



واقع الالتزام التنظيمي بالمنظمة الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية
(منظمة فرتيال للأسمدة الجزائرية نموذجا)
The reality of the organizational commitment of the Algerian
Organization under the foreign partnership (Organization of the
Algerian Fertilizer Model)

د. عيساوي فلة
جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2

د. بومنقار مراد
جامعة باجي مختار- عنابة

الملخص:

إن منظمات اليوم تعيش تطورات عديدة جعلتها تكثف جهودها لتحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها وبقائها، وهذا ما يتطلب وجود مورد بشري يسعى لتحقيق هذا البقاء، وبالتالي أصبحت المنظمات تولي أفرادها عناية خاصة كتدريبهم وتحفيزهم في مقابل طلب التزامهم لها، وهذا الأخير له أهمية بالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وعلى هذا الأساس، هدفت دراستنا إلى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي في المنظمة الجزائرية و تحديدا بمنظمة فرتيال للأسمدة الجزائرية لدى إطاراتها الوسطى.
الكلمات الدالة: الالتزام التنظيمي، الشراكة الأجنبية، المنظمة الجزائرية

Abstract :

Nowadays, organizations witness many challenges thus they intensify their efforts to achieve their goals and maintain their status, and this requires human resources to seek their survival. These organizations attached special attention as training personals and motivate them with the condition of commitment, this latter is essential for achieving organizational effectiveness.

Accordingly, the aim of our study was to identify the organizational commitment in the Algerian organization and mainly the cadre's fertial fertilizers.

Key words: organizational commitment; Foreign partnership, The Algerian organization.

1- إشكالية الدراسة

يتطلب العنصر البشري اهتماما خاصا ودراسة وافية تستهدف تفسير سلوكه ومعرفة حقيقة ميوله واتجاهاته ورغباته وحاجاته، وكل ذلك رغبة في إيجاد أكبر درجة من الرضا في العمل لدى الفرد، ما يحقق للمنظمة إنتاجية عالية.

ومن بين أهم الموضوعات التي استقطبت اهتمام الباحثين في علم النفس التنظيمي موضوع الالتزام التنظيمي، لما له من تأثير هام في سلوكيات الأفراد العاملين ولما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء، وهذا ما يدفعنا نحن كباحثين إلى توعية المسيرين بأهميته كونه عامل مهم جدا لنجاح المنظمات، فبتعزيزه تتحقق فعالية المنظمة، وبإهماله تبرز السلوكات السلبية التي تعيق المنظمة على تحقيق أهدافها خاصة في ظل التطورات الحالية والميزة التنافسية والسباق المستمر الذي يميز جو منظمات الأعمال.

وعلى هذا الأساس، تأتي دراستنا لتبرز واقع الالتزام التنظيمي في منظمة فرتيال من وجهة نظر إطاراتها الوسطى باعتبارهم محور العملية الإدارية لهذه المنظمة التي تعد من أقطاب المنظمات الجزائرية، ومنه تنطلق دراستنا من التساؤل التالي: ما هو واقع الالتزام التنظيمي السائد بمنظمة فرتيال في ظل الشراكة الأجنبية؟.

2- فرضيات الدراسة

تنطلق دراستنا من الفرضية التالية:

هناك مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى هيئة الإطارات الوسطى بمنظمة فرتيال-عنابة.

وتندرج تحتها الفرضيات الجزئية الآتية:

- هناك مستوى عال من الالتزام الاستمراري لدى أفراد العينة بمنظمة فرتيال؛
- هناك مستوى عال من الالتزام العاطفي لدى أفراد العينة بمنظمة فرتيال؛

- هناك مستوى عال من الالتزام المعياري لدى أفراد العينة بمنظمة فرتيال.

3- أهمية الدراسة

إن دراسة موضوع الالتزام التنظيمي ل ذو أهمية كبيرة سواء بالنسبة للعاملين أو بالنسبة للمنظمة، وتكمن هذه الأهمية في التعرف على توجهات الإطارات الوسطى في المنظمة الجزائرية نحو واقع الالتزام التنظيمي السائد، إضافة إلى كونها تساعد على إثراء المعرفة العلمية لدى المسؤولين باختلاف مستوياتهم، كما تساعد في تفسير السلوك التنظيمي لهيئة الإطارات الوسطى في ميدان الدراسة من جهة، وإمكانية التنبؤ به مستقبلا من جهة أخرى. ويمكن للمسؤولين أن يستفيدوا من نتائج هذه الدراسة لتفادي العراقيل التي تقف أمام تحقيق الالتزام والبحث عن الحلول المناسبة لها ما يضمن نجاح المنظمة واستمرارها.

4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي السائد بمنظمة فرتيال وما يتسم به من خصائص وذلك فيما يخص مستوياته ألا وهي: الاستمراري، العاطفي، والمعيارى، وبالتالي التوصل لبعض المقترحات التي يمكن أن تؤدي إلى تعزيزه بالمنظمة بما يزيد من فعاليتها، كما تهدف إلى التعرف على الجوانب السلبية من سلوك هيئة الإطارات الوسطى واتجاهاتهم وتوجيهها لما يخدم التزامهم نحو المنظمة و يحسن منه.

5- مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي ظاهرة سلوكية تترجم العلاقة بين الفرد العامل و منظمته، حيث بدأ الاهتمام به في النصف الثاني من القرن العشرين من خلال الدراسات الغربية خاصة، ولأزال الباحثون لحد الآن يدرسون تأثيراته على العامل والجماعة والمنظمة. و من التعريفات التي وردت حول هذا المصطلح، نستعرض ما يلي:

➤ **تعريف موداي وبورترستيرز 1982:** هو إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها و قبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية للبقاء في المنظمة. (ريان عادل ريان محمد، 2000، ص 42).

واقع الالتزام التنظيمي بالمنظمة الجزائرية ... د. بومنقار مراد د. عيساوي فلة

➤ **تعريف ديفز 1989:** هو درجة انغماس العامل في عمله، و مقدار الجهد و الوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعد عمله جانبا رئيسيا في حياته. (حسن حريم 1997، ص 100).

➤ **في حين يعرفه Bruce بأنه:** المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة، والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وهو ناتج عن تفاعل عناصر ثلاثة هي:

- **التطابق:** أي تبني أهداف المنظمة و قيمها باعتبارها أهدافا وقيمة للفرد العامل في التنظيم.
- **الاستغراق:** والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة و دور الفرد في العمل.

- **الإخلاص والوفاء:** أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة. (Buchanan,) (1974, pp 533, 546).

6- أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم والظواهر السلوكية التي سلطت عليها الأضواء ونالت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الكتاب والباحثين، نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة وديمومة استمرارها. وفي عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة الأعمال لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المنظمة ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف، وإن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز، الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم وحبهم لعملهم و منظماتهم، والأفراد الذين يعملون مع منظماتهم مدة طويلة من الزمن و يشعرون أنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط قوية وليس لهم رغبة في ترك أعمالهم و سيزداد التزامهم تجاه المنظمة و يقل دوران العمل والغياب. (مجلة الإدارة والاقتصاد، 2010، ص 178)

7- أنواع الالتزام التنظيمي

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي:

1-7- الالتزام الاستمراري: ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة، فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل خطط المعاشات والصدقة

واقع الالتزام التنظيمي بالمنظمة الجزائرية ... د. بومنفار مراد د. عيساوي فلة

الحميمية لبعض الأفراد. وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور، مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم بأن درجة ولائهم الاستمراري عالية. (جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، 2009، ص 216، 217).

إن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده أو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر مؤشرات رئيسية لوجود رغبة الفرد في الاستمرار في منظمته، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة، والأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى. (يوسف درويش عبد الرحمن، 1994، ص 492).

2-7- الالتزام العاطفي

ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل لأنه موافق على أهدافها و قيمها، ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف وأحيانا تمر بعض المنظمات بفتنات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض الأهداف والقيم، وهنا يسأل الفرد نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم، فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة.

3-7- الالتزام المعياري

وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط من الآخرين، فالشخص الذي يقوى لديه الالتزام المعياري يأخذ في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد ان يسبب قلقا لشركته أو يترك انطبعا سينا لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه. (جيرالد جرينبرغ، ص 216، 217).

ويرى توسي " أن الالتزام المعياري يمثل "شعور الفرد بالرغبة بالبقاء في المنظمة وذلك بسبب الضغوط التي تقع عليه من قبل الجماعة". (زايد عادل محمد، 2000، ص 105).

أما ايتزيوني Etzioni فيعرف الالتزام بأنه علاقة الفرد بمحيطه المهني. ويقسمه إلى ثلاثة

أقسام هي:

- **الالتزام المعنوي:** و يمثل اتجاهها إيجابيا و قويا نحو المنظمة، يقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمته وقواعده الداخلية. وينتج هذا النوع من الالتزام عن شعور الفرد بأن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة، وعادة ما تستخدم المكافآت الرمزية لدعم الالتزام المعنوي للأفراد.

- **الالتزام التراكمي:** ويمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم، ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم، فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الالتزام.

- **الالتزام الاضطراري:** ويمثل اتجاهها سلبيا نحو المنظمة وينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطرار أو بالإكراه والتقيد، وما السجن "التنظيم" إلا نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه و لم يكن نابعا من اختيارهم، وعادة ما تستخدم في هذا النوع القوة لدعم التزام الأفراد.

ويلاحظ من خلال ما جاء به اتزيوني أنه أعطى للسلطة أهمية كبيرة، كما أنه جعل الأبعاد الثلاثة السابقة في نفس المستوى، فلا يوجد بعد أعلى من بعد.

كما قام كانتر Kanter بتطوير أعمال كلمان Kelman حيث أنه فرق بين ثلاثة أقسام من الالتزام التنظيمي هي:

- **الالتزام المستمر: Continuance Commitment**

و يتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة، وهذا ما يتطلب من الأعضاء تضحيات شخصية واستثمارات تتسم بالصعوبة أو ارتفاع التكلفة، فعندما يقدم الأفراد تضحيات هامة من أجل الالتحاق بالمنظمة أو البقاء فيها، تصبح لديهم رغبة قوية للحفاظ على حياة هذه المنظمة. ومن بين هذه التضحيات على سبيل المثال فترة التكوين الطويلة أو العمل مدة طويلة داخل المنظمة.

- **الالتزام القائم على التماسك: Cohesion Commitment**

يقوم هذا الالتزام على خلق علاقات اجتماعية متينة داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم وأفراده، فتغري أشخاصا من خارج التنظيم بالانضمام إليه، ولهذا تعتمد المنظمات إلى استخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد والمنظمة.

- **الالتزام الرقابي: Control Commitment**

يمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده، و هذا ما يصوغ سلوكهم في الشكل المرغوب فيه. ويظهر الالتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه وأنه أي السلوك، يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية. (مراد نعوني، 1998، ص55)

8- اقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي

مما لا شك فيه أن الالتزام التنظيمي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل بها، فالالتزام يولف جزء من ثقافة المنظمة، ولكن هل الالتزام التنظيمي متأصل في الفرد؟ وهل يمكن للمنظمة بنائه؟ إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات ليست بالبساطة المتوقعة، فالالتزام مكنون داخلي غير ملموس ويمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد، فهو يحمل بعض جوانب الالتزام قبل دخوله المنظمة.

أما فيما يخص بناء المنظمة لثقافة الالتزام التنظيمي، فهناك من يشير إلى إمكانية إجراء ذلك من خلال قيام بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد داخل المنظمة. فقد أشار (Dessler , 2003) إلى بعض هذه الممارسات وهي:

- وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد: أن الأفراد أغلى أصول المنظمة التي يجب الوثوق بها، وعلى مدراء المنظمات أن يعرفوا ذلك ومحاولة إشراكها في عملية اتخاذ القرارات.
- ضمان معاملة طيبة وعادلة: أي التعامل الجيد مع كل العاملين وفي كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي والتظلمات في المنظمة.
- وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العاملين: ويتم ذلك من خلال زيادة مدة العمل التجريبية للعاملين الجدد المرشحين للعمل في المنظمة لقياس مدى التزامهم التنظيمي، فبناء الالتزام يبدأ قبل و ليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد.
- إشعار الموظف بالأمان: لكي يشعر العاملون بالأمان، على المنظمة تبني نظام التوظيف مدى الحياة حيث يضمن الفرد العامل الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة أو جهة العمل.

o وضع نظام للحوافز والمكافآت: لكي يشجع هذا النظام العاملين على الإسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملك لهم و ليسوا كعاملين فيها. مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات: ويتم ذلك من خلال إتاحة المجال أمام العاملين لتوظيف مهاراتهم و تكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي و إثراء وظائفهم، فضلا عن منحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية. (Dessler, G ., 2003,p p 482-483).

9- الإطار المنهجي للدراسة

9-1- المنهج المستخدم

يتوقف اختيار نوع المنهج الذي يمكن استخدامه في معالجة متغيرات أي بحث على طبيعة وأهداف المشكلة التي يعالجها، وعلى الإمكانيات المتاحة في جمع المعلومات، وعلى هذا الأساس اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي من خلال التعرض إلى واقع الالتزام التنظيمي السائد في منظمة فرتيال- عنابة - الجزائر.

9-2- العينة

كان مجتمع بحثنا جميع الإطارات الوسطى العاملين بمنظمة فرتيال، عنابة، ونظرا لصغر حجمه، قمنا بمسح شامل لكل أفراد المجتمع حيث قدرت مفردات العينة بـ 65 إطار بعد استبعاد 10 مفردات لحساب ثبات أداة البحث.

9-3- أدوات جمع البيانات

لدراسة ظاهرة ما، نستعمل تقنيات معينة لجمع البيانات الخاصة بها، و بما أننا بصدد دراسة واقع الالتزام التنظيمي بمنظمة فرتيال، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على أداة الاستمارة لجمع المعلومات، والتي تعتبر الأنسب والأكثر شيوعا في الحصول على المعلومات. وللوصول إلى قياس ومعرفة نوع الالتزام التنظيمي السائد بميدان الدراسة لدى هيئة الإطارات الوسطى، قمنا ببناء أداة القياس اعتمادا على عدد من الأدوات التي استخدمت في الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في الفصل التمهيدي كدراسة محمد بن غالب العوفي (2005) ودراسة محمد أحمد الوزان (2006)، إضافة إلى مراجعة أدبيات الموضوع ذات الصلة بهذا المتغير.

واقع الالتزام التنظيمي بالمنظمة الجزائرية ... د. بومنفار مراد د. عيساوي فلة

وقد اشتملت الاستمارة على 22 فقرة مقسمة إلى 3 محاور تمثل أنواع الالتزام التنظيمي المعتمدة من بين أنواع الالتزام المذكورة سابقا، وكانت الإجابة على البنود متدرجة وفق سلم ليكرت الخماسي لقياس الاتجاهات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم إعطاؤها الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) في حالة العبارات الموجبة، أما العبارات السالبة فتكون أوزانها كالتالي: (1، 2، 3، 4، 5). وقد كانت المحاور كالتالي:

- المحور الأول: الالتزام الاستمراري، ويتكون من 9 فقرات؛
- المحور الثاني: الالتزام العاطفي، ويتكون من 8 فقرات؛
- المحور الثالث: الالتزام المعياري، ويتكون من 5 فقرات.

10- عرض وتحليل النتائج

استجابة مفردات العينة على متغير الالتزام التنظيمي السائد بمنظمة فرتيال.

جدول رقم 1 يوضح استجابة مفردات العينة على محور الالتزام الاستمراري

اتجاه	متوسط	الاستجابات										العبارات
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
+	3.44	4	2	18	9	28	14	40	20	10	5	1-مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمنظمة.
-	2.02	32	16	48	24	8	4	10	5	2	1	2-لا تهمني سمعة المنظمة التي أعمل بها.
+	3.22	10	5	10	5	36	18	36	18	8	4	3-أشعر بأن الوقت يمر سريعا في العمل بعد الشراكة.
+	3.7	4	2	12	6	10	5	58	29	16	8	4-توفر لي الإدارة الحالية من المزايا ما لم توفره سابقتها.
-	2.88	6	3	34	17	28	14	30	15	2	1	5-لا أشعر بارتباط قوي بهذه الإدارة.
+	3.12	6	3	24	12	32	16	28	14	10	5	6-الإدارة التي أعمل بها حاليا تشجعني على إظهار أقصى ما لدي من مهارات.
+	3.18	12	6	20	10	20	10	34	17	14	7	7-سوف أشعر بسعادة كبيرة إذا ما قضيت بقية حياتي المهنية بهذه المنظمة.
-	2.7	20	10	22	11	34	17	16	8	8	4	8-لا تتعارض القيم الجديدة(بعد الشراكة) مع القيم التي كانت سائدة(قبل الشراكة).
+	3.24	12	6	14	7	24	12	38	19	12	6	9-عملي في هذه الإدارة يعتبر أفضل منه قبل الشراكة.

إن أهم ما يمكن ملاحظته من خلال قراءتنا للجدول رقم 1 أن اتجاهات الإطارات الوسطى نحو البند رقم 4 والمتعلق بتوفير الإدارة الحالية من المزايا ما لم توفره سابقتها قبل الشراكة إيجابية، بنسبة موافقة بلغت 58 % ومتوسط حسابي يساوي 3.7 كما نجد نسبة موافقة بلغت

واقع الالتزام التنظيمي بالمنظمة الجزائرية ... د. بومنقار مراد د. عيساوي فلة

40% من استجابات العينة بمنظمة فرتيال نحو البند رقم 1 والمتعلق باستعدادهم للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمنظمة، الشيء نفسه نلاحظه على العبارة رقم 9 والمتعلقة بتفضيل مفردات العينة للعمل في المنظمة بعد الشراكة حيث نجد نسبة موافقة بلغت 38% كذلك نجد نسبة متقاربة في استجابات العينة نحو البند رقم 3 والتي بلغت 36% في ما يتعلق بشعورها بمرور الوقت بسرعة في العمل بعد الشراكة.

أما في ما يتعلق بالبندين 6 و 7 واللذان يعبران عن تشجيع الإدارة الحالية على إظهار أقصى ما لدى الإطارات الوسطى من مهارات، وشعورهم بالسعادة إذا ما قضوا بقية حياتهم المهنية بهذه المنظمة فقد كانت نسب الموافقة ضعيفة مقارنة بما كانت عليه حيث قدرت بـ 28% و 34% على التوالي وبمتوسطات حسابية بلغت 3.12 و 3.18 على التوالي.

أما في ما يخص العبارات 2، 5، 8، المتعلقة بأهمية سمعة المنظمة فنسبة غير الموافقة فيها بلغت 48%، ومتوسط حسابي 2.02، الشعور بارتباط قوي بالإدارة نسبة غير موافقة فيها بلغت 34% ومتوسط حسابي يساوي 2.88، تعارض القيم الجديدة بعد الشراكة مع القيم التي كانت سائدة قبل الشراكة فنسبة غير موافقة بلغت 22%، ومتوسط حسابي 2.7، وهي كلها تمثل توجهات سلبية لمفردات العينة.

ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول السابق يتضح لنا ما يلي:

- استعداد الإطارات الوسطى بمنظمة فرتيال للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل في ظل الشراكة.
- أهمية سمعة المنظمة التي يعملون بها بعد الشراكة.
- شعور الإطارات بسرعة مرور الوقت في العمل.
- توفير الإدارة الحالية من المزايا ما لم توفره سابقتها.
- شعور الإطارات بارتباط قوي نحو منظماتهم.
- تشجيع الإدارة الحالية إظهار أقصى ما لدى العمال من مهارات.
- شعور العمال بسعادة كبيرة إذا ما قضوا بقية حياتهم المهنية بمنظماتهم المهنية.
- تعارض القيم الجديدة بعد الشراكة مع القيم التي كانت سائدة قبل الشراكة.
- عملهم في هذه الإدارة يعتبر أفضل منه قبل الشراكة.

جدول رقم 2 يوضح استجابة مفردات العينة على محور الالتزام العاطفي:

اتجاه	متوسط	الاستجابات										العبارات
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
-	2.86	4	2	40	20	28	14	22	11	6	3	10- لا أشعر أن أهدافي تتطابق مع أهداف الإدارة التي أعمل بها حاليا.
+	3.4	4	2	8	4	40	20	40	20	8	4	11- أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين أنني أهمل في هذه المنظمة.
+	3.92	2	1	10	5	6	3	58	29	2	12	12- أبذل جهدا أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل إنجاز مسؤولياتي في وقتها.
+	3.44	6	3	14	7	28	14	34	17	1	9	13- لا أتفق مع سياسات الإدارة تجاه الموضوعات الهامة و التي ترتبط بموظفيها.
+	3.3	6	3	14	7		19			1	4	14- المنظمة التي أعمل بها في ظل الشراكة هي الأفضل من بين جميع المنظمات.
+	3.42	8	4	10	5	30	15	36	18	1	8	15- لادي شعور قوي بانتماني للمنظمة التي أعمل بها.
+	3.24	6	3	14	7	36	18	38	19	6	3	16- أشعر بأن هناك عقد نفسي يربطني بالمنظمة.
+	3.08	6	3	26	13	26	13	38	19	4	2	17- أشعر أن أفراد المنظمة عائلة واحدة.

يوضح الجدول رقم 2 استجابة مفردات العينة نحو البعد الخاص بالالتزام العاطفي في منظمة فرتيال بعد الشراكة الإسبانية، ومن خلاله سجلنا توجهها سلبيا للإطارات الوسطى نحو العبارة رقم 10 بنسبة غير موافقة بلغت 40% ومتوسط حسابي يساوي 2.86 فيما يتعلق بشعورهم بأن أهدافهم تنطبق مع أهداف الإدارة، في حين توجد توجهات إيجابية نحو باقي العبارات، حيث نجد أعلى نسبة موافقة على البنود رقم 11-12-15-16-17 المتعلقة بشعور الإطارات بالفخر عندما يخبرون الآخرين بأنهم يعملون بمنظمة فرتيال، بذلهم جهودا أكبر لإنجاز مسؤولياتهم في وقتها لديهم شعور قوي بانتمائهم لمنظمة عملهم، شعورهم بوجود عقد نفسي

واقع الالتزام التنظيمي بالمنظمة الجزائرية ... د. بومنفار مراد د. عيساوي فلة

يربطهم بمنظمتهم و أنهم عائلة واحدة، في المقابل تقل نسب الموافقة في العبارات رقم 13 و 14 والمتعلقة بعدم اتفاقهم مع سياسات الإدارة تجاه المواضيع المرتبطة بموظفيها، وأن المنظمة هي الأفضل من باقي المنظمات.

و من خلال البيانات المعروضة في الجدول السابق، نستنتج ما يلي:

- يوجد شعور بالفخر عند إخبار الآخرين بالعمل في منظمة فرتيال بعد الشراكة الإسبانية.
- وجود شعور قوي بالانتماء لمنظمة فرتيال في ظل الشراكة الأجنبية.
- بذل جهود أكبر لإنجاز المسؤوليات في وقتها.
- وجود عقد نفسي يربط العمال بمنظمتهم.
- شعور الأفراد بأنهم عائلة واحدة.
- الاتفاق مع سياسات الإدارة المرتبطة بموظفيها.
- لا يوجد شعور بأن أهداف العمال تنطبق مع أهداف الإدارة.

جدول رقم 3 يوضح استجابة مفردات العينة على محور الالتزام المعياري:

اتجاه	متوسط	الاستجابات										
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
-	2.18		13	44	22	18	9	10	5	2	1	18-انتهاز الفرصة للتهرب من المسؤولية.
-	2.04	28	14	52	26	12	6	4	2	4	2	19-ارتكبت خطأ كبيرا حينما قررت الاستمرار بالعمل بعد الشراكة.
-	2.52	20	10	36	18	22	11	16	8	6	3	20-إذا عرض على عمل آخر بأجر معادل لأقرر فوراً ترك العمل.
+	3.18	6	3	18	9	36	18	32	16	8	4	21-اعتقد أنه من السهل الارتباط بمنظمة أخرى تماماً كما أنا مرتبط بمنظمتي.
+	3.6	4	2	14	7	20	10	42	21	20	10	22-إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل

يوضح الجدول أعلاه رقم 3 استجابة مفردات العينة نحو البعد الخاص بالالتزام المعياري في منظمة فرتيال، ومن خلاله سجلنا توجهات سلبية للإطارات الوسطى نحو العبارات رقم 18- 20- والمتعلقة بانتهاز الفرصة للتهرب من المسؤولية، الندم على الاستمرار في العمل بعد الشراكة الأجنبية، مغادرة العمل إذا وجدوا عملاً آخر بأجر معادل، حيث بلغت نسب غير الموافقة عليها: 44%-52%-36% وبمتوسطات حسابية تساوي 2.18-2.04-2.52 على الترتيب. في

واقع الالتزام التنظيمي بالمنظمة الجزائرية ... د. بومنقار مراد د. عيساوي فلة

حين سجلنا توجهها إيجابيا نحو البند رقم 22 المتعلق ببقاء العامل في منظمته بسبب الحاجة للعمل بنسبة موافقة بلغت 42%، أما العبارة رقم 21 المتعلقة بإمكانية الارتباط بمنظمة أخرى كما هو الارتباط حاليا فقد كانت نسبة المحايدة فيها تساوي 36 % وهذا ما يعكس أن العبارة افتراضية ولم تتحقق بعد.

و من خلال قراءتنا للجدول السابق، نستنتج ما يلي:

- لا ينتهز العامل الفرصة للتهرب من المسؤولية.
- لم يرتكب الإطارات الوسطى خطأ كبيرا حينما قرروا الاستمرار في العمل بعد الشراكة.
- لا يغادرون العمل إذا عرض عليهم عمل آخر بأجر معادل.
- وجود محايدة فيما يخص ارتباطها مستقبلا بمنظمة أخرى كما هم مرتبطون حاليا.
- بقاءهم في المنظمة يعكس حاجتهم للعمل.

جدول رقم 4 يوضح المتوسطات الحسابية لمحاور الالتزام التنظيمي مرتبة تنازليا:

المرتبة	المحور	المتوسط الحسابي
1	الالتزام العاطفي	3.33
2	الالتزام الاستمراري	3.16
3	الالتزام المعياري	2.70
	الالتزام التنظيمي ككل	3.06

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي ككل قد قدر بـ 3.06 وهو يقع فوق الحد الفاصل بين الالتزام وعدم الالتزام حيث اعتبرنا أن المتوسط الحسابي 3 هو الحد الفاصل وهذا يعكس اتجاهها إيجابيا عاما لدى هيئة الإطارات الوسطى نحو الالتزام التنظيمي السائد في منظمة فرتيال في ظل الشراكة الأجنبية.

خاتمة:

بالنسبة للالتزام الإطارات الوسطى نحو عملها بمنظمة فرتيال في ظل الشراكة الأجنبية فقد عبرت عن التزامها عن جل أبعاد الالتزام التنظيمي التي تضمنتها الدراسة ما عدا بعد الالتزام المعياري حيث أبدت مفردات العينة عدم التزامها نحو هذا البعد الذي بلغت قيمة متوسط حسابه 2.70 وهي

واقع الالتزام التنظيمي بالمنظمة الجزائرية ... د. بومنقار مراد د. عيساوي فلة

قيمة أقل من المتوسط الفاصل بين الالتزام وعدم الالتزام ما عدا هذا فقد كان المتوسط الحسابي لباقي الأبعاد أكبر من 3 وعليه يمكن القول بأن هناك مستوى مرتفع نسبيا من الالتزام التنظيمي لدى هيئة الإمارات الوسطى، وعلى المنظمة أن تستمر في سياستها قصد المحافظة على الالتزام أو الرفع من مستواه

الهوامش:

- 1- ريان عادل ريان محمد: أثر ادراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية، دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية التجارة، عدد 29، جامعة اسيوط، مصر، 2000.
- 2- حسن حريم: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 1997.
- 3- مجلة الإدارة والاقتصاد: العدد الثالث والثمانون، 2010.
- 4- Buchanan, Bruce. Building organizational commitment: The socialisation of managers in work organization. Administrative science. Quartely vol.19, no 4, 1974.
- 5- جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة لرفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني: السلوك التنظيمي، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 6- يوسف درويش عبد الرحمن: العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 3، الرياض، السعودية، 1994.
- 7- زايد عادل محمد: العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2000.

واقع الالتزام التنظيمي بالمنظمة الجزائرية ... د. بومنقار مراد د. عيساوي فلة

8- مراد نعموني: القيم و اتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، إشراف محمد براق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، 2006.

9- Dessler, G :Human Ressource Management, 9th Ed, Prentice Hall, New Jersey, 2003.