

واقع الالتزام التنظيمي بالمنظمة الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية

(منظمة فرتيال للأسمدة الجزائرية نموذجاً)

د. بومنتار مراد أ. عيساوي فلة

قسم علم النفس، جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر.

#### - الملخص:

إن منظمات اليوم تعيش تطورات عديدة جعلتها تكثف جهودها لتحقيق أهدافها و الحفاظ على مكائنها وبقائها، وهذا ما يتطلب وجود مورد بشري يسعى لتحقيق هذا البقاء، و بالتالي أصبحت المنظمات تولى أفرادها عناية خاصة كتدريبهم و تحفيزهم في مقابل طلب التزامهم لها، و هذا الأخير له أهمية بالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

و على هذا الأساس، هدفت دراستنا إلى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي في المنظمة الجزائرية وتحديدًا بمنظمة فرتيال للأسمدة الجزائرية لدى إطاراتها الوسطى.

#### -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 personnels 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.

### - مشكلة الدراسة:

يتطلب العصر البشري اهتماما خاصا و دراسة وافية تستهدف تفسير سلوكه و معرفة حقيقة ميوله واتجاهاته ورغباته وحاجاته، و كل ذلك رغبة في إيجاد أكبر درجة من الرضا في العمل لدى الفرد، ما يحقق للمنظمة انتاجية عالية.

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

و على 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، و منه تنطلق دراستنا من التساؤل التالي:

- ما هو واقع الالتزام التنظيمي السائد بمنظمة فرتيال في ظل الشراكة الأجنبية؟

### - فرضيات الدراسة:

تنطلق دراستنا من الفرضية التالية:

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

و تندرج تحتها الفرضيات الجزئية الآتية:

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

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

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

### - أهمية الدراسة:

إن دراسة موضوع الالتزام التنظيمي لاد 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.

### - أهداف الدراسة:

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

### - الدراسات السابقة:

- دراسة العوفي (2005): الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، ومستوى الالتزام التنظيمي، كذلك البحث عن علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي. و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، على عينة قدرت بـ 240، واستعمل الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و كانت نتائج البحث كما يلي:

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة و التحقيق بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة و قوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام و الالتزام التنظيمي.
- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق.
- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي العدل و الكفاءة و فرق العمل.

حيث خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية و القيم المكونة للثقافة التنظيمية. وكذا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و مستوى الالتزام التنظيمي.

- دراسة الوزان (2006): المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية، البحرين. هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة و ماهية المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة وعلاقته بالالتزام التنظيمي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان مجتمع الدراسة مكون من جميع الضباط من رتبة ملازم أول، قدروا بـ 156 ضابط، اختيروا بطريقة المسح الشامل، و تم توزيع استمارة و استخدام برنامج SPSS، و كانت النتائج كالتالي:

- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين طبيعة المناخ التنظيمي (أهداف المنظمة، الهيكل التنظيمي، اتخاذ القرارات، قواعد وإجراءات العمل، تقييم الأداء، الترقية والمكافآت والأجور، نمط الاتصال، التدريب، ضوابط المساءلة، جماعة العمل، محتوى العمل بيئة العمل، صراع الدور) و الالتزام التنظيمي.

- مستوى الالتزام عال لدى الضباط الذين يرون أن المناخ التنظيمي ملائم.

- دراسة عواملة (1996): الالتزام التنظيمي لدى مدراء أجهزة المؤسسات العامة في جهاز الخدمة المدنية بالأردن، و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى مدراء مؤسسات الخدمة العامة بالأردن.

- وجود علاقة سلبية ضعيفة بين الالتزام و كلا من الجنس، العمر، التعليم، و مدة الخدمة.

- وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي و المستوى الوظيفي. (أبو الروس، حنون، 2011، ص 1267)

- 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، و لازال الباحثون لحد الآن يدرسون تأثيراته على العامل والجماعة والمنظمة.

ومن التعريفات التي وردت حول هذا المصطلح، نستعرض ما يلي:

عرفه موداي و بورتستيرز (1982) بأنه هو إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم و الرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية للبقاء في المنظمة (محمد، 2000، ص 42).

يعرف ديفز (1989) الالتزام التنظيمي بأنه درجة انغماس العامل في عمله، و مقدار الجهد و الوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، و إلى أي مدى يعد عمله جانباً رئيسياً في حياته (حريم، 1997، ص 100).

في حين يعرفه Bruce بأنه: المناصرة و التأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، و المودة، و الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف و قيم المنظمة، و هو ناتج عن تفاعل عناصر ثلاثة هي:

**أ- التطابق:** أي تبني أهداف المنظمة و قيمها باعتبارها أهدافا و قيمة للفرد العامل في التنظيم.

**ب- الاستغراق:** و المقصود به الانغماس أو الانغراس أو الانغماس النفسي في أنشطة و دور الفرد في العمل.

**ج- الإخلاص و الوفاء:** أي الشعور بالعاطفة و الارتباط القوي إزاء المنظمة ( Buchanan, BRUS, 1974, pp 533, 546).

**- أهمية الالتزام التنظيمي:**

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم و الظواهر السلوكية التي سلطت عليها الأضواء و نالت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الكتاب و الباحثين، نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة و ديمومة استمرارها. و في 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 و يعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف، و إن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز، الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم و حبهم لعملهم ومنظمتهم، و الأفراد الذين يعملون مع منظماتهم مدة طويلة من الزمن و يشعرون أنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط منظماتية قوية و ليس لهم رغبة في ترك أعمالهم و سيزداد التزامهم تجاه المنظمة و يقل دوران العمل والغياب (فليح، 2010، ص178).

**- أنواع الالتزام التنظيمي:**

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي:

**أ- الالتزام الاستمراري:**

و يشير 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 و الصداقة الحميمة لبعض الأفراد. و كقير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور، مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم بأن درجة ولائهم الاستمراري عالية (جرينبرغ، بارون، 2009، ص216-217).

إن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية و التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده أو قرر الانحياز بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل و منها التقدم في السن، و طول مدة الخدمة و التي تعتبر مؤشرات رئيسية لوجود رغبة الفرد في الاستمرار في منظمته، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في

المنظمة، و الأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى (عبد الرحمن، 1994، ص 492).

### ب- الالتزام العاطفي:

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

### ج- الالتزام المعياري:

و هو 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 و لو كان على حساب نفسه (جرينبرغ، بارون، 2009، ص 216-217).

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

أما ايتزيوني Etzioni فيعرف الالتزام بأنه علاقة الفرد بمحيطه المهني. و يقسمه إلى ثلاثة أقسام

هي:

### أ- الالتزام المعنوي:

و يمثل اتجاهها إيجابيا و قويا نحو المنظمة، يقوم على الارتباط بأهداف التنظيم و قيمه و قواعده الداخلية. و ينتج هذا النوع من الالتزام عن شعور الفرد بأن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة، و عادة ما تستخدم المكافآت الرمزية لدعم الالتزام المعنوي للأفراد.

### ب- الالتزام التراكمي:

و يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم، و لكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء و التنظيم، فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الالتزام.

### ج- الالتزام الاضطراري:

و يمثل اتجاهها سلبيا نحو المنظمة و ينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطرار أو بالإكراه والتقييد، و ما السجن "التنظيم" إلا نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه و لم يكن نابعا من اختيارهم، و عادة ما تستخدم في هذا النوع القوة لدعم التزام الأفراد.

و يلاحظ 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 كاتنر Kanter بتطوير أعمال كلمان Kelman حيث أنه فرق بين ثلاثة أقسام من الالتزام التنظيمي هي:

#### **أ- الالتزام المستمر : Continuance Commitment**

و يتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة، و هذا 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. و من بين هذه التضحيات على سبيل المثال فترة التكوين الطويلة أو العمل مدة طويلة داخل المنظمة.

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

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

#### **ج- الالتزام الرقابي : Control Commitment**

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

#### **- اقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي:**

مما لا شك فيه أن الالتزام التنظيمي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد و مشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل بها، فالالتزام يؤلف جزء من ثقافة المنظمة، و لكن هل الالتزام التنظيمي متأصل في الفرد؟ و هل يمكن للمنظمة بنائه؟ إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات ليست بالبساطة المتوقعة، فالالتزام مكون داخلي غير ملموس و يمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبدئها 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 و هي:

- 1- وضع أسس للقيم المدئية للأفراد: أن الأفراد أعلى أصول المنظمة التي يجب الوثوق بها، و على مدرءا المنظمات أن يعرفوا ذلك و محاولة إشراكها في عملية اتخاذ القرارات.
- 2- ضمان معاملة طيبة و عادلة: أي التعامل الجيد مع كل العاملين و في كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي والتظلمات في المنظمة.

3- وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العاملين: و يتم 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.

4- إشعار الموظف بالأمان: لكي يشعر العاملون بالأمان، على المنظمة تبني نظام التوظيف مدى الحياة حيث يضمن الفرد العامل الوظيفة و التطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة أو جهة العمل.

5- وضع نظام للحوافز و المكافآت: لكي يشجع هذا النظام العاملين على الإسهام و المشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملك لهم و ليسوا كعاملين فيها.

6- مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم و تحقيق الذات: و يتم 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, 2003, p 482-483).

#### - المنهج المستخدم:

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

#### - مجتمع وعينة الدراسة:

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

#### - أدوات جمع البيانات:

لدراسة ظاهرة ما، نستعمل تقنيات معينة لجمع البيانات الخاصة بها، و بما أننا بصدد دراسة واقع الالتزام التنظيمي بمنظمة فرتيال، و تماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على أداة الاستمارة لجمع المعلومات، والتي تعتبر الأنسب والأكثر شيوعا في الحصول على المعلومات.

وللوصول إلى قياس و معرفة 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 نظرنا إليها في الفصل التمهيدي كدراسة محمد بن غالب العوفي (2005) ودراسة محمد أحمد الوزان (2006)، إضافة إلى مراجعة أدبيات الموضوع ذات الصلة بهذا المتغير.



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

- المحور الأول: الالتزام الاستمراري، و يتكون من 9 فقرات.
- المحور الثاني: الالتزام العاطفي، و يتكون من 8 فقرات.
- المحور الثالث: الالتزام المعياري، و يتكون من 5 فقرات.
- عرض وتحليل النتائج:

- الفرضية الأولى: هناك مستوى عال من الالتزام الاستمراري لدى أفراد العينة بمنظمة فرتيال.

لاختبار هذه الفرضية والمتعلقة باستجابات أفراد العينة علة محور الالتزام الاستمراري قمنا بحساب المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات هذا المحور ومقارنتها بالمتوسط الحسابي العام الذي يعادل (3) وبناءا على هذه المقارنة تم التعرف على ما إذا كانت الاستجابة سلبية أو ايجابية، فإذا كان المتوسط الحسابي للعبارة أكبر من 3 فالاستجابة ايجابية والعكس صحيح وفيما يلي عرض لاستجابات العينة على محور الالتزام الاستمراري:

جدول رقم (1) يوضح استجابة مفردات العينة على محور الالتزام الاستمراري:

البيان	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	مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمنظمة.	الفرضية الأولى
2.02	32	16	48	24	8	4	10	5	2	1	لا تهمني سمعة المنظمة التي أعمل بها.	

3.22	10	5	10	5	36	18	36	18	8	4	أشعر بأن الوقت يمر سريعا في العمل بعد الشراكة.
3.7	4	2	12	6	10	5	58	29	16	8	توفر لي الإدارة الحالية من المزايا ما لم توفره سابقتها.
2.88	6	3	34	17	28	14	30	15	2	1	لا أشعر بارتباط قوي بهذه الإدارة.
3.12	6	3	24	12	32	16	28	14	10	5	الإدارة التي أعمل بها حاليا تشجعي على إظهار أقصى ما لدي من مهارات.
3.18	12	6	20	10	20	10	34	17	14	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	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	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 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 وبتوسطات 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 % و متوسط 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 الحالة 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.
- **الفرضية الثانية:** هناك مستوى عال من الالتزام العاطفي لدى أفراد العينة بمنظمة فرتيال.

لاختبار هذه الفرضية والمتعلقة باستجابات أفراد العينة علة محور الالتزام العاطفي

اتبعنا نفس الخطوات المعتمدة في اختبار الفرضية المتعلقة بالالتزام العاطفي و قمنا بحساب المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات هذا المحور ومقارنتها بالمتوسط الحسابي العام الذي يعادل (3) وبناء على هذه المقارنة تم التعرف على ما إذا كانت الاستجابة سلبية أو ايجابية ، فإذا كان المتوسط الحسابي للعبارة أكبر من 3 فالاستجابة ايجابية والعكس صحيح وفيما يلي عرض لاستجابات العينة على محور الالتزام العاطفي:

جدول رقم (2) يوضح استجابة مفردات العينة على محور الالتزام العاطفي.

البيان	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	لا أشعر أن أهدافي تتطابق مع أهداف الإدارة التي أعمل بها حاليا.
+	3.4	4	2	8	4	40	20	40	20	8	4	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين أنني أعمل في هذه المنظمة.
+	3.92	2	1	10	5	6	3	58	29	24	1	أبذل جهدا أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل إنجاز مسؤولياتي في وقتها.
+	3.44	6	3	14	7	28	14	34	17	18	9	لا أتفق مع سياسات الإدارة تجاه الموضوعات الهامة و التي ترتبط بموظفيها.
+	3.3	6	3	14	7	38	19	28	14	14	7	المنظمة التي أعمل بها في ظل الشراكة هي الأفضل من بين جميع المنظمات.
+	3.42	8	4	10	5	30	15	36	18	16	8	لدي شعور قوي بالتماني للمنظمة التي أعمل بها.
+	3.24	6	3	14	7	36	18	38	19	6	3	أشعر بأن هناك عقد نفسي يربطني بالمنظمة.
+	3.08	6	3	26	13	26	13	38	19	4	2	أشعر أن أفراد المنظمة عائلة واحدة.

البيان

يوضح الجدول رقم 2 استجابة مفردات العينة نحو البعد الخاص بالالتزام العاطفي في منظمة فرتيال بعد الشراكة الإسبانية، و من خلاله سجلنا توجهًا 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 يجرون الآخريين بأنهم يعملون بمنظمة فرتيال، بذلمهم جهودًا أكبر لإنجاز مسؤولياتهم في وقتها لديهم شعور قوي باتمائمهم لمنظمة عملهم، شعورهم بوجود عقد نفسي 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، و أن المنظمة هي الأفضل من باقي المنظمات.

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

- يوجد شعور بالفخر عند إخبار الآخريين 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.
- **الفرضية الثالثة:** هناك مستوى عال من الالتزام المعياري لدى أفراد العينة بمنظمة فرتيال.

لاختبار هذه الفرضية سيتم حساب المتوسط الحساب لكل عبارة من عبارات هذا المحور وبعدها يتم مقارنته بالمتوسط العام وفيما يلي عرض لام استجابات أفراد العينة على محولا الالتزام المعياري والمتوسطات الحسابية ونوعية الاتجاه:

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

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

التربة  
العامة

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 18-19-20 و المتعلقة بانتهاز الفرصة للتهرب من المسؤولية، الندم على الاستمرار في العمل بعد الشراكة الأجنبية، مغادرة العمل إذا وجدوا عملا آخر بأجر معادل، حيث بلغت نسب غير الموافقة عليها: 44% 52%- 36% و بمتوسطات حسابية تساوي 2.18-2.04-2.52 على الترتيب. في 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 و لم تتحقق بعد.

و من خلال قراءتنا للجدول السابق، نستنتج ما يلي:

- لا يتهز 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.

- قاءهم في المنظمة يعكس حاجتهم للعمل.

- **ترتيب محاور الالتزام التنظيمي:** لمعرفة ترتيب أنواع الالتزام التنظيمي السائدة في منظمة فرتيال حسب استجابات مفردات العينة سيتم حساب المتوسط الحسابي العام لكل محور ومقارنته بالمتوسط الحسابي لمختلف محاور الالتزام التنظيمي وفيما يلي عرض متوسطات كل محور مرتبة تنازليا:

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

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

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

#### - مناقشة عامة للنتائج:

- بالنسبة للالتزام الإطارات الوسطى نحو عملها بمنظمة فرتيال في ظل الشراكة الأجنبية فقد عبرت عن التزامها من خلال بعدي الالتزام الاستمراري و العاطفي وهذا ما يثبت الفرضيتين الجريئتين رقم 1 و 2 وهما على الترتيب كالتالي:

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

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

أما بعد الالتزام المعياري فقد أبدت مفردات العينة توجهها سلبيا نحو هذا البعد الذي بلغت قيمة متوسط حسابه 2.70 و هي قيمة أقل من المتوسط الفاصل بين الالتزام وعدم الالتزام ما عدا هذا فقد كان المتوسط الحسابي لباقي الأبعاد أكبر من 3 و عليه يمكن القول بأن هناك مستوى مرتفع نسبيا من الالتزام التنظيمي لدى هيئة الإطارات الوسطى وهذا ما تطابق مع نتائج دراستي خالد محمد أحمد الوزان (2006) و عواملة (1996).

**- خاتمة:**

بالنسبة للالتزام الإطار الواسطى 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 و هي قيمة أقل من المتوسط الفاصل بين الالتزام وعدم الالتزام ما عدا هذا فقد كان المتوسط الحسابي لباقي الأبعاد أكبر من 3 و عليه يمكن القول بأن هناك مستوى مرتفع نسبيا من الالتزام التنظيمي لدى هيئة الإطار الواسطى ، وعلى المنظمة أن تستمر في سياستها قصد المحافظة على الالتزام أو الرفع من مستواه.



- المراجع:

أ- المراجع باللغة العربية:

- 1- جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، (2009): ترجمة لرفاعي محمد رفاعي، اساعيل علي بسيوني: السلوك التنظيمي، دار المريخ، الرياض: المملكة العربية السعودية.
  - 2- حسن حريم، (1997): سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار الحامد.
  - 3- حكمت محمد فليح، (2010): تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، العراق، مجلة الإدارة و الاقتصاد: العدد الثالث والثمانون، اليمن.
  - 4- خالد محمد أحمد الوزان، (2006): المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، إشراف محمد حمزاوي، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
  - 5- ريان عادل ريان محمد، (2000): أثر ادراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني و بعض المتغيرات الموقفية، دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلة التجارة، عدد 29، جامعة اسيوط، مصر.
  - 6- زايد عادل محمد، (2000): العلاقة بين الاتناء التنظيمي و الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
  - 7- سامي علي أبو الروس، سامي إبراهيم حنونة، (2011): تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، جافني.
  - 8- مراد نعموني، (2006): القيم و اتساقها و علاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، إشراف محمد براق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و الاجتماعية.
  - 9- محمد بن غالب العوفي، (2005): الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، إشراف مازن فارس رشيد، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
  - 10- يوسف درويش عبد الرحمن، (1994): العلاقة بين دافعية العمل الداخلية و الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي والخصائص الفردية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 3، الرياض، السعودية.
- ب- المراجع باللغة الأجنبية:

1-Buchanan, Bruce. (1974): Building organizational commitment : The socialisation of managers in work organization. Administrative science. Quartely vol.19, no 4.

2-Dessler, G (2003): Huma Ressource Management, 9th Ed,Prentice Hall, New Jersey.