

أثر العوامل التنظيمية على الالتزام التنظيمي في منظمات القطاع الخاص في لبنان

د. حسن يزبك

Summary

This article entitled “**effect of organizational and demographic factors on the level of organizational commitment in the private sector organizations in Lebanon**”, aims to Identifying organizational factors, and measured as seen by members of the sample, and is expected to affect the degree of commitment. Also to determine the level of organizational commitment of employees in the private sector organizations in Lebanon.

The study conclude that The overall average on the opinion of the managers and staff of private organizations Lebanese about the attractiveness of regulatory elements in the overall work was expected, the average is 3.39. and The average rate on averages or satisfy the needs of motivated workers came 3,28 in a class good. Finally The overall average for organizational commitment came in a class good with 3,30 to note that the average confined between organizational elements that attract and satisfy the motives average score, (3.28>3.34>3.39), and this means that the organizational commitment of motives less saturated, and thus is at a minimum.

ملخص:

تناولت هذه المقالة موضوع هام وحيوي في مجال الإدارة وهو مستوى الإلتزام لدى العاملين في منظمات الخدمات في القطاع الخاص في لبنان، حيث وُجد أن الإلتزام العاطفي والاجتماعي في المرتبة الأولى، وبدرجة جيد جداً، أما الإلتزام القيمي والعقلي فجاء في المرتبة الثانية بدرجة جيّد، وأخيراً جاء الإلتزام المادي "الإقتصادي" والمبني في المرتبة الثالثة، وبدرجة مقبول مائلة إلى عدم المقبولية، وبالتالي فإن المنظمات اللبنانية تعتمد على استمالة

عاطفة الموظف وتأييده لقيمتها في تعزيز التزامه التنظيمي غير مهتمة بكفاية الأجور والتقديمات المالية والعينية في المحافظة على التزام العاملين التنظيمي.

وأخيراً، خلصت الدراسة إلى أن أهم العناصر "العوامل" المؤثرة في الالتزام التنظيمي وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ثم البناء التنظيمي المتكامل، إضافة إلى ثقافة المنظمة العادلة وتوفير القيادة الإدارية القدوة التي تمثل نماذج اقتداء من قبل العاملين في تلك المنظمات.

أولاً: مقدمة المقالة

ما هي الأمور التي تساهم في تنشيط دافعية الأفراد ؟ لماذا يُلزم العاملون أنفسهم بتحقيق أهداف منظماتهم التي يعملون بها ؟ ولماذا يندمج بعض الموظفين بمنظماتهم عاطفياً وجسدياً في حين لا يفعل آخرون ذلك ؟

هي جملة من التساؤلات التي طرأت على الفكر الإداري الحديث، الذي زاد اهتمامه بموضوع "الالتزام التنظيمي"، وتناولته المؤلفات والأبحاث الإدارية المعاصرة كأحد مفاتيح اكتشاف القدرات الإدارية الكامنة التي تعزز الدافعية لدى الأفراد.

"فمع غياب الالتزام التنظيمي لدى الموظفين لن تكون المؤسسات قادرة على زيادة تأثير المبادرات الهامة بشكل استراتيجي، كإدارة التغيير وتحقيق الأفضلية التنافسية" (Angel and Peryy, 1986:125).

يتمّ التنبؤ بمدى الإلتزام بناءً على اعتقاد الفرد بأهداف المؤسسة واستعداده لبذل الجهد من أجل المؤسسة والرغبة في البقاء داخلها، أضف إلى ذلك أنّ فهمنا لطبيعة الإلتزام يبقى متجدّراً في المنهج التفكيرى الذي تعود نشأته إلى وقت طويل قبل دخول المجتمع في ما يُسمّى بالعصر ما بعد الصناعي أو ما بعد الحداثة. (Mowday, 1979: 2003)

أما الإلتزام في المنظمات فله أوجه كثيرة كما أنّ توجّه الاستراتيجيات نحو إنشاء الإلتزام والحفاظ عليه لدى القوى العاملة إنّما يهدف إلى توليد الإلتزام في المؤسسة. وانطلاقاً من أوسع التعريفات فإنّ الإلتزام التنظيمي ينطوي على العلاقة بين الموظف والمؤسسة علماً أنّه جرى تعريف هذه العلاقة بشكل متنوع في المؤلفات حول السلوك

التنظيمي وعلم النفس التنظيمي إلا أنّ أكثر التعريفات انتشاراً تتمحور حول مفهوم الموظف الذي يؤمن بقوة بأهداف المؤسسة التي يعمل فيها. ويتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وقيم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة حيث نجد أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المنظمة (الحناوي، السلوك التنظيمي، ١٩٩٧: ص ٤٨).

وقد أظهر الكثير من الدراسات العلاقة بين تلك العوامل سابقة الذكر والالتزام التنظيمي، بل وتعددت هذه الدراسات إلى مجال تأثير الالتزام التنظيمي على نتائج أداء عمل الموظفين لعملهم والاستمرار بالانتماء إلى المؤسسة وذلك عن طريق قياس مستوى أدائهم ومعدلات غيابهم بالإضافة إلى معدلات دوران العمل (الفضلي، ١٩٩٧: ٢٦).

ولقد بدأ الإهتمام بهذا الموضوع في العالم العربي في النصف الثاني من التسعينات لإيمان بعض الباحثين بأهمية هذا الموضوع وأثره على المنظمة وعلى العاملين فيها، ولكن ما زال هذا الموضوع بحاجة إلى دراسات أكثر عمقاً لخصوصية ثقافة وبيئة العالم العربي (سلامة، ١٩٩٩: ٣٩).

أما في لبنان فالدراسات في هذا الموضوع ما زالت ضعيفة جداً، وبحاجة لمزيد من الإهتمام وخاصة في القطاع الخاص وبالتحديد في القطاع الخدماتي (السياحي، المصرفي، التعليمي الترانزيت...)، وبناءً على ما سبق وجدت أنه من الواجب أن أقوم بدراسة هذا الموضوع لمعرفة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمنظمات القطاع الخاص في لبنان لتكون مصدراً هاماً لمتخذي القرارات فيها.

أ - مشكلة الدراسة : تواجه المنظمات الإدارية اللبنانية تحديات كبيرة في مجال التنمية الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والديموغرافية (تغيير في تركيب هياكل القوى العاملة من حيث المستوى التعليمي والخبرة الوظيفية والسن) بما تحمله من متغيرات، نتيجةً للأعباء الكبيرة الملقاة على عاتقها، وأصبح الأفراد والمنظمات والمجتمع عرضةً لآثار هذا التغيير، وبناءً عليه فإن الأسئلة التي تثيرها الدراسة تتمحور حول الآتي:

- ١ - ما هي العوامل التنظيمية المؤثرة في درجة الإلتزام التنظيمي؟
 - ٢ - ما هي درجة العلاقة بين العوامل الديموغرافية والإلتزام التنظيمي؟
 - ٣ - ما هو مستوى الإلتزام التنظيمي لدى مدراء وموظفي قطاع الخدمات الخاص في لبنان؟
 - ٤ - ما هو إنعكاس مستوى الإلتزام التنظيمي على دافعية أفراد هذه المنظمات؟
- ب- فرضيات الدراسة: بناءً على أهداف الدراسة والأسئلة المثارة، تم صياغة الفرضيات كالاتي:
- ١ - توجد علاقة بين المكونات الفرعية للإلتزام التنظيمي والإلتزام التام للموظف.
 - ٢ - إن الإلتزام الاستمراري أكبر من الإلتزام الشعوري والمعياري لدى العاملين في قطاع الخدمات الخاص في لبنان.
 - ٣ - توجد علاقة ايجابية قوية بين العوامل التنظيمية والإلتزام التنظيمي.
 - ٤ - توجد علاقة ايجابية بين العمر وعدد سنوات الخدمة والمركز الوظيفي وبين الإلتزام التنظيمي.
 - ٥ - إن المستويات التنظيمية الدنيا تتميز بالإلتزام تنظيمي أعلى من المستويات العليا.
 - ٦ - توجد علاقة عكسية بين الإلتزام التنظيمي والمستوى العلمي للموظف.
 - ٧ - إن مستوى الإلتزام التنظيمي غير ثابت نسبياً، وهو يتغير تبعاً لأقدمية الموظف.
 - ٨ - تسعى الإدارة في قطاع الخدمات الخاص في لبنان - وبكل قوة - لتطوير عناصرها التنظيمية وتعظيم نقاط قوتها.
 - ٩ - إن مراعاة العناصر التنظيمية من قبل منظمات قطاع الخدمات الخاص في لبنان، والسعي لتحويلها إلى عناصر جاذبة غير كافٍ لإشباع أو تلبية دافعية الموظفين لديها.

١٠- يستمر المدراء والموظفون في قطاع الخدمات الخاص في لبنان في أعمالهم ويلتزمون بها، كلما كانت الرواتب والتقديمات عالية وكلما كانت تكاليف ترك العمل أيضاً عالية.

إلى ذلك ولإنجاز الدراسة قمت بتحليل مفاهيم الإلتزام التنظيمي ونماذجه والأمور التي توصل إلى هذا الإلتزام، وكذلك نتائج الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم من جهة وقياس العوامل التنظيمية المؤثرة على الإلتزام التنظيمي باستخدام استمارات استقصاء، ومن ثم تحليل المعلومات والوصول إلى النتائج من جهةٍ أخرى .

ج- الدراسات السابقة:

تناول بعض الدراسات العوامل التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، ففي دراسة تناولت تأثير البناء التنظيمي للمنظمات الإنتاجية، تبين أن اعتماد الإلتزام التنظيمي يرتكز إلى حد كبير على إدراك الموظفين للفرص المتاحة، لاسيما فيما يتعلق بالتطور الوظيفي.

(Walsh, k, 1984 : 189-206)

كما توصلت دراسة (Brooke and corn, 1988 : 139-145) حول المكافآت النقدية والرضا الوظيفي ومدى علاقته بالإلتزام التنظيمي إلى وجود علاقة قوية بين الإلتزام التنظيمي وأداء الأشخاص عند الذين لديهم متطلبات متدنية للمكافآت النقدية بينما تقل عند هؤلاء الذين لديهم متطلبات عالية.

بالإضافة إلى ذلك تناولت دراسة (Lim V,1996 : 171-195) العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وعدد من العوامل التنظيمية والشخصية والمهنية، و أثبتت وجود علاقة بين الإلتزام و الثقة 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 H, and Shaw M, 1997 : 15-17) التي ركزت على اختبار العلاقة بين أخلاقيات العاملين واتجاهاتهم وعلاقتها بالإلتزام، وتبين من نتائج الدراسة أهمية البيئة التنظيمية في إيجاد جو من الثقة والاستثمار في التدريب، وتفويض الصلاحيات والسلطة لتذويب الفجوة بين المستويات الإدارية.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

أ - مفهوم الالتزام التنظيمي **organisationnel commitment**.

يرى (Porter M, 1985: 210) الالتزام بأنه: "إستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية لها".

أما (Sobel M.E, 1995 :30) فيرى أن الالتزام هو: "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها".

وتناول (Porter, 1985) الالتزام من الناحية الإدارية، وعرفه بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد مثل الإيمان القوي بالمنظمة وقبول الأفراد لأهدافها وقيمها بالإضافة إلى الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة،، والرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها.

ونظراً لتعدد الأدبيات في النظرة إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فضلاً عن كونه من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، يمكن الإستنتاج أن الإلتزام التنظيمي يُعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها كما أنه يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويتمثل في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية للاستمرار فيها وعدم تركها.

ب - أبعاد الالتزام التنظيمي

من المحاولات الأولى لتطوير مداخل دراسة الالتزام التنظيمي تلك التي قام بها Etzioni حيث اقترح منهجية اعتمدت بشكل أساسي على إذعان الفرد للتوجيهات التنظيمية. وقد

اعتبر القوة أو السلطة التي تمتلكها المنظمة على الأفراد بأنها الأساس في التزام الموظف داخل المنظمة.

كما برهنت Kanter بأن الأنواع المختلفة للالتزام تنتج من المطالب السلوكية المختلفة المفروضة على الأعضاء بواسطة المنظمة، وبناءً على ذلك اقترحت ثلاثة أشكال للالتزام هي الالتزام المستمر، والالتزام القائم على التماسك، والالتزام الرقابي (Meyer J, And Natale, J. 1990:1-18).

إلى ذلك أكد (Salancik G.R,1977) أن باحثي السلوك التنظيمي استخدموا مصطلح الالتزام التنظيمي لوصف العملية التي من خلالها تحقق التطابق بين العاملين وبين أهداف وقيم المنظمة، ويكونون راغبين في المحافظة على عضويتهم فيها.

وقد أطلق (Staw and G.R Salancik) على هذا المدخل تسمية الالتزام الإيجابي Attitudinal Commitment حيث وجد أن علماء النفس الاجتماعيين يركزون في دراستهم للالتزام على العملية التي بواسطتها تقوم السلوكيات الماضية للفرد بربطه بالمنظمة التي يعمل فيها، وقد أطلقا على هذا المدخل لدراسة الالتزام تسمية الالتزام السلوكي.

وأخيراً اقترح (Meyer and Allen, 1991 : 61-89) نموذجاً للالتزام التنظيمي من ثلاثة أبعاد تمثلت بالالتزام العاطفي الوجداني والالتزام الأخلاقي بقيم المنظمة والالتزام الإستمراري أو البقائي الذي يدفع الفرد إلى الإنتماء للمنظمة والبقاء فيها.

وعليه وبناءً بناءً على تعريفات الالتزام التنظيمي وأهمها تعريف (Sheldon,1971) الذي يرى أن الالتزام هو "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والاندماج والافتخار بالعمل فيها، ولوصول الموظف إلى حالة الارتباط التام والاندماج الكلي والافتخار بالعمل لا بدّ لكافة أبعاد الشخصية الإنسانية (المعنوية ،العقلية،العاطفية، الإجتماعية ، الفنية) أن تتكامل بشكل كبير مع كافة العناصر المكونة للمنظمة(محمد منير، ١٩٩٩: ٥٨) وبالتالي أقترح هنا أبعاداً فرعية جديدة على النحو التالي:

١- الإلتزام الموقفي أو الشعوري ويشمل البعد العاطفي الذي يشير إلى حب العمل والإستمتاع والفخر والإعتزاز به بالإضافة إلى البعد الاجتماعي المتعلق بحب الانتماء والتواصل مع الآخرين.

٢- الإلتزام الاستمراري ويشمل الإرتباط المادي والذي يتعلق بتكاليف ترك الوظيفة الحالية بالإضافة إلى الإلتزام المهني المرتبط بحب المهنة وتوفير المهارات اللازمة لهذه المهنة.

٣- الإلتزام المعياري ويشمل البعد القيمي المشتق بالبعد الروحي المعنوي والمتعلق بتأييد القيم الإنسانية ومراعاة الضمير المهني لكل وظيفة، بالإضافة إلى البعد العقلي الإدراكي للشخصية والذي يشير إلى امتلاك قاعدة فكرية متماسة عن المنظمة، وتبني أهدافها وقوانينها.

ج - مراحل الإلتزام التنظيمي وتطوره

يعيش الفرد عدة حالات معنوية منها سلبية وأخرى إيجابية ، وكل من هذه الحالات لها مراتب ، فالحالات المعنوية يمكن أن تبدأ وتتطور من حالة الإحباط ثم السخط مروراً بالرضى الوظيفي وإنهاءً بالإلتزام التنظيمي الجزئي أو التام والعكس صحيح.

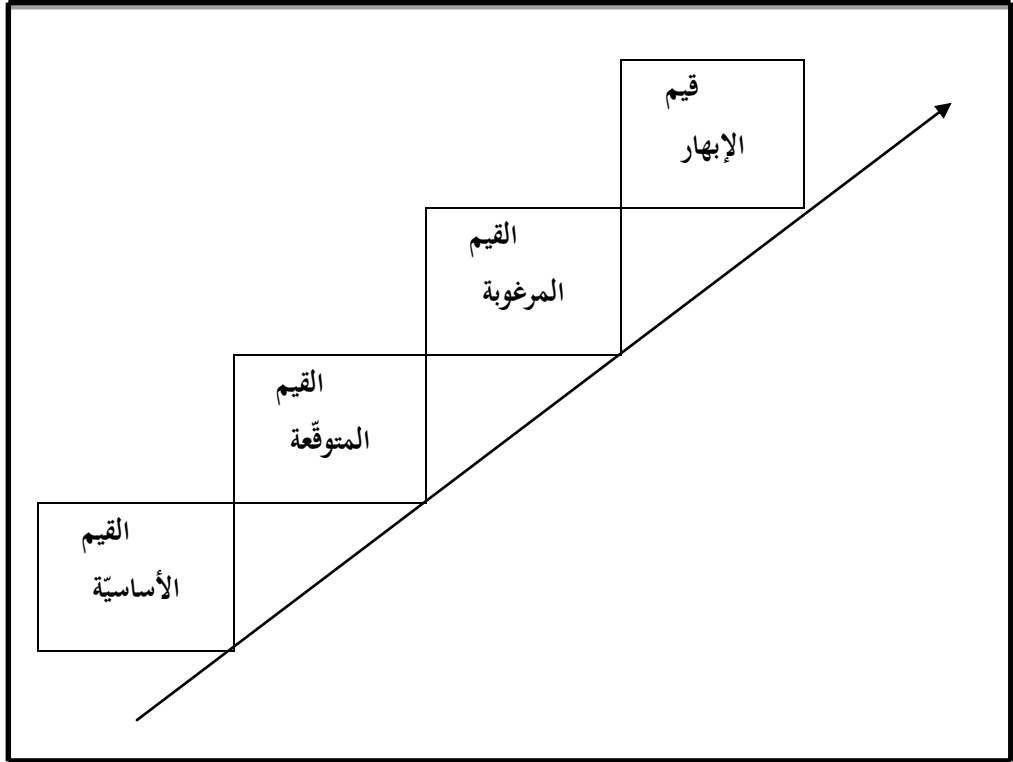
ولتحديد مراحل الإلتزام التنظيمي وترتيبه مقارنة مع بقية المصطلحات ذات الصلة مثل الرضى الوظيفي لا بد من معرفة نقطة الإرتكاز أو التحول من الحالة المعنوية السلبية إلى الحالة المعنوية الإيجابية ولتحديد نقطة التوازن أو الإرتكاز لا بد من التدرج في دراسة الأمور على النحو التالي:

١ - معرفة نموذج القيمة للعاملين (أو العوامل التنظيمية)

يمكن تعريف نموذج القيمة بأنه "مجموع العوائد المادية والمعنوية التي يتوقع الموظف الحصول عليها جراء عمله في منظمة معينة" (السلمي، ١٩٩٩: ٨٤) كما تتدرج وتختلف تطلعات وتوقعات الموظف تجاه عمله أو المنظمة التي يعمل بها في كل مرحلة من

مراحل مسار الفرد الوظيفية ولكن يوجد تطلعات مشتركة في كافة المراحل يمكن وضعها حسب الرسم التوضيحي رقم (١) على النحو التالي:

رسم توضيحي رقم (1) نموذج القيمة للعاملين



المصدر: إعداد الباحث

٤- هذا النموذج مقترح من قبل الباحث حيث تمت الاستفادة من كتاب أساسيات التسويق للدكتور عبد السلام أبو قحف، الدار الجامعية

بيروت، ١٩٩٤ في وضع هذا النموذج.

٢-١ القيم الأساسية: عبارة عن الخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة لعامليها سواء المادية أو غير المادية وبدونها لا يمكن أداء وظيفة الخدمة.

٢-١ القيم المتوقعة: هي ممارسات العمل وتطبيقاته المألوفة والمرتبطة بتأدية العمل ويعيشها العامل أو الموظف باعتبارها جزءاً مرتبطاً بعمله اليومي.

٣-١ القيم المرغوبة: هي الأشياء التي يتمنى الموظف وجودها في المنظمة التي يعمل بها.

٤-١ قيم الإبهار: وهي عبارة عن الأشياء التي تضيف عنصر القيمة للعمل فوق توقعات الموظف، بمعنى التفوق من قبل المنظمة على توقعات الموظف.

٢ - معرفة باقة القيمة للموظفين (أو العوامل الفردية)

باقة القيمة "هي ما يحصل عليه الموظف بشكل فعلي أثناء العمل اليومي ، من خلال تفاعله مع مختلف العناصر التنظيمية المكونة للمنظمة" (أبو قحف، ٢٠٠٧: ٣١) ، مثل:

١-٢ الجوانب المعنوية والقيمية : مثل السلوك القيادي ، مشاركة الموظفين وتقدير أعمالهم ، مساحة الحرية المعطاة للإبداع والعمل....

٢-٢ الجوانب البيئية المادية: وهي المكونة للعمل مثل المباني، ساحات الإنتظار، مواقف السيارات ،....

٣-٢ الجوانب الجمالية : وهي لمسة الفنّ والذوق الواجب إشعارها للموظف وتتضمن المظهر العام والأصوات والديكور والمظهر الجمالي العام....

٤-٢ المنافع الأساسية والإضافية المقدمة للموظف.

٥-٢ المعلومات: وهي الإرشادات الواجب إعطاؤها للموظف لكي يسهل عليه عمله وتشمل اللوحات الإرشادية، نظم العمل المعلنة.

٦-٢ إدارة وقت العمل والموظفين.....وغيرها.

٣ - مقارنة بين نموذج القيمة وباقة القيمة بالنسبة للموظفين:

يمكن عرض احتمالات نتائج المقارنة كالتالي:

٣-١ تقل بنسبة كبيرة باقة القيمة المقدّمة للعاملين عن نموذج القيمة (إحباط لدى العاملين بسبب فشل المنظمة في كسب تأييد ورضى العاملين).

٣-٢ تقل باقة القيمة المقدّمة للعاملين بعض الشيء عن نموذج القيمة (حالة سخط وعدم رضى من قبل العاملين).

٣-٣ تتساوى باقة القيمة المقدمة للعاملين مع نموذج القيمة (حالة رضى في حدودها الدنيا).

٣-٤ تفوق باقة القيمة المقدّمة للعاملين القيم المتوقعة لديهم بنسبة قليلة (حالة رضى جيدة من قبل العاملين).

٣-٥ تفوق باقة القيمة المقدّمة للعاملين بكثير القيمة المتوقعة لديهم (حالة إلتزام تنظيبي).

٤ - تحديد نقطة التوازن أو الإرتكاز

يمكن النظر إلى نقطة التوازن حسب رأي الباحث على أنها النقطة التي يتحقق فيها التطابق أو التساوي بين باقة القيمة المقدّمة للعاملين مع القيم المتوقعة لديهم وعليه يمكن إعتبار هذا التطابق نقطة التحول من لحظة التوازن أو الرضا الوظيفي بإتجاه تعزيز الإلتزام التنظيمي ، وهنا يقترح الباحث جدولاً ورسماً توضيحياً وذلك بالإستفادة من مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

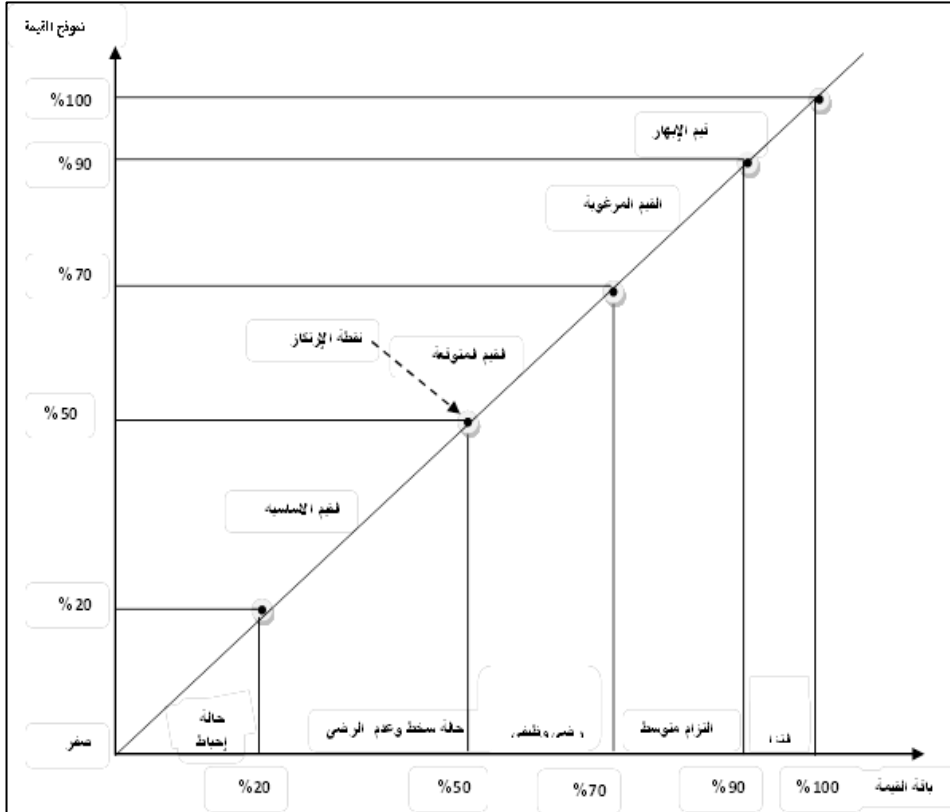
جدول رقم (١) حالات موافقة الفرد
على قدرة العناصر التنظيمية على إشباع دوافعه.

مسلسل	التكرار	التقييم	شرح حالة الفرد أو درجة توافق دوافعه مع العناصر التنظيمية
١.	دائماً	ممتاز	تعبر عن الحالة التي تفوق ٩٠%.
٢.	غالباً	جيد جداً	تعبر عن الحالة التي تتراوح بين ٧٠ و ٩٠%.
٣.	أحياناً	جيد	تعبر عن الحالة التي تتراوح بين ٥٠ و ٧٠%.
٤.	نادراً	مقبول	تعبر عن الحالة التي تتراوح بين ٢٠ و ٥٠%.
٥.	أبداً	ضعيف	تعبر عن الحالة التي تقل عن ٢٠%

المصدر: إعداد الباحث إستناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي.

رسم توضيحي رقم (٢) يبين تدرج الحالات التي يعيشها الفرد

بدءً من السخط وإنهاءً بالإلتزام التنظيمي التام أو العالي.



المصدر: إعداد الباحث

إعتماداً على الرسم البياني رقم (٢) يُمكن تحديد الحالات المعنوية التي يعيشها الموظف على النحو التالي:

- حالة الإحباط تعبر عن حالة الفرد التي تقل فيها المقارنة بين نموذج القيمة وباقة القيمة عن ٢٠%.

- حالة السخط وعدم الرضا تعبر عن حالة الفرد التي تتراوح فيها المقارنة بين نموذج القيمة وباقة القيمة بين ٢٠% وأقل من ٥٠%.
- حالة الرضا بمستوياته الدنيا أو الإنتماء تعبر عن حالة الفرد التي تتراوح فيها المقارنة بين نموذج القيمة وباقة القيمة بين ٥٠% وأقل من ٦٠%.
- حالة الرضا بمستوياته العليا أو الولاء تعبر عن حالة الفرد التي تتراوح فيها المقارنة بين نموذج القيمة وباقة القيمة بين ٦٠% وأقل من ٧٠%.
- حالة الإلتزام التنظيمي الجزئي تعبر عن حالة الفرد التي تتراوح فيها المقارنة بين نموذج القيمة وباقة القيمة بين ٧٠% وأقل من ٩٠%.
- حالة الإلتزام التنظيمي التام تعبر عن حالة الفرد التي تتراوح فيها المقارنة بين نموذج القيمة وباقة القيمة بين ٩٠% و ١٠٠%.

د- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

درس الباحثون المتغيرات الشخصية ومتغيرات الدور والمتغيرات الوظيفية من حيث تأثيرها على الإلتزام التنظيمي ومن بين المتغيرات التنظيمية التي جرت دراستها كان من الملاحظ وجود روابط قوية مع الهيكل التنظيمي وإلغاء المركزية الإدارية، بالإضافة إلى وجود علاقة بين السلوك القيادي والإلتزام التنظيمي وبين القيم المعروفة جيداً وأنظمة المكافآت الموضحة جيداً والإلتزام التنظيمي.

فقد قسم (steers, 1980 : 55) العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي في ثلاث مجموعات، هي:

- الخصائص الشخصية (مثل العمر، ومستوى التعليم، والحاجة إلى الإنجاز.. الخ).
- الخصائص الوظيفية (مثل التنوع، والتغذية العكسية، والاستقلالية.. الخ).
- خبرات العمل (مثل اتجاهات الفريق نحو المنظمة، وأهمية الشخص من قبل المنظمة).

في حين قسّم (Mowday, 1980: p58) العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي في أربع مجموعات هي: الخصائص الشخصية، خصائص الوظيفة، خصائص العمل وعدد سنوات الخدمة في العمل.

إلى ذلك يمكن الإستنتاج أن العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي (على سبيل المثال لا الحصر) يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

١- العوامل الفردية والتي تتمثل بالخصائص الشخصية على النحو التالي :

العمر: إن الإلتزام التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي مع العمر، بمعنى أنه كلما تقدم الفرد في العمر فإن نسبة الإلتزام لديه سوف تزداد، وتفترض تلك العلاقة أن التوافق بين الإلتزام التنظيمي والعمر من الممكن أن يكون ناتجاً عن الإستثمارات المتراكمة للفرد داخل المنظمة. (Angel, 1981: p 127).

٢-١ **الجنس:** تعددت الاتجاهات حول طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والنوع، فقد أشار البعض إلى أن الإلتزام التنظيمي لدى النساء يكون أكبر من الرجال، ويرجع السبب في ذلك إلى تغلب المرأة على كثير من العقبات التي تواجهها من أجل أن تؤمن لها مكاناً أفضل من الرجل في قوة العمل (خطاب ، ١٩٨٨: ص١٠٠).

٣-١ **المستوى التعليمي:** إن ارتفاع المستوى التعليمي للفرد يزيد من طموحاته وتوقعاته، وتصبح الرغبة لديه قوية لإشباع حاجاته الإجتماعية والنفسية في العمل، وتتعدد البدائل المطروحة لديه لاختيار المنظمة المناسبة ، وعلى العكس من ذلك فقد أوضح (Irving,1997 : 444) أن المستويات التعليمية التي يحصل عليها الفرد تمكنه من تقلد مناصب وظيفية أفضل داخل المنظمة، بحيث يترتب على ذلك انخفاض تنازله عن تلك الإستثمارات في المجال التعليمي كترك المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى، مما يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي لديه.

٤-١ **الحالة الاجتماعية:** يمكن أن تؤثر الحالة الإجتماعية على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الفرد، وفي هذا الخصوص أوضح (القيروني ٢٠٠٠) أن الإلتزام التنظيمي لدى العاملين المتزوجين أقل من غير المتزوجين، وقد أرجع ذلك إلى عدم قدرة الموظف

المتزوج بالوفاء بمتطلبات الالتزام التنظيمي في الوقت الذي يفى فيه بمتطلبات الالتزام نحو الأسرة، مما يجعل الالتزام الأسرى لديه يمثل المرتبة الأولى نظراً لضعف مردودات الالتزام في المنظمات.

٥-١ المستوى الإداري للفرد: يشير (الخيبي، ١٩٩٩: ٨٣) إلى أنه كلما ارتفع المستوى الإداري للعامل ترتب على ذلك زيادة في الالتزام التنظيمي لديه، والسبب في ذلك يعود إلى أن أصحاب المستويات الإدارية العليا قد استثمروا الكثير من الوقت والجهد في المنظمة، وعملوا على تنمية العديد من العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه حتى وصلوا إلى هذه المراكز، وبالتالي يصعب عليهم تركها.

٦-١ مدة الخدمة في المنظمة: إن زيادة مدة الخدمة لدى الفرد في المنظمة تؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لديه، ويرجع ذلك إلى كونها تمكنه من الحصول على مهام وأعمال أكثر تحدياً واستقلالية وحرية في العمل وما يرتبط بذلك من الحصول على قدر أكبر من المكافآت، كما أنها تؤدي إلى زيادة التداخل الاجتماعي للفرد في المنظمة ومع رفاقه في العمل، مما يؤدي إلى تقوية وتدعيم الروابط النفسية والعاطفية بين الفرد والمنظمة، ومن ثم زيادة الالتزام التنظيمي لديه (الفضلي، ١٩٩٧: ١٠٠).

٢- الدوافع الفردية. تمثل التكوين الفكري والعاطفي للفرد، تؤثر في سلوكه وهي عوامل متشابكة ومتفاعلة مع بعضها وهي المحركات الداخلية للسلوك، بمعنى العامل الداخلي المؤثر على سلوك الفرد بحيث تمثل هذه المحركات الدوافع التي تحرك سلوك الفرد وتستثيره لأداء العمل (عساف، ٢٠٠٢: ص ٦٠) وتشمل هذه العوامل:

١-٢ الإدراك: الإدراك هو عملية إستقبال المثيرات من خلال الحواس مثل الرؤية، الإستماع، الشم، التذوق، والمشاعر وتنظيمها وترجمتها أو تفسيرها لتكوّن اتجاهات معينة تؤثر بدورها في بلورة السلوك الإنساني فكلما كان إدراك الفرد لمحيطه العام ومحيطه التنظيمي داخل المنظمة التي يعمل بها كبيراً كلما كان تفاعله مع هذه البيئة إيجابياً لأن قدرته على التدبير والحكم الموضوعي على الأمور تكون جيدة، كما أن إدراكه لأهمية دوره داخل المنظمة التي يعمل بها يمكن أن يعزز إلتزامه بها (السلمي، ١٩٩٩: ٤٩).

٢-٢ الإتجاهات: تمثل الإتجاهات إستعداداً مسبقاً للتصرف بطريقة معيّنة وتبلور عبر مرور السنوات الطويلة في الأسرة، المدرسة، والجامعة، وتتغير الإتجاهات بتغير الظروف والخبرات والتعليم والتدريب بل وحتى بملاحظة سلوك الغير وعليه كلما إمتلك الفرد كماً كبيراً من الإتجاهات الإيجابية عن مختلف مكونات المنظمة التي يعمل بها كلما إزداد تعلقه بها وكلما إنخفظت رغبته بتركها والبحث عن عمل جديد ولذلك تركّز المنظمات على غرس الإتجاهات الإيجابية نحو العمل ومحاولة تغيير الإتجاهات السلبية منها عن طريق المحاضرات والإتماعات و الدورات التدريبية والتعليمات واللوائح التنظيمية وغيرها. (عبد الباقي ، ٢٠٠١ : ٤٠).

٣-٢ القيم: تُعرّف القيم بأنها تلك المعتقدات الراسخة نسبياً التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدّد السلوك المقبول أو المرفوض، وعلى ضوءها يتحدّد الصواب من الخطأ، ومقارنةً بالإتجاهات فإنّ القيم تتصف بثباتٍ نسبي أكبر (خطاب ، ١٩٨٨ : ٥٠).

وعليه وبشكل تبادلي كلما إمتلك أو آمن الفرد بعدد كبير من القيم الإنسانية وجسدها في سلوكه كلما كان ذلك لصالح المنظمة التي يعمل بها ذلك الفرد، كما أن المنظمة التي تؤمن بعدد كبير من القيم العملية وتجسدها في سلوكها وتحاول أن يلتزم أفرادها بهذه القيم بطرق علمية إقناعية يكون ذلك في صالح الأفراد والمنظمة معاً، وبالتالي كلما توسعت دائرة التطابق بين قيم المنظمة وقيم أفرادها كلما إلتزم هؤلاء الأفراد بهذه المنظمة.

٤-٢ الحاجات : هي "غرائز فطرية أساسية لا غنى عن إرضائها" أو هي "نقص مادي أو معنوي يشعر به الإنسان ويسبب له نوع من الألم أو التوتر الذي يدفعه لسد (إشباع) ذلك النقص" وبذلك تشكّل الحاجات دافعاً قوياً للإنسان للقيام بنوع من السلوك الموجّه نحو هدف معين، وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجته (فرج ، ١٩٨٧ : ٨٠).

وعليه يمكن القول بأن الإنسان له حاجات ورغبات يشعر بها وتسبب له حالة من التوتر تزداد بقوة الحاجات، كما أن هناك أمور مادية ومعنوية إجتماعية موجودة في البيئة المحيطة وخاصةً في المنظمة التي يعمل بها الفرد يمكنها تخفيض ذلك التوتر، وبذلك فإذا

تعرفت المنظمة بشكل علمي مدروس على حاجات أفرادها الإجمالية والفردية ووفرت مصادر مرضية لتخفيض توتر أفرادها (أي إشباع حاجاتهم بالمستويات المقبولة) تكون قد خلقت نوع من الرضا المتبادل في أوقات ومواقف معينة ومحددة زمنياً، وهذا يكون مدخلاً مناسباً للإلتزام التنظيمي الكامل.

٣- العوامل الرئيسية المكونة للمنظمة والمؤثرة في الإلتزام التنظيمي.

تؤثر المنظمة على مدركات ومفاهيم ومعتقدات وتصرفات الأفراد الذين يعملون بها من خلال المثبرات والمدعمات التي تملكها والتي تحيط بهم وتشكل جزءاً من واقعهم الاجتماعي، فالمنظمة تنتقي وتفسر الكثير مما يرد للفرد من معلومات عن الواقع المحيط به.

ولا شك أن هذه المثبرات التي تتحكم فيها تشكل وتحدد بدرجة كبيرة نمط السلوك الذي يتصرف وفقه الفرد، وتتكون على أساسه مشاعره ومدركاته ومعتقداته ، إلى ذلك يمكن القول أن هناك الكثير من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الإلتزام التنظيمي ولكن ولقلة الدراسات حولها ولضرورة التركيز تم الإكتفاء بأهم العوامل المؤثرة حيث تم إيجاز أهمها وفق ما يلي:

١-٣ وضوح الرسالة والرؤيا والأهداف العامة والإستراتيجية للمنظمة: إن وضوح ومعرفة رسالة أو مهمة أو علة وجود المنظمة والرؤيا المستقبلية لها بالإضافة إلى وضوح أهدافها العامة بالإضافة إلى تأييد العاملين لهذه الأمور ومشاركتهم في وضعها يحقق نتائج مهمة (عامر سعيد ، إستراتيجيات التغيير ٢٠٠٣: ص ٨٠).

٢-٣ البناء التنظيمي: إن التقسيم المنسَّق لاعمال المنظمة وجمعها في وظائف ووحدات إدارية، وتحديد المسؤوليات والسلطات وخطوط الإتصال لكل وظيفة أو وحدة إدارية مكونة لها، وتعيين الأفراد المناسبين لأداء هذه الأعمال من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، أي إن وجود هيكل تنظيمي (خريطة تنظيمية بالإضافة إلى الوصف الوظيفي واللجان الداعمة) مبني على أسس ومعايير علمية واضحة (أي الإعتماد على مبادئ التنظيم)، يوصل إلى التكامل وعدم التضارب في الأدوار والصلاحيات وهذا بدوره

يجعل الفرد الموظف أكثر توازناً وأكثر راحةً وأقل توتراً وأقل سلبيةً في تعاطيه مع محيطه وبالتالي أكثر تعلقاً وإلتزاماً بالمنظمة التي يعمل بها.

٣-٣ ثقافة المنظمة: إن البناء الثقافي القيمي والمعنوي له تأثير كبير على عمل المنظمة من جهة وعلى إنجذاب العاملين لها من جهةٍ أخرى، إلى ذلك يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة، وهي تميزها عن باقي المنظمات ".

(Buchanan B,1974 : 533-546)

إلى ذلك تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمة و تكسيها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة وتعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان و رفع مستوى إلتزامهم و كذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد و تضامن أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف و هذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الإستقرار والنمو للمنظمة.

٤-٣ العدالة التنظيمية : تتحدد العدالة التنظيمية بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية وإنصاف الإجراءات والمخرجات التنظيمية، ويشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى المعاملة العادلة الأخلاقية للأفراد داخل المنظمة.

إلى ذلك يشمل مفهوم العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، و عدالة التعاملات وكلها تؤثر بشكل قوي بإلتزام الأفراد بمنظمتهم .

(Salancik, 1977: 240)

٥-٣ توفير نماذج الإقتداء من قبل المنظمة: تعتمد القيادة الإدارية على قوة الإعجاب التي يُقصد بها القوّة التي تجعل الآخرين يتأثرون بها ويرغبون في تقليد نمط السلوك القيادي، وعلى قوة الخبرة التخصصية (أو الفنية) في مجال العمل والمعرفة والمهارة في المجال الإداري، ولكن آخر ما تلجأ إليه القيادة الإدارية هو القوّة الشرعية أو القانونية الممنوحة من قبل المنظمة.

وبذلك نستطيع القول أن المنظمة تحاول التأثير على أفرادها من خلال قيام بعض أفرادها البارزين الذين يحظون بمكانة خاصة بين زملائهم أو الذين لهم نفوذ كبير على الأفراد بالتصرف بطريقة معينة بهدف أن يقتدي بهم بقية الأعضاء لأن أحد مصادر تعلم الأفراد هو الإقتداء ومحاكاة الغير.

وعليه وفي دراسة أجراها (أبورجب، ١٩٨٨: ٧٧) تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين وجود عدد كبير من القيادات الإدارية تعتمد أسلوب القيادة التحويلية وبين الإنتماء التنظيمي وبالتالي الإلتزام التنظيمي، كما أوصى الإدارة بضرورة اختيار القيادات الإدارية من العاملين الذين تتوافر لديهم سمات القيادة التحويلية والمتمثلة في (الجاببية الشخصية، الاستثارة العقلية، الشخصية الإلهامية، الاهتمام الإنساني) باعتبارها أفضل الأنماط القيادية مناسبة لشركات القطاع الخاص.

٦-٣ البناء المعلوماتي وعمليات اتخاذ القرارات: تعتبر المنظمة مصدر هام لمعلومات الفرد التي يتلقاها، فمن خلال الخبرات التي تتجمع لدى أفراد المنظمة تستطيع هذه الأخيرة أن توفر لأي عضو فيها مخزون كبير من المعلومات هو نتاج خبرات أفرادها، كما أن انتقاء بعض هذه المعلومات وإتاحته للفرد وحبس البعض الآخر من المعلومات عنه، يمكّنها من التحكم في نسبة هامة من مصادر معرفة الفرد، وفضلاً عن هذا فالمنظمة تنقل للفرد هذه المعلومات مثقلة بتفسيرات ومفاهيم ومدركات أعضائها، فهي لا تنقل إليه معلومات مجردة وإنما تنقل له معلومات منتقاة ومشبعة بتفسيرات ومفاهيم تشكيل مدركاته في إتجاه بقية أفراد المنظمة.

٧-٣ المدعمات الإجتماعية والثواب والعقاب المرتبط بإستجابة الأفراد: تتجسد المدعمات الإجتماعية من خلال ما توفره المنظمة من قبول أو رفض لسلوك بعض أفرادها أي من خلال أساليب الثواب والعقاب، تستطيع المنظمة أن تشكل مفاهيم وسلوك الفرد. فكلما زادت قدرة المنظمة على مكافأة الأفراد الذين ينصاعون لرأيها وكلما زادت منفعة هذه المكافأة لديهم، كلما زادت فاعلية الضغوط التي تمارسها المنظمة على أفرادها لكي يذعنوا ويقبلوا معاييرها، ومن ناحية أخرى فكلما زادت قوة العقاب الذي يمكن للجماعة أن توقعه على الأعضاء الذين ينحرفون عن معاييرها، كلما قلت احتمالات

هذا الإنحراف وزاد الإتفاق بين رأي ومواقف الأفراد ورأي ومواقف الإدارة وقد تختلف قوة الثواب والعقاب الذي تطبقه الإدارة على أعضائها من فرد لآخر.

٨-٣ الأجور والمزايا والخدمات التي تُمنح للعاملين. لا شك أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين سياسة الأجور التي تتبعها المنظمات وبين أداء أفرادها، والواقع أن الأجر والأداء يؤثر كل منهما في الآخر، إذ تدل الشواهد على أن ارتفاع مستوى الأداء يكون مقروناً بارتفاع الأجر، لذلك أصبح من صالح أصحاب المنظمات انتهاج السياسات الأجرية العادلة التي من شأنها قيام علاقات العمل على أساس من التفاهم والاستقرار، كما أصبح من صالح الأفراد التجاوب مع كافة التحسينات التقنية الحديثة التي يتحتم إدخالها على أساليب ونظم العمل، ثم المبادرة برفع مستوى أدائهم حتى يتاح لهم الإستفادة من هذه التحسينات ومن ثم زيادة أجورهم ورفع مستوى معيشتهم.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

يتكون مجال الدراسة من عينة عشوائية من موظفي بعض المؤسسات والشركات الخدمائية العاملة في القطاع الخاص في لبنان، ومن مختلف المستويات الإدارية والتي تتصف بالحجم الكبير نسبياً (أي لديها ٢٥٠ موظف فما فوق)، وخصوصاً في بيروت وجبل لبنان حيث تم التركيز على خمس منظمات يعمل فيها حوالي ١٢٥٠ مدير وموظف. قام الباحث بتوزيع ٣٩٠ إستبانة على عينة الدراسة، تم اعتماد ٣٠٠ إستبانة منها اعتبرت معلوماتها كاملة ودقيقة.

كما أن الإستمارة العامة تم تكوينها من أربعة أجزاء على النحو التالي :

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات المستقلة للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة وهي (العمر، الحالة الإجتماعية، الجنس، المستوى التنظيمي، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: تقييم العناصر التنظيمية الأساسية الموجودة في المنظمات محل الدراسة في لبنان من ناحية جاذبيتها وأثرها الإيجابي على أداء الموظفين .

الجزء الثالث: تقييم مدى إشباع الدوافع الرئيسة للعاملين وهي دوافع مادية وأخرى معنوية.

الجزء الرابع: قياس درجة ارتباط الموظف بمنظمته والتزامه بأهدافها ووسائلها.

أ - عرض نتائج الدراسة وتفسير نتائجها.

١ - رأي المدراء والموظفين حول نسب إلتزام العاملين التنظيمية في منظماتهم الخاصة اللبنانية وقد كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٢) نتائج الدراسة الميدانية

الرتبة	التقدير	المتوسط العام	المتوسط الفرعي	المحور الفرعي	المجال العام للإلتزام
١	جيد جداً	٤.٠٦	٤.٢٠	الإلتزام العاطفي	١-الإلتزام الموقفي أو الشعوري
			٣.٩٣	الإلتزام الإجتماعي	
٣	مقبول	٢.٦٠	٣.١٠	الإلتزام المهني	٢-الإلتزام الإستمراري
			٢.١٠	الإلتزام المادي أو الإقتصادي	
٢	جيد	٣.٣٦	٣.٣٤	الإلتزام القيمي	٣-الإلتزام المعياري
			٣.٣٩	الإلتزام العقلي	

المصدر: اعداد الباحث

وعليه يمكن القول أن الأنواع المختلفة من الإلتزام التنظيمي يمكن أن تؤثر بالإلتزام العام للموظف وبالتالي بقاءه واندماجه في المنظمة التي يعمل بها وهذا يثبت الفرضية رقم(١) القائلة بأنه يوجد علاقة بين المكونات الفرعية للإلتزام التنظيمي والإلتزام التام للموظف.

أيضاً وبالاعتماد على ما سبق يمكن إثبات عكس الفرضية رقم(٢) القائلة أن الإلتزام الإستمراري أكبر من الإلتزام الشعوري والمعياري.

٢ - النتائج الكلية لمختلف محاور الدراسة الأساسية. تمثلت نتائج الدراسة الإجمالية حسب الجدول التالي:

جدول رقم (٣) مقارنة النتائج الكلية لمختلف أبعاد الدراسة

الرقم	أبعاد الدراسة	المتوسط الكلي	التقدير	الرتبة
١	جاذبية العناصر التنظيمية في منظمات القطاع الخاص اللبناني.	٣.٣٩	جيد	١
٢	مدى إشباع الدوافع الرئيسة لمدرء وموظفي منظمات القطاع الخاص اللبناني.	٣.٢٨	جيد	٣
٣	درجة أو مستوى الإلتزام التنظيمي لمدرء وموظفي منظمات القطاع الخاص اللبناني	٣.٣٤	جيد	٢

المصدر: اعداد الباحث

بالإعتماد على الجدول رقم (٣) يمكن ملاحظة الأمور التالية :

١-٢ إن المتوسط العام المتعلق برأي مدرء وموظفي المنظمات/ الشركات الخدمائية اللبنانية الخاصة حول جاذبية العناصر التنظيمية في مجمل عمل هذه المنظمات كان متوقع حيث بلغ المتوسط العام (٣.٣٩)، فمن أصل ١٠ عناصر مختارة من قبلهم وضعت في الإستمارة ٦ عبارات كان تقييمها جيد جداً و٤ عبارات كان تقييمها جيد ، وهذا يثبت الفرضية رقم (٨) بشكل نسبي والتي تقول أن الإدارة في المنظمات الخدمائية الخاصة في لبنان تسعى وبكل قوة لتحسين عناصرها التنظيمية وتعظيم نقاط قوتها، ولكن يمكن القول هنا أن التحسين ما زال في بداية الطريق.

٢-٢ إن متوسط المتوسطات المتعلق بنسبة إشباع حاجات أو دوافع العاملين جاء في فئة جيد ٣.٢٨ بحيث أن سبعة دوافع معنوية جاء تقييمها جيد جداً في حين أن ثلاثة دوافع هي دافع حاجة الإحترام والتقدير، دافع الأمن والإستقرار في العمل، دافع الحاجات الأساسية، جاءت في فئة الجيد، وهذا يثبت صحة الفرضية رقم (٩) القائلة أن مراعاة العناصر التنظيمية من قبل المنظمة والسعي لتحويلها إلى

عناصر جاذبة لم يكن كافياً لإشباع أو تلبية دافعية الموظفين (متوسط العناصر التنظيمية أكبر من متوسط الدافعية لدى الأفراد في المنظمات محل الدراسة).

٣-٢ إن المتوسط العام للإلتزام التنظيمي جاء في فئة جيد ٣.٣٠ مع ملاحظة أنه محصور بين متوسط العناصر التنظيمية الجاذبة ومتوسط درجة إشباع الدوافع، (٣.٢٨ < ٣.٣٤ < ٣.٣٩). وهذا يعني أن باقية القيمة المقدّمة للعاملين تتفق مع القيم المتوقعة لديهم وبالتالي وجود حالة رضى مقبولة من قبل العاملين وبالتالي إلتزام تنظيمي ضعيف أو في حدوده الدنيا

وهذا يثبت عكس الفرضية رقم (١٠) والتي تقول أن المدراء والموظفين في المنظمات الخدمائية الخاصة اللبنانية يستمرون في أعمالهم ويلتزمون بها كلما كانت الرواتب والتقديمات عالية وكلما كانت تكاليف ترك العمل أيضاً عالية، ولكن البحث أثبت أن للإلتزام العقلي والقيمي والإلتزام العاطفي والإجتماعي دور في تعزيز وتثبيت الإلتزام التنظيمي العام.

٣- إختبار فروض الدراسة.

١-٣ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الإرتباط وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية ومتغيرات الإلتزام التنظيمي وهذا يثبت صحة الفرضية رقم (٣).

٢-٣ إرتبطت المتغيرات الشخصية مع الإلتزام التنظيمي بنسب متفاوتة وهذا يثبت صحة الفرضية رقم (٤) بشكل جزئي بأن هناك علاقة ايجابية بين العمر وعدد سنوات الخدمة والمركز الوظيفي وبين الإلتزام التنظيمي.

٣-٣ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل، حيث وُجد أن هذه الفروق هي لصالح المستوى الوظيفي إدارة وسطى وعليا. وقد نرد هذه النتيجة إلى أن المركز الوظيفي من هذه الفئات هو عند من لديهم الولاء والمسؤولية والإيمان بأهداف المنظمات التي يعملون بها بالإضافة إلى الرغبة في الإستمرار بالعمل فيها، لما لوظائفهم من مستويات عالية في الرواتب ومرونة خاصة في الدوام الخاص بهم بالإضافة إلى

المكانة الإجتماعية التي يكتسبونها من هذه الوظائف الخاصة وهذا يثبت عكس الفرضية رقم (٥) والتي تعتبر أن المستويات الدنيا لديها إلتزام تنظيمي أعلى من المستويات العليا.

٤-٣ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ . فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي طبقاً لإختلاف المستوى الوظيفي، حيث وُجد أن هذه الفروق هي لصالح المستوى العلمي ثانوي والجامعي، وقد نرد هذه النتيجة إلى طبيعة سوق العمالة اللبنانية، بحيث أن الذين يمتلكون مستوى علمي عالي يتيح لهم هذا السوق فرص التغيير بإتجاه وظائف أفضل، وهذا يُثبت صحة الفرضية رقم (٦) والتي تقول بوجود علاقة عكسية بين الإلتزام التنظيمي والمستوى العلمي للموظف.

٥-٣ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ . فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي طبقاً لإختلاف المستوى الوظيفي، حيث وُجد أن هذه الفروق لصالح الخبرة في فئتي [صفر-٥] و [١٥-٢٠]، وقد نرد هذه النتيجة إلى طبيعة المسار الوظيفي، وهذا ما يعزز التفسير الخاص بمستوى الإلتزام في الفئة التي لديها خبرة تقل عن خمس سنوات والتي تحاول الإلتزام بالمنظمة لإثبات ذاتها في مكانها الوظيفي، بالإضافة إلى تحقيق مكانة إجتماعية. وتتناقص هذه الفروق لدى فئتي سنة خدمة بين ٥-١٠ و ١٠-١٥ سنة خدمة بسبب بروز طموح عالي لدى العاملين في هاتين الفئتين يمكن أن يتحقق في وظيفة أو منظمة أخرى، ثم يرتفع الإلتزام في فئة ١٥-٢٠ نتيجة للإستقرار الوظيفي والمهني لدى العاملين من هذه الفئة، أما بعد ٢٠ عام فيشعر الموظف بالملل والروتين مما يؤدي إلى إنخفاض إلتزامه التنظيمي ، وبالتالي وبالإعتماد على ما سبق فإن الفرضية رقم (٧) والتي تقول أن مستوى الإلتزام التنظيمي غير ثابت نسبياً وهو يتغير تبعاً لأقدمية الموظف هي صحيحة.

ب - توصيات الدراسة

ركزت توصيات الدراسة على العناوين التي بينت الدراسة وجود ضعف فيها على

النحو التالي:

١. ضرورة تعزيز جاذبية العناصر التنظيمية كالأجور والمزايا والخدمات والتوسعة في أساليب التحفيز المادي والمعنوي بالإضافة إلى التشجيع على خلق مناخات تساعد على الإبداع والابتكار.
 ٢. إعطاء عناية خاصة بإشباع دوافع الإحترام والتقدير للعاملين من خلال التركيز على نماذج الإقتداء ، ودافع الأمن والإستقرار في العمل من خلال إيجاد أنظمة علمية متطورة وعادلة لتقييم أداء العاملين وإعطائهم المعلومات المرتدة (التغذية الراجعة) عن أدائهم ووضع خطط تطوير الأداء بالتشاور معهم، بالإضافة إلى تثبيت العاملين بعد فترات تجريبية غير طويلة والإبتعاد عن الجشع في توفير التكاليف.
 ٣. الإهتمام بتعزيز إرتباط الموظف بمنظّمته وإلتزامه بها من خلال توجيه العاملين حول مفهوم وأهمية وتطبيقات الإلتزام التنظيمي وإعطاء عناية خاصة بتوضيح أهداف وخطط المنظمة للعاملين وإشراكهم في عمليات التخطيط والتنظيم بالإضافة إلى تدريبهم وتوجيههم بشكل مستمر تعزيراً للإلتزام العقلي الإدراكي لديهم.
 - كما نؤكد على ضرورة بناء الثقافة التنظيمية بناءً سليماً وكسب تأييد العاملين لها لتقوية الإلتزام القيمي بالإضافة إلى إعطاء المعنويات للعاملين من خلال التأكيد الدائم على النظرة الإيجابية للأمر والإبتعاد عن السلبيات.
 ٤. مواكبة المستجدات في مجال التكنولوجيا أو الصناعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وإعطائها للعاملين من خلال التدريب المباشر أو النشرات التوجيهية لتعزيز الإلتزام المهني التخصصي لديهم.
 ٥. توفير إحساس العاملين بأهمية وعدالة توزيع الأجور والإجراءات والتعاملات بالإضافة إلى توفير الشعور بالإهتمام والرعاية والشراكة تعزيراً للإلتزام المادي لديهم.
- وفي النهاية يمكن القول (بناءً للعديد من المقابلات التي أجريتها مع بعض أصحاب ومدراء منظمات القطاع الخاص في لبنان وبناءً لنتائج الدراسة) أن منظمات قطاع الخدمات الخاص في لبنان هي بوضع مقبول ولكنها تواجه تحديات كبرى وعليها تقدير وفهم البيئة العامة اللبنانية والصعوبات والمخاطر التي تحيط بها من جهة وبذل المزيد من الجهود

للصمود وتطوير أعمالها ، كما انه يجب على العاملين في المنظمات اللبنانية إعتبار أنفسهم شركاء في تلك المنظمات وبالتالي الوفاء لها والإلتزام بها وبذل الجهود الجبارة فيها وعدم تركها لأسباب نفعية أنية يمكن أن تزول بسرعة.

المراجع والمصادر

أ - المراجع العربية

- الكتب

- ١ - أبو النجا، السيد: إصلاح الإدارة ضرورة سياسية، القاهرة، دار التعارف، ١٩٩٢.
- ٢ - الحناوي، محمد صالح، "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٧.
- ٣ - السلمي، علي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الثانية، القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٨٠.
- ٤ - عامر، سعيد: إستراتيجيات التغيير، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري القاهرة، ٢٠٠٣.
- ٥ - عبد الباقي، صلاح محمد، "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١.
- ٦ - عسّاف، عبد المعطي: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دارزهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢.
- ٧ - عواضة ، هاشم: تقويم التعليم ، در العلم للملايين، بيروت ، ٢٠١٠ .

- المراجع العربية (المجلات والدوريات، والرسائل الجامعية):

- ١ - أبورجب، محمود سعد، دراسة وتحليل أثر الفروق الفردية على العلاقة بين الرضا عن العمل والإلتزام والميل نحو ترك العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩٩.
- ٢ - حامد، سعيد شعبان، "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية(دراسة ميدانية)"، "مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٥٩، ٢٠٠٢.
- ٣ - خطاب، عايدة سيد: الإلتفاء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد ١٣، العدد الأول، ١٩٨٨.

- ٤- سلامة، عبد عادل عبد الفتاح، "الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد ٢٣ - الجزء الأول - القاهرة، ١٩٩٩.
- ٥- الطجم، عبد الله (١٩٩٦) "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية الديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد ١.
- ٦- العتيبي، سعود محمد، مطلق- عوض الله السواط، "الإلتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه" مجلة الإداري، العدد ٧، ١٩٩٧.
- ٧- عريشة، محمد محمد، " أثر العدالة التنظيمية في مجال الدخل من الوظيفية على اتجاهات وسلوك العاملين- دراسة تطبيقية"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، كلية بني سويف، العدد ٨، ١٩٩٤.
- ٨- الفضلي، فضل مصباح، "علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٣٧، ١٩٩٧.

ب- المراجع باللغة الأجنبية.

1. Adams, J.S.(1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed) Advances in Experimental Social Psychology, pp. 267-299, New York: Academic Press.
2. Angel,H. and perry, j.1983. organizational commitment: individual and organizational influence. Work and occupations, 10:123-146.
3. Balfour,D. and Wechsler, b. 1991. commitment, performance and productivity in public organizations. Public productivity & management review, 15:355-367.
4. Brown, W., Deakin, S. and Ryan, P.(1997). The Effects of British Industrial Relations Legislation 1979-1997. National Institute Economic Review, 3/97, 69-83.
5. Brooke, P.P., Russel, D.W. and Price, J.L.(1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment. Journal of Applied Psychology, 73, 2, 139-145

6. Buchanan, B.(1974). Building Organizational Commitment: The Socialisation of Managers in Work organizations. *Administrative Science Quarterly* 19, 533-546
7. Cohen, A. 1995. An examination of the relationships between work commixeut and non work domins. *Human relation*,48(3):239-263.
8. Green, H. and Shaw, M. 1997. Quality or Standards in Postgraduate Education. Paper given to the UK Council for Graduate Education, Annual Conference. University of Southampton, 15-17 July.
9. Kanter, R.M. 1972.commitment and community. Cambridge, MA: Havard University press.
- 10.Lim, V.(1996). Job insecurity and its outcomes: moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Human Relations*, 49, 2, 171-195.
- 11.Liou, K.1995. Understanding employee commitment in the public organization.
- 12.Lyon, D.(1986). From 'Post Industrialism' to Information Society: A New Social Transformation. *Sociology*, 20, 4. 577-588.
13. Meyer, J.P.and Allen, N.J.(1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- 14.Mowday, R.T., Porter, L.W., and Steers, R.M.(1982). Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. Academic Press.
- 15.Mueller, C.W., Wallace, J.E., and Price, J.L.(1992). Employee commitment resolving some issues. *Work and Occupations*. 19, 3, 211-236.
- 16.Organ, D.W.(1988). Organization Citizenship Behaviour: The good soldier syndrome. Lexington Books.
17. Salancik, G.R.(1977). Commitment and the Control of Organizational Behaviour and Belief. In B.M. Staw and •G.R. Salancik(Eds.) *New Directions in Organizational Behaviour*, St Clair Press.
- 18.Sobel, M.E.(1995). Causal inference in the social and behavioural sciences. In, G.Arminge, C.C. Clogg, M.E. Sobel(Eds.) *Handbook of Statistical Modelling for the Social and Behavioural Sciences*, pp. 1-38. NY: Plenum Press.
- 19.Salancik, G.R.(1977). Commitment and the Control of Organizational Behaviour and Belief. In B.M. Staw and •G.R. Salancik(Eds.) *New Directions in Organizational Behaviour*, St Clair Press
- 20.Tosi, H. L. Mero, N. P. and Rizzo, J. R,(2000). *Managing Organizational Behavior*,(4th ed.), Oxford, Black well publisher, Ltd.
- 21.Mueller, C.W., Wallace, J.E., and Price, J.L.(1992). Employee commitment resolving some issues. *Work and Occupations*. 19, 3, 211-236

-
22. Porter, M.(1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press.
 23. Walsh, k.(1994). Citizens, Charters and contracts. In, R. Keat, N. Whitely and N. Abercrombie(Eds), The Authority of the Consumer, pp. 189-206, Routledge.