

الالتزام التنظيمي في المدارس

مقدمة:

يمكن النظر إلى الالتزام التنظيمي في المدارس على أنه نوعا من ارتباط الفرد بالمدرسة التي يعمل بها ويتمثل في إحساسه بالتعلق العاطفي بها، وإدراكه للتكاليف التي يتحملها إذا تركها، ومشاعره بالواجب نحوها.

وقد استحوذ مفهوم الالتزام التنظيمي على اهتمام كبير في الدراسات التنظيمية المختلفة، بيد أن هذه الدراسات في المنظمات التعليمية قليلة بصفة عامة، رغم النتائج الإيجابية العديدة التي تترتب على شيوع الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة.⁽¹⁾

حيث يعلق الباحثون آمالاً عريضة على الالتزام التنظيمي، باعتباره منبئاً أفضل من الرضا الوظيفي على التحول Turnover والمتغيرات السلوكية الأخرى في العمل والتي ترتبط بالفعالية التنظيمية.

ولقد قام ريكرز Reichers, 1985 بمراجعة الأدبيات، وحدد (11) دراسة عالجت الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل، وأكثر من (20) دراسة اعتبرته متغيراً تابعاً.⁽²⁾

ورغم التزايد المستمر للدراسات في مجال الالتزام التنظيمي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حاد ومنطقي بين الباحثين حول معني الالتزام التنظيمي وكيفية قياسه.⁽³⁾

أولاً: ماهية الالتزام التنظيمي ومناحي دراسته

نمى موضوع الالتزام التنظيمي - بصورة عريضة - في تخصصات علمية متنوعة، مثل السلوك التنظيمي، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الصناعي / والاجتماعي / والتنظيمي، وقد

ساهم ذلك في تعدد مداخل دراسته بين الباحثين، وعموماً يمكن تصنيف جميع هذه المداخل تحت منحيين كبيرين لدراسة الالتزام التنظيمي هما:

- المنحى السلوكي.
- المنحى الاتجاهي.

أ. منحى الالتزام السلوكي: Behavioral Commitment

تطور هذا المنحى اعتماداً على دراسات علماء النفس الاجتماعي، ويهتم بالعملية التي يصبح من خلالها الأفراد ملتزمين أو مرتبطين بأفعالهم.⁽⁴⁾ ويعني ذلك أنه منحى يركز على العملية التي يطور فيها الفرد التزامه ليس بالتنظيم فحسب، وإنما بما يفعله ويمارسه عامة.

ويرتكز المنحى السلوكي على نظرية ليون فستنجر (L. Festinger) عن التنافر المعرفي Cognitive dissonance Theory،⁽⁵⁾ كما تأثر إلى حد بعيد بنظرية بيكر H. Becker, 1960 عن الرهانات الجانبية Side - Bets (تلك الرهانات أو المزايا التي يخشى الفرد فقدانها إذا ترك العمل بالمنظمة).⁽⁶⁾

ويعد كل من ستو Staw, 1977، وسلانسيك Salancik, 1977 من أبرز رواد المنحى السلوكي في دراسة الالتزام، فقد أكدوا على ضرورة التفرقة بين الالتزام، كما يبدو من وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي (الالتزام الاتجاهي)، والالتزام كما يراه علماء النفس الاجتماعي (الالتزام السلوكي).⁽⁷⁾

وقد نظر سلانسيك إلى الالتزام من منظور سلوكي مشابه إلى حد ما مع تصور بيكر، حيث يقول: «إن الالتزام هو ما يدفع بالسلوك والتضمينات السلوكية في موقف ما بسبب السلوك في موقف آخر سابق».⁽⁸⁾

ويقرر سلانسيك صراحة أن رؤيته للالتزام مشتقة أساساً من نموذج الالتزام الذي طوره عالم النفس الاجتماعي كيسلر Kiesler, 1971، والذي ترد جذوره إلى نظرية التنافر المعرفي.⁽⁹⁾ حيث ذهب كيسلر إلى أن الالتزام هو «ارتباط الفرد بأفعاله السلوكية»، وتأسيساً على ذلك عرّف سلانسيك الالتزام بأنه «الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيداً بإطار سلوكه (أو أفعاله)، ويزداد من خلالها اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك أو الفعل».⁽¹⁰⁾

ويتضح من ذلك أن سلانسيك يستخدم لفظ الفعل Action والسلوك Behavior بصورة

متبادلة، ويعوّل عليها كأساس للالتزام، ويؤكد ذلك بقوله: «أن تفعل يعني أن تلتزم سواء»⁽¹¹⁾، ويعني ذلك أن من يفعل فعلاً - أو يسلك سلوكاً - يكون مرتبطاً (ملتزماً) بأداء هذا الفعل أو السلوك فيما بعد، وهي وجهة نظر مشابهة إلى حد بعيد لنظرية الاقتران Theory of Contiguity التي وضعها عالم النفس السلوكي إدوين جاثري E. Guthrie لتفسير التعلم، فالتعلم عند جاثري يحدث عن طريق الفعل، يقول جاثري «إذا كنت تعمل شيئاً في موقف معين، فأنت تميل إلى عمل نفس هذا الشيء إذا وجدت مرة أخرى في نفس الموقف السابق»⁽¹²⁾.

وبصورة أكثر وضوحاً - تعكس مدى تأثير سلاانسيك بجاثري - يقول سلاانسيك: «إن الالتزام هو سلوك ينتج من خلال العملية التي يصبح فيها الأفراد مرتبطين سيكولوجياً نحو أفعالهم بالشكل الذي يشعرون معه بالزام شخصي لمتابعة مسار هذه الأفعال»⁽¹³⁾.
 بيد أن سلاانسيك يقرر أنه إذا كان الفعل هو المقوم الأساسي لمفهوم الالتزام فإنه لا تعتبر كل الأفعال (السلوكيات) بطريقة متكافئة التزاماً، فهناك درجات للالتزام، ودرجة الالتزام تشتق من المدى الذي تصبح فيه سلوكيات الشخص رباطاً (قيداً)، وهناك ثلاثة محددات أو خصائص للأفعال السلوكية تجعلها قيوداً (روابط)، وبناءً عليها تتحدد درجة الالتزام⁽¹⁴⁾.
 وهذه الخصائص هي:

الإرادة: Volition

تشير إلى إدراك أن الفعل يتم عمله عن طريق الاختيار الحر، وعندما يزداد الإحساس بالإرادة يشعر الفرد بمسئولية شخصية عن الفعل، وبالتالي يشعر بالحاجة إلى تبرير اختياره من خلال التصرف بطريقة تتسق مع هذا الاختيار⁽¹⁵⁾.

إمكانية إبطال الفعل: Revocability

تشير إلى المعكوسية المدركة للفعل، فكلما أدرك الفرد أنه لا يستطيع عمل السلوك المناقض (المعاكس) للفعل الذي اختاره بسبب التكاليف التي تترتب على ذلك ازداد التزامه نحو أداء هذا الفعل⁽¹⁶⁾، وهنا يتضح مدى تأثير سلاانسيك بفكرة الرهانات الجانبية التي اقترحها بيكر لتفسير الالتزام، ويؤيد ذلك سكول School, 1981 بقوله: «إن المنظور السلوكي يستخدم مفهوم الاستثمار الشخصي لتفسير العضوية (مسار النشاط المتجانس)»⁽¹⁷⁾.

العينية: Publicness

وتعني إدراك أو ملاحظة الآخرين للعمل الذي يقوم به الفرد، فعينية الفعل تربطه بالسياق الاجتماعي، وفي إطار ذلك يشير سلانسيك إلى أن العينية تمثل المدى الذي يعرف فيه الآخرون الفعل، وأنواع الأشخاص الذين يعرفونه، «إذ إن بعض الناس غير مهمين بالنسبة لنا في ملاحظتهم لسلوكنا»؛ ولذلك يقترح سلانسيك «أن أحد الطرق البسيطة كي تلزم نفسك بأداء فعل معين هو أن تخبر أصدقاءك مثلاً أنك تواظب على أداء هذا الفعل، وهكذا سوف تجد نفسك مقيداً من خلال تصريحاتك بذلك».⁽¹⁸⁾

وهكذا تعتبر العينية من أقوى محددات سلوك الالتزام، فكلما أدرك الفرد أن أفراداً آخرين - مثل أصدقائه أو أسرته أو غيرهم من ذوي الأهمية بالنسبة له - يلاحظون ما يقوم به من سلوك أو عمل كان أكثر التزاماً بأداء هذا السلوك فيما بعد، وقام بأفعال تتسق مع مسار هذا العمل مستقبلاً.

وجملة القول أن المنحى السلوكي ينظر للالتزام باعتباره سلوكاً في الأصل، بصرف النظر عن المجال الذي يحدث فيه - وقد يكون هذا المجال التنظيم، ولذلك ينشأ الالتزام السلوكي حتى قبل التحاق الفرد بالمنظمة وذلك طبقاً لمدى حرية الفرد في اختيار العمل بهذه المنظمة (خاصية الإرادة)، وإدراكه التكاليف التي تترتب على تركه لها (خاصية الإبطال)، ووعيه بأن هناك أشخاصاً آخرين - من ذوي الأهمية له - يلاحظون ويدركون ما يقوم به من عمل أو سلوك (خاصية العينية).⁽¹⁹⁾

ويتميز سلوك الالتزام في المنحى السلوكي عن السلوكيات الأخرى في المنظمة بأنه سلوك متميز Extraordinary Behavior «إنه السلوك الذي يفوق التوقعات المعيارية للمنظمة من الفرد».⁽²⁰⁾

ومن أمثلة سلوكيات الالتزام: المواظبة على الحضور بانتظام، والتمكن من العمل والأداء المتميز، وطاعة السياسات التنظيمية.⁽²¹⁾

ويرى ديكوتس وسميرز Decotits & Summers, 1987 أن المشكلة المحتملة في المنحى السلوكي تتمثل في أن الاحتكام إلى تحديد السلوك المتميز بطريقة حدسية على أنه سلوك التزام تعد مسألة صعبة لاسيما عند تمييزه عن مصادره الأخرى كنظام مكافآت فعال، ونقص فرص الحصول على وظيفة بديلة.. وهكذا.⁽²²⁾

ويبدو أن المشكلة التي يتصورها ديكوتس وسميرز تدحض نفسها بنفسها؛ لأن سلوك الالتزام هو سلوك متميز، كما اعترف بذلك ديكوتس وسميرز ذاتهما، أما المصادر الأخرى للسلوك المتميز في العمل فهي نفسها مصادر لسلوك الالتزام، فهي تمثل الرهانات الجانبية على حد تعبير بيكر (تلك الرهانات التي يُحشي الفرد فقدها إذا لم يظهر سلوكيات الالتزام)، أو هي تمثل خاصية إمكانية إبطال الفعل التي تصورها سلانسيك على أنها من محددات الالتزام السلوكي، حيث يتصور الفرد صعوبة عدم إظهار سلوكيات الالتزام بسبب التكاليف التي يتحملها بناءً على ذلك.

ونخلص مما سبق أن ملامح الفلسفة التي يتتهجها المنحى السلوكي في تناول ظاهرة الالتزام يمكن إيجازها فيما يلي:

- أن المنحى السلوكي يتناول ظاهرة الالتزام كسلوك ظاهر Overt Behavior بعيداً عن دوافع هذا السلوك، وبصرف النظر عن المجال الذي يتم في إطاره (سواء كان هذا المجال المنظمة، أو المهنة، أو الأسرة، أو غيرها من المجالات التي يمكن أن يلتزم نحوها الفرد).
- أن الفكرة الرئيسة التي يقوم عليها هذا المنحى تعتمد على استعادة السلوك السابق، ويتأكد ذلك من خلال تعريف سلانسيك للالتزام باختصار على أنه «الإحساس بالالتزام النفسي للتصرف بطريقة تتسق مع تضمينات السلوك السابق»⁽²³⁾، فعندما يقوم الفرد بسلوك معين في موقف ما فإن هذا السلوك (الأول) سوف يحدد السلوكيات المستقبلية للفرد، ومن ثم يكون الفرد أكثر ميلاً - فيما بعد - لتكرار هذا السلوك، أو القيام بسلوكيات تتسق مع هذا السلوك السابق في المواقف المشابهة، وهكذا يصبح الفرد مقيداً (ملتزماً) بإطار سلوكه ويزداد بذلك اعتقاده بضرورة المحافظة على هذا السلوك.
- أن المنحى السلوكي يركز على العملية التي يصبح من خلالها الأفراد ملتزمين بأفعالهم، ويهتم بتحديد الخصائص أو العوامل التي تساهم في تحديد درجة الالتزام السلوكي مثل: الإرادة، وإمكانية إبطال الفعل، والعلنية.

ب - منحى الالتزام الاتجاهي Attitudinal Commitment

يهتم هذا المنحى بدراسة الالتزام التنظيمي كاتجاه يتكون لدى الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها. وقد نمى هذا المنحى وتطور على يد علماء السلوك التنظيمي.

فقد غرس بورتر وزملاؤه مودى وستيرز Porter, Mowday & Steers البذور الأولى لتطوير مفهوم الالتزام التنظيمي (الاتجاهي).⁽²⁴⁾ حيث ذهب بورتر وزملاؤه إلى أنه إذا كان هدف الالتزام السلوكي هو السلوك، فإن هدف الالتزام الاتجاهي هو التنظيم، ومن ثم فقد استخدموا مصطلحيّ الالتزام الاتجاهي والالتزام التنظيمي بطريقة متبادلة.⁽²⁵⁾ ويؤيد ذلك جوست Guest, 1998 بقوله: «إن الاهتمام بالالتزام كاتجاه يتعلق أساسًا بالالتزام نحو المنظمة».⁽²⁶⁾

ويعتبر المنحى الاتجاهي هو المنحى الأكثر شيوعًا للدراسة بين الباحثين، ويؤكد ذلك ماثيو وزاجك Mathieu & Zajac, 1990 بقولهما: «في أغلب الأحيان كان النوع المدروس من الالتزام التنظيمي هو الاتجاهي، وقد تم قياسه في معظم الأحيان بواسطة المقياس الذي أعده بورتر وزملاؤه لهذا الغرض».⁽²⁷⁾

وقد استخدم الباحثون مصطلحات عديدة للإشارة إلى الالتزام الاتجاهي مثل: الالتزام القيمي Value، والالتزام المعياري Normative، والالتزام التوحيدي Identification، والالتزام الوجداني Affective، والالتزام الحسابي Calculative، والالتزام المستمر Continuance.⁽²⁸⁾ حيث يتفق معظم المنظرين في هذا المنحى على أن الالتزام التنظيمي يمثل الرابطة أو الوصلة بالنسبة للفرد نحو المنظمة، إلا أن الاختلاف بينهم يتمثل في كيفية الدراسة والتفكير في نمو هذه الرابطة، والأبعاد التي تتألف منها.⁽²⁹⁾

قد أشار شيلدون Sheldon, 1971 إلى الالتزام التنظيمي على أنه يمثل:⁽³⁰⁾ «اتجاهًا أو توجهًا نحو التنظيم يؤدي إلى ربط هوية الفرد بالمنظمة» وحدد هذا الاتجاه في بُعدين هما:

- الاستثمار Investment ويقصد به المشاركة في المنظمة للحصول على منافع أو مزايا مرغوبة.
- الاندماج الاجتماعي ويقصد به تفاعل وتطابق الفرد مع أعضاء المنظمة.

كما قدم بوشنان Buchanan, 1974 تعريفًا للالتزام التنظيمي أصبح فيما بعد أساسًا لكثير من التعريفات الاتجاهية للالتزام، فقد عرفه على أنه يمثل للفرد «الارتباط العاطفي الموالي لقيم التنظيم وأهدافه، ولدوره في علاقته بتلك الأهداف والقيم، ومساعي التنظيم بصرف النظر عن القيمة المادية النفعية المجردة له»، ويتضمن الالتزام كاتجاه نحو المنظمة عند بوشنان ثلاثة اتجاهات فرعية هي:⁽³¹⁾

- الإحساس بالتوحد مع أهداف المنظمة.

- الشعور بالاستغراق في الواجبات التنظيمية.
- الشعور بالولاء نحو المنظمة.

أما بورتير وآخرون (Porter et al., 1974, Mowday et al., 1979, 1982) الذين يعدون بحق أبرز زعماء مدرسة الالتزام الاتجاهي، فقد عرفوا الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه يشير إلى «القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين واندماجه فيه»، وقد حددوا ثلاثة أبعاد رئيسة لهذا الاتجاه هي: (32)

- قبول قيم التنظيم وأهدافه والإيمان القوى بها.
- الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم.
- الرغبة القوية لاستمرار العضوية بالمنظمة (البقاء بها).

وقد تعرضت جهود بورتير وزملائه للنقد الشديد من بعض الباحثين، فعلى سبيل المثال: يرى ديكوتس وسميرز 1987 أن محاولات بورتير وزملائه توسيع مفهوم الالتزام التنظيمي ليشمل بُعد «الاستعداد لبذل الجهد في صالح التنظيم» إنما ترجع في الأساس إلى فكرة بوشنان عن استغراق الدور في العلاقة مع قيم التنظيم وأهدافه، الأمر الذي أدي إلى التشابه الكبير بين مفهومي الالتزام والدافعية، بيد أن ديكوتس وسميرز أوضحوا أن هناك اختلافاً جوهرياً بين مفهوم الالتزام التنظيمي والدافعية في حد ذاتها يتمثل في أن أهداف الفرد في حالة الالتزام تنبعث من التنظيم وليس من بعض الأهداف الفردية. (33)

كما رفض ديكوتس وسميرز أيضاً اعتبار البُعد الثالث (تحقيق العضوية والبقاء بالمنظمة) - الذي حدده بورتير وزملائه - ضمن أبعاد الالتزام التنظيمي، وقد أكدوا على ذلك بقولهما:

«إننا أيضاً نستبعد فكرة الرغبة في البقاء بالمنظمة من مفهوم الالتزام التنظيمي؛ فقد نوقشت الرغبة في البقاء بالتنظيم أولاً في سياق نماذج ترك العمل الإرادي، وقد كانت دالة بصورة قوية على الرضا الوظيفي؛ وحيث إننا لا نستطيع مناقشة الرغبة في البقاء كدالة للالتزام أكثر منها للرضا؛ لذلك يبدو معقولاً ألا نتناولها كأحد عناصر الالتزام التنظيمي، وربما تكون النظرة الصحيحة لها أنها ترتبط بالحالة الوجدانية لوجود الالتزام التنظيمي». (34)

وتأسيساً على ذلك قدم ديكوتس وسميرز تصوراً لمفهوم الالتزام أكثر تحديداً من تصور بورتير وزملائه ويشبه إلى حد بعيد تصور بوشنان، فقد عرفوا الالتزام التنظيمي بأنه: (35)

«المدى الذي يقبل فيه الفرد ويستدخل قيم التنظيم وأهدافه، ويرى دوره التنظيمي في مساهمته نحو تحقيق هذه الأهداف والقيم بصرف النظر عن المنافع الشخصية التي قد تترتب على هذه المساهمة»، وبذلك يقترح ديكتوس وسميرز أن الالتزام التنظيمي يعتبر تكويناً ثنائي البعد هما:

- التزام هديفي واستدماج قيم.
- الاستغراق في الدور تمثيلاً مع هذه الأهداف والقيم.

أما مؤتمر Mottaz, 1988 فقد عرف الالتزام التنظيمي على أنه «استجابة وجدانية (اتجاه) ينتج من تقويم حالة العمل التي تصل أو تربط الفرد بالتنظيم».⁽³⁶⁾ وكما هو واضح أن مؤتمر يحاول تفسير هذا الاتجاه لا تعريفه، ويتبين ذلك من استخدامه كلمة «ينتج» في التعريف، حيث يؤيد مؤتمر المنظور التقاضي في تفسيره لظاهرة الالتزام التنظيمي ذاهباً إلى أن الأفراد يلتزمون تنظيمياً للحصول على أجور معينة (مقابل ذلك) من المنظمة، وهكذا لم يعبأ مؤتمر بتحديد بنية الالتزام التنظيمي مكثفياً بتأييد الأبعاد الثلاثة التي قدمها بورتر وزملاؤه، ومحاولاً البحث في محددات الالتزام التنظيمي لا مكوناته.

وفي عام 1991 انتقد ماير وآلن Meyer & Allen, 1991 التصورات السابقة عن مفهوم الالتزام التنظيمي، واقترحا تعريفاً جديداً ومقياساً بديلاً للالتزام التنظيمي يميز بين ثلاثة أشكال للالتزام هي: الالتزام الوجداني، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري.

ويبرز ماير وآخرون (1993) ذلك بقولهم: «لقد أصبح واضحاً أن الالتزام يعتبر بنية معقدة ومتعددة الأوجه، فقد عرّف الباحثون وتناولوا إجرائياً موضوع الالتزام بطرق مختلفة؛ ونتيجة لذلك أصبح هناك صعوبة في تنظيم نتائج البحث المتراكمة؛ وحيث إنه أصبح هناك اعتراف بإمكانية تناول ظاهرة الالتزام التنظيمي بأشكال مختلفة فإنه يجب على الباحث أن يقرر بوضوح أي أشكال الالتزام سيكون موضع اهتمامه، وأي المقاييس ملائمة لهذا الغرض».⁽³⁷⁾

وجمله القول أن المنحى الاتجاهي في دراسة الالتزام التنظيمي يزخر بوجهات نظر متعددة ورؤى مختلفة، كان أبرزها منظور بورتر وزملائه الذين عملوا على تطوير مفهوم الالتزام التنظيمي منذ أوائل السبعينيات من القرن الماضي، ووضعوا أداة رائدة لقياسه سميت باستبانة الالتزام التنظيمي (OCQ)، وقد شاع استخدامها في معظم الدراسات الأجنبية والعربية، وقد تعرضت جهودهم للنقد الشديد؛ لأنهم دمجوا بين مكونات الالتزام التنظيمي ومخرجاته فقد

خلطوا بين حالة الالتزام وما يترتب عليها من نتائج مثل (الاستعداد لبذل الجهد التنظيمي، والرغبة في البقاء بالمنظمة).

وبعد استعراض وجهات النظر الأساسية في المنحى الاتجاهي يلاحظ أن معظم الدراسات عن الالتزام في المنظمات الاجتماعية المختلفة (ومن بينها المدارس) تمت في إطار هذا المنحى، ففي المجال التربوي: استخدم معظم الباحثين تصور بورتر وزملائه لوصف ظاهرة الالتزام التنظيمي سواء للمعلمين أو لمديري المدارس.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الباحثين انقسموا إلى فريقين فريق يؤيد المنحى السلوكي، وآخر يؤمن بالمنحى الاتجاهي في دراسة الالتزام التنظيمي، وعلاوة على ذلك تعددت وجهات النظر داخل المنحى الواحد، فتعددت المسميات والمصطلحات التي تستخدم لوصف نفس الظاهرة (الالتزام التنظيمي).

ويرى المؤلف أن تقسيم الالتزام التنظيمي إلى التزام سلوكي، والتزام اتجاهي هو وضع يصعب تبريره لاسيما وأن السلوك هو أحد مكونات الاتجاه؛ فلكل اتجاه ثلاثة مكونات أساسية هي: ⁽³⁸⁾

- المكون المعرفي.
- المكون الوجداني.
- المكون السلوكي.

ومن ثم إذا كان المكون السلوكي هو أحد مكونات الاتجاه فكيف يتسنى التفرقة بينهما؟! ولعل ذلك هو ما جعل مودى وزملائه ينتقدون بشدة مسألة التمييز بين الالتزام الاتجاهي والالتزام السلوكي، مؤكدين أن الإصرار على أفضلية أحدهما على الآخر هو أمر مشكوك فيه، ففي الواقع كلا المفهومين مرتبطان إلى حد بعيد. ⁽³⁹⁾

ويؤيد ذلك ستيرز وبورتر Steers & Porter, 1983 بقولهما: «لعله من الأفضل النظر إلى عملية الالتزام التنظيمي على أنها سلسلة من التعزيزات الذاتية تكون فيها السلوكيات والاتجاهات مرتبطة بصورة تبادلية». ⁽⁴⁰⁾

ويتسق ذلك مع مفهوم الاتجاه attitude فمن المعروف أن «اتجاه الفرد نحو الشيء هو سبب السلوك المرتبط بهذا الشيء، وأن هذا السلوك - تبعاً - يعدل أو يعزز الاتجاه». ⁽⁴¹⁾

ومن هنا يتبين: إنه لا يجوز الفصل بين المنحيين السلوكي والاتجاهي، ولا ينبغي محاولة ذلك؛ فكلتا المفهومين مرتبطان، وكل منهما يكمل الآخر.

أما بالنسبة لتعدد وجهات النظر واختلافها فيما يتعلق بمكونات أو أشكال الالتزام التنظيمي فقد حاول ماير وآلن حسم هذه القضية بعدما قاما بمراجعة شاملة لأدبيات الالتزام التنظيمي، حيث لاحظا أنه يمكن تصنيف جميع وجهات النظر السابقة تحت ثلاث أفكار عامة متباينة هي: (42)

- الارتباط الوجداني.
- التكاليف المدركة.
- الإحساس بالواجب.

وأطلقا على ذلك مسميات:

- الالتزام الوجداني.
- الالتزام المستمر.
- الالتزام المعياري.

وهو ما يعرف بالمفهوم ثلاثي المكونات (الأشكال) للالتزام التنظيمي.

ثانياً: مكونات الالتزام التنظيمي:

ظهرت في الأدبيات عدة أشكال مختلفة للالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها تحت ثلاثة مكونات رئيسة تتمثل فيما يلي:

1- الالتزام الوجداني: Affective Commitment

إن أحد المداخل الكبرى لدراسة الالتزام التنظيمي هو النظر إليه على أنه ارتباط وجداني (عاطفي) نحو المنظمة، فالفرد في حالة الالتزام الوجداني يتوحد مع المنظمة، ومن ثم يلتزم بالسعي نحو تحقيق أهدافها.

ويرى جاروس وآخرون Jaros, et al, 1993 أن جذور الالتزام الوجداني ترجع إلى جهود كانتر Kanter, 1968⁽⁴³⁾ فقد عرفت كانتر الالتزام عامة على أنه «رغبة التمثيل الاجتماعي لدى الأفراد نحو منح طاقتهم وولائهم للنظام الاجتماعي (المنظمة)»⁽⁴⁴⁾ ويتضح من ذلك أن

كانت كانت من أوائل من لفت الانتباه إلى أهمية المكون الوجداني للالتزام التنظيمي متمثلاً في مشاعر الفرد بالولاء نحو المنظمة، إلا أن التطور الحقيقي للالتزام الوجداني جاء على يد أصحاب نظرية التوحد،⁽⁴⁵⁾ فتحت مسمي الالتزام الاتجاهي، وجّه بورتر وزملاؤه مسار البحث الرئيسي حول المكون الوجداني للالتزام التنظيمي،⁽⁴⁶⁾ حيث أكدوا (بورتر وآخرون 1974، مودي وآخرون 1979، 1982) على أهمية الشعور بالانتماء وخبرة الولاء في مفهوم الالتزام التنظيمي، وقد أيد بوشنان (1974) ذلك، واستخدم أوريلي وكاتمان O'Reilly, Chatman 1986 مصطلح الالتزام التوحدى ليصفا نفس المكون عندما عرّفا الالتزام التنظيمي التوحدى بأنه «مشاعر الفخر بالانتماء للمنظمة، ورغبة الانتساب إليها».⁽⁴⁷⁾

وقد تم قياس الالتزام الوجداني في معظم الأبحاث السابقة - التي تمت قبل عقد التسعينيات من القرن العشرين - باستخدام استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) التي طورها بورتر وزملاؤه.

وقد عرّف ماير وآلن الالتزام الوجداني باعتباره أحد المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي، ويشير إلى «ارتباط الموظف عاطفياً بالمنظمة، وتوحيده معها واندماجه فيها»⁽⁴⁸⁾، ووضعاً مقياساً لقياسه (1984، 1990، 1991) وعدله ماير وآخرون (1993)، ويقرر ماير نفسه وآخرون Meyer, et al., 2001 أن مقياس الالتزام الوجداني الذي اقترحه ماير وآلن يرتبط بصورة دالة قوية بمقياس بورتر وزملائه (OCQ)،⁽⁴⁹⁾ وقد أكد على ذلك من قبل بعض الباحثين مثل دونهام وآخرين Dunham et al., 1994.⁽⁵⁰⁾

ولذلك يقترح كو وآخرون Ko, et al, 1997 النظر إلى مفهوم الالتزام الذي قدمه بورتر وزملاؤه باعتباره يعني الولاء Loyalty نحو المنظمة⁽⁵¹⁾، ولعل ذلك هو ما جعل كثيراً من الأبحاث العربية التي استخدمت مفهوم بورتر وزملائه عن الالتزام التنظيمي تترجم اصطلاحاً بالولاء Commitment بالولاء.

وبالنسبة لنمو الالتزام الوجداني، ذهب ماير وآخرون (1993) إلى أن الموظفين ذوي الخبرة التنظيمية المنسجمة مع توقعاتهم أو المشبعة لاحتياجاتهم الأساسية ينمو لديهم رباط وجداني نحو التنظيم أقوى من ذوي خبرات الإشباع الأقل،⁽⁵²⁾ ولذلك يؤكد كو وآخرون (1997) أن العملية التي تؤدي لنمو الالتزام الوجداني تستند إلى المبادئ التقايفية بين الفرد والمنظمة، حيث يتوافر لدى المنظمة نظام للثواب والعقاب، ويلتزم الموظفون تنظيمياً إما

للحصول على الثواب المرغوب أو تجنب العقاب، وبناء على ذلك اقترح كو وزملاؤه مجموعة من العوامل التي تساهم في نمو الالتزام الوجداني ومنها الاستقلال الوظيفي، وإتاحة فرص الترقية، والإحساس بالأمن الوظيفي وإدراك عدالة الأجر وعدالة التوزيع.⁽⁵³⁾ وعلى أية حال، فإن الالتزام الوجداني يعد أكثر مكونات الالتزام التنظيمي تناولاً وتداولاً بين الباحثين لدرجة أن البعض قصر معني الالتزام التنظيمي على الشكل الوجداني له، بيد أن ماير وآلن أوضحوا منذ وقت مبكر ضرورة التفرقة بين الالتزام الوجداني والالتزام المستمر، وحذروا من الخلط بينهما.

2- الالتزام المستمر: Continuance Commitment

قدم آلن وماير (1990) مفهوم الالتزام المستمر كأحد مكونات نموذجها الاتجاهي عن الالتزام التنظيمي، وذهبا إلى أن الالتزام المستمر هو أحد أشكال الارتباط النفسي للعمل بالمنظمة، حيث يشير إلى ذلك الالتزام المرتكز على التكاليف التي تقترن بترك الموظف العمل بالمنظمة.⁽⁵⁴⁾

وتمثل نظرية هاورد بيكر عن الرهانات الجانبية (1960)،⁽⁵⁵⁾ الأساس النظري لمفهوم الالتزام المستمر، فقد ساهم عمل بيكر في تطوير فكرة الاستثمارات التي يصنعها الموظف مع المنظمة، والتي يخشى فقدانها إذا لم يستمر في النشاط أو العمل بها، وقد حاول رتيذر وتريس Ritzer & Trice, 1969 تقديم مقياس لقياس شكل الالتزام الذي تصوره بيكر، وقام هربنيك والتو بتعديله (1972)، مستخدمين اصطلاح الالتزام الحسابي.⁽⁵⁶⁾

وتأسيساً على أعمال بيكر وتابعيه، اقترح ماير وآلن (1984) مصطلح الالتزام المستمر (بمعني الالتزام نحو استمرار مسار معين من العمل)، وطورا مقياساً لقياسه، وأكدوا على أن هذا المقياس الجديد الذي يقترحانه يعتبر مناسباً بصورة أكبر لقياس شكل الالتزام الذي تصوره بيكر في نظريته عن الرهانات الجانبية من الأدوات السابقة،⁽⁵⁷⁾ وقد توصل ماكجي وفورد McGee & Ford, 1987 إلى أن مقياس الالتزام المستمر الذي أعده ماير وآلن عام 1984 ينقسم إلى مقياسين فرعيين أحدهما يعكس دور البدائل الوظيفية المتاحة أمام العامل عند اتخاذ قرار البقاء بالتنظيم والثاني يعكس التضحية الشخصية المقترنة بترك المنظمة، وأن المقياس الفرعي الثاني للالتزام المستمر يعد أدق تعبيراً عن رؤية نظرية الرهان الجانبي للالتزام كما وضعها بيكر.⁽⁵⁸⁾

وقد أكد ذلك ماير وآخرون 2001 بقولهم: «إنه اتضح أن هناك بُعدين فرعيين للالتزام

المستمر هما التضحية المدركة، وقلّة البدائل الوظيفية المتاحة، وأنّ البعد الفرعي الخاص بالتضحية الشخصية بالاستثمارات التي صنعها العامل مع التنظيم تعدّ أفضل إجرائياً للتعبير عن رؤية بيكر عن الرهانات الجانبية من البعد الفرعي الآخر (قلّة البدائل الوظيفية)»⁽⁵⁹⁾ ومع ذلك يرى كو وآخرون (1997) أنّ قلّة البدائل الوظيفية الخارجية تؤدي إلى تزايد التكاليف المقترنة بترك المنظمة ومن هنا تزداد احتمالات نمو الالتزام المستمر لدى العاملين مع إدراكهم لقلّة البدائل الوظيفية المتاحة أمامهم في البيئة الخارجية.⁽⁶⁰⁾

وبالنسبة لنمو الالتزام المستمر فقد ذهب ستيفن وآخرون Steven et al., 1978 إلى أنّ الالتزام المستمر ينمو بصفة عامة على أساس من التعقل الاقتصادي Economical Rational.⁽⁶¹⁾ فكل شيء يمكن أن يزيد من التكلفة المقترنة بترك المنظمة قد يؤدي إلى نمو الالتزام المستمر، كما أشار ماير وآلن (1984) إلى أنّ الالتزام المستمر يزيد عندما تزداد كمية أو عدد الرهانات الجانبية،⁽⁶²⁾ فالالتزام المستمر ينمو عامة نتيجة للرهنات الجانبية التي يصنعها الفرد مع التنظيم أو الاستثمارات التي يخشى فقدانها إذا لم يستمر في العمل بالمنظمة.⁽⁶³⁾

وقد اعتبر ماير وآلن أنّ الالتزام المستمر هو المكون الثاني في النموذج ثلاثي المكونات للالتزام التنظيمي وأنه يرتكز في الأساس على أفكار بيكر عن الرهانات الجانبية، حيث تأثر ماير وآلن وتابعوهم بهذه الأفكار إلى حد كبير سواء في تعريفهم للالتزام المستمر أو في تحديدهم لعوامل نموه، وتعتبر الأداة التي طورها ماير وآلن لقياسه - بغض النظر عن كونها أحادية البعد أم لا - هي الوسيلة الأكثر ملاءمة لقياس شكل الالتزام المستمر كما تصوره بيكر.

3- الالتزام المعياري: Normative Commitment

يبدو أنّ جذور الالتزام المعياري ترتد إلى جهود اتزوني (1961) عندما تحدث عن الاندماج الأخلاقي كأحد أشكال الاندماج في المنظمة، حيث ذهب إتزوني إلى أنّ الالتزام المعياري (الاندماج الأخلاقي) يرتكز على استدخال معايير المنظمة والتوحد مع السلطة التنظيمية.⁽⁶⁴⁾

ويلاحظ أنّ فكرة استدخال الفرد لقيم التنظيم ومعايره وأهدافه كانت موضع اهتمام دراسات عديدة (مثل دراسات بورتر وزملائه)، إلا أنّ هذه الدراسات استخدمت هذه الفكرة للإشارة إلى الالتزام الوجداني.

وقد حاول فريس و أرناي Ferris & Aranya, 1983 تعديل تصور بورتر وزملائه تحت

مسمي الاندماج الأخلاقي.⁽⁶⁵⁾ وقد شكلت هذه المحاولات الإرهاسات الأولى لبزوغ نظرية الواجب عند وينر (1982)،⁽⁶⁶⁾ تلك النظرية التي تعتبر الأساس النظري الذي استند إليه ماير وآلن في اقتراحهما بوجود شكل ثالث للالتزام التنظيمي يختلف عن الشكلين السابقين، وأطلقا عليه مسمي الالتزام المعياري وعرفوه على أنه يشير إلى مشاعر الموظف بالواجب نحو البقاء بالتنظيم وعدم تركه.⁽⁶⁷⁾

والشيء الملاحظ أن الباحثين استخدموا مصطلحات عديدة للإشارة إلى الالتزام المعياري، فالبعض تناوله تحت مسمي الالتزام الأخلاقي Moral مثل جاروس وآخرون Jaros, et al., 1993 الذي عرفه بأنه «الدرجة التي يرتبط فيها الفرد سيكولوجيا بالمنظمة عن طريق استدخال قيم التنظيم وأهدافه وغاياته».⁽⁶⁸⁾ وأطلق آخرون عليه الالتزام القيمي Value مثل مير وشورمان Mayer, Schoorman, 1992 اللذين عرفوه بأنه «قبول الموظف لأهداف المنظمة وقيمها».⁽⁶⁹⁾

وبالنسبة لنمو الالتزام المعياري، يقترح وينر (1982) أن الالتزام المعياري ينمو نتيجة للمعتقدات المعيارية التي تستدخل قبل الالتحاق بالمنظمة (خلال عمليات التنشئة العائلية والثقافية)، وبعد الالتحاق بالمنظمة (خلال عملية التنشئة التنظيمية).⁽⁷⁰⁾ ويرى كو وآخرون (1997) أن هناك آلية أخرى تعمل على نمو الالتزام المعياري هي مبدأ المقايضة أو ما يسميه سكول School, 1981 التبادلية Reciprocity فطبقاً لهذا المبدأ ينمو الالتزام المعياري خلال تلقي المكافآت من المنظمة حيث ينغرس لدى العامل الإحساس بالواجب الأخلاقي (لرد الجميل) من خلال الالتزام التنظيمي، وهذا ما أكده أيضاً ماير وآخرون (1993) بقولهم «إن الالتزام المعياري ينمو طبقاً لخبرات التنشئة الاجتماعية التي تؤكد على تدعيم الوفاء بالبقاء».⁽⁷¹⁾

مما سبق يمكن القول إن الأدبيات استقرت على وجود ثلاث أفكار متباينة تمثل أشكالاً مختلفة للالتزام التنظيمي هي فكرة الواجب، وفكرة الولاء (الارتباط العاطفي)، وفكرة التكاليف المدركة (المصالح المحسوبة) وهو ما أطلق عليه الالتزام المعياري، والوجداني، والمستمر، وقد ذهب ماير وآلن إلى أن كل فرد يحظى بدرجات مختلفة من الأشكال الثلاثة Three Forms، وأن لكل شكل منها تضمينات متباينة على السلوك الوظيفي، فجميعها مثلاً ترتبط سلبياً بالتحول - وإن كان بدرجات متفاوتة - وبينما يرتبط كل من الالتزام المعياري والوجداني إيجابياً بالأداء الوظيفي والمواطنة التنظيمية، فإن الالتزام المستمر يرتبط بهما ارتباطاً سلبياً أو صفرياً؛ ولذلك حذر ماير وآخرون من «أنه ليست كل أشكال الالتزام متشابهة في

تأثيراتها، وأن على المنظمات التي تبغي المحافظة على التزام أعضائها أن تتخذ حذرهما فيما يتعلق بشكل الالتزام الذي تريد غرسه لدى أعضائها»، فالالتزام الوجداني مثلاً ثبت أن له نتائج إيجابية بالنسبة للفرد أو المنظمة وذلك على عكس الالتزام المستمر الذي اتضح ارتباطه بكثير من السلوكيات غير المرغوبة (مثل سلوكيات الانسحاب والتحول وترك العمل).⁽⁷²⁾

ثالثاً: أهمية دراسة الالتزام التنظيمي في المدرسة

تعد المدارس (المنظمات التعليمية) إحدى أشكال المنظمات الاجتماعية، وقد أدركت جميع المنظمات أهمية توافر الالتزام التنظيمي بين أعضائها من الافتراض الصريح بأن الالتزام يقلل سلوكيات الانسحاب Withdrawal مثل التأخر عن العمل، والتحول (ترك العمل)، بالإضافة إلى أن الموظفين الملتزمين يكونون عادة أكثر استعداداً لإظهار سلوكيات المواطنة أو الدور الإضافي extra-Role⁽⁷³⁾ مثل الإبداع والتجديد، ومن منظور أوسع فإن المجتمع ككل يتجه نحو الاستفادة من الالتزام التنظيمي للعاملين في صور خفض معدلات ترك العمل، وتحقيق إنتاجية قومية أعلى، وجودة العمل.⁽⁷⁴⁾

وقد أرجع مودي وبورتروستيرز Mowday, porter, steers, 1982 أسباب هذا الاهتمام المتزايد بموضوع الالتزام التنظيمي إلى:⁽⁷⁵⁾

- الاعتقاد بأن التزام العامل نحو المنظمة التي يعمل بها يعتبر مؤشراً صادقاً، ومنبئاً يمكن الاعتماد عليه في توقع سلوكيات معينة لاسيما التحول؛ فالأفراد الملتزمون يكونون عادة أكثر رغبة في البقاء بالمنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.
- أن لمفهوم الالتزام جاذبية فطرية لدى كل من العلماء الإداريين والسلوكيين فقد نبع الاهتمام بتعزيز التزام العامل من الدراسات المبكرة عن ولاء العاملين، والتي اعتبرت الولاء سلوكاً مرغوباً ينبغي أن يكتسبه العامل ويظهر في سلوكه.
- أن زيادة فهم ظاهرة الالتزام ربما يساعد في إدراك طبيعة العمليات السيكولوجية العامة والتي تؤثر في اختيار الفرد للعمل في تنظيم معين والاندماج فيه.

وذهب موتز Mottaz, 1988 إلى أن الاهتمام بالالتزام التنظيمي نشأ من التأكيد المستمر على أنه نتائج مهمة محتملة على مختلف جوانب الأداء التنظيمي.⁽⁷⁶⁾

وذكر ستيرز Steers, 1977 أن الالتزام التنظيمي يعتبر منبئاً أفضل من الرضا الوظيفي على ترك الموظف للعمل،⁽⁷⁷⁾ فالالتزام يعتبر بنيه أكثر شمولاً من الرضا، إذ إنه يعكس استجابة وجدانية عامة نحو المنظمة ككل، أما الرضا فإنه يعكس استجابة واحدة إما نحو وظيفة ما، أو نحو جوانب معينة لتلك الوظيفة.⁽⁷⁸⁾

كما ذهب مودي وآخرون (1979) إلى أن الأفراد الملتزمين عادة ما يكونون أعلى إنتاجية وأحسن دافعية وأكثر رضا من زملائهم الأقل التزاماً في العمل.⁽⁷⁹⁾

ووجد ديكوتس وسميزر 1987 أن الالتزام التنظيمي يرتبط إيجابياً بقوة بكل من: الرضا الوظيفي، والدافعية، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين.⁽⁸⁰⁾

كما اقترح مودي وآخرون (1982) أن غياب الالتزام يمكن أن يقلل الفعالية التنظيمية بصفة عامة، فالأفراد الملتزمون يكونون أقل رغبة في ترك العمل أو البحث عن وظيفة أخرى، علاوة على أنهم يدركون قيمة وأهمية التكامل بين الأهداف التنظيمية والفردية، حيث يفكر الموظف الملتزم في أهداف التنظيم بصورة شخصية.⁽⁸¹⁾

وبصورة حديثة قام ماير وآخرون (2001) بإجراء التحليل البعدي Meta Analysis لنتائج الالتزام التنظيمي بأشكاله الثلاثة (الوجداني، المستمر، والمعياري)، فوجدوا أن الأشكال الثلاثة للالتزام ترتبط سلبياً بالتحول، حيث يرتبط الالتزام الوجداني بصورة أكثر قوة يليه الالتزام المعياري، فالالتزام المستمر، وبنفس الترتيب السابق يرتبط الالتزام التنظيمي سلبياً بالانسحاب، كما وجدوا أن الالتزام الوجداني يرتبط بالغياب بصورة سلبية، في حين يرتبط الالتزام المستمر والمعياري بالغياب بصورة إيجابية ضعيفة. أما الأداء الوظيفي، فقد وجدوا له ارتباطاً إيجابياً مع الالتزام الوجداني والمعياري، وارتباطاً سلبياً مع الالتزام المستمر، وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship لها ارتباط إيجابي مع الالتزام الوجداني والمعياري، إلا أن ارتباطها بالالتزام المستمر كان قريباً من الصفر.⁽⁸²⁾

ومن كل ما سبق يتضح أهمية الالتزام التنظيمي ودوره في الحياة التنظيمية بصفة عامة، ولذلك لا عجب أنه نال - ولا زال ينال - اهتمام الباحثين في مجالات متنوعة، ففي المجال التربوي أشارت الأبحاث إلى:⁽⁸³⁾

- أن إدراك المعلمين للالتزام التنظيمي لدي مدير المدرسة يرتبط بحيوية المدرسة وقوتها

School Robustness، حيث يشعر المعلمون أن المدرسة مكان شيق، ذو معنى لديهم، ومثير للتحدي والإنجاز.

- أن الالتزام التنظيمي يمثل قوة دافعة في المدارس.
- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يلعب دورًا هامًا في تحقيق الفعالية المدرسية.
- أن المدارس التي تحقق نجاحًا أكاديميًا يكون لديها أفراد ملتزمون بصورة أكبر.

وتأسيساً على ذلك يمكن القول إن توافر الالتزام التنظيمي يعتبر مطلبًا مهمًا لدي المعلمين وجميع أعضاء المجتمع المدرسي بما فيهم مديرو المدارس باعتبارهم قادة للعمل في مدارسهم ونماذج يحتذى بها.

رابعاً: نظريات الالتزام التنظيمي وتطبيقاتها المدرسية

تحفل الأدبيات بنظريات ونماذج عديدة حاولت تفسير ظاهرة التزام الأفراد نحو المنظمات التي يعملون بها، ومن أهم هذه النظريات والنماذج ما يلي:

1- نظرية الرهان الجانبي: Side – Bet theory

تنسب هذه النظرية لهاورد بيكر H. Becker, 1960، فقد عرف بيكر الالتزام على أنه: «ميل للارتباط في مسارات متجانسة من النشاط نتيجة لتراكم الرهانات الجانبية، التي يمكن فقدها لو توقف النشاط»، ويقصد بالمسارات المتجانسة من النشاط تحقيق العضوية بالمنظمة (بمعني استمرار العمل والتوظيف بالمنظمة).⁽⁸⁴⁾

وقد استخدم بيكر اصطلاح الرهانات الجانبية ليشير إلى تراكم الاستثمارات التي يصنعها الفرد مع المنظمة (مثل الاستثمار في المال، والوقت، والجهد الوظيفي، وصدقات العمل...)، مما يجعل ترك الفرد للمنظمة أمراً صعباً ومكلفاً،⁽⁸⁵⁾ حيث ناقش بيكر أنه بمرور الوقت تنشأ تكاليف معينة تجعل من الصعب على الشخص عدم الالتزام بمسار النشاط المتجانس، مثل التهديد بفقده هذه الاستثمارات، علاوة على نقص البدائل المتاحة أمام الفرد للالتحاق بعمل آخر أو تعويض فقد العمل الحالي، كل هذا يجعل الفرد ملتزماً نحو المنظمة.⁽⁸⁶⁾

وهكذا تذهب نظرية الرهان الجانبي إلى أن الفرد يميل للبقاء بالمنظمة (يلتزم تنظيمياً) لأنه

لا يتحمل الخسارة التي قد تترتب على تركه لها ؛ فمثلاً قد يفقد الفرد استثماراته في الوقت، والجهد، وغيرها من المزايا الأخرى التي لو ترك المنظمة الحالية فربما لا يستطيع تعويضها.⁽⁸⁷⁾

وقد عُرف الالتزام الذي أشار إليه بيكر بالالتزام الحسابي *Calculative Commitment*؛ وذلك نتيجة لتأكيدهِ على المصالح المحسوبة التي تربط الفرد بتنظيم معين.⁽⁸⁸⁾

ولقد أيدَّ كثير من الباحثين نظرية الرهان الجانبي التي وضعها بيكر لتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي، ومن أبرز هؤلاء الباحثين هرينيك والتو Hrebiniak & Alutto, 1972 اللذان عرفا الالتزام الحسابي على أنه «ظاهرة بنائية تحدث نتيجة للتفاعلات الفردية - التنظيمية، والبدائل في الرهانات الجانبية أو الاستثمارات بمرور الوقت».⁽⁸⁹⁾

وهكذا استخدم هرينيك وآلثو فكرة بيكر عن الرهانات الجانبية لتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي. ويبدو أن بيكر وأتباعه كانوا متأثرين بالمنظور التقايضي الذي أشار إليه مارش وسيمون 1958 ذلك المنظور الذي يفسر ظاهرة الالتزام نحو المنظمة باعتبارها تنمو نتيجة لرضا الموظف عن الإغراءات والمكافآت التي يقدمها التنظيم للفرد، تلك المكافآت التي على الموظف أن يضحي بها إذا ترك المنظمة، وعلى حد تعبير بيكر يشعر الموظف بالالتزام نحو المنظمة بسبب الرهانات الجانبية (التكاليف المادية والنفسية والاجتماعية المقترنة بترك المنظمة).⁽⁹⁰⁾

وقد أشار بيكر إلى أنه لكي تؤدي الرهانات الجانبية دورها في التأثير على التزام الفرد فإنه ينبغي أن يكون الفرد على وعي بها.⁽⁹¹⁾

يتضح من كل ما سبق أن نظرية الرهان الجانبي قد ترسّمت منظور تبادل المنفعة في تفسيرها لظاهرة الالتزام التنظيمي، حيث يرغب الأفراد في البقاء بالمنظمة ماداموا يحصلون على القابل الإيجابي، وهذا البديل قد يكون مالياً، كما قد يكون في شكل رهانات أخرى مثل المعاش، وإمكانيات النمو المهني، ونمو الصداقات، فلكل هذه الرهانات المالية وغير المالية يلتزم الأفراد نحو المنظمات - أياً كان نوعها - وينسحب ذلك على أعضاء المدارس كمنظمات تعليمية.

وفي ضوء فروض نظرية الرهان الجانبي يمكن توقع مستوى الالتزام التنظيمي لدى مدير المدرسة والناظر والمعلمين وغيرهم من أعضاء المجتمع المدرسي، حيث إنهم قد يلتزمون تنظيمياً؛ نتيجة لوعيهم بوجود رهانات جانبية أو استثمارات يخشون فقدها إذا تركوا العمل بالمدرسة، وخاصة مدير المدرسة الذي من المفترض أن يكون أكثر أعضاء المدرسة امتلاكاً

للرهانات الجانبية مثل طول مدة الخدمة، والخبرة في العمل المدرسي، وارتفاع مستواه التنظيمي بالمدرسة، وفرص النمو المهني وغيرها من الرهانات التي تجعل من الصعب عليه عدم الالتزام نحو المنظمة التي يعتبر المسئول الأول عنها.

2- نظرية التوحد: Theory of Identification

وتسمى بنظرية التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة The Individual – Organizational Goal Congruence Theory وتركز على فكرة أن الأفراد يرغبون في قبول الأهداف التنظيمية ويعملون على تحقيقها إذا كانت هذه الأهداف تماثل أهدافهم الشخصية.⁽⁹²⁾

وتأسيساً على ذلك تفسر هذه النظرية ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبارها دالة لمدى التطابق بين قيم وأهداف كل من الفرد والمنظمة. وقد تطورت هذه النظرية على يد بورتر وزملائه مودي وستيرز، وباختصار تقرر نظرية التوحد أن الموظفين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمنظمة (أي يلتزمون بالبقاء) لأنه يتوافر لديهم ما يلي:⁽⁹³⁾

- إيمان بقيم التنظيم وأهدافه.
- الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم.
- الرغبة في استمرار العضوية بالمنظمة.

وقد تعرضت هذه العناصر الثلاثة التي حددها بورتر وزملائه - كأبعاد لبنية الالتزام التنظيمي - إلى النقد الشديد. ويعلق كوشمان Kushman, 1992 باختصار على هذه العناصر كما يلي:⁽⁹⁴⁾

إن العنصر الثاني يعتبر مرادفاً لفكرة دافعية العمل، والعنصر الثالث يصف الولاء ويشبه العنصر الثاني في كونه يعتبر مؤشراً على النوايا السلوكية أكثر من الاتجاهات في حد ذاتها، ولا يتبقى سوى العنصر الأول الذي يصف التطابق بين القيم والأهداف الفردية والتنظيمية، ويظهر فيه الارتباط الوجداني بين الفرد والمنظمة ومن ثم يمكن قبوله كأساس لتفسير ظاهرة التزام العاملين نحو المنظمة، أما العنصران الثاني والثالث فيمكن اعتبارهما مخرجات للالتزام التنظيمي أكثر من كونها مكونات له.

وجملة القول أن نظرية التوحد تفسر الالتزام التنظيمي باعتباره رابطة وجدانية تنشأ لدى الفرد عندما تتطابق قيمه وأهدافه الشخصية مع قيم التنظيم وأهدافه.

وبصرف النظر عن الانتقادات الشديدة الموجهة لعناصر بنية ظاهرة الالتزام كما وصفها بورتر وزملاؤه (أصحاب نظرية التوحد)، يذهب بعض أساتذة الإدارة التعليمية إلى أن فكرة بورتر وزملائه عن الالتزام التنظيمي تعتبر ملائمة بصورة قوية لتكوين الفعالية المدرسية.⁽⁹⁵⁾

ويرجع ذلك إلى أن الفعالية المدرسية ترتبط بإيمان أعضاء المجتمع المدرسي - لاسيما المدير - بقيم التنظيم المدرسي وأهدافه، واستعدادهم لبذل الجهد من أجل نجاح المدرسة، ورغبتهم في العمل بالمدرسة وعدم تركها.

3- نظرية الواجب: Theory of Obligation

تطورت هذه النظرية على يد وينر Wiener, 1982، فقد انتقد وينر المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، وذهب إلى أن هذا الفهم الشامل ينبغي أن يأخذ في اعتباره دراسة المعتقدات المعيارية المستدخلة مثل المعايير الأخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المنظمة.

ومن هنا ينظر وينر إلى الالتزام كعملية دافعية معيارية تختلف اختلافاً كلياً عن التوجهات النفعية الوظيفية، وتتفق إلى حد ما مع نظرية التوحد وتعد امتداداً وتطويراً لها، وقد تأثر وينر في ذلك بنموذج فشين 1967 Fishbein عن المقاصد السلوكية Behavioral Intentions.⁽⁹⁶⁾

وقد عرف وينر الالتزام التنظيمي على أنه «شعور ناتج من الضغوط المعيارية المستدخلة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة ومصالحها»، وبناءً على ذلك يفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي يستدخلها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمنظمة، أو بعد الالتحاق بها.

ويكتسب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة مثل الأسرة، أما التنشئة التي تحدث بعد التحاقه بالمنظمة فتسمى بالتنشئة التنظيمية وهي عملية تصبح من خلالها قيم الأعضاء ومعاييرهم ومعتقداتهم متطابقة مع تلك الموجودة بالمنظمة وبذلك يتحدد الالتزام التنظيمي ببعدين أساسيين هما:⁽⁹⁷⁾

- القيم العامة للولاء والواجب.
- التوحد التنظيمي.

بالنسبة لقيم الولاء والواجب تصورها الاستعدادات الشخصية لدى الفرد والتي تتمثل في مدى اعتقاد الفرد بأن عليه واجباً أخلاقياً للارتباط والتصرف بطريقة تعكس الإحساس بالولاء والواجب في جميع المواقف الاجتماعية، ومن بينها المواقف التنظيمية، وبوصف هذه التصرفات الأخلاقية تمثل الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله.

أما بالنسبة للتوحد التنظيمي فيتجسد من خلال عمليات التنشئة التنظيمية التي تستهدف تحقيق الاتساق والتطابق بين الغايات والأهداف الفردية والتنظيمية.

وجملة القول أن نظرية الواجب تفسر ظاهرة الالتزام التنظيمي لدى العاملين باعتبارها مشاعر العامل بالواجب نحو البقاء بالمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها، فالموظف يلتزم لأنه يشعر بأن عليه أن يفعل ذلك؛ لأن ذلك هو الشيء الصحيح أخلاقياً.

وإذا كان من الصعب على المدارس والمنظمات الأخرى التحكم في الاستعدادات الشخصية لدى العاملين بها نحو الالتزام التنظيمي، فإنه يمكنها تحقيق الالتزام التنظيمي لدى أعضائها بصور عديدة من خلال عمليات التنشئة التنظيمية للعاملين، وحتى يتأتى ذلك فإنه «ينبغي أن تكون المنظمة قادرة على تحديد نظامها القيمي بوضوح؛ وذلك لدفع أعضائها على قبوله وجذبهم نحو القيم التنظيمية المتسقة مع معتقداتهم، فكل هذا من شأنه أن يخلق لدى العامل الإحساس بالواجب نحو المنظمة التي يعمل بها».⁽⁹⁸⁾

ويعد مدير المدرسة من أكثر الأفراد العاملين إحساساً بالواجب نحو المدرسة (أو يفترض أن يكون كذلك)؛ حيث إنه المسئول الأول عن إدارة المدرسة، وعن جميع العاملين بها بصرف النظر عن استعداده الشخصي للالتزام نحو المدرسة.

4- نموذج إتروني:

في إحدى المحاولات المبكرة لتأصيل مفهوم الالتزام، قدم إتروني Etzioni, 1961 نموذجاً نظرياً يركز على امتثال العضو للتوجيهات التنظيمية. ذهب إتروني إلى أن القوة أو السلطة التي تمارسها المنظمات على أعضائها تتأصل في طبيعة اندماج الموظف في المنظمة، وهذا الاندماج أو الالتزام يأخذ أحد الأشكال الثلاثة التالية:⁽⁹⁹⁾

الاندماج الأخلاقي: Moral Involvement:

ويمثل توجهاً إيجابياً نحو المنظمة يركز على استدخال قيم المنظمة وأهدافها ومعاييرها والتوحد مع السلطة، ومن هنا ربما يصبح الموظف مندجماً في الأنشطة التنظيمية؛ لشعوره أن المنظمة تؤدي غايات نافعة أو نبيلة.

الاندماج الحسابي: Calculative Involvement:

ويمثل علاقة أقل قوة بالمنظمة، ويركز بصورة كبيرة على العلاقة التقايضية التي تنمو بين الأعضاء والمنظمة، حيث يصبح الأعضاء ملتزمين نحو المنظمة؛ لأنهم يدركون علاقة تقايضية نافعة وعادلة بين مساهماتهم والعوائد التي يتلقونها من المنظمة مقابل ذلك.

الاندماج الاغترابي: Alienative Involvement

ويمثل توجهاً سلبياً نحو التنظيم، ويظهر بصورة نموذجية في المواقف التي يكون فيها سلوك الفرد مقيداً بصرامة ودون إرادته، ففي السجن - مثلاً - يندمج النزلاء في التنظيم (السجن) نتيجة للفعل المجتمعي، وليس عن طريق اختياراتهم.

ويلاحظ مما سبق أن إتروني استخدم اصطلاح الاندماج Involvement بصورة متساوية مع اصطلاح الالتزام Commitment، وفي ذلك حاول إتروني تصنيف أشكال التزام أو اندماج العاملين في المنظمة وذلك تحت ثلاثة أشكال: فالعامل إما أن يلتزم نتيجة لإحساسه بالوازع الأخلاقي نحو المنظمة، أو لأنه يحصل على مقابل عادل لالتزامه من المنظمة، أو أنه يلتزم دون إرادته فيكون بذلك ملزماً للاندماج في التنظيم، لا ملتزماً طواعية.

ويتضح تأثر إتروني بهارش وسيمون 1958 في صياغته لشكل الاندماج الحسابي، فهذا الشكل يشبه إلى حد بعيد المنظور التقايضي الذي تصوره مارش وسيمون والذي يدور حول العلاقة بين «الإسهامات - الإغراءات» حيث يحسب المعامل مدى التوازن بين إسهاماته (أي ما يؤديه من عمل) والإغراءات (أي المكافآت أو الأجر الذي يحصل عليه من المنظمة).

كما أثر إتروني في تابعيه من خلال صياغته لشكل الاندماج الأخلاقي والذي تطور فيما بعد في صورة نظرية الواجب عند وينر 1982، وفي شكل الالتزام المعياري عند ماير وآلن 1991.

وبتطبيق نموذج إتروني على المدارس باعتبارها إحدى المنظمات الاجتماعية يلاحظ أن أعضاء المجتمع المدرسي ربما يندمجون في أنشطتها (يلتزمون)؛ نتيجة لإدراكهم أن المدرسة تؤدي رسالة سامية (اندماج أخلاقي)، كما قد يلتزمون التزاماً حسابياً للحصول على أجور معينة (رواتب، مكافآت.... إلخ)، في حين قد يُجبر البعض على الالتزام (يلزم بذلك) من خلال السلطات العليا المفروضة عليه.

5- نموذج كانتر:

ناقشت كانتر Kanter, 1968 أنماطاً عديدة للالتزام التنظيمي تنتج عن مطالب سلوكية مختلفة تفرضها المنظمة على أعضائها. واقترحت كانتر وجود ثلاثة مناحي مختلفة للالتزام التنظيمي هي: (100)

الالتزام المستمر Continuanace Commitment

تعرفه كانتر بأنه تفاني العضو للبقاء بالمنظمة؛ بسبب المطالبة بأن يقدم تضحيات شخصية واستثمارات إلى المدى الذي يصبح فيه تركه للمنظمة عملية صعبة أو فادحة بعد ما بذل من تضحيات واستثمارات بهذه المنظمة، ويبدو هنا مدى تأثير كانتر بنظرية الرهانات الجانبية في تفسير هذا النوع من الالتزام.

الالتزام التلاحمي Cohesion Commitment:

تحده كانتر بوصفه تعلقاً عاطفياً للعضو بالعلاقات الاجتماعية في المنظمة، حيث تعمل المنظمة على غرس مشاعر الأخوة أو التأخي بين أعضائها، فالمنظمة تتعهد بأشكال مختلفة من الأنشطة لتنمية الارتباط النفسي للعضو نحوها (مثلاً تقديم توجيهات عامة للعاملين في اليوم الأول ثم ملاحظات عامة للموظفين الجدد، واستخدام زي موحد.... إلخ) كل هذه الجهود تهدف إلى تنمية التلاحم بين الأعضاء مما يزيد الالتزام التلاحمي.

الالتزام الرقابي Control Commitment:

تعرفه كانتر بأنه ارتباط العضو بمعايير المنظمة التي تشكل السلوك في الاتجاهات المرغوبة؛ ويوجد الالتزام الرقابي عندما يعتقد الموظف أن قيم المنظمة ومعاييرها تمثل دليلاً هاماً للسلوكيات الملائمة، ومن ثم يحدث الالتزام من خلال إعادة تشكيل الأعضاء لمعتقداتهم بما يتفق مع قيم المنظمة ومعاييرها.

ويلاحظ أن كانتر على النقيض من إتروني، فهي ترى أن مناحيها الثلاثة للالتزام مترابطة معاً بصورة قوية، حيث عادة ما تستخدم المنظمة هذه الأشكال الثلاثة معاً وفي وقت واحد لتنمية التزام أعضائها، فعلى سبيل المثال: قد يلتزم الموظف تنظيمياً، نتيجة للتعهد بالبقاء، والإحساس بتلاحم الجماعة، والتوحد مع القيم والمعايير التنظيمية، أما إتروني فقد حاول تطوير فئات للالتزام التنظيمي مقترحاً أن التزام الموظف يقع تحت إحدى الفئات الثلاثة التي حددها.⁽¹⁰¹⁾

وبتطبيق نموذج كانتر على المنظمات التربوية يلاحظ أن العاملين بالمدرسة (ومنهم المعلمين ومدير المدرسة) يمكن أن يلتزموا؛ نتيجة الاستثمار في الجهد والوقت الذي بذل في العمل المدرسي، وأيضاً نتيجة علاقات الفرد الاجتماعية وإحساسه بالتلاحم مع أعضاء المجتمع المدرسي وأيضاً من خلال إيمانه بقيم التنظيم المدرسي ومعايره.

6- نموذج ماير وآلن:

اقترح ماير وآلن (1991) نموذجاً شاملاً لتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي وأطلقا عليه مسمى النموذج ثلاثي المكونات للالتزام التنظيمي *three Component Model of organizational Commitment* ويفسر هذا النموذج ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبارها بنية معقدة تتألف من ثلاثة مكونات *Components* أو أشكال *Forms* رئيسة للالتزام وهي: الالتزام الوجداني، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري، وأن هذه الأشكال الثلاثة تنظر إلى الالتزام التنظيمي كحالة سيكولوجية تصف علاقة الموظف بالمنظمة، وتنطوي على تضمينات قراره باستمرار العضوية في المنظمة أو تركها، بيد أن الطبيعة السيكولوجية لكل شكل منها مختلفة تماماً، فالموظفون ذوو الالتزام الوجداني القوي يبقون بالمنظمة؛ لأنهم يرغبون ذلك، أما ذوو الالتزام المستمر القوي يبقون؛ لأنهم يحتاجون ذلك، في حين يبقى ذوو الالتزام المعياري القوي؛ لأنهم يشعرون بأنه يجب عليهم أن يفعلوا ذلك.⁽¹⁰²⁾

وقد لاحظ ماير وآلن أن هناك اختلافاً كبيراً بين الباحثين في تناول ظاهرة الالتزام التنظيمي؛ لدرجة أصبحت معها هذه الظاهرة غامضة ومعقدة مما أدى إلى وجود العديد من التعريفات المختلفة للالتزام التنظيمي (Mowday et al, 1982)، والمجالات المتباينة له (Morrow, 1983)،⁽¹⁰³⁾ والمصطلحات العديدة التي استخدمها الباحثون للإشارة إلى الظاهرة نفسها (Jaros, et al, 1993).⁽¹⁰⁴⁾

وبصورة مبكرة اقترح ماير وآلن 1984 ضرورة التفرقة بين مفهوم الالتزام كما تصوره بيكر وأتباعه، ومفهوم الالتزام كما تناوله بورتر وزملائه؛ وتأسيساً على ذلك استطاعا ماير وآلن في ذلك الوقت التمييز بين شكلين مختلفين للالتزام التنظيمي، أطلقا عليهما مسمى الالتزام المستمر (المرتكز على أعمال بيكر وأتباعه)، والالتزام الوجداني (النابع من أعمال بورتر وزملائه) وأكدوا أن هذين الشكلين من الالتزام التنظيمي مستقلان، بمعنى أن المدى الذي يلتزم فيه الموظف وجدانياً لا يؤثر على درجة التزامه المستمر والعكس بالعكس.⁽¹⁰⁵⁾

وفي عام 1990 اقترح آلن وماير إضافة شكل ثالث للالتزام التنظيمي يختلف عن الشكلين السابقين أطلقا عليه الالتزام المعياري، ثم قاما في عام 1991 بتقديم الصورة الكاملة للنموذج ثلاثي المكونات (أو الأشكال) للالتزام التنظيمي.⁽¹⁰⁶⁾

حيث أوضح ماير وآلن 1991 أن الأدبيات تحفل برؤى عديدة ومختلفة قدمها الباحثون لمفهوم الالتزام التنظيمي، واقترحا أنه يمكن تصنيف جميع هذه الرؤى السابقة تحت ثلاث أفكار رئيسة هي:

- الالتزام كارتباط وجداني نحو المنظمة (تمثله نظرية التوحد).
- الالتزام كتكلفة مدركة مقترنة بترك المنظمة (تمثله نظرية الرهان الجانبي).
- الالتزام كواجب بالبقاء في المنظمة (تمثله نظرية الواجب).

وتأسيساً على ذلك افترض ماير وآلن وجود ثلاثة مكونات مختلفة للالتزام التنظيمي هي: الالتزام الوجداني، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري، وذهبوا إلى أن الموظف يخبر درجات مختلفة من المكونات الثلاثة للالتزام، وأن كل مكون منها ينمو نتيجة لخبرات مختلفة، كما يكون له تضمينات متباينة على السلوك الوظيفي.⁽¹⁰⁷⁾

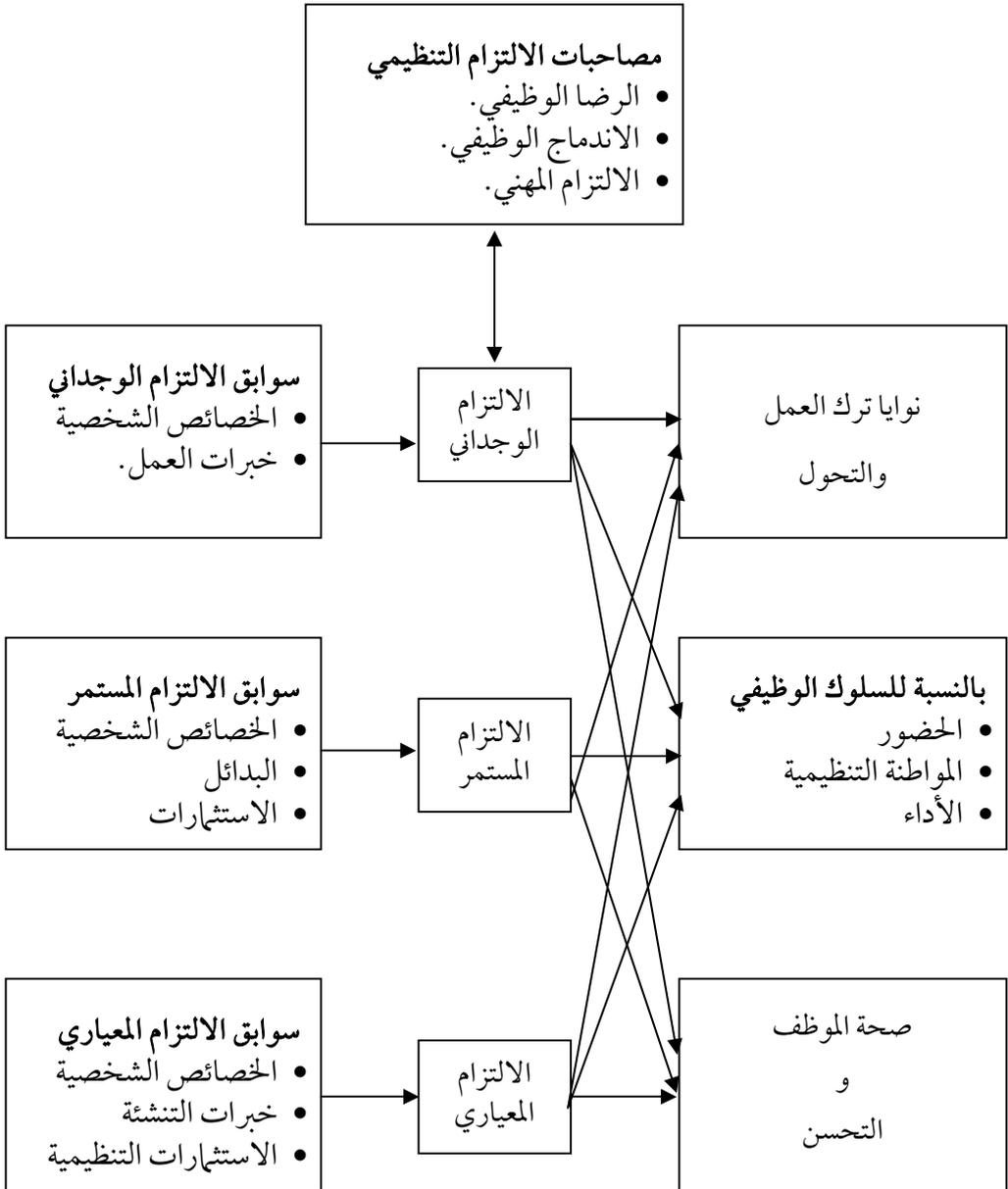
ويؤكد ذلك فكرة أن الالتزام التنظيمي حالة معقدة ذات مكونات أساسية ثلاثة متكاملة يمكن أن تتباين في درجة وجودها من شخص إلى آخر أو من فترة زمنية إلى أخرى.

والشكل التالي يوضح محددات النموذج ثلاثي المكونات ونتائجه ومصاحباته لماير

وآلن:

شكل رقم (1)

يبين محددات النموذج ثلاثي المكونات ونتائجه ومصاحباته (108)



يتضح من الشكل السابق أن النموذج ثلاثي المكونات الذي يقترحه ماير وآلن لتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي يقسم هذه الظاهرة إلى ثلاثة أشكال فرعية، ولكل شكل منها محدداته ومصاحباته ونتائجه، فمن أبرز المتغيرات المصاحبة للالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي، والاندماج الوظيفي، والالتزام المهني، وبالنسبة للسوابق أو المحددات فإن الخصائص الشخصية تمثل عاملاً مشتركاً يؤثر على الأشكال المختلفة للالتزام التنظيمي، في حين أن خبرات العمل تعد أقوى محددات الالتزام الوجداني، والبدائل الوظيفية والاستثمارات هي المحددات الأساسية للالتزام المستمر، أما الالتزام المعياري فيتأثر بصفة أساسية بخبرات التنشئة الاجتماعية والتنظيمية، وبالنسبة لنتائج الأشكال الثلاثة فإنها ترتبط جميعاً بالتحول والأداء الوظيفي والمواطنة التنظيمية والصحة العامة للموظف، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة وفي اتجاهات متباينة.

كما سبق يمكن القول إن هناك نظريات ونماذج عديدة حاولت تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي، وأن النموذج الثلاثي الذي يقترحه ماير وآلن يعتبر نموذجاً نظرياً شاملاً يستفيد من النظريات والأفكار السابقة، فالالتزام الوجداني - كما اتضح - نابع أساساً من أفكار بورتر وزملائه أصحاب نظرية التوحد، والالتزام المستمر تمثله نظرية الرهان الجانبي عند بيكر وأتباعه، أما الالتزام المعياري فيستند على نظرية الواجب التي طورها وينر، وبذلك استطاع ماير وآلن فض الخلاف والتناقض بين الأفكار السابقة الذي نشأ من تعصب كل فريق من الباحثين لوجهة نظره، وقصر مفهوم الالتزام التنظيمي عليها، - وهو ما يمكن تسميته ببدء الاختزالية Reductionism في البحث العلمي - وقد جاءت أعمال ماير وآلن مؤكدة على أن النظريات السابقة ليست بالضرورة متناقضة، إنها هي بالأحرى متكاملة، فهناك ثلاثة أشكال متكاملة للالتزام التنظيمي يجربها الفرد بدرجات مختلفة وتؤلف في مجموعها مستوى التزامه نحو التنظيم، وأن هذه الأشكال تختلف في عوامل نموها ونتائجها بالنسبة للفرد والمنظمة.

وجملة القول إن هذه النماذج والنظريات المقترحة لتفسير ظاهرة الالتزام تطبق على المنظمات عامة، وتطبق أيضاً على المنظمات التعليمية باعتبارها منظمات مجتمعية تهدف إلى تربية النشء؛ الأمر الذي يفرض ضرورة توفر الالتزام لدى جميع العاملين بها لاسيما مدير المدرسة باعتباره قائداً لفريق العمل بالمدرسة.

هوامش ومراجع الفصل السادس:

- (1) Kushman, James W., "The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle Schools," Educational Administration Quarterly, Vol. 28, No. 1, 1992, P. 8.
- (2) Reichers, A. E., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment," Academy of Management Review, Vol. 10, No. 3, 1985, PP. 465 – 476.
- (3) KO, J. W., et al, "Assessment of Meyer and Allen's Three – Component Model of Organizational Commitment In South Korea," Journal of Applied Psychology, Vol. 82, No. 6, 1997, PP. 961.
- (4) Guest, David, Commitment", In C.L. Cooper and C. Argyris. (Ed.), Encyclopedia of Management, (Oxford: Blackwell Publishers inc., 1998), P.85.

(5) تتركز نظرية التنافر المعرفي حول مصدرين أساسيين لعدم الاتساق بين الاتجاه والسلوك هما: آثار ما بعد اتخاذ القرار، وآثار السلوك المضاد للاتجاه، فقد ينشأ عدم الاتساق بين الاتجاه الذي يتبناه الفرد وبين سلوكه نظراً لأن الفرد اتخذ قراره دون تروٍّ أو معرفة بالنتائج المترتبة عليه، أما فيما يتعلق بآثار السلوك المضاد للاتجاه فقد يعمل الشخص في عمل معين ويعطيه قيمة على الرغم من أنه لا يرضى عنه فهو يعطيه قيمة وأهمية لأنه يريد الحصول من ورائه على الكسب المادي، ومن هنا ينشأ عدم الاتساق بين الاتجاه والسلوك، وتوصف أشكال عدم الاتساق بأنها حالات من التنافر المعرفي.

انظر: عبد اللطيف خليفة، ارتقاء القيم: دراسة نفسية، (الكويت: عالم المعرفة، العدد 160، إبريل 1992)، ص ص 222-225.

(6) انظر نظرية الرهان الجانبي في هذا الفصل.

- (7) Mowday, R.T., et al, Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, (New York: Academic Press, 1982), P. 24.
- (8) Salancik, G. R., "Commitment and the control of Organizational Behavior and Belief", In B. M. Staw (Ed.), Psychological Dimensions of Organizational Behavior, (New York: Macmillan, 1991), P. 306.

- (9) Ibid., P. 306.
- (10) Salancik, G. R., "Commitment is too easy !," Organizational Dynamics, Vol. 5, No. 2, Summer 1977, P. 62.
- (11) Salancik, G. R., Commitment and the control of Organizational Behavior and Belief, Op. Cit., P. 306.
- (12) أنور الشرفاوي، التعلم: نظريات وتطبيقات، ط 5، (القاهرة: الأنجلو المصرية، 2001)، ص 93.
- (13) Kline, C. J. and L. H. Peters, Behavioral commitment and Tenure of New Employees: A Replication and Extension, Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 1, 1991, P. 194.
- (14) Salancik, G. R., Op. Cit., Commitment and the control of Organizational Behavior and Belief, pp. 306 – 307.
- (15) Kline, C. J. and L. H. Peters, Op. Cit., PP. 194 – 195.
- (16) Ibid.
- (17) School, R. W., Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating force, Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4, 1981, P. 590.
- (18) Salancik, G. R., Commitment and the control of Organizational Behavior and Belief, Op. Cit., P. 307.
- (19) Kline, C. J. and L.H. Peters, Op. Cit., pp. 202 - 203.
- (20) Decotiis, T. A. and T.P. Summers, A path Analysis of Model of the Antecedents and consequences of organizational commitment," Human Relation, Vol. 40, No. 7, 1987, P. 496.
- (21) Pfeffer, J. and J. Lawler, "Effects of Job Alternatives, extrinsic rewards, and behavioral commitment on Attitude toward the Organization: Afield test of the insufficient justification paradigm,"Admanistrative Science Qauarterly, Vol. 25, No. 1, 1980, P.41.
- (22) Decotiis, T. A. and T. P. Summers, Op. Cit., P.496.
- (23) Kline, C. J. and L. H. Peters, Op. Cit., P. 195.

- (24) Ko, J. W., et al, Op. Cit., P. 961.
- (25) Mowday, R. T., et al, Op. Cit., P. 24.
- (26) Guest, David, Op. Cit., P.84.
- (27) Mathieu, J.E. and D. M. Zajac, "A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational commitment," Psychological Bulletin, Vol. 108, No. 2, 1990, P. 171.
- (28) Jaros, S. J., et al, Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the withdrawal process: An Evaluation of Eight structural Equation Models, Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 5, 1993, P.953.
- (29) Mathieu, J. E. and D. M. Zajac, Op. Cit., PP. 171 – 172.
- (30) Sheldon, M. E., "Investments and Involvements as mechanisms Producing commitment to Organization", Administrative Science Quarterly, Vol. 16, No. 2, 1971, P142.
- (31) Buchanan, B., Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, Administrative Science Quarterly, vol, 19, No. 4, 1974, P. 535.

(32) راجع في هذا الصدد:

- Porter, L. W., et al, Op. Cit., 604.
- Mowday, R. T., et al, Op. Cit., P.27.
- Mowday, R. T., et al, "The measurment of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, No. 2, 1979, P. 226.
- (33) Decotiis, T. A. and T. P. Summers, Op. Cit., PP.446 – 447.
- (34) Ibid., pp. 447 – 448.
- (35) Ibid., p.448.
- (36) Mottaz, C. J., Determinants of Organizational Commitment," Human Relation, Vol. 41, No. 6, 1988, p.467.
- (37) Meyer, J. P., et al, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and

- test of three Component Conceptualization”, Journal of Applied Psychology, Vol. 78, No. 4, 1993, P. 538.
- (38) معتز سيد عبد الله وعبد اللطيف خليفة، علم النفس الاجتماعي، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001)، ص 280.
- (39) Mowday, R. T., et al, Employee – Organization Linkages:..., Op. Cit., P.20.
- (40) Steers, R. M. and L. W. Porter, Employee Commitment to Organization In R. M. Steers and L. W. Porter (Eds.), Motivation and Behavior, (New York: McGraw Hill, 1983), P. 449.
- (41) Decotiis, T. A. and T. P. Summers, Op. Cit., P.448.
- (42) KO, J. W., et al, Op. Cit., P.961.
- (43) Jaros, S. J., et al, Op. Cit., P.953.
- (44) Kanter, R. M., “Commitment and Social Organization: A study of Commitment mechanisms in Utopia Communities”, American Sociological Review, Vol. 33, No. 4, 1968, P.499.
- (45) انظر نظرية التوحيد في هذا الفصل.
- (46) KO, J. W., et al, Op. Cit., P.961.
- (47) O'Reilly, C. and J. Chatman, “Organizational Commitment and psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization On Prosocial Behavior”, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 3, 1986, P. 943.
- (48) Meyer, J. P. and N. J. Allen, Op. Cit., P.67.
- (49) Meyer, John P., et al, “Affective, continuance, and Normative commitment to the organization: A Meta – Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences,” Unpublished Article: Personal Submitted, P.14.
- (50) Dunham, R. B., et al, Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition,” Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No. 3, 1994, P.374.
- (51) KO, J. W., et al, Op. Cit., P.971.

-
- (52) Meyer, J. P., et al, Commitment to Organizations and Occupations., Op. Cit., P.539.
- (53) KO, J. W., et al, Op. Cit., P.962.
- (54) Allen, N. J. and J. P. Meyer, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization,” Journal of Occupational Psychology, vol. 63, No.1, 1990, P. 3.
- (55) راجع نظرية الرهانات الجانبية في هذا الفصل.
- (56) Hrebiniak, L.G. and J.A. Alutto, “Personal and Role– Related Factors in the development of Commitment”, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 4, 1972, PP. 555-573.
- (57) Meyer, J. P. and N. J. Allen, “Testing The Side – Bet Theory” of organizational Commitment: Some methodological Consideration, Journal of Applied Psychology, vol. 69, No. 3, 1984, PP. 373 – 374.
- (58) McGee, G. W. and R. C. Ford, “Two (Or More?) Dimensions of organizational Commitment: Reexamination of the affective and Continuance Commitment Scales”, Journal of Applied Psychology, Vol. 72, No. 4, 1987, PP.638 – 640.
- (59) Meyer, J. P., et al., Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization....., Op. Cit., PP.24-25.
- (60) KO, J. W., et al, Op. Cit., P. 963.
- (61) Stevens, J. M., et al, “Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of managerial Commitment”, Academy of management Journal, Vol. 21, No. 3, 1978, P 381.
- (62) Meyer, J. P. and N. J. Allen, Testing the “side – Bet theory” of Organizational Commitment..., Op. Cit., P. 377.
- (63) Meyer, J. P., et al, “Commitment to Organization and Occupation”, Op. Cit., P. 539.
- (64) انظر نموذج اتروني في هذا الفصل.
- (65) Ferris, K. R. and N. Aranya, “A Comparison of Tow Organizational Commitment Scales, Personel Psychology, Vol. 36, No. 1, 1983, PP. 87 – 98.

(66) راجع نظرية الواجب في هذا الفصل.

(67) Allen, N. J. and J. P. Meyer, Op. Cit., P. 4.

(68) Jaros, S., et al, Op. Cit., P. 955.

(69) Mayer, R. and F. Schorman, "Predicting Participation and Production Outcome Through a tow Dimensional Model of Organizational Commitment", Academy of management Journal, Vol. 35, No. 4, 1992, P.673

(70) Wiener, Yoash, Commitment in Organizations: A Normative View," Academy of Management Review, vol. 7, No. 3, 1982., P. 422

(71) Meyer, J. P., et al, "Commitment to Organizations and Occupations.....", Op. Cit., P. 539.

(72) Ibid.

(73) الدور الإضافي يقصد به سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها الأفراد في العمل رغم أنه لا ينص توصيف الوظيفة الخاص بهم عليها مثل: مساعدة الزملاء على حل مشكلات العمل، وتقديم مقترحات لتحسين العمل وغيرها ...، وسوف يتم تناولها بالتفصيل في الفصل التالي في هذا الكتاب.

(74) Mathieu, J.E. and D.M. Zajac, OP. Cit., p. 171.

(75) Mowday, R.T., et al, "Employee- Organization Linkages.....", OP.Cit., p.19.

(76) Mottaz, C. J., Op. Cit., P. 468.

(77) Steers, R.M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment..", Administrative Science Quarterly, vol. 22, No. 1, 1977, p.52

(78) Mowday R.T., et al, "Employee-Organization Linkages..", OP. Cit., p. 28.

(79) Mowday R.T., et al, "The Measurment of Organization Commitment", Op. Cit., p. 241.

(80) Decotiis, T.A. and T.P. summers, OP.Cit., pp. 458-460

(81) Gibson, J.L., et al, Organizations: Behavior, Structure, Process, 6th sd. (Taxes: Business publication inc., 1988) , p. 205.

(82) Meyer, J. P., et al, "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: Ameta-Analysis of Antecedents , Correlates and Consequences, Op. Cit., pp. 17-18

(83) راجع في هذا الصدد:

Kushman, J.W., Op. Cit., p.9.

Hart, D. R. and D. J. Willower, Principals' Organizational Commitment and School Environmental Robustness," The Journal of Educational Research, Vol. 87, No. 3, 1994, p. 175.

(84) Meyer, J. P. and N. J. Allen, "Testing the "Side – Bet theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", Op. Cit., P. 372.

(85) Griffin, R. W. and T. S. Bateman, "Job Satisfaction and organizational Commitment "In C. L. Cooper and I. Robertson, (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, (New York: Wiley & Sons Ltd., 1986), P. 168.

(86) Cohen A. and G. Lowenberg, A re -examination of the side – bet theory as applied to organizational commitment: Ameta Analysis", Human Relation, Vol. 43, No. 10, 1990, P. 1015

(87) Carrel, M. R., et al, Fundamentals of organizational Behavior, (New Jersey: Prentice Hall inc., 1997), P.140.

(88) Hackett, R. D., et al, "Further Assessment of Meyer and Allen's (1991), Three Component Model of Organizational Commitment", Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No. 1, 1994, P.15.

(89) Hrebiniak, L. G. and J. A. Alutto, Op. Cit., P. 556.

(90) Jaros, S. J., et al, Op. Cit., P. 953.

(91) Meyer, J. P. and N. J. Allen, Testing The side Bet theory of Organizational Commitment, Op. Cit., P.378.

(92) Carrel, M. R., et al, Op. Cit., P. 140.

(93) راجع في هذا الصدد:

- Porter, L.W., et al., "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Urnover Among Psychatric Technicians," Journal of Applied Psychology, vol. 59, No. 5, 1974, P. 604.
- Mowday, R. T., et al, (1979), Op. Cit., p. 226.
- Mowday, R. T., et al, (1982), Op. Cit., p. 27.
- (94) Kushman, J. W., Op. Cit., P. 7.
- (95) Ibid., PP. 7 – 8.
- (96) Wiener, Yoash, Op. Cit., PP. 418 – 420.
- (97) Ibid., PP. 422 - 425.
- (98) Ibid., P. 427.
- (99) Mowday, R. T., et al., "Employee – Organization Linkages.", Op. Cit., pp.21–23.
- (100) Kanter, R.M., Op. Cit., pp. 499 – 517.
- (101) Mowday, R.T., et al, Employee – Organization Linkages.:, Op. Cit., P. 24.
- (102) Meyer, J. P., et al, Commitment to Organizations and Occupations., Op. Cit., p.539.
- (103) Morrow , P.C., Concept Redundancy in Organizational Research: The case of work commitment", Academy of Management Review, Vol. 8, No. 3, 1983, P. 487.
- (104) Jaros, S.J., et al, "Effects of Continuance, Affective and Moral Commitment....", Op. Cit., P. 953.
- (105) Meyer, J.P. and N.J Allen, "Testing the side Bet theory of Organizational Commitment..", Op. Cit., pp. 372-378.
- (106) Meyer, J.P and N.J Allen, "Athree Component Conceptualization of Organizational Commitment", Op. Cit., pp.61-89.
- (107) Meyer, J.P., et al, Commitment to Organizations and Occupations....., Op. Cit., P.539.
- (108) Meyer, J. P., et al., Affective, Continuance and Normative Commitment, Op.Cit., p.45.