوسيط : الجزء الثاني . القاهرة : دار عمران للطباعة .
 - محمد أبى بكر الرازي .
 ١٩٨٦ مختار الصحاح . بيروت : مكتبة لبنان .
 - مصطفى عشوى ومعيد لوصيف .
 ١٩٨٨ أنماط القيادة ومستويات الاشراف التنظيمي : مجلة العلوم
 الاجتماعية . مجلس النشر العلمى - جامعة الكويت . العدد ٤
 المجلد ١٦ (خريف) .
 - ليونارد سايلس ، ترجمة كمال السيد .
 ١٩٨٠ القيادة : حقيقة مايفعله المديرين الأكفاء وكيف يفعلونه .
 القاهرة : الأهرام .
- نواف كنعان .
 ١٩٨٥ القيادة الإداريه . الرياض : بدون ناشر .

ثانياً المراجع الأجنبية :

- A . P . Adler
1987 The Social Construction OF Organizational Loyalty ,
Sociological Abstracts .
 - Barakan , Steven . et al
1993 " Commitment Across The Miles : Ideological and
Microstructural Sources OF Membership Support In
National Antihungr Organization " . Social Problems .
No 3 (V . 40) .
 - Barnared , Chester .
1980 "The Economy Of Incentives" . In Stillman (Ed) Public
Administration Concepts and Cases . Boston :
Houghton Mifflin Company .
 - B . S Klanderman
1989 Introduction : Org anizational Effectiveness
International - Social Movement Research . (V . 2) .
 - Cowie , A . P (Ed)
1990 Qxford Advanced Learner's Dictionary OF Current
English . Oxford University Press .
 - Cummings L.L & Kelloggjl .
1983 " Performance - Evaluation Systems In The Context Of
Individual Trust and Commitment" . In Landy et al (
Eds) . Performance Measurement and Theory . London
: Lawrence Erlboum Associates Publishers .
 - Etzioni , Amaiti
1970 Compliance Theory" In Grusky & Miller (Eds) The
Sociology of Organizations . New York : Macmillan
Company .
 - Fullagar , Clive & Barling . Julian .
1991 " Predictors and Outcomes of Different Patterns of
Organizational and Union Loyalty" . Journal of
Occupational Psychology . (V . 64) .
-

- Gaither, Caroline A.
1993 Evaluating The Construct Validity of Work Commitment Measures. . Evaluation and Brosessions, No. 4 (V. 16).
- Gerth , H, H & Mills , Wright
1970 From Max Weber : Essays In Sociology .
London : Routledge & Kegan Paul L . T . D .
- Geser , Hans .
1993 Towards an Interaction Theory of Organizational Actors . Organization Studies , No 3 . (V . 13) .
- Gibson , James et al
1982 Organizations : Behaviour , Structure , Processes . Texas : Business Publications .
- Hall , Richard
1982 Organizations : Structure and Processes . New Jersey : Prentice - Hall .
- Marsden , Peter et al
1993 Gender Differences in Organizational Commitment " Work ; and Occupations No . 3 (V,20) .
- Porter , Lyman et al
1979 The Measurement of Organizational Commitment .
Journal of Vocational Behaviour , (V . 14) .
- Shaw , Jim and Reyes , Pedro
1992 School Culture : Organizational Value Orientation and Commitment . Journal of Educational Research . No 5 (V . 85) .
- Steel , Hendrix & Summer , Leap
1991 Development of A stress - Related Health Promotion Model : Antecednts and Organizational Effectiveness Outcones . Journal of Social Behaviour and Personality . No 6 (V . 7) .

- Vroom, Victor & Yetton, Philip w .
1976 " Leadership and Decision - Making : Basic Considerations Underlying the Normative Model . In Nord (E d) . Concepts And Controversy in Organizational Behaviour. California : Good year Publishing Compa *y* .
 - Winlerton, Edmunds Marilyn
1986 " Factors Influencing Career Commitment Of Nurses " .
Dissertation Abstracts International . No To . (V . 47) .
 - Withey, Michael & Cooper , William .
1992 " What's Loyalty ? Employee Responsibilities and Right's Journal . No 3 (V . 5) .
-