

## الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر

### - دراسة تحليلية -

نزاري حسام الدين

كلية علم النفس وعلوم التربية

جامعة قسنطينة2، عبد الحميد مهري قسنطينة- الجزائر

#### ملخص

إذا كان الإنسان هو المحرك لأي نشاط بشري، فإن نجاح منظمات الأعمال مرتبط بزيادة الالتزام التنظيمي للموظفين العاملين بها، حيث يعد الموظف أو العامل أساس نجاح أي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله باعتباره القادر الوحيد على إدارة الموارد الأخرى بالمنظمة. هذا ما يجعل الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات وتأقلمها مع المتغيرات الحاصلة باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته. هذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المقال، بالتطرق إلى التعريف بالالتزام التنظيمي وإبراز أهميته في المنظمة وكذا الأسس التي يقوم عليها.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، تسيير الموارد البشرية، المنظمة.

## Résumé

Aujourd'hui les entreprises doivent miser sur le capital humain qui représente la véritable richesse qui contribue à leur performance à travers la productivité, l'efficacité et l'engagement au travail. L'objectif de cet article est une revue de la littérature sur l'engagement organisationnel des recherches menées en Gestion des Ressources Humaines.

**Mots clés:** Engagement organisationnel, Gestion des Ressources Humaines, organisation.

## مقدمة

**يعد** مفهوم الالتزام من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، و قد انبثق من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي، ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي، بل تعدت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي، حيث يعد الالتزام عنصرا حيويا هاما يمثل العلاقة بين المنظمة، و أفرادها وتظهر فوائده في الأوقات الحرجة التي تمر بها المنظمة عندما تستعد للتغيير أو عندما لا تستطيع المنظمة الوفاء بمتطلبات الأفراد (جرينبرغ وبارون، 2004: 215)

كما يعتبر الالتزام التنظيمي مصدرا للشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها. ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي لأهميته في بلوغ المؤسسة لأهدافها التنظيمية

وتعزيز قدرتها على البقاء والنمو المتواصل. وهذا ما سوف نتعرف عليه في هذه الورقة من خلال عرض بعض المفاهيم للالتزام التنظيمي، أهميته، أبعاده وكيفية قياسه واهم العوامل المؤثرة فيه واثاره على المؤسسة.

### 1 - مفهوم الالتزام التنظيمي:

تعددت مفاهيم الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) لتشمل جوانب عديدة من أهمها أنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة. فهو عكس الانتماء التنظيمي (Organizational Belonging)، والولاء التنظيمي (Organizational Loyalty). ورغم الخلط بين هذه المفاهيم أو المصطلحات اخذ في الاتساع، فكثير من الباحثين يتحدثون عن الالتزام ويقصدون الولاء أو يتحدثون عن الولاء ويقصدون الالتزام، رغم أن الفصل النهائي بين هذه المفاهيم المتداخلة يصعب، فإن كلا منها له مدلوله الخاص به إلا أن مفهوم الالتزام هو الثمرة للانتماء والولاء. (السميح عبد المحسن بن محمد، د ت: 368)

وتطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له ، فالالتزام عند ابن منظور يعني: المداوم ، وفي قاموس " ويبتسر" ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغويا بثلاث تعريفات، الأول منها ارتبط بالإرسال و الشحن، وهو الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة، والثاني ارتبط به الالتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما، أما الثالث وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الالتزام فهو " حالة ارتهاان وارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف (Kiesler,1991,P:13).

وأكد رايلي (Riley) أن مفهوم الالتزام لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام في بيئة العمل وتضمينه مجالات عديدة مثل: الالتزام نحو العمل

والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة والالتزام نحو المهنة والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي. (حمادات محمد، 2006: 62)

هذا المفهوم بين لنا مجالات الالتزام التنظيمي وركز على تنمية العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه ويسعى الفرد العامل الذي يلتزم بهذه المتغيرات إلى تحقيق أهداف المنظمة كما يرغب بالاستمرار فيها.

ويعرف أيضا على انه "عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم وهذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الالتزام التنظيمي هو التزاما طوعياً ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس التزاماً قسرياً فرض عليه عن طريق قوي خارجية (سلامة، 1999: 15).

## 2- أهمية الالتزام التنظيمي:

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي والقومي، ومن هذه الدراسات (سامي ابراهيم حمادة حنونة، 2006: ص 14-15):

- دراسة ميرفيس ولولر والتي أكدت نتائجها على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخير عن العمل وتسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستنزف جهد وإمكانات المنظمات.

- دراسة هانجل وبيري والتي أكدت على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض أثارها إذ أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عن انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب من أداء العمل.

- دراسة بلاو وبول التي أكدت على أن أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل دوران العمل وتغيب العاملين.

- دراسة هاتفاني وباول والتي ربطت ما بين الالتزام التنظيمي والإنتاجية حيث أكد الباحثون أن ارتفاع مستويات الالتزام لدي العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته هو السبب الأساسي لتفوق المصانع والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع والمنظمات الأمريكية.

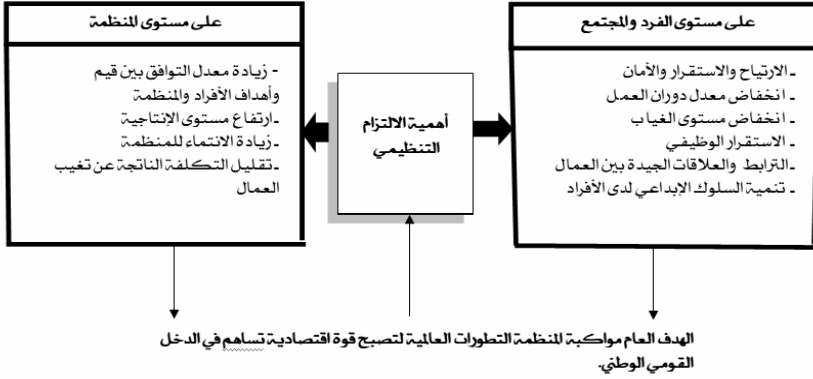
هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي:(عبد الباقي،2004:182)

أ- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل.

ب- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

ج- إن الالتزام التنظيمي يمكن إن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

الشكل رقم (1) يوضح لنا أهمية الالتزام التنظيمي



(المصدر من إعداد الباحث)

3- مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

توصل "Buchanan" إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي (صابرين، مراد نمر أبو جاسر، 2010:ص23):

1- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد، ويكون خلالها الفرد خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، واهتمام الفرد في هذه المرحلة منصب على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

2- مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام، ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل وللمنظمة

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث تتقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال الى مرحلة النضج.

ويمر الفرد بعدة مراحل من الالتزام التنظيمي فقد ذكر العتيبي والسواط أن "ولتس ولافن" Welsch & Lavan أشارا إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي (العابدي أحمد، بن حمد محمد، 2000: ص 18):

1- مرحلة انضمام الفرد إلى المدرسة التي يود أن يعمل بها: في الغالب هنا يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق له رغباته.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي: حيث أن الفرد يحرص على بذل جهد كبير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ونهوضه بها، وأردف العتيبي والسواط أن "اورلي Oreily" أشار الى ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي وهي:

- الإذعان أو الالتزام: التزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية ، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين ، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله على الفوائد المختلفة.

- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة : نجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من اجل الرغبة و الاستمرار للعمل بها، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فانه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

- مرحلة التبني: الفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافا وقيما له ، فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة و قيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

#### 4- نماذج الالتزام التنظيمي:

ينظر إلى الالتزام التنظيمي كمفهوم متعدد الأبعاد ترتبط به عوامل ومخرجات ومضامين مختلفة لإدارة الموارد البشرية، وهذا التعدد يعود إلى أن العديد من الموظفين داخل المنظمة لهم أهدافهم الخاصة بهم وليس من الضروري اشتراك العاملين في هدف واحد، وعلمية يتضح أن هناك أبعاداً للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً. وأشهر الدراسات التي صنفت الالتزام هي دراسة Allen and Meyer, 1990 حيث يتكون نموذجهم للالتزام من ثلاثة أجزاء، وهي الالتزام العاطفي والمعياري المستمر، وفيما يأتي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

1- الالتزام العاطفي: يعرف هذا النوع من الالتزام بأنه الارتباط العاطفي والشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المؤسسة. وبهذه الطريقة يتطلب الالتزام العاطفي ثلاثة مجالات: تشكيل الارتباط العاطفي، الشعور القوي بالانتماء، الرغبة في الاحتفاظ بالعضوية التنظيمية (Allen and Meyer, 1990، والموظف سوف يطور ارتباطه العاطفي بالمؤسسة عندما يتعرف على أهدافها، وعندما تتطابق قيم الموظف مع قيم المؤسسة. ويرى آخرون أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة التي تتوافق مع أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف (جرينبرج وبارون، 2004، ص:238).

2- الالتزام المستمر: وهو نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، وهناك من يشير إلى أن الالتزام الاستمرار هو حاجة الفرد للبقاء في المنظمة وإدراكه للتكاليف المترتبة على تركها (ريان، 2000، ص:133). ويرى البعض أن الالتزام الاستمراري هو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية



في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية لها لزيادة التكاليف المترتبة عليها. (جرينبرج وبارون، 2004، ص:238)

3- الالتزام المعياري: ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة أي أنه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه. (حواس، 2003، ص 60) بشكل عام يكون الالتزام المعياري أكثر احتمالاً عندما يجد الأفراد العاملين أنه من الصعب إعادة الاستثمارات التي أنفقتها عليهم المنظمات. ويرى العديد من الباحثين وفقاً لذلك أن الالتزام المعياري يشكل التزاماً أخلاقياً، ومن هنا فإن الموظفين ذوي الالتزام المعياري العالي سيظلون في أعمالهم، لأنهم يشعرون بأن عليهم التزاماً بذلك. (Allen and Meyer, 1990, 22-23)

### 5- قياس الالتزام التنظيمي:

قد تباينت هذه المقاييس في طبيعتها ومكوناتها ، وتقسم معايير الالتزام التنظيمي إلى نوعين:

1- المعايير الموضوعية: وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل و كثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب... الخ. ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة بالمنظمة. (الوزان محمد احمد، 2006، ص45)

2- المعايير الذاتية: هي قياس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية وضع تقدير العاملين لدرجة التزامهم وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي. (أحمد بطاح، 2006، ص 101)

ويوجد عدد كبير من مقاييس الالتزام التنظيمي و نذكر منها ( سامي براهيم حمادة حنونة، 2006، 21):

- مقياس ثورنتن Thornton: وقد احتوى المقياس على ثمانية فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس سبعة فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.
- مقياس بورتر وزملاؤه Porter et. Al: وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها، واستعان بمقياس ليكرت (Likert) السباعي لتحديد درجة الاستجابة. و يستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.
- مقياس مارش و مانري Marsh & Mannari: حيث قدم مقياس للالتزام مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة ، وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة. (أحمد بطاح، 2006، ص 189)
- مقياس جوش وزملائه Jauch et.al: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي من خلال ستة فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية ( خضير نعمة عباس وآخرون 1996، ص 79): استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص. وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه، مقياس خماسي الاستجابة.

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية و هادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أهمها ( فوزية هواين، 2013، 122):

- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة عى مستوى الأداء الوظيفي، مما يمكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية، وأن تستخدم مستوى الالتزام لديها للمقارنة مع مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى.
- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
- يعتبر بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة عى استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن تم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.
- إن البحوث الإنسانية المتعمقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع عى المنظمة والأفراد لشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة.
- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.

### 6- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي منها يقع داخل وخارج بيئة المنظمة وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حولها، فبحوث السبعينات والثمانينات أكدت على ثلاث عوامل رئيسية تمثلت في:

- 1- بالسمات الشخصية.
- 2- الخصائص الوظيفية.
- 3- الخصائص التنظيمية.

أما بحوث التسعينات فقد أضافت العوامل البيئية (فرص العمل البديلة) لتأثيرها بالالتزام التنظيمي. (996: Meyer, et al, 2004) وفي دراسة حديثة تم تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي في: خصائص الوظيفة وحالات الدور بالنسبة للفرد كتخصص العمل وتحدياته وعلاقات القائد بالأعضاء بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية (العززي، الزبيدي، 2006: 125).

### 7- الإجراءات التنظيمية التي تشجع الالتزام التنظيمي:

تقوم بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد داخل المنظمة، فقد أشار (Dessler, 2003: 482-483) إلى بعض هذه الممارسات وهي:

- 1- وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد: إذ يجب أن يعرف مدير المنظمة أن الأفراد هم أهم وأعلى أصول المنظمة التي يجب الوثوق فيها وإشراكها في عملية اتخاذ القرارات.
- 2- ضمان معاملة طيبة وعادلة: يجب وضع نظام لمعالجة الشكاوي أو التظلمات بحيث يكفل التعامل الجيد مع كل العاملين في كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك.
- 3- وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العاملين: إن بناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد، ولهذا يجب زيادة مدة العمل التجريبية التي تتطلب تضحية من الموظف أو المرشح للعمل لقياس مدى التزامه التنظيمي.
- 4- إشعار الموظف بالأمان: ومن أمثلة ذلك نظم التوظيف مدى الحياة التي تجعل الموظف يسعر بالأمان حيث يضمن الفرد الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة أو جهة العمل.

5- وضع نظام للحوافز والمكافئات: إذ يجب وضع نظام للأجور يشجع الموظفين على الإسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملك لهم وليسوا كعاملين بها.

6- مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات: من خلال إتاحة الفرصة أمام العاملين لتوظيف مهاراتهم ويتم ذلك بتكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي فضلا عن إثراء وظائفهم ومنحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية.

#### 8- نتائج الالتزام التنظيمي :

##### 8-1- النتائج الإيجابية:

- إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما أن زيادة الالتزام تؤدي إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد ( فوزية هواين، 2013، 114)

- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية وكانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل ودرجة التماسك بين أفراد الجماعة.

- زيادة الجهد المبذول وانخفاض نسبة الغياب والتأخر وزيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما

يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جلب الأفراد ذوي المهارات العالية. (فوزية هواين، 2013، 116)

## 8-2- النتائج السلبية:

- تتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة "جنرال موتورز"، وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخنق لديهم القدرة على الابتكار والخلق.

- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي و الذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات، قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي، زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد لهت مما يؤثر على التزاماته الأخرى ويؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

## الخاتمة

نعى موضوع الالتزام التنظيمي بصورة عريضة في تخصصات علمية متنوعة مثل السلوك التنظيمي وعلم الاجتماع وعلم النفس العمل والتنظيم، وقد استحوذ على اهتمام كبير في الدراسات التنظيمية المختلفة، بيد أن هذه الدراسات في المنظمات الصناعية تبقى قليلة رغم النتائج الإيجابية العديدة التي تترتب على شيوع الالتزام التنظيمي لدى العمال. لذا وجب على أي منظمة أن تسعى إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بأشكاله المختلفة وهذا من خلال إتباع طرق تساهم في إقناع الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويشعر بأنه جزء منها.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- 1- عبد الباقي ،صلاح الدين محمد ،السلوك الفعال في المنظمات ، الجدار الجامعي، القاهرة، 2004.
- 2- العنزي، سعد علي،الزبيدي،غنيد حام،علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد61، العراق، 2006.
- 3- خضير نعمة عباس وآخرون ، الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد31، 1996.
- 4- فوزية هوين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013.
- 5- السميح عبد المحسن بن محمد، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية، كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، دون سنة نشر.
- 6- حمادات محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 7- أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، ط1، عمان، 2006.
- 8- الوزان محمد أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، السعودية، 2006.
- 9- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني). دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 10- حواس، أمير محمد ،"أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.

- 11- ريان، عادل زيان محمد، "أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني، وبعض المتغيرات الموقفية"، مجلة البحوث التجارية، جامعة أسيوط، كلية التجارة، مصر، 2000.
- 12- سامى ابراهيم، حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة دراسة ماجستير منشورة، فلسطين، 2006.
- 13- سلامة، عادل عبد الفتاح، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 23، الجزء الأول، القاهرة، 1999.
- 14- صابرين، مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2010.
- 15- العابدي أحمد بن حمد محمد ، الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2000.

### المراجع الأجنبية

- 1- Kiesler C, "The Psychology of Commitment Experiments Linking Behavior to belief. New York, Academic Press, Vol 106, 1991.
- 2- Allen, N. and Meyer, J., 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, Available at: [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
- 3-Meyer, J. P .and Allen, Becker,T .E and Vandenberg ,C., (2004) Employee Commitment and Motivation: a Conceptual Analysis and Integrative Model , Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No.6.
- 4- Dessler , G.,(2003), "Human Resource Management " , 9 th Ed., Prentice Hill , New Jersey.