

قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية

عبد الله بن عبد الفتي الطجيم

جامعة الملك عبد العزيز

المملكة العربية السعودية

تهدف الدراسة إلى معرفة ابعاد الالتزام التنظيمي وديناميكيته من خلال العلاقة بين الفرد وما يمثله من احتياجات وتوقعات والمنظمة وما تقدمه لإشباع تلك الاحتياجات والتوقعات وذلك من خلال البيئة التنظيمية في الأجهزة الإدارية السعودية. وتشير النتائج إلى أن تصورات الموظف لسلوك منظمته له تأثيره في التزامه واندماجه الذاتي وارتباطه وولائه لمنظمته. وقد تبين وجود علاقة إيجابية متبادلة بين مختلف العوامل التنظيمية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة وبين الالتزام التنظيمي وعناصره.

لماذا يلزم بعض العاملين أنفسهم بتحقيق أهداف التنظيم؟ ولماذا يندمج بعض الموظفين بمنظمتهم عاطفياً وجسدياً على حين لا يفعل الآخرون ذلك؟ ولماذا يرتبط بعضهم بالوسائل التنظيمية؟ وماهي العوامل التي تؤدي إلى الولاء بفلسفة وقيم التنظيم؟

لقد بدأت الإجابة عن هذه الأسئلة تأخذ مكانها في الاهتمام بالفكر التنظيمي الحديث (Cook and Wall, 1980; Mowday et al, 1982; Meyer, 1990; Oliver, 1990; Liou and Nyhan, 1994; Wilson, 1995). فقد تناولت الدراسات موضوع الالتزام التنظيمي من جوانب مختلفة وبأساليب متعددة لماله من تأثير في كفاءة وفاعلية المنظمات في الوقت الحاضر الأمر الذي يجنبها التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد أو المجموعات. إذ برهن التاريخ الحديث أن النمو الاقتصادي الذي حققته ألمانيا واليابان إنما يعود إلى قوة عمل ملتزمة، فقد تبين أن ٩٠٪ من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام التنظيمي على حين أن ١٠٪ فقط يعود إلى المواهب.

تأصيل المشكلة

تواجه المنظمات الإدارية السعودية تحديات كبيرة في مجال التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بما تحمله من متغيرات، نتيجة للأعباء الكبيرة التي وضعتها خطط التنمية على تلك المنظمات، وأصبح الأفراد والمنظمات والمجتمع عرضة لآثار هذا التغيير. فعلى المستوى الاجتماعي

تم تسلّم البحث في يونيو ١٩٩٥، وأجيز للنشر في فبراير ١٩٩٦.

أصبح هناك أنماط سلوكية جديدة سواء فيما يتعلق بأخلاقيات العمل وقيمه أو على مستوى الطموحات والتوقعات أو فيما يتعلق بالثقة وقبول السلطة في المنظمات. أما على المستوى الديموغرافي فهناك تغيير في تركيب هياكل القوى العاملة من حيث المستوى التعليمي والخبرة الوظيفية والسن الأمر الذي أدى إلى تغيير تركيبة سوق العمل ووضعت ضغوطاً جديدة على المنظمات الإدارية. وعلى المستوى الاقتصادي نلمس نشاطاً ملحوظاً في قطاع الأعمال في السنوات الأخيرة مما يترك معه فرص اجتذاب الكفاءات والخبرات المتخصصة كالأطباء والمحاسبين، إذ تعمل التغييرات التكنولوجية وزيادة التخصص على جعل الأفراد أكثر ارتباطاً بالمهنة منه بالمنظمة (Wallace, 1995).

وتؤثر العوامل السابقة سلباً في العلاقة والارتباط بين الموظف ومنظمته وتعمل على إضعافها مما ينتج عنه انعكاسات توفر للفرد الأساس النفسي الذي يساعده على ترك التنظيم ويحمل معه مشكلة ضياع الاستثمار في العلاقات الاجتماعية (Buchanan, 1974)، وفقدان الحاجة لتطوير الأداء الوظيفي (Brett, 1995). أما على مستوى المنظمة فيترتب على ضعف العلاقة بين الفرد والتنظيم تكاليف الغياب وترك العمل وفقدان مزاجية الإبداع وانخفاض الدافعية والالتزام بالعمل (Mowday et al, 1982; McCaul, 1995; Somers, 1995). ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن تكلفة ترك الموظف لمنظمته قد تصل إلى ١٨٥ ألف دولار (Hinrichs, 1991).

أهمية البحث

إن السؤال الذي يواجه منظمات اليوم هو كيف يمكن التطوير والمحافظة على درجة عالية من الالتزام بين العاملين فيها؟ لذلك تكمن أهمية هذا البحث في معرفة النتائج التي يمكن أن تفسر درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات العامة السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين العوامل التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقياس العوامل الأكثر قدرة على التنبؤ بمستوى الالتزام. وتسهم هذه الدراسة ولو بقدر بسيط في إحاطة المدراء وصانعي القرارات والأكاديميين علماً بالاحتياجات والتطلعات الإنسانية الأكثر إلحاحاً في الوقت الحاضر لدى الموظف السعودي وبالتالي العمل على مواجهة مثل تلك الاحتياجات. كما يأمل أن توفر نتائج هذه الدراسة قدراً من المعرفة للعلاقات والتطبيقات لموضوع الالتزام التنظيمي في المنظمات السعودية، والذي يبدو أنه مبرر كاف ومعقول للجهد والبحث في هذا المفهوم الحديث الذي يحتاج إلى المزيد من البحث المتعمق والدراسة.

الإطار النظري للدراسة

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام في العقدين الأخيرين، إذ أصبح مفهوم الالتزام شائعاً لدى المدراء والأكاديميين، ذلك أن الموظف الملتزم أكثر التصاقاً بمنظمته وأكثر اجتهداً في تحقيق أهدافها، هذا بالإضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء (Loyalty)، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعة السيكلولوجية لعملية الاندماج الذاتي (Liou, 1995; Mowday et al, 1982).

مفاهيم ومداخل الالتزام التنظيمي

نظرت العديد من الدراسات والأبحاث إلى الالتزام من زوايا مختلفة (Dunham, 1995)، الأمر الذي نتج عنه العديد من التعاريف المختلفة. فقد أشار Mowday *et al* (1982) إلى عشرة من هذه التعاريف، بينما حدد Morrow (1983) تسعة وعشرين مفهوما لموضوع الالتزام. ويأتي تباين مفاهيم الالتزام نتيجة اختلاف الباحثين في طريقة تناول مفهومه، فقد ذهبت بعض الدراسات إلى النظر إلى الالتزام من حيث نتائجه (Kanter, 1972) أو من حيث دراسة الحالات السابقة (Etzioni, 1961; An-) (gle and Perry, 1983) أو من حيث الأهداف (Morrow, 1983) وقد ينظر للالتزام على أنه واحد أو أكثر من هذه الأنواع والمداخل (Mowday *et al*, 1982).

المدخل السيكولوجي

يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، ويصف الالتزام بأنه توجه إيجابي نحو التنظيم، وقد أشار Sheldon (1971) إلى ارتباط هوية الفرد وذاته بالتنظيم، وقد أشار Mowday *et al* (1982) و Vadewalle (1995) إلى مفهوم الالتزام بأنه مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع التنظيم.

المدخل التبادلي

ينظر للالتزام تحت هذا المفهوم على أنه نتيجة أو حصيلة العلاقة التبادلية بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين التنظيم والعاملين، وقد أشار Weiner and Gechman (1977) إلى أن السلوك الملتزم سلوك مقبول اجتماعيا ويتجاوز التوقعات المعيارية أو الرسمية المتعلقة بموضوع الالتزام. وقد اتبع Angle and Perry (1983) هذا الخط من التفكير الذي يقول إن الالتزام يمكن فهمه بطريقة أفضل باعتباره وسيلة للتبادل والمقايضة وكظاهرة تراكمية، وبعبارة أخرى إن مستوى الالتزام الفردي هو دالة المكافآت الفعلية أو المتوقعة والاستثمارات السابقة - مادية أو نفسية - مقابل الالتزام المنشود، فكلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام بالتنظيم. من هنا فإن الطريقة التبادلية ينتج عنها قياس للالتزام قائم على اعتبارات نفعية، لكن يعاب على هذه الطريقة إهمالها الميل والقابلية والاستعداد السلوكي للعاملين.

المدخل الاجتماعي والسلوكي

لقد حدد Kanter (1972) الالتزام من ناحية اجتماعية وعرفه بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي، كذلك تمسك الشخصية بعلاقات اجتماعية تكون بمثابة تعبير عن الذات.

كما عبر Salanick (1977) عن الالتزام من ناحية سلوكية، إذ أشار إلى أن الالتزام هو الحال التي يصبح الفرد فيها محدداً بأفعاله النابعة من تفكيره ومعتقداته التي قد تؤيد وتحدد نشاطاته

وارتباطاته. ويرى (Mowday et al, 1982) تصور (Porter and Smith, 1970) للالتزام بأنه أكثر ملاءمة سواء من حيث المفهوم أو من حيث أغراض التنبؤ، حيث يقوم المفهوم على ثلاثة عناصر هي:

١ - الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، ومدى تقبلها.

٢ - الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

٣ - الرغبة الجامحة للبقاء عضواً في التنظيم.

من هنا فإن الالتزام يتطلب ما هو أكثر من الولاء السلبي، وينظر إلى العلاقات النشطة التي يكون الفرد الملتزم بها على استعداد لأن يبذل جهداً وإسهاماً مناسباً في التنظيم ولو على حساب النفس أو الصحة في معناها الواسع.

ولقد سلكت الأبحاث في مجال الالتزام التنظيمي طريقين، فهناك من نظر إلى الالتزام من الجانب السلوكي وهناك من نظر إليه من جانب الاتجاهات (Kline and Peters, 1991)، لكن كلاهما يعد من أكثر الأنواع شيوعاً لدراسة الالتزام، كما يمثل كل منهما أسلوباً مختلفاً عن الآخر لدراسة هذه الظاهرة.

المدخل الموقفى (الاتجاهات)

تتمثل النظرة الموقفية (الاتجاهات) في أعمال (Buchanan, 1974; Steers, 1977; Mowday et al, 1982; McCaul, 1995). التي ترى الالتزام عبارة عن اتجاهات تعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها، ولقد نظر هؤلاء الكتاب إلى الالتزام على أنه مدى قوة ارتباط ذات الشخص وهويته بالتنظيم، ويتصف هذا الالتزام بالاعتقاد في أهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل جهود مضاعفة لخدمة التنظيم والرغبة القوية في البقاء فيه.

كماتعد هذه الدراسات الاتجاه الملمز والالتزام التنظيمي بمعنى واحد لأن التنظيم هو المقصود، ولقد نظر إلى الالتزام «كصندوق أسود» حيث إن محتواه يتقرر بعدد من العوامل التنظيمية والفردية، مثل الصفات الشخصية ونظام الأدوار وأبعاد الهيكل التنظيمي والخبرات الوظيفية ونظام القيم، (Balfour and Wechsler, 1991)، حيث إن هذه العوامل تؤثر في درجة الالتزام الأمر الذي يؤثر في إمكان ترك الموظف لوظيفته والجهد المبذول والدقة في العمل والسلوك الداعم للتنظيم. إن المدخلات التي تؤثر في مستوى الالتزام ودرجته هي في الغالب ضمنية، وتعتبر النظرة التبادلية قريبة من النظرة الموقفية أو الاتجاه الملمز من حيث إن الفرد يعلل التزامه مقابل الحصول (أو أمل الحصول) على عوائد من التنظيم.

المدخل السلوكي

وجد في المقابل أن المنهج السلوكي للالتزام يهتم قبل كل شيء بالعملية التي يتطور فيها الفرد التزامه ليس بالتنظيم فقط وإنما بما يفعله ويؤديه. ويندرج تحت المنهج السلوكي نوعان من النظريات أولهما مفهوم المراهنات الجانبية لـ (Becker, 1964)، الذي يرى أن الفرد يصبح مشغولاً وأسيراً لأداء

بعينه، وذلك بسبب الاستثمار الذي قد يفقده لو توقف أو أهمل الفرد هذا العمل أو الأداء، وثانيهما ما أشار إليه (Salanick, 1977:62):

«أن الالتزام هو الحال التي يصبح فيها الفرد مقيداً بإطار سلوكه ويزداد من خلالها اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك».

ويبدو أن النظرة السلوكية تختلف عن الاتجاه الملزم حيث يوضح (Salanick, 1977) أن التزام الفرد لا يأتي من الدافع إلى تبادل المكافآت ولكن من رغبته في البقاء منسجماً نفسياً عبر أحوال ومواقف مختلفة (Romzek, 1990)، ومن هذا المفهوم ينطلق الالتزام من تصرف الفرد كجزء من عملية التبرير الشخصي أو بسببه (Odom et al, 1990).

إن ما يجمع بين هذين الاتجاهين هو «تكاليف التراجع أو الانسحاب» (Cost of Withdrawal)، من هنا تصبح التكاليف أو توقع الخسارة تحت مفهوم «المراهنات الجانبية» هي المحدد للالتزام، كما ينبع السلوك الملزم من التعهد الذي يأتي من التحكم في الأفعال والأداء، والإخفاق في الاقتناع، بمعنى أن التعهد ربما يحمل معه التكاليف النفسية.

النموذج الاستثماري للالتزام

إن تخيل الالتزام بهذه الطريقة يمكن أن يعطي للالتزام إطاراً قائماً على منهج السلوك والاتجاهات والمكافآت والاستثمارات مجتمعة كإضافة يمكن أن تقدم قياساً لمستوى الالتزام الذي يمكن أن يظهره الفرد (Meyer and Bobocel, 1991)، ولقد أظهرت دراسات (Wallace, 1995) أن الالتزام التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على مدى إدراك الفرص المتاحة للتطور الوظيفي وتوزيع المكافآت.

إن هذا الإطار قد تمت دراسته بواسطة (Rusbult and Farrell, 1983) بصورة أضيقت في علاقته بالالتزام الوظيفي التي تعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة المعينة، حيث يعتبر "النموذج الاستثماري" الالتزام الوظيفي نتيجة للرضا الوظيفي، وهو تصور أن الوظيفة تعطي من المكافآت والمزايا ما يفوق التكاليف والمساوئ، والاستثمار في الوظيفة، وهناك استخدام واضح للنظرية التبادلية (Exchange Theory) لتفسير الرضا الوظيفي كما فعل (Mowday et al, 1982) في تفسيره للاتجاهات الملزمة.

إن مكونات النموذج الاستثماري قد بنيت أساساً على أفكار (Becker, 1964; Salanick, 1977) كما هي الحال في المنهج السلوكي للالتزام، حيث يبدو أن هذا المنهج يقدم إطاراً كافياً لتطوير المعرفة حول الالتزام التنظيمي وأن مفهوم «التبادل» و«الاستثمار» هو مفهوم تفسيري معلل وليس محصوراً فقط في شرح العلاقة بين عناصر الالتزام، حيث إن معظم الدراسات السابقة للالتزام قد انحصرت في دراسة تلك العلاقات مع بقاء آلية الالتزام قائمة بصورة كبيرة على الاستدلال والاستنتاج (Johnson and Johnson, 1991).

الدراسات السابقة

بالإضافة إلى ما تقدم من دراسات تناولت مفاهيم الالتزام التنظيمي وغاذه، فإن هناك بعض الدراسات قد تناولت بعض العوامل وما يندرج تحتها من عناصر لها علاقة بموضوع البحث، كالعوامل التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، فقد اختبر Wallace (1995) درجة التزام المتخصصين بمهنتهم ومنظمتهم بالتطبيق على المحامين. وفي دراسته لتأثير البناء التنظيمي للمنظمات المتخصصة وغير المتخصصة في الالتزام، أظهرت نتائج الدراسة اعتماد الالتزام التنظيمي إلى حد كبير على إدراك الموظفين للفرص المتاحة ولاسيما فيما يتعلق بالتطور الوظيفي وشعور الموظف أن منظمته تهتم بتطويره وظيفيا، وهذا ما يمكن إدراجه تحت عامل الاحتياجات الوظيفية. كما توصلت الدراسة إلى علاقة الالتزام التنظيمي بنظام المكافآت وطريقة توزيعها حيث إن إدراك الموظفين لوجود نظام فعال لتقييم الأداء يضمن العدالة في توزيع المكافآت ويجعل من جدارة العامل المحدد للترقيات التي تؤثر في درجة الالتزام. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن المحامين الذين يعملون في منظمات غير متخصصة هم أقل التزاما بمهنتهم من زملائهم الذين يعملون في منظمات متخصصة.

كما توصلت دراسة Brett and Corn (1995) حول المكافآت النقدية والرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي إلى وجود علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والأداء للأشخاص الذين لديهم متطلبات متدنية للمكافآت النقدية منه لهؤلاء الذين لديهم متطلبات عالية.

كما تناولت دراسة Liou (1995) العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعدد من العوامل التنظيمية والشخصية والمهنية، وأثبتت وجود علاقة بين الالتزام والثقة بالمشرفين والشعور بأنهم يتمتعون بالأمانة والنزاهة، وهذا ما يفسر ضرورة وجود بيئة تنظيمية تمتاز بعلاقات الثقة والاحترام بين العاملين على مختلف مستوياتهم. وقد أشارت إلى ذلك أيضا دراسة Green and Hatch (1990) التي ركزت على اختبار العلاقة بين أخلاقيات العاملين واتجاهاتهم وعلاقتها بالالتزام، وتبين من نتائج الدراسة أهمية البيئة التنظيمية في إيجاد جو من الثقة والاستثمار في التدريب، وتفويض الصلاحيات والسلطة لتذويب الفجوة بين المستويات الإدارية، كما أوصت الدراسة بأنه يجب عدم النظر إلى العنصر البشري على أنه تكاليف يجب خفضها، بل موارد ومصادر ثمينة يجب استثمارها وتطويرها نظراً لما لها من مردود كبير على أداء المنظمات وبقائها.

كما أوضحت دراسات Balfour and Wechsler (1991) التي شملت إحدى عشرة هيئة عامة لتقديم الخدمات، أن الموظفين يصبح لديهم نوع من الالتصاق والرغبة في البقاء في التنظيم إذا كانت البيئة التنظيمية تستجيب لقيم واتجاهات الفرد الاجتماعية. كما أكدت دراسة Savary (1994) حول علاقات العمل ونمط القيادة بالالتزام التنظيمي، واستنتجت الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطية يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي، لذلك أوصت الدراسة بإيجاد بيئة عمل تتسم بعلاقات جيدة من الاتصالات وتبادل الآراء والمشورة.

وفي دراسة كل من Liou (1995) وCohen (1995) وجد أن هناك تأثيراً قوياً ومشتركا لعامل الارتباط Involvement للتنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي.

أما فيما يتعلق بالعوامل الديموغرافية كالعمر والخبرة والمستوى التعليمي والمنصب الوظيفي فقد أظهرت دراسة (Kirchmeyer 1995) التي أجريت على عينة من ١٤١ خريجاً من الدراسات العليا في الإدارة من الذين تقلدوا وظائف دائمة في كندا، عدم وجود علاقة بين الشقاقة والخبرة في المجموعات المتباينة، وكانت العلاقة قوية بين الخبرة القصيرة والالتزام التنظيمي بين المجموعات غير المتجانسة فيما يتعلق بالجنس، لكن العلاقة أقوى بين الخبرة وترك العمل فيما يتعلق بالعمر والمستوى التعليمي وغط الحياة. وفي دراسة (Liou 1995) حول أبعاد الالتزام التنظيمي في المنظمات العامة، فقد تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي ومدة الخدمة أو المنصب الإشرافي.

منهج البحث

إن المنهج المتبع في هذا البحث ينصب على شقين رئيسيين:

أولاً: الشق المعياري Normative - Approach

ويمثل الإطار النظري التحليلي للدراسة ويتضمن مفاهيم الالتزام التنظيمي ونماذجه، وكذلك نتائج الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم، الأمر الذي يجعل موازنة النتائج مع الدراسات الأخرى أمراً ممكناً.

ثانياً: الشق الوصفي الاستفساري Descriptive - Explanatory

ويمثل الجانب العملي الميداني، ويتم قياس العوامل التنظيمية والديموغرافية والالتزام التنظيمي باستخدام استمارات استقصاء، ومن ثم تحليل المعلومات والوصول إلى النتائج.

أهداف البحث

إن هناك من الأسباب ما يجعل موضوع الالتزام التنظيمي ذا أهمية للفرد والمنظمة على حد سواء، ويربر جهود الباحثين لمعرفة أبعاد الالتزام التنظيمي وديناميكيته. إن هدف البحث هو معرفة العلاقة والتفاعل بين الفرد وما يمثله من احتياجات وتوقعات وبين المنظمة وما تقدمه لإشباع تلك الاحتياجات ومقابلة التوقعات. ويبنى هذا البحث على النموذج الذي يأخذ بمنظور العلاقة المتبادلة بين الفرد والتنظيم الذي بدأ يأخذ قدراً أكبر من الاهتمام في الآونة الأخيرة من قبل علماء التطوير التنظيمي.

وتدور أهداف البحث حول الآتي:

١ - تحديد العوامل التنظيمية وقياسها كما يراها أفراد العينة ويتوقع لها أن تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي.

٢ - تقييم العلاقة بين العوامل التنظيمية ودرجة الالتزام التنظيمي وما تتضمنه من عناصر.

٣ - تحليل العلاقة بين العوامل الديموغرافية (كالسن والمستوى التعليمي والوظيفي وعدد سنوات الخدمة).

وبناء على هذه الأهداف فإن الأسئلة التي يثيرها البحث تتمحور حول الآتي:

- ١ - ما العوامل التنظيمية التي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي؟
- ٢ - هل هناك علاقة بين العوامل التنظيمية (المتوقعة) والالتزام العاملين؟
- ٣ - ما درجة العلاقة بين العوامل الديموغرافية والالتزام التنظيمي؟

فرضيات البحث

بناءً على أهداف البحث والأسئلة المثارة فإن فرضيات البحث يمكن صياغتها كالآتي:

أولاً: هناك علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ثانياً: هناك علاقة إيجابية بين العمر وعدد سنوات الخدمة والمركز الوظيفي وبين الالتزام التنظيمي.

ثالثاً: إن درجة الالتزام لدى الجامعيين المجيبين عن الاستبيان ستكون أقل منها عند هؤلاء غير الجامعيين.

رابعاً: إن درجة الالتزام لدى الموظفين في المستويات الأدنى تكون أكبر منها في المستويات الأعلى.

العينة

وزع عدد من استمارات الاستقصاء بلغ عددها (٦٠٠) استمارة على عدد من الوزارات والمصالح والمؤسسات والشركات العامة في كل من الرياض وجدة، شملت وزارة المعارف، ووزارة الشؤون البلدية والقروية (أمانة مدينة جدة)، ووزارة البرق والبريد والهاتف، والمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، وجامعة الملك عبد العزيز، والمؤسسة العامة للبترول والمعادن.

ولقد تم توزيع الاستمارات على عينة من الموظفين بطريقة عشوائية، وروعي أن تكون العينة الطبقيّة ممثلة قدر الإمكان للمجتمع الأصلي وراعت المستويات الوظيفية والتعليمية والخبرة العملية وفئات العمر (انظر الملحق)، ولقد بلغ صافي المرتد منها ٢٥٢ استمارة، بنسبة ٤٢٪ فقط، ولقد كانت ملائمة قياس العينة (٨٦٧١٥، ٠) وذلك طبقاً لمقياس (Kaisr, Meyer, Waklen).

محددات البحث

بسبب ندرة الأبحاث في مجال الالتزام التنظيمي في البيئة السعودية، فإنه يتعين ترجمة النتائج في هذا البحث بحذر شديد. إن مدة البحث تعد أحد المحددات في معظم الدراسات، وتبقى الدراسات ذات المدد الزمنية الطويلة أكثر قدرة على تناول العوامل والمتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمات والتحكم فيها، لذا فإن المدة الزمنية في هذا البحث تعد أحد المحددات.

كما يمكن أن يكون أحد محددات هذا البحث انحياز بعض الأساليب أو الطرق الإحصائية الناتجة عن استخدام استمارات الاستقصاء، وحيث إن هذه الدراسة تعتمد في المقام الأول على إجابات أفراد العينة، وحيث إن مضمون تلك الإجابات يعتمد كلياً على أمانة المجيبين عنها وعفويتهم، فإن ذلك يشكل مشكلة عامة لكل قياسات الاتجاهات، إذ يصعب التحكم فيها، أو ضمان صحة الإجابات. ومع ذلك فقد لا يمثل ذلك مشكلة حقيقية في البحث الحالي لسببين:

أولاً: لا يوجد مبرر مسبق لتوقع ارتباط مرتفع بين العوامل التي وردت في هذا البحث (كالعمر والالتزام التنظيمي مثلاً)، وبالتالي ليس ثمة ما يخالف هذا التوقع.

ثانياً: لقد بينت الدراسات أن الأساليب المنحازة بصفة عامة لا تمثل مشكلة مع القياسات المتطورة (Spector, 1987)، فارتفاع مقاييس الاختبار (Alpha) هو دليل مقدار الثقة بهذه القياسات.

البحث الميداني

القياسات

تم استخدام عدد من قوائم الاستقصاء لقياس المتغيرات الآتية:

العوامل التنظيمية:

تم تحديد هذه العوامل على مرحلتين، الأولى مرحلة المسح الإرشادي، حيث تم سؤال عينة من الموظفين بلغ عددها (٦٠) موظفاً بصورة عشوائية ومن مختلف المستويات الإدارية عن العوامل التنظيمية المؤثرة في درجة الالتزام. وباستخدام أسلوب تحليل الوقائع الحرجة (Critical Incidence Methodology) تم تحديد (١٩) عنصراً من العناصر التنظيمية - كمتغيرات مستقلة - تؤثر في درجة الالتزام.

وفي المرحلة الثانية تم إدراج هذه العناصر في قائمة استقصاء، مدرجة حسب سلم ليكرت إلى خمس درجات تبدأ من (مهم جداً) وتنتهي بـ(غير مهم مطلقاً)، حيث وزعت على عينة الدراسة لمعرفة رأيهم في أهمية تلك العناصر وبالتالي تحديد العناصر الأكثر وزناً لكل عامل. ولقد كانت درجة الثبات (Alpha Coefficient) لقياس العناصر التنظيمية (٠,٨٩٠٤)، أما العوامل التنظيمية الخمسة فقد كانت (٠,٧٥) و (٠,٧٣) و (٠,٧٨) و (٠,٨٩) و (٠,٩٠) على التوالي.

الالتزام التنظيمي:

يحدد هذا العامل (كمتغير تابع) درجة ارتباط الموظف بمنظمته والتزامه بالأهداف والوسائل. ولقد تم قياسه بواسطة المقياس المطور (Cook and Wall, 1980) حيث يتكون من تسعة عناصر، وكل عنصر مدرج حسب سلم ليكرت إلى سبع درجات تبدأ من (دائماً أو نعم) وتنتهي بـ(لا ينطبق أبداً). ولقد كان متوسط الالتزام لعينة البحث (Mean = 30.35) والمتوسط لمدرج الالتزام الرئيسي (Mean = 30.15, SD = 6.8) ودرجة الثبات (Alpha Coefficient) على هذا المقياس فقد كانت (٠,٨٠) حسب (Cook and Wall, 1980)، هذا العامل مقسم إلى ثلاثة قياسات فرعية:

١ - الاندماج الذاتي (Identification) ويعني الشعور بالفخر والاندماج الذاتي والعاطفي بالتنظيم وأهدافه (Mean = 8.37, SD = 3.82).

٢ - الارتباط (Involvement) ويعني الاستعداد لبذل الجهد الشخصي لمصلحة التنظيم (Mean = 7.84, SD = 3.10).

٣ - الولاء (Loyalty) وهو يحدد درجة الارتباط بالمنظمة والرغبة في البقاء عضواً فيها (Mean = 13.95, SD = 3.98).

ولقد أشار Cook and Wall (1980) إلى أن درجة الثبات للقياسات الفرعية، (٠,٧١) و (٠,٦١) على التوالي.

العوامل الديموغرافية:

يعد هذا العامل (كمتغير مستقل) مؤثراً في درجة الالتزام التنظيمي، وقد كان متوسط أعمار العينة (Mean = 31, SD = 4.6)، أما متوسط عدد سنوات الخدمة (Mean = 8.8, SD = 7)، ومتوسط المستوى التعليمي (Mean = 3.1, SD = 1.3) أي بين المرحلتين الثانوية والجامعية، أما متوسط المستوى الوظيفي (Mean = 5.6, SD = 2.2) فهو بين المرتبتين الخامسة والسادسة، وتوضح الجداول (أ) و (ب) و (ج) و (د) في الملحق خصائص عينة الدراسة مفصلة.

التحليل الإحصائي:

لتحديد العوامل التنظيمية التي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي، تم استخدام طريقة التحليل العاملي (Factor Analysis) باستخدام أسلوب (Varimax Rotation)، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (تنظيمية وديموغرافية) وبين المتغيرات التابعة (الالتزام التنظيمي وعناصره).

ولمعرفة مدى إسهام المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي استخدم تحليل الانحدار المتعدد، أما قياس معنوية الفروق في درجة الالتزام بين الجامعيين وغير الجامعيين، وكذلك بين المستويات الوظيفية العليا والدنيا فستكون عن طريق اختبارات الـ (T - Test).

النتائج والمناقشة

النتائج

أولاً : العوامل التنظيمية

يظهر الجدول ١ نتائج التحليل الإحصائي Factor Analysis (Varimax) لأوزان العناصر التنظيمية المدرجة تحت كل عامل تنظيمي، حيث تم التوصل إلى خمسة عوامل تنظيمية فقط، حيث حصل كل عامل على قيمة تزيد على الواحد ($Eignvalue > 1$). ويمكن تفسير الخفض الكبير في عدد العناصر التنظيمية بسبب الاعتمادية بين العناصر والمكونات المدرجة تحت كل عامل تنظيمي، وبعد فحص مكونات كل من العوامل التنظيمية الخمسة المؤدية للالتزام التنظيمي حسب رأي العينة المسحقة الأولى

فقد أطلق على العامل الأول «نظام المكافآت» حيث يندرج تحت هذا العامل عناصر مثل:

- الجدارة هي المحدد للترقيات والمكافآت.

- العدالة في توزيع المكافآت.

- التقدير عند إتقان العمل.

- الشعور بفاعلية نظام تقييم الأداء.

المتوسط والانحراف المعياري لهذا العامل (Mean = 9.9, SD = 4)

أما العامل الثاني فقد أطلق عليه «البيئة التنظيمية» حيث يندرج تحت هذا العامل عناصر:

- علاقات الاحترام بين العاملين.

- كفاءة الإدارة.

- قدرة الموظف على استخدام مهاراته في العمل.

- شعور الموظف بالاهتمام والرعاية.

- أمانة المسؤولين في التنظيم ونزاهتهم.

المتوسط والانحراف المعياري لهذا العامل (Mean = 8, SD = 3).

العامل الثالث أطلق عليه "الاحتياجات الوظيفية" ويندرج تحت هذا العامل عناصر:

- شعور الموظف بالمساعدة عندما يحتاج إليها.

- ظروف العمل تشجع على الأداء الجيد.

- شعور الموظف بأن منظمته تهتم بتطويره وظيفياً.

المتوسط والانحراف المعياري لهذا العامل (Mean = 5.9, SD = 2.5).

العامل الرابع "علاقات العمل" ويندرج تحت هذا العامل عناصر:

- شعور الموظف بتناسب الراتب مع الجهد.

- حسن المعاملة بين الرؤساء.

المتوسط والانحراف المعياري لهذا العامل (Mean = 3.5, SD = 1.5)

العامل الخامس "التحدي الوظيفي" ويندرج تحت هذا العامل عناصر:

- شعور الموظف بالتحدي والمتعة في مجال عمله.

المتوسط والانحراف المعياري لهذا العامل (Mean = 2, SD = 1).

ثانياً: العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والديموقراطية والالتزام التنظيمي

تظهر نتائج التحليل الاحصائي لمعامل الارتباط وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية

جدول ١
أوزان العناصر للعوامل التنظيمية

العناصر	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس
القدرة على استخدام مهاراتي في العمل	٠.٢٢٧٣٢	٠.٦٨٥٥٣	٠.٠٧٣٣٣-	٠.١٩٦٤١	٠.٢٠١٤٤
حسن معاملة رؤسائي في العمل	٠.٢٠٥١٥	٠.٣٤٤٩٩	٠.٠٨٥٠٢-	٠.٦٦٣١٣	٠.٠٧٦٠٢-
الرواتب والمكافآت تتناسب مع الجهد	٠.٠٨٢٠٢	-	٠.٠٣٤٠	٠.٧٦٩٢٢	٠.٢٢١٦٢
تقوم علاقات العمل على الاحترام	٠.٠٦٧٧٩-	٠.٧٠٦٩٧	٠.٢٩٢٦٠	٠.٠٤٥٥٢	٠.٠٣٣٧٥
الشعور بالرعاية والاهتمام	٠.٣٤٩٧٤	٠.٦٢٣٨٢	٠.٢١٢٣٥	٠.٢٧٢١٨	٠.١١٩٧٥-
كفاءة الإدارة	٠.٣٩٢٣٩	٠.٧٠٣٣٣	٠.٠٢٨٣٦	٠.٠١٤٥٤	٠.١٧٠٨٩
التحدي الوظيفي	٠.٠٩٩٦٧	٠.١٤١٣٢	٠.٠٣٦٧٣	٠.٠٩٩٦٧	٠.٠٨١٣٥٥
التقدير عندما أتن عملي	٠.٧٢١٩٣	٠.٠٩٠٣٩	٠.١٥٣٨٤	٠.١٧٩٢٩	٠.١٥٨٦٦
عدالة المكافآت	٠.٧٢٨١٨	٠.١٦١٧٢	٠.١٥١٨٨	٠.٢٢٠٨٠	٠.٠٥٧٤٥
تمنحني الوظيفة اكتساب المهارات	٠.٣٤٨٧١	٠.٣٨٤٣٦	٠.٢٦٧٩٦	٠.١١١١٦-	٠.٣٤١٦١
فاعلية نظام تقييم الأداء	٠.٥٥٠٧٤	٠.٤٣٥٩٩	٠.٢٦٩٥١	٠.١٧٣٤٢-	٠.١٢٥٣٢-
التطور الوظيفي	٠.٥٠٧٠٨	٠.٢٧٩٥٧	٠.٥٥١٧٠	٠.١٣١٧٧-	٠.٠٣٣٦٣
تشجع ظروف العمل على الأداء الجيد	٠.٠٧٢٥٤	٠.١٩٠٨١	٠.٦٧٠٣٦	٠.٠٣٤٢٣	٠.٢٤٩٨٤
المساعدة عند الاحتياج	٠.٢٩٠٧١	٠.٠٤٠١٦-	٠.٧٠١٨٨	٠.١٧٢٦٠	٠.١٨٥٦٤-
الجدارة في المحدد للمكافآت والترقيات	٠.٧٣٨٢٥	٠.١٠٨٣٥	٠.١٠٣١٢	٠.٠١٣٣٦	٠.١١٠٩٩
أحقق أهدافي وأهداف التنظيم	٠.٥١٢٤٥	٠.٣٠٢٠٣	٠.١٠٠٩٩	٠.١٤٩٦٨	٠.٣٠٦٧٠
المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	٠.٢٣٥٩٩	٠.٣٣٢٩٣	٠.٤٩٥٠٢	٠.٠٩٣٦٠	٠.٣٢٧٠٦
الاطمئنان على المستقبل الوظيفي	٠.٤٩٧٦٦	٠.٢٥٩٣١	٠.٣٦٨٤١	٠.٢٣٧٠٤	٠.١٣٧٦٥-
أمانة المسؤولين ونزاهتهم	٠.٢٠٩٣٧	٠.٥٧٥١٧	٠.٢٩٢٤٣	٠.١٢١٢٠	٠.٣٢٢٥٤

بين المتغيرات التنظيمية ومتغيرات الالتزام التنظيمي (الجدول ٢). ولقد تباينت درجة هذا الارتباط من متغير إلى آخر، فكان الارتباط بين " البيئة التنظيمية" والاندماج الذاتي، ($R = 0.29$) ($P < 0.001$) على حين كان بين " الاحتياجات الوظيفية" والولاء ($R = -0.16$, $P < 0.01$)، وكان العامل الوحيد بين المتغيرات التنظيمية الذي حقق ارتباطاً معنوياً مع المتغير التابع الولاء، ويمكن تفسير ذلك بأن درجة الثبات Reliability لمدرج المتغير التابع الولاء كانت منخفضة ($\alpha = 0.61$). وربما كان ذلك

تفسيراً لعدم تحقيق هذا المتغير أي ارتباط معنوي ذي دلالة إحصائية مع بقية العوامل التنظيمية الأخرى. وعلى الرغم من أن عامل " الاحتياجات الوظيفية" كان المتغير الوحيد الذي لم يرتبط معنوي بالالتزام التنظيمي فإن بقية المتغيرات الأخرى قد أظهرت ارتباطاً معنوياً موجباً. ويلاحظ أن المتغيرات الديموغرافية (كالعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي) لم تحقق أي ارتباط معنوي ذي دلالة إحصائية مع الالتزام التنظيمي وعناصره، وقد حققت معظم المتغيرات التنظيمية والديموغرافية ارتباطاً معنوياً فيما بينها مما يدل على ارتفاع درجة الثبات بين تلك المتغيرات.

جدول ٢

درجة الارتباط بين المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية والالتزام التنظيمي

العناصر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣
العمر	-	.١٩٨ **	.٠٤٠٠٩ **	.٠٣٨٦ **	.٠٠٩٢١	.٠١٤١٢	-.٠٤٨١	-.٠٨٣٧	-.٠٤٣٧	.٠٣٤٩	.٠٠٣٠٥	.٠٠٢٠٠	.٣١٩
المستوى التعليمي	-	-.٠٤٥١	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.١٢٨٠ -
سنوات الخدمة	-	-	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠
المستوى الوظيفي	-	-	-	-	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠
نظام المكافآت	-	-	-	-	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠
البيئة التنظيمية	-	-	-	-	-	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠
الاحتياجات الوظيفية	-	-	-	-	-	-	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠
علاقات العمل	-	-	-	-	-	-	-	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠
التحدي الوظيفي	-	-	-	-	-	-	-	-	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠
الالتزام	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠
الاندماج الذاتي	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠
الارتباط	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.٠٠٠٠٠	.٠٠٠٠٠
الولاء	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.٠٠٠٠٠

* P < .01 ** P < .001

ثالثاً: مدى إسهام العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي

حتى يتم اختبار الإسهامات الفريدة للعوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي وعناصره، فقد تم اللجوء إلى استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث أدخلت المتغيرات التنظيمية والديموغرافية كافة لمعرفة أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة في تفسير التباين بمستوى الالتزام التنظيمي وما يتفرع عنه من عناصر.

وقد تم الأخذ بطريقة Backward لحساب معادلة الانحدار، حيث تم إدخال المتغيرات المستقلة كافة إلى معادلة الانحدار ومن ثم تم التخلي عن كل متغير لا يفي بشروط البقاء وهي ($F_{out} > 2.71$) و ($P_{out} < 0.01$) (Norusis, 1990 : 101).

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي (المجدول ٣) أن الانحدار المتعدد للالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية والديموغرافية كافة هو ($R = .30$) مقارنة بـ ($R = .27$) حينما يكون هناك فقط المتغيران التنظيميان "علاقات العمل" و "البيئة التنظيمية" ضمن معادلة الانحدار.

وكذلك الحال بالنسبة للمتغير التابع "الارتباط" حيث يكون الانحدار المتعدد ($R = .33$) للعوامل التنظيمية والديموغرافية كافة مقارنة بـ ($R = .32$)، حينما يكون هناك فقط المتغيرات التنظيمية المتمثلة في التحدي الوظيفي وعلاقات العمل ونظام المكافآت. وهذا يعني أن المتغيرات الأخرى كافة من تنظيمية وديموغرافية لا تضيف إلا قدرأ قليلاً لقوة التنبؤ على معادلة الانحدار للمتغيرات التابعة.

كما يبين جدول ٣ أن العاملين التنظيميين الاحتياجات الوظيفية والبيئة التنظيمية هما من أكثر المتغيرات المستقلة إسهاماً في معامل الارتباط وأكثر قدرة على التنبؤ بالاندماج الذاتي، وقد تبين أن "البيئة التنظيمية" تحمل وزناً أكبر ($B = .27$) على معادلة الانحدار من "الاحتياجات الوظيفية" ($B = .18$).

كما تبين من النتائج الاحصائية لعينة الدراسة أن "المستوى التعليمي" هو العامل الوحيد من بين

جدول ٣

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات التنظيمية والديموغرافية للتنبؤ بالالتزام التنظيمي

Partial (Pr2)	Par Cor	Beta	B	Sig F	F	Adj Rsq	R sq	Mult.R	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة
-	-	-	-	.٠٠٣٣	٨٤٥.٢	.٠٦٢٢٨	.٠٩٦٠٤	.٣٠٩٩٠	مجموع المتغيرات المستقلة (ص)	الالتزام
-	-	-	-	.٠٠٠١	١٠.١٢٢٦	.٠٦٨١١	.٠٧٥٥٧	.٢٧٤٨٩	العوامل الأكثر إسهاماً (ص)	Commitment
.١٠.٦٧٩٧	.١.٢٢٧٣	.١١١٢١٩	.٤٩.٣٢١	-	-	-	-	-	١ - علاقات العمل	
.٢٠.١٩١٩	.١٩٨٢٣٣	.١٩٨٢٣٣	.٢١٣٤٧٥	-	-	-	-	-	٢ - البيئة التنظيمية	
-	-	-	-	.٠٠٠٦	٣.٢٨١٠٦	.٠٧٩١٠	.١١٢٢٦	.٢٣٥٠٥	(ص)	الاندماج الذاتي
-	-	-	-	.٠٠٠٠	١٣.١٣٣٤	.٠٨٨٤٨	.٠٩٥٧٧	.٢٠.٩٤٧	(ص)	Identification
.١١.٨٦٧	.١٠.٦٠٧٨	.١٢٣١٥٠	.١٨٥٨٠٠	-	-	-	-	-	١ - الاحتياجات الوظيفية	
.٢٠.٢٤٠٣	.١٩٦٥٣٥	.٢٢٨١٦٤	.٢٧٣٧٦	-	-	-	-	-	٢ - البيئة التنظيمية	
-	-	-	-	.٠٠٠٥	٣.٤٥١٩٤	.٠٨١١١	.١١٤١٩	.٢٣٧٩٢	(ص)	الارتباط
-	-	-	-	.٠٠٠٠	٩.٧٣٥٥٤	.٠٩٤٨٨	.١٠.٥٧٤	.٢٢٥١٨	(ص)	Involvement
.١٣٢.٩٧	.١٢٦.٢٣	.١٢٩٣.٩	.٣٥٨١٨٣	-	-	-	-	-	١ - التحدي الوظيفي	
.١٥٥٥٤٨	.١٤٨٩٠.٧	.١٥٨٥٠.١	.٣١٨٤٠.٣	-	-	-	-	-	٢ - علاقات العمل	
.١٦٨٨١٠	.١٦١٩٦٠	.١٧٣٧٦٦	.١٣١٤٤٥	-	-	-	-	-	٣ - نظام المكافآت	
-	-	-	-	.١٥٥٨	١.٤٨٠١٨	.٠١٦٩٩	.٠٥٢٣٨	.٢٢٨٨٧	(ص)	الولاء
-	-	-	-	.٠٠٤٤	٥.٥٤٤٣٤	.٠٣٥٠٨	.٠٤٢٨٠	.٢٠.٦٨٨	(ص)	Loyalty
.١٢٧١٣٤	.١٢٥٤٠.٢	.١٢٥٤١٧	.١٢٥٤١٧	-	-	-	-	-	١ - المستوى التعليمي	
.١٦٣٨٩٨	.١٦٣٨٩٨	.١٦٢٥٧٠	.٢٥٤٣٨٩	-	-	-	-	-	٢ - الاحتياجات الوظيفية	

المتغيرات الديموغرافية الذي أظهر قدرة على التفسير والتنبؤ بمستوى الولاء، بجانب العامل التنظيمي "الاحتياجات الوظيفية"، وقد كانت العلاقة سالبة لكلا العاملين الديموغرافي والتنظيمي مع المتغير التابع، ومن التفسيرات المحتملة أن ولاء المستويات التعليمية المتخصصة يكون للمهنة أكثر منه للمنظمة (Colarelli and Bishop, 1990).

وعن الفرضية القائلة إن درجة الالتزام لدى الجامعيين أقل منها عند غير الجامعيين، فقد تبين من نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة باستخدام (T - Test) لمجموعتي الجامعيين وغير الجامعيين أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بينهما ($P = .516$, $t = .65$) كما هو موضح في جدول ٤، مما يعني أن متوسط الالتزام لدى غير الجامعيين معادل أو مساو تقريباً لمتوسط الالتزام لدى الجامعيين.

جدول ٤

اختبار (T - test) الالتزام التنظيمي للجامعيين مقابل غير الجامعيين

المجموعة	N	Member	S D	St. Error	t	2 talk Probo
غير الجامعيين	١٧١	٣٠.٣٤	٧.٠٤	.٥٣٨	.٦٥	.٠٥١٦
الجامعيون	٨١	٣٩.٧٧	٦.٢٩	.٦٩٨	-	-

وعن علاقة المستوى التعليمي بدرجة الالتزام التنظيمي، تظهر النتائج الإحصائية لعينة الدراسة أن هناك علاقة ضعيفة وسالبة بين المستوى التعليمي والالتزام المتدني أو المنخفض، حيث لم يظهر هناك علاقة بين المستوى التعليمي والالتزام المرتفع، مما يمكن تفسيره بانخفاض التزام المستويات التعليمية المختلفة بصورة عامة كما يظهر ذلك في الجدول ٥.

جدول ٥

تحليل الانحدار المتعدد للمستوى التعليمي والالتزام العالي والمنخفض

العوامل	Multip R	R sq	a dj Rsq	F	Sig F	B	Beta	T	sig T
الالتزام	.٠٣٩٥	.٠٠١٦	-.٠٠٢٤	٣٩.٧	.٥٣٢٥	-	-	-	-
التزام مرتفع	.٠٣٢٨	.٠٠١١	-.٠٠٢٩	٢٦٩٣	.٦٠٤٢	-	-	-	-
التزام منخفض	.١٢٠٨	.٠١٤٦	.٠١٠٦٦	٣.٧٠٥	.٠٥٥٤	-.٣٦٨	-.١٢	١٩.٠	.٠٥

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن طريق اختبار (T - test) لعينة الدراسة أن متوسط الالتزام لدى شاغري الوظائف من المرتبة الثامنة فأقل (الدنيا) هو تقريباً متوسط الالتزام لدى شاغري الوظائف التاسعة فأعلى (العليا)، حيث كانت ($t = 1.11$, $p = .27$) كما يظهر في الجدول ٦، وبذلك لم تؤيد النتائج الإحصائية للفرضية القائلة إن درجة الالتزام لدى الموظفين في المراتب الدنيا أكبر منها في المستويات الوظيفية العليا.

جدول ٦

اختبار (T - test) للالتزام التنظيمي بين المراتب الدنيا والعليا

المجموعة	N	Mean	SD	S.Error	T	2 tail Prob
المراتب ٨ فأقل	٢٠٧	٣٠.٣٦٧	٦.٨٧٥	.٤٧٨	١.١١	.٢٦٩
المراتب ٩ فأكثر	٤٥	٢٩.١٧٨	٦.٤٠٤	.٩٥٥	-	-

المناقشة

إن الغرض الأول من هذا البحث هو اختبار العلاقة بين العوامل التنظيمية (التي تم التوصل إليها) وبين الالتزام التنظيمي وما يحتويه من عناصر. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط وجود علاقة إيجابية معنوية بين تلك العناصر، ماعدا العلاقة بين الاحتياجات الوظيفية وعنصر الولاء التنظيمي فقد كانت العلاقة معنوية وسالبة. ويمكن القول بقبول الفرضية القائلة بوجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية والالتزام التنظيمي وعناصره. كما أظهرت النتائج الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد مدى إسهام بعض العوامل التنظيمية والديموغرافية في تفسير الالتزام التنظيمي وعناصره والتنبؤ بدرجته كما يلخصه الجدول ٧ .

جدول ٧

نتائج تحليل المتغيرات المستقلة في تفسير الالتزام التنظيمي والتنبؤ بمستواه

متغيرات مستقلة	متغيرات تابعة		
	الالتزام	الاندماج الذاتي	الارتباط
نظام المكافآت			*
البيئة التنظيمية	*	*	
علاقات العمل	*		*
الاحتياجات الوظيفية		*	*
التحدي الوظيفي			*
المستوى التعليمي			*

* تبين قدرة المتغير المستقل على تفسير الالتزام التنظيمي والتنبؤ به.

أما الهدف الثاني من البحث فهو اختبار العلاقة بين العوامل الديموغرافية (العمر وعدد سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي) والالتزام التنظيمي وعناصره. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط عدم وجود أي علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية مما يعني عدم قبول الفرضية القائلة بوجود ارتباط بين العوامل الديموغرافية والالتزام التنظيمي. وهذه النتائج تخالف ما توصلت إليه بعض الدراسات من وجود ارتباط بين العمر والالتزام التنظيمي (Angle and Perry, 1983; Oliver, 1990).

أما علاقة المستوى التعليمي بدرجة الالتزام التنظيمي فقد أيدتهما الدراسات السابقة (Steer, 1977) لذا كان من المتوقع في هذه الدراسة أن يكون الالتزام لدى المجبيين من الجامعيين أقل منه لدى غير الجامعيين، لكن النتائج الاحصائية باختبار (T - test) لم تؤيد الفرضية الثالثة في هذه الدراسة.

كذلك أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود ارتباط بين عدد سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي فباختبار (t - test) وجد أن متوسط الالتزام لدى شاغلي الوظائف الدنيا هو متوسط الالتزام نفسه تقريبا لدى شاغلي الوظائف العليا، مما يعني عدم وجود اعتمادية بين هذين المتغيرين، وبالتالي رفضت الفرضية الرابعة لهذه الدراسة، وهذه النتيجة تتعارض مع نظرية المراهات الجانبية (Becker, 1964) التي تفترض أنه كلما أمضى الفرد فترة أطول في التنظيم (استثمار) كان سلوكه أكثر تردداً في البحث عن فرصة عمل في جهة أخرى، كما دلت بعض الدراسات على وجود علاقة بين عدد سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي (Oliver, 1990).

إن التفسير المحتمل لتعارض نتائج هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات الأخرى هو البيئة التنظيمية المتباينة من ناحية، وتعدد واختلاف طبيعة الوزارات والمصالح والمؤسسات والشركات العامة التي تمثل عينة هذه الدراسة، حيث إن كثيراً من الدراسات السابقة اعتمدت في عيناتها على منظمة بعينها الأمر الذي قد يؤدي إلى تجانس أكبر بين مفردات العينة، وهذا قد يكون تفسيراً محتملاً لاختلاف النتائج.

الخلاصة والتوصيات

إن الالتزام التنظيمي عملية متبادلة في تفاعلاتها بين العاملين ومنظماتهم وليس نتيجة لصفات أو ميزات يتمتع بها الفرد فقط. والنتيجة الرئيسية التي تم التوصل إليها في هذا البحث هي أن تصورات الموظف لسلوك منظمته له التأثير المباشر في التزامه واندماجه الذاتي وارتباطه بمنظمته وولائه لها. ولقد تم التوصل من عينة الدراسة التي شملت عدداً من الوزارات والمصالح والمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية إلى وجود علاقة ايجابية المتبادلة بين مختلف العوامل التنظيمية (التي تم التوصل إليها في هذا البحث) وبين الالتزام التنظيمي وعناصره. إن المحصلة العامة لتلك النتائج هي أن على المنظمات أن تولي العوامل التي تؤثر في درجة الالتزام كل عناية واهتمام.

إن السؤال الأساسي الذي يواجه منظمات اليوم هو: كيف يمكن الوصول إلى درجة عالية من الالتزام بين موظفيها ومن ثم تطويرها والحفاظ عليها؟. والدور الأساسي الذي يقع على عاتق القيادات الإدارية هو التحول من الأفكار والممارسات الإدارية التقليدية إلى مواجهة الاحتياجات الإنسانية والتنظيمية المتطورة وذلك من خلال الآتي:

أولاً: الحرص والمحافظة على بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العاملين وتوفر الشعور بالاهتمام والرعاية وتضمن كفاءة القيادات الإدارية ونزاهتها، وهذا قد يزيد من إمكان وجود موظفين ملتزمين ومندمجين ذاتياً مع منظماتهم كما ظهر من نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة، وقد أيدت تلك النتيجة دراسات كل من Liou(1995), Balfourand Wechsler(1991), Green (1990).

ثانياً: محاولة إشباع الاحتياجات الوظيفية للعاملين عن طريق توفير البرامج التعليمية والتدريبية التي تضمن الشعور بالتطور الوظيفي وتشجيع على الأداء الجيد حيث أظهرت نتائج البحث علاقة هذا العمل التنظيمي بالاندماج الذاتي والولاء التنظيمي، وقد أشارت إلى النتيجة نفسها دراسات كل من Wallace (1995), Balfour and Wechsler (1991), Meyer and Bobocel(1991).

ثالثاً: تطبيق نظام مكافآت يتشبع بالعدالة والشفافية وتوفر بيئة يحقق العائدات في توزيع المكافآت ويوفر التقدير المعنوي للأداء الرفيع ويرتبطها ببرامج تقييم أداء فعال، حيث تشير نتائج هذا البحث إلى علاقة هذا العامل مع العمل التنظيمي (Brett, 1995; Wallace, 1995; Huselid and Day, 1991).

رابعاً: إيجاد علاقات عمل تتسم بحسن المعاملة والثقة (Liou, 1995) بين الموظف ورئيسه والتأكد من إدراك العاملين أن دخولهم المادية تتناسب مع ما يبذلونه من جهد، الأمر الذي ينتج عنه الرضاء الوظيفي ويقود إلى التزام الموظف وارتباطه بالتنظيم. كما توصلت هذه الدراسة وغيرها من الدراسات (Savery(1994), Odom and Boxx(1990) و Green and Hatch,(1990).

خامساً: أن تكون الوظائف نوعاً من التحدي الوظيفي وذلك عن طريق الإغناء الوظيفي وتحسين نوعية الحياة الوظيفية، الأمر الذي يشعر معه الموظف بالتحدي والمتعة في عمله ويقلل من الملل والاكتئاب الناتج عن التكرار والتمطية، وهذا قد يؤدي إلى ارتباط الموظف بعمله ومنظمته كما يشير إلى ذلك التحليل الإحصائي لعينة البحث.

من هنا يمكن القول إن الالتزام التنظيمي ما هو إلا انعكاس لسياسات إدارية بناءة، وقيادات إدارية ملتزمة، وليس العكس.

المراجع

- Angle, H. and Perry, J. 1983. Organizational Commitment : Individual and Organizational Influence. *Work and Occupations*, 10:123 - 146.
- Balfour, D. and Wechsler, B. 1991. Commitment, Performance and Productivity in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 15:355 - 367.
- Becker, H.S. 1964. Personal Change in Adult life. *Sociometry*, 27: 40 - 53.
- Boxx, W. and Randy, O. 1995. Organizational Values and Congruency and Their Impact on Satisfaction Commitment: An Empirical Examination within Public Sector. *Public Personnel Management*, 15: 355 - 367.
- Brett, J. Cron, W. 1995. Economic Dependency on Work : A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance. *Academy of Management Journal*, 38: 261 - 271.
- Buchanan, B. 1974. Building Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 19: 533 - 546.
- Cohen, A. 1995. An Examination of The Relatiere Ships Between Work Commixeut and nonwork Domins. *Human Relations*, 48 (3): 239-263.
- Colarelli, S. and Bishop, R. 1990. Career Commitment: Functions, Correlates, and Management. *Group & Organization Studies*, 15 (2):158- 175.
- Cook, J. D. and Wall, T. 1978. New Work Attitudes Measures of Trust, Organizational Commitment and Personnel Need. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39 - 52.
- Dunham, R. Grube, J. 1994. Organizational Commitment : The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79: 370 - 380.
- Etzioni, A. 1961. *Comparative Analysis of Complex Organizations*, N.Y, Free Press.
- Green, F. and Hatch, E. 1990. Involvement and Commitment in the Work Place : A New Ethic Evolving. *Advanced Management Journal*, 55: 8 - 12.
- Greenhaus, J. H. 1987. *Career Management*. Y.N, Dryden.
- Hinrichs, J. 1991. Commitment Ties to the Bottom Line. *Human Resources Magazine*, 36: 77 - 81.

- Huselid, M. and Day, N. 1991. Organization Commitment, Job Involvement and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76 (3): 380 - 391.
- Johnson, W. and Johnson, R. 1991. The effects of Equity Perceptions on Union and Company Commitment. *Journal of Collective Negotiations in the Public sector*, 20 : 235 - 244.
- Kanter, R. M. 1972. *Commitment and Community*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kirchmeyer, C. 1995. Demographic Similarity to the Work Group: A Longitudinal Study of Managers at the Early Career Stage. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1): 67 - 83.
- Kline, C. and Peters, L. 1991. Behavioral Commitment and Tenure of New Employee. *Academy of Management Journal*, 34: 194 - 204.
- Liou, K. and Nyhan, R. 1994. Dimensions of Organizational Commitment in the Public sector: An Empirical Assessment. *Public Administration Quarterly*, 18: 99 - 118.
- Liou, K. 1995. Understanding Employee Commitment in the Public Organization. *International Journal of Public Administration*, 18: 1269 - 1295.
- McCaul, H. and Hinsz, S. 1995. Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward the Organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31: 80 - 90.
- Meyer, J. and Natale, J. 1990. The Measurement of Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1 - 18.
- Meyer, J. and Bobocel, D. 1991. Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment. *Journal of Management*, 17: 717 - 733.
- Morrow, P.C. 1983. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management*, 8: 486 - 500.
- Mowday, R. , Porter, E. and Steers, R. 1982. *Employee - organization linkages: Psychology of Commitment*. Academic Press.
- Norusis, M. J. 1990. *SPSS/ Pc + Statistics*. Chicago, III.
- Odom, R. and Boxx, W. 1990. Organizational Cultures, Commitment , Satisfaction, and

- Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14 (Winter):157-169.
- Oliver, N. 1990. Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment. *Human Relations*, 43 (6): 513-526.
- Porter, L.W. and Smith, F. 1970. The Etiology of Organizational Commitment. Unpublished. University of California at Irvine.
- Reichers, A. E. 1986. Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71: 508 - 514.
- Romzek, B. 1990. Employee Investment and Commitment : The Ties that Hired. *Public Administration Review*, 50: 374 - 382.
- Rusbult, C. E. and Farrell, D.1983. Longitudinal Test of the Investment Model. *Journal of Applied Psychology*, 68: 429- 438.
- Salanick, G. R. 1977. Commitment and the Control of Organizational Behavior in B. M. Shaw (ed) *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Savery, I. 1994. Attitudes to Work : The Intfluence of Perceived Style of Leadership on a Group of Worker. *Leadership & Organization Development Journal*, 15: 12 - 18.
- Sheldon, M.E. 1971. Investments and Involvement as Medianism Producing Commitment to the Organization. *Administrative Sicence Quarterly*, 16: 142-150.
- Somers, M. 1995. Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 49 - 58.
- Spector, P.E. 1987. Method Variance as an Artifact in Self - Reported Affect and Perceptions at Work: Myth or Significant Problem. *Journal of Applied Psychology* ,72: 438 - 443.
- Steers, R.M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Comments. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46 - 56.
- Vandewalle, D. and Van Dyne, I. 1995. Psychological Ownership: An Empirical Examination of its Consequences. *Group & Organization Management*, 20: 210 - 226.
- Wallace, J. 1995. Organizational and Nonprofessional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40: 228 - 225.
- Weiner, Y. and Gechman, A. 1977. Commitment : Behavioral Approach to Job

Involvement . *Journal of Vocational Behavior*, 10: 46 - 52.

Wilson, P. A. 1995. The Effects of Politics and Power on the Organizational Commitment of Federal Executives. *Journal of Management*, 21: 101 - 118.

عبد الله بن عبد الغني الطجم (دكتوراة الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة جنوب كاليفورنيا (USC)، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٨٢)، أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، من المهتمين بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات، والتغيير والدراسات المستقبلية.

الملحق
خصائص عينة الدراسة
جدول أ
توزيع الأعمار

العمر	التكرار	النسبة %	النسبة المضافة %
٢٩ أو أقل	١١٧	٤٦,٤	٤٦,٤
٣٠ - ٣٩,٩	١٠٣	٤٠,٩	٨٧,٣
٤٠ - ٤٩,٩	٢٤	٩,٥	٩٦,٨
٥٠ فأكثر	٨	٣,٢	١٠٠
المجموع	٢٥٢	٪١٠٠	٪١٠٠

جدول ب
المستوى التعليمي

العمر	التكرار	النسبة %	النسبة المضافة %
الابتدائية	٣٠	١١,٩	١١,٩
المتوسطة	٥٥	٢١,٨	٣٣,٧
الثانوية	٨٦	٣٤,١	٦٧,٩
الجامعية	٥٥	٢١,٨	٨٩,٧
الماجستير	٧	٨,٢	٩٢,٥
الدكتوراة	١٩	٧,٥	١٠٠
المجموع	٢٥٢	٪١٠٠	٪١٠٠

جدول ج
المستويات الوظيفية

المرتبة	التكرار	النسبة %	النسبة المضافة %
٤ فأقل	٦٨	٢٧	٢٧
٥ - ٨	١٣٩	٥٤,٨	٨٢,١
٩ - ١٢	٣٥	١٣,٩	٩٥,٦
١٣ فأكثر	١١	٤,٤	١٠٠
المجموع	٢٥٢	٪١٠٠	٪١٠٠

جدول د
الخبرة الوظيفية

عدد السنوات	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المضافة %
٦ - فأقل	٦٥	٢٥,٨	٢٥,٨
٦ - ١٠,٩	٩٨	٣٨,٩	٦٤,٧
١١ - ١٥,٩	٥٢	٢٠,٦	٨٥,٣
١٦ - ٢٠,٩	٢٤	٩,٥	٩٤,٨
٢١ فأكثر	١٣	٥,٢	١٠٠
المجموع	٢٥٢	٪١٠٠	٪١٠٠



مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية

تَعبّر عن
جامعة الكويت

رئيس التحرير

٩. ميرمن خليفة (الغزلي) (السبح)

المقر: جامعة الكويت - الشويخ

هاتف: ٤٨١٦٨٠٧

٤٨١٦٧٩٩

٤٨١٦٨٢٤

٤٨١٤٢٩٥

• مجلة علمية فصلية محكمة تصدر ٤ مرات في السنة.

بالإضافة الى اصدارات خاصة في المناسبات.

• تعنى بشئون منطقة الخليج والجزيرة العربية السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والعلمية.

• صدر العدد الاول في يناير ١٩٧٥.

• تقوم المجلة باصدار ما يأتي:

(أ) مجموعة من المنشورات المتخصصة عن منطقة الخليج والجزيرة العربية.

(ب) مجموعة من الاصدارات الخاصة والمتعلقة بمنطقة الخليج والجزيرة العربية.

(ج) سلسلة كتب وثائق الخليج والجزيرة العربية

• عقد الندوات التي تهتم المنطقة أو المساهمة فيها واصدارها في كتب.

• يغطي توزيعها ما يزيد على ٣٠ دولة في جميع أنحاء العالم.

• الاشتراك السنوي بالمجلة

(أ) داخل الكويت ٢ دك للأفراد - ١٢ دك للمؤسسات
(ب) الدول العربية ٢٥٠٠ دك للأفراد - ١٢٠ دك للمؤسسات
(ج) الدول الاجنبية ١٥ دولاراً للأفراد - ٤٠ دولاراً للمؤسسات

جميع المراسلات توجه باسم رئيس التحرير على العنوان الآتي:

ص.ب: ١٧٠٧٣ - الخالدية - الكويت - الرمز البريدي 72451