

الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)

الأستاذ الدكتور: عبد الرحمن برقوق، جامعة بسكرة، الجزائر

الباحثة: هدى درنوني، جامعة بسكرة، الجزائر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة النظرية إلى التعرف على أحد المفاهيم التي لها تأثير مهم على كثير من سلوكيات العاملين، ولها انعكاسات كبيرة على العامل والمؤسسة، ألا وهو مفهوم الالتزام التنظيمي، وهذا من خلال التركيز على عرض أهم تعريفاته، خصائصه وأبعاده، وإبراز نتائجه والعوامل المساهمة في زيادة أو خفض معدلاته.

Résumé:

Cette étude vise reconnaître l'un des concepts; qui ont une influence importante sur plusieurs comportements de travailleurs, et qui ont des répercussions significatives sur le travailleur et l'institution, celui de l'engagement organisationnel.

Cette tentative d'identifier le concept en question se focalise sur la présentation de ces différentes définitions, aspects et dimensions et la mise en évidence de ses résultats et les facteurs qui contribuent à l'accroissement ou la diminution de ses moyennes.

مقدمة:

تقوم مؤسسات الأعمال بالسعي دوما لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، لذا تولي اهتماما بالغا بتنمية وتطوير الأداء من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، القائمة على العناية البالغة بتبني إستراتيجيات تهتم بتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بينهم؛ ما سينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي لعمالها.

فالالتزام التنظيمي يعكس درجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها وقوة ارتباطه بها وتتطابق مصالحه مع أهدافها، ورغبته في بذل الجهد الأكبر لتطويرها، مما يوجد علاقة قوية وإيجابية ودينامكية تقوم على الاقتناع بأهداف وغايات التنظيم.

والاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة اجتماعية داخل المؤسسة يرجع إلى ضرورة العناية بدور الفرد الذي يمثل عنصرا هاما وفاعلا أساسيا لتحقيق أهدافها. هذا الفرد له اتجاهات، ميول، وأساليب تفكير توجه سلوكه، ما يخلق صعوبة في التعامل والسيطرة على مكوناته النفسية والاجتماعية، مما حتم على المؤسسة تحديد أهداف مشتركة يسعى الجميع إلى تحقيقها وفقا لمبادئ وقواعد متفق عليها. إذ كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد لتلك الأهداف وسبل تحقيقها ومدى تطابقها مع أهداف المؤسسة كلما زاد معدل الانجاز والالتقان.

مما يزيد من استعداد العامل الكامل لبذل الجهد الأكبر لتقديم الأفضل للمؤسسة التي يصبح متمسكا بالبقاء فيها، في ظل ما توفره من بيئة تتميز بالدعم الجيد لمنسوبيها، وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة والإيجابية في كيفية تطبيق الإجراءات والعمل على وضع الأهداف والتخطيط لرسم السياسات العامة للتنظيم، ما يولد اعتقادا قويا بأن ترك العمل في المؤسسة سيكلفهم الكثير، ما يعكس ارتباطهم الدائم بها.

لتكون بذلك مخرجات الالتزام التنظيمي في معظمها تعبر عن سلوكيات ايجابية تعود على الافراد والمؤسسة بالفوائد الكبيرة. ولكن وفي ظل سيادة بيئة تنظيمية يعاني الأفراد فيها من إشكالات لا شك لها التأثير على نوعية التزامهم لهذه البيئة، وما يقترن بها من تأثيرات كالتسيب والتسرب أو ترك العمل والتدني في نوعية الأداء ومستوى الإنتاجية، والذي قد يعزى إلى عدم فهمها وإدراكها لمفهوم الالتزام التنظيمي، وعدم الإلمام بسبل تحقيقه وترسيخه لدى الأفراد المنتمين لها.

فنظرا لهذا كله توالى الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيم الالتزام التنظيمي، وبناء نماذج تشخص أبعاده، وتهتم بآثاره ونتائجه. وعلى غرار هذه البحوث جاء هذا المقال ليسلط الضوء على ماهية الالتزام التنظيمي، وذلك بالإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو الالتزام التنظيمي؟ فيما تكمن أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة؟ وما الآثار المترتبة عنه والعوامل التي تزيد من حدته والتي تضعفه؟

1. تعريف الالتزام التنظيمي:

على الرغم من الاهتمام الذي ناله مفهوم الالتزام التنظيمي، إلا أنه لم يتفق على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته. وفيما يلي عرض لبعضها:

يعرف الالتزام التنظيمي على أنه: المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المؤسسة، وهو نتاج عن تفاعل عناصر ثلاثة هي⁽¹⁾.

❖ التطابق: أي تبني أهداف المؤسسة وقيمها باعتبارها أهدافا وقيما للعامل في التنظيم.

❖ الاستغراق: والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة المؤسسة ودور الفرد في العمل.

❖ الإخلاص والوفاء: أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المؤسسة.

هذا التعريف يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم، بغض النظر عن قيمته العملية، وأن الأفراد الذين لديهم التزام تجاه مؤسساتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن أنشطتهم وإخلاصهم غالبا ما يكون على حساب اهتماماتهم الأخرى.

وهو ما يؤكد عليه تعريف (Porter Lymon) للالتزام التنظيمي على أنه: "قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها". حيث أشار إلى وجود عدة صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي نذكر منها ما يلي⁽²⁾:

- الاعتقاد القوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة.
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة.

يركز هذا التعريف على أن العامل الذي يظهر التزاما لمؤسسته تظهر لديه حالة تفاعلية من الاتفاق والانسجام معها ومع العاملين الآخرين. أما بالنظر إلى الصفات التي لها تأثير في تمديد الالتزام للأفراد، يلاحظ أن فهم واستيعاب الأشخاص لأهداف المؤسسة، واستعدادهم لتكريس معظم قدراتهم من أجل هذه الأهداف سيجعلهم ميالين للبقاء في المؤسسة لتحقيق صورة إيجابية وقدوة عالية تتمتع بها المؤسسة والعاملين فيها.

من خلال التعريفين السابقين يتبين أنهما يشتركان في عدد من النقاط، هي:

- تعبير الفرد عن استعدادة لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة.
- يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل من أجل تزويد المؤسسة بالحياة والنشاط.
- يمثل شعورا داخليا يحفز الفرد للارتباط بالمؤسسة.

■ يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية، والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

ومنه يمكن القول إن الالتزام التنظيمي يعبر عن: الإرادة التي يديها العامل في المؤسسة لبذل أقصى درجات الجهد في العمل، والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المؤسسة، والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها.

كل هذا يقود إلى طرح إشكالية تداخل مفهومي الولاء والالتزام التنظيمي، حيث أن الولاء والالتزام مترادفان يدلان على نفس المعنى والمضمون، فكلاهما يمثل اتجاها إيجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد. هذه النظرة تسود عند الباحثين الذين لا يؤمنون بتحديد أبعاد الالتزام التنظيمي، فبالنسبة لهؤلاء الالتزام بعد واحد يشترك مع الولاء.

فكلاهما تعبير عن تقاطع قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المؤسسة، غير أن الدراسات الحديثة في مجال الالتزام ترجع التمايز بينه والولاء، إلى أحد مكوناته الأساسية، فالولاء هو: "ارتباط عاطفي أو وجداني بين الفرد ووجهة أخرى داخل أو في محيط المؤسسة، وقد يشار إليه بعدة مصطلحات كالأنساق، الاندماج، الانخراط، الاستغراق والاستدخال...، وعلى هذا الأساس يصبح الالتزام بأبعاده المتعددة أشمل من الولاء الذي يعبر عن التكيف النفسي للأفراد على الأنشطة المختلفة والمرتبطة بالدور الذي يؤديه".⁽³⁾

2. خصائص الالتزام التنظيمي:

بالنظر إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى العامل تجاهها، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي اتاحت له بلوغ كل هذا. نلخص أهمها في:

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية توطن العلاقة بين الفرد والمؤسسة.

- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة.
- من السمات التي تميز الأفراد الملتزمين تنظيمياً: قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المؤسسة تقويماً إيجابياً⁽⁴⁾.
- افتقاده لخاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه⁽⁵⁾.
- يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة⁽⁶⁾.

3. أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المؤسسة وديمومة استمرارها، وفي عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة عمل لا توجد فيها مؤسسة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المؤسسة ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف، وإن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء المتميز، الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم وحبهم لعملهم ومؤسساتهم، والأفراد الذين عملوا مدة طويلة في مؤسساتهم يشعرون أنها تشبع حاجاتهم، فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط مؤسسية قوية وليس لديهم رغبة في ترك العمل مما يقلل من دوران العمل والغياب.

تأسيساً على ما سبق يمكن أن تتمثل أهمية بناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم فيما يلي:

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما للربط بين المؤسسة والعاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن التزام الأفراد بالمؤسسات التي يعملون بها يعتبر مؤشرا مهما في التنبؤ ببقائهم فيها أو تركها.
- يساهم العمال ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الانتاج القومي في بلدهم.
- يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد مؤشرا هاما في ضمان فاعلية المؤسسة⁽⁷⁾.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي وزيادة معدلات الأداء.
- كلما زاد معدل توافق القيم والأهداف بين الافراد والمؤسسة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للعمال.⁽⁸⁾

4. أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الافراد للمؤسسات باختلاف القوة الباعثة والحركة له، وعلى العموم تشير الدراسات إلى وجود أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا. ورغم اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديدها. من هذه الأبعاد يذكر:

1.4 نموذج إتزيوني (1961):

تعد كتابات إتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الالتزام التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المؤسسة، وهذا ما يسمى بالالتزام التنظيمي ويأخذ ثلاثة أبعاد هي⁽⁹⁾:

- **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

• الالتزام القائم علي أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع مؤسسته الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المؤسسة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة منفعة متبادلة بين الطرفين الفرد والمؤسسة.

• الالتزام الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل مع المؤسسة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج عن إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد.

2.4 نموذج كيدرون (1978):

يرى (كيدرون) أن الالتزام التنظيمي له بعدان رئيسيان هما⁽¹⁰⁾

- الالتزام الأدبي: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المؤسسة، واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه.
- الالتزام المحسوب: ويقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المؤسسة برغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى بمزايا أفضل.

3.4 نموذج كانتور (1986):

ترى (Kantor) أن للالتزام الاجتماعي في التنظيمات ثلاثة أسس إذا ما توفرت في أي نظام اجتماعي فإن إمكانية بقاءه وتماسكه تقوى وتزداد وهي⁽¹¹⁾

- الالتزام المستمر: ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يترك التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر.
- الالتزام التلاحمي: ارتباط الفرد بعلاقات إنسانية داخل المؤسسة تضمن الإقبال على العمل وزيادة درجات الالتزام التنظيمي، وتظهر هذه العلاقات غالبا في شكل التنظيمات غير الرسمية التي تدعم عوامل الولاء

- والانتماء والالتزام، وقد تشكل عوامل ضغط قوية تعزز مكانة الفرد في المؤسسة في ضوء قوة الجماعة التي ينتمي إليها.
- الالتزام الموجه: هو الالتزام الموجه نحو مبادئ وأهداف وقيم جماعة معينة، فهو يعبر عن مدى التزام الفرد بالمؤسسة وأهدافها في إطار الأهداف والمبادئ والقيم الخاصة بجماعة معينة داخل المؤسسة.
- 4.4 نموذج ألين، ماير وسميث(1990):

- يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي"، لأنه يستند في نظريته الالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له، هي:
- الالتزام العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو.⁽¹²⁾
 - الالتزام المستمر: وتحدد درجة الالتزام للفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم العامل لأهمية بقائه في المؤسسة يتأثر بالخبرة، والتقدم في العمر، وقيمة العلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بنيت عبر السنين.⁽¹³⁾
 - الالتزام المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو عقب التحاقه بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي، ومن ثم يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.⁽¹⁴⁾
- رغم اختلاف تصنيفات كل نموذج عن الآخر، إلا أن هذه المكونات للالتزام التنظيمي تؤثر فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار

الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة العامل بالمؤسسة التي يعمل فيها، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام. فالعامل الذي لديه التزام عاطفيا يبقى في المؤسسة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، فمن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المؤسسة عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة.

5. مراحل الالتزام التنظيمي:

اختلف الباحثين في عدد وتقسيم المراحل التي يتشكل عبرها الالتزام التنظيمي ويتطور، إلا أنهم جميعا يتفقون على أنها تبدأ منذ التحاق الفرد بالمؤسسة ويتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمؤسسة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي، وفيما يلي شرح لأهم هذه المراحل⁽¹⁵⁾

- مرحلة الالتزام: حيث أن التحاق الفرد بالمؤسسة يكون مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها منها، وتبعًا لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعيا للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
- مرحلة التطابق بين الفرد والمؤسسة: حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمؤسسة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
- مرحلة التبني: أي قبول الفرد بأهداف وقيم المؤسسة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

ويرى باحثون آخرون أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية هي:

- مرحلة التجربة: تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة العامل لعمله في المؤسسة وتمتد لمدة سنة واحدة، يخضع العامل خلالها للإعداد والتدريب والتجربة، وينصب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المؤسسة. ويتعرض العامل خلال هذه المرحلة لمجموعة من المواقف تتضمن تضارب الولاء، ظهور الدور، والجماعات المتلاحمة، وإدراك

التوقعات، ونمو الاتجاهات نحو التنظيم⁽¹⁶⁾ وتقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بتوجيه الملتحقين الجدد بالعمل لإحداث التأقلم والتوافق الاجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة. ويصاب العامل في هذه المرحلة بالتردد والقلق وعدم الاستقرار خوفاً من أن يكون قد التحق بالعمل غير المناسب له، ويسعى لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة والتي قد تتناسب أكثر من وجهة نظره وميوله واهتماماته ومؤهلاته.⁽¹⁷⁾

- مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين 2-4 سنوات، يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته وجدارته بالعمل في المؤسسة، ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه وولائه الشديد للمؤسسة.⁽¹⁸⁾ ويكتسب الفرد خلال هذه المرحلة مهارات ومعارف متنوعة، مما يساعده بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية. وغالباً ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنوع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المؤسسة في وظيفة دائمة. ويحتاج العامل إلى من يساعده للنجاح في ذلك، لهذا يحاول أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه.⁽¹⁹⁾

- مرحلة الثقة بالتنظيم: تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة لالتحاق الفرد بالمؤسسة، وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقاته ويتنقل إلى مرحلة النضج،⁽²⁰⁾ ويهتم العامل خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والمحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ويمتلك العامل في هذه الحالة رصيداً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، ويمكن أن يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد، وتزداد مشاركته في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وتوجيه العاملين بها.⁽²¹⁾

6. محددات تنمية الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول العوامل التي تساعد على تنمية الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، فتوصلوا إلى بعض من هذه المحددات المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي، نذكر منها:

- السياسات التنظيمية: هي جملة الإجراءات والسياسات التي تعتمدها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وتلعب هذه السياسات دورا ناجحا في توحيد أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، من خلال تبني سياسات وإجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم.⁽²²⁾
- وضوح الأهداف : كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام وللمؤسسة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة، أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.
- مشاركة العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم؛ وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل.⁽²³⁾
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمؤسسة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم، ومن خلال أثرها في سلوكهم. فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام.⁽²⁴⁾
- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: تركز نظرية الحوافز في العمل على الحوافز الداخلية، وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل أو تركهم للمؤسسات، أو بقاءهم فيها، لذا فإن توافر أنظمة مناسبة من

الحوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.⁽²⁵⁾

■ العمل على بناء ثقافة مؤسسية: وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل، وإعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة.⁽²⁶⁾

■ نمط القيادة : الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.⁽²⁷⁾

7. نتائج الالتزام التنظيمي:

يلاحظ أن للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل والغياب، أما على مستوى المؤسسة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء لها وزيادة انتاجيتها وتقليل التكلفة الناتجة عن الكفاءة والفاعلية في الأداء، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين. وفيما يلي وبشيء من التفصيل نتائج الالتزام في هذه المستويات:

1.7 نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد

الالتزام التنظيمي سلاح ذو حدين: الأول إيجابي يتضمن تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة ورفع معدلات ولائه وانتمائه لها، وتبنيه لأهدافها وسعيه لتحقيقها. أما الجانب السلبي فيتضمن استثمار الفرد كل طاقاته وإمكاناته ووقته للعمل، مع عدم ترك أي مجال للتواصل الاجتماعي، أو تحديد النشاط، مما يجعل الفرد يعاني من العزلة والغربة.

وبصفة عامة ينعكس الالتزام التنظيمي إيجاباً على الفرد من خلال⁽²⁸⁾:

- زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.
- مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.
- مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب العاملين لمهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم، وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجالات الاختيار والترقية والنقل.
- الاهتمام بتقييم الأداء من خلال مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم.
- فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية، والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.
- الإلمام بالمعلومات الحالية التي تقدم فهماً أفضل للاحتتمالات الشخصية، والفرص المستقبلية داخل المؤسسة.
- التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف، وجعلها ممكنة التحقيق.
- ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة العمال.

بالرغم من أن الالتزام له كثير من الفوائد على الفرد والجماعة، إلا أنه لا يخلو من السلبيات، التي من بينها⁽²⁹⁾:

- قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه المؤسسة فإنه يبذل الجهد والوقت لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى ومنها الالتزامات العائلية وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه.
- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال في المؤسسة.
- التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين جماعات العمل.

2.7 نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة:

أما بالنسبة للمؤسسات، فنجد أن نتائج الالتزام تتمثل فيما يلي:

- الإنتاج: توصلت العديد من الدراسات إلى تأكيد وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء، فالأفراد الأكثر التزاما هم الأحسن أداء لأنهم يبذلون جهودا كبيرة في العمل، وفي هذا الصدد يرى (ماير) أن الأحاسيس الإيجابية للالتزام العاطفي وكذا المعيارية تجاه المؤسسة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء، كما أنه توصل أيضا إلى وجود علاقة سلبية بين الالتزام المستمر والأداء، فالعامل في هذه الحالة يبقى في المؤسسة لغياب البدائل لديه.⁽³⁰⁾
- الغيابات: لقد وجد علاقة عكسية بين الالتزام -العاطفي والمعياري خاصة- والغيابات، وربما يرجع ذلك إلى أن الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب (التزام معياري).⁽³¹⁾

- الالتزام ودوران العمل: أهم آثار الالتزام التنظيمي هي قلة الدوران الوظيفي واستقرار الأيدي العاملة، فالالتزام العاطفي للفرد يجعله يبقى في المنظمة لأنه يجب ذلك، ومن هنا يصبح احتمال ترك العامل الملتزم للعمل ضئيلاً، والأشخاص اللذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب⁽³²⁾.
- الدافعية: فالدافعية الداخلية لها ارتباط مع الالتزام المستمر، وعلى العموم فالالتزام له أثر إيجابي على تطوير الدافعية للعمل. وقد ربطت بعض الدراسات كذلك بين الالتزام العاطفي والمعياري والدافعية، ووجد أن المستوى العالي للالتزام العاطفي يعوض المستوى الضعيف للالتزام المعياري في التأثير على الدافعية والعكس غير صحيح، وهذا ما يدل على أن الالتزام العاطفي له تأثير أكبر على الدافعية مقارنة بالالتزام المعياري⁽³³⁾.
- الضغط النفسي: له ارتباط مع الالتزام المستمر، فالأفراد الذين يقعون في المؤسسة بسبب الامتيازات فقط كثيراً ما يعانون من مستويات عالية من الضغط النفسي⁽³⁴⁾.
- التضحية: فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المؤسسة، بالإضافة إلى الرغبة في البقاء فإن العامل الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعداداً للتضحية من أجل نجاح المؤسسة.
- الإبداع والابتكار: فعند إحساس العامل بالالتزام عاطفي تجاه المؤسسة فإن معظم تصرفاته ستنتقل من هذا الإحساس وسيصرف بمسؤولية وإدراك ووعي، وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المؤسسة، وهذا ما سيكون حافزاً له على إبداع أساليب جديدة في أداء المهام والواجبات المكلف بها.
- الفعالية: أثبتت الدراسات أن البعد العاطفي للالتزام يرتبط إيجاباً بالفاعلية في العمل، أما بخصوص البعد المعياري فقد توصلت البحوث إلى

نتائج متضاربة فيما يتعلق به، فبعضها توصل إلى ارتباط ضعيف في حين توصل البعض الآخر إلى وجود علاقة إيجابية بينهما.⁽³⁵⁾

8. عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تساهم في تنمية الالتزام التنظيمي، كما أن هناك أسباب إذا توفرت فإنها تؤثر سلبا على التزام الأفراد. وفيما يلي عرض مختصر لهذه العوامل.

1.8 عوامل زيادة الالتزام التنظيمي:

هناك عدة عوامل وأسباب من شأنها أن ترفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال، ومن بينها نذكر ما يلي⁽³⁶⁾:

➤ المكانة: فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو مؤسسته كلما شعر بأهمية وجوده، وزادت قوة ولائه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين.

➤ ازدياد التفاعل بين أفراد المؤسسة: فالجماعات الأصغر حجما غالبا هي الأكثر تماسكا من الجماعات الأكبر في الحجم، ذلك لأن الجماعات عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها.

➤ العلاقات التعاونية: يزداد التزام الأفراد إذا كان هناك فهم مشترك بينهم ويتسع إدراكهم لعدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات تعاونية في تحديد الأهداف ووضع المعايير التي يجب أن يلتزموا بها جميعا.

➤ الظروف والأحداث الاجتماعية: من الطبيعي أن يزداد تماسك الأفراد والتزامهم بمؤسساتهم عند تعرضهم لأي تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل مؤسساتهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي.

2.8 عوامل ضعف الالتزام التنظيمي:

- تتمثل عوامل ضعف الالتزام التنظيمي في الأسباب التالية:⁽³⁷⁾
- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العمال بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع.
- عدم إتاحة الفرصة العادلة للعاملين في الترقى مما قد يصيبهم بالإحباط.
- الشعور بالتوتر نتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي قد تتبعها الإدارة مع بعض العاملين.
- التعليمات غير المحددة والغامضة.
- الفشل في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب.
- سوء توزيع الأعمال على العمال كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك.

الخاتمة:

إن للالتزام التنظيمي مفهوم واسع يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة أو جماعة العمل أو المشرف...، وتتميز هذه العلاقة التبادلية بأنها:

- ✓ تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة التي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا.
- ✓ تجعل الفرد يتمثل المنظمة التي التزم بها، حيث أن قيمها تصبح قيمه وأهدافها أهدافه.
- ✓ ترفع مستويات الشعور بالواجب تجاه المنظمة التي التزم بها، حيث يشعر بالمسؤولية تجاهها فيتألم لمصابها ويفرح لنجاحها، ويعتبر أن كل مساس بها هو مساس به.

فبالرغم من اختلاف طبيعة الالتزام الذي يربط الفرد بالمؤسسة؛ فقد يكون هذا الالتزام دافئ ومشحون بالعاطفة فيتصف بأنه عاطفي، وقد يغلب عليه الشعور بالواجب وتأنيب الضمير، فيتصف الالتزام بأنه معياري، وقد يحدث أن يكون بارد تحكمه المصلحة الخاصة والظروف الخارجية، فيوصف بأنه التزام مستمر، إلا أنه يؤدي إلى آثار إيجابية عليها من أهمها انخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل، وبذل العاملين قصارى جهودهم، مما يترتب عليه زيادة الإنتاج وتحقيق معدلات نمو أعلى.

كما أن الالتزام التنظيمي يساعد المؤسسة على تفعيل سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى زيادة قدرة المؤسسة على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، وتنمية مهارات العاملين بما يخدم جوانب العمل.

إذن تحديات المؤسسات اليوم تكمن في إيجاد العوامل التي تدفع العمال إلى الالتزام العاطفي "الالتزام المودة" والمعياري "الالتزام الواجب"، وعندما نقول العمال فالقصد بهم الأفراد والجماعات مهما اختلفت مستوياتهم التنظيمية، لأنهم

أساس تحقيق الالتزام المتعدد، هذا الالتزام الذي لن تكون نتائجه إلا عمل نوعي وأداء عال.

❖ هوامش البحث :

(¹) Buchanan Bruce, 'Buiding Organizational Commitment-The socialization of Managers in Work organizations-', Administrative Science Quierterly, Vol 19, N° 4, 1974,p.p.533-534.

(²) Porter Lymon and others, 'Organizational commitment, Job satisfaction and Turnover among Psychiatric technicians', Journal of Applied Psychology, Vol 59, N° 5, 1974, pp 603-609.

(³) الحربي شجاع بن متعب البيضائي، "أساليب التأثير المستخدمة من قبل المديرين وأثرها على الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية"، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة القاهرة، 2007، ص 56.

(⁴) محمد حميدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2006، ص 68.

(⁵) موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي- سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور-، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، 1995، ص 508.

(⁶) فاروق فليه، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص 70.

(⁷) نعمة خضير وآخرون، "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31، يناير 1996، ص 76 .

(⁸) (د م)، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي النقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 8، 2010، ص ص 178-179.

- (9) عبد الرحمن أحمد هيجان، **الولاء التنظيمي للمدير السعودي**، مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1998، ص ص 35-36.
- (10) سعود محمد العتيبي، **طلق عوض الله السواط، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه**، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، مجلد 19، عدد 7، 1997، ص 16.
- (11) أيمن عودة المعاني، **الولاء التنظيمي - سلوك منضبط لإنجاز مبدع-**، مؤسسة الوراق، الأردن، 1996، ص 45.
- (12) Jaros s J, and others, " **Effective and Moral Commitment on the Withdrawal process: An Evaluation of Eight**", Management Journal, Vol. 36 ,1994, p 952.
- (13) Kuehn W.Kermit, AL-Busaidi Yousif, " **A Comparison of Organizational Commitment between National and Expatriate Employees in public and private Sector Organization**" ,Academy of International Business,vol.1. 2001,p24.
- (14) عادل محمد زيد، **تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين - دراسة ميدانية-**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 06، عدد 02، 1999، ص ص 196.
- (15) شاكر جاد الله الخشالي، **أثر الانماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الاردنية الخاصة**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن المجلد 06، العدد 01، 2003، ص 127.
- (16) أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.
- (17) مدني عبد القادر علاقي، **إدارة الموارد البشرية، خوارزم العلمية**، السعودية، 2007، ط 2، ص 379.

- (18) Van Vuuren M and others, "Direct and Indirect Effects of Supervisor Communication on Organizational Commitment", Corporate Communication: An International Journal 12 (2),2007,p 118.
- (19) مدني عبد القادر علاقي، مرجع سبق ذكره، ص 395.
- (20) أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره ، ص25.
- (21) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 229.
- (22) محمد حميدات، مرجع سبق ذكره ، ص 126.
- (23) علي عسكر، جعفر العريان، السلوك البشري في مجالات العمل، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1982، ص52.
- (24) وهيب الكبيسي، يونس الجنابي، طرق البحث في العلوم السلوكية، مطبعة التعليم العالي، العراق، 1987، ص57.
- (25) عبد العزيز أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي، الأردن، 2001، ط2، ص155.
- (26) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، مرجع سابق، ص 131.
- (27) المرجع نفسه، ص132.
- (28) راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية، مصر، 2005، ط2، ص ص 347-350.
- (29) مراد نعموني، أقيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي- دراسة حالة شركة سونا طراك قسم الإنتاج - شمال-، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، 2006، ص ص75-78.
- (30) المرجع السابق، ص79.

- (31) Olivier Herrbach, "Contrat Psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Comportement Organisationnel", Bruxelles, De Boek, vol 1, 2004, p 233.
- (32) Xavier Moutserrat, **Comment motiver**, Ed-Organisation, 2004.p 85.
- (33) Bamberger, P.A., Kluger A. N., R. Suchard., "The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis", Academy of Management Journal, 1999, vol.42,N°3, PP:310-312.
- (34) Morrow, P.C., "Concept redundancy in organizational research", The case of work commitment, Academy of Management Review, 1983, N°8, PP: 493-494.
- (35) Ashforth, B.E. & Saks, A.M, "Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment", Academy of Management Journal, 1996, vol. 39. PP169-170.
- (36) صباح فضل الفضلي، "علاقة الالتزام بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الشخصية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد (37)، عدد (11)، مايو 1997، ص 76.
- (37) محمد حميدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 68.