# الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

أ.عاشوري ابتسام
جامعة بسكرة

ملخص:

اصبح من غير الممكن في الآونة الاخيرة اهمال العنصر البشري في الدراسات والبحوث سواء السوسيولوجية او الادارية او غيرها ،ومن غير الممكن تجاهل ذلك، حيث يعد الالتزام التنظيمي احد الدراسات المهتمة بالفرد العامل بالمؤسسة والذس بدوره يعمل على تحقيق اهدافه داخل المؤسسة ، بالإضافة الى اشباع رغباته وحاجاته مما يؤدي الى التزامه و الى تحقيق اهدافه واهداف المؤسسة سواء كانت خدماتية او انتاجية والوصول الى الكفاءة والفعالية .

ان الالتزام التنظيمي يمكن ان يكون عامل فشل او نجاح للمؤسسات ،حيث وجد ان تحقيق اهداف المورد البشري مع التطابق بتحقيق اهداف المؤسسة يؤدي الى ولائه ورغبته بالاستمرار والبقاء في العمل داخل مؤسسته والرضا عن عمله ،وبالتالي يتحقق الالتزام التنظيمي مما تنجح المؤسسة، اما فشل الافراد العاملين في تحقيق اهدافهم يؤدي الى عدم بقائهم وعدم حبهم وولائهم للعمل وبالتالي عدم التزامهم بالعمل ،وهذا يؤدي الى ظهور مشاكل بالمؤسسة كالتسيب ودوران العمل ...الخ ،مما ينعكس سلبا على المؤسسة ويؤدي الى فشلها ،ولهذا فعلى المؤسسات أن توفر البيئة التنظيمية المناسبة ذات المرونة والعلاقات الانسانية والتي تضمن اشباع حاجيات الافراد العاملين بها واشباع رغباتهم ،مما يؤدي الى حبهم وولائهم ورضاهم للعمل ،ورغبتهم بالبقاء و الانتماء الى المؤسسة ،ومنه يتحقق الالتزام التنظيمي و تتحقق اهداف الفرد العامل واهداف المؤسسة ، وكل هذا يضمن النجاح للمؤسسة، مما يوجد مؤسسة مبدعة و ترقية وتطوير ما فيها من اعضاء ووظائف . تحاول هذه الورقة البحثية ابراز مدى اهمية الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية.

Résumé :

Est devenu impossible à l'abandon récent de l'élément humain dans les études et la recherche, que ce soit sociologique, administrative ou autre, il est impossible de l'ignorer, où est l'engagement de l'organisation à un travailleur personne intéressée Studies Foundation et Alzs à son tour fonctionne pour atteindre ses objectifs au sein de l'organisation, ainsi que pour satisfaire les souhaits et besoins conduisant à son engagement et à atteindre les buts et objectifs de l'institution, ou service de la productivité et l'accès à l'efficience et l'efficacité.

L'engagement de l'organisation peut être un facteur d'échec ou le succès des institutions, où il a trouvé que la réalisation des objectifs de ressources humaines avec des disparités d'atteindre les objectifs de l'institution conduit à sa loyauté et son désir de continuer et rester en affaires au sein de son organisation et de la satisfaction de son travail, et ainsi atteint l'engagement de l'organisation à faire de l'organisation à réussir, que ce soit l'échec du personnel atteindre leurs objectifs conduit à un manque de survie et de manque d'amour et de loyauté au travail et donc pas leur engagement à travailler, ce qui conduit à l'émergence des problèmes de l'institution Kaltsep et le travail de rotation ... etc, qui aura des répercussions sur l'organisation et conduire à l'échec, mais cela Pour les institutions qui fournissent l'environnement réglementaire approprié avec la flexibilité et les relations l'humanité, ce qui garantit de satisfaire les besoins individuels des employés et de satisfaire leurs désirs, conduisant à leur amour et leur fidélité et la satisfaction au travail, et leur désir de rester et d'appartenance à l'institution, et il a atteint l'engagement organisationnel et les objectifs de chaque travailleur et les objectifs de l'institution réalisés, qui assure le succès de l'institution, la création d'institution innovante et mise à niveau et le développement de ce que les membres et les fonctions. Ce document tente de mettre en évidence l'engagement organisationnel des institutions algériennes combien importants.

مقدمة:

يعد الالتزام عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء ،ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كانخفاض معدل دوران العمل ، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي.

إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

1 –الإشكالية:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي مست المنظمات ، كالعولمة ،ثورة المعلومات ،التطور التكنولوجي ،... ،الخ. وجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار و البقاء .

وفي ظل هذه التحديات لابد من الاهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملك من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية ،لذلك أصبح من الضروري للمنظمات تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع التطورات المتسارعة ،ومن أجل تطوير العمل والتميز من المنظمات الأخرى ، تسعى هذه الأخيرة إلى زيادة ارتباط العاملين بمنظمتهم إن ذلك كله يدفعهم إلى أن يكونوا ملتزمين بمنظمتهم ومهتمين بأن يساهموا في تحقيق أهدافها.

إن التزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها ،وسيظل موضوع الالتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع منظماتهم ،فإذا كان هناك التزام نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها ،أما انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ستتبعه آثارا سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسيب الوظيفي وغيرها ، لذا صار الالتزام التنظيمي مطلبا أساسيا لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية ومؤشرا دالا على نجاح المنظمات. فماذا نقصد بالالتزام التنظيمي ،وماهي اهميته بالمؤسسة ،وكيف يتحقق وتدعم الالتزام التنظيمي بالمؤسسة، وماهي المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي و الآثار المترتبة عليه؟

2- تحديد المفاهيم:

- مفهوم الالتزام التنظيمي:

لغة: يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه ، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.

اصطلاحا: تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة ،مثل : الالتزام نحو العمل ،والالتزام نحو الواجبات ،والمهام الداخلية للعمل ،والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها ،والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي .

ويرى (بورتر، porter1968) بأن الالتزام هو :"استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ،وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة " أما (شلدون sheldon1971) 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 بالعمل فيها .

وعرَف "بورتر" وآخرون 1974 الالتزام من الناحية الإدارية بأنه :"قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي :

- ✓ إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها .
- ✓ لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
- ✓ الاستعداد الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر ،و التمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء أليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها .[1]

- مفهوم المؤسسة:

لغة: إن مصطلح المؤسسة اشتق من لفظ Entreprendre والتي تعني التعهد والالتزام بإنجاز عمل يكتسي أهمية كبرى ،أي التكفل بمهمة هامة نسبيا ،وتعتبر فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح المؤسسة l'Enterprise وكذا المصطلح المرافق له وهو المقاول l'entrepreneur في القرن 15.

اصطلاحا: إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة ،كما يمكن اعتبارها بأنها نظام نستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة ،وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها ،وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة ، وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية ،وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات .[2]

والمؤسسة هي مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالا عقلانيا.[3]

والمؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه إيجاد قيمة سوقية من خلال الجمع بين عدة عناصر إنتاجية ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الأرباح.[4]

وهي مجموعة من الوسائل البشرية والمادية والمالية خصصت لأداء غرض اقتصادي معين.[5]

وهي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج وتبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين وضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا ومكانيا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط.[6]

من خلال ما سبق المؤسسة هي ظاهر معقدة ولذلك نجد وجهات نظر مختلفة في إعطاء تفسير لمفهوم المؤسسة فهناك نظرة محدودة وجزئية لمفهوم المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى هناك من يرى المؤسسة من جانب قانوني وآخرون يهتمون بالجانب المالي فقط ، ومنه يمكن إعطاء مفهوم المؤسسة على أنها عبارة عن منظمة تجمع فيما بينها مختلف عوامل الإنتاج، العمل ، الرأسمال ، الآلات ، الخبرات ، مواد أولية بطريقة مثالية للبحث عن الفعالية في جميع الميادين من اجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

- الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي و عدم الرضا عن واقعه في المؤسسات.
- الحاجة للبحث والاستقصاء في مجال الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

4 – أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ،حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة ،وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي،حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.[7] وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها ،كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية ،وخاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة،وكذلك مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.[8]

5– خصائص الالتزام التنظيمي:

- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها ، و قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.[9]
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها ،وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ،ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي .
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.[10]

6-أنماط الالتزام التنظيمي:

أشار كل من كولين ،وسمرز،واسيو(gruen,Summers,Acito,2000) في دراسة لهم ان الالتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المنظمة لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي [11] :

- النمط الوجداني للالتزام التنظيمي(الالتزام الوجداني) ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها ،[12]ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم.[13]
- النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي(الالتزام المستمر) :وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة.[14]وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.[15]
- النمط المعياري للالتزام التنظيمي(الالتزام المعياري):ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة .[16]وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء.[17]
- الإحساس بالانتماء :ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
- المشاركة من قبل الفرد والتي تنبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها .
- الإخلاص : الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال ،ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة .[18]

7-العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

تعتبر دراسات روبرت "مارش وماناري" من الدراسات المتميزة التي أشارت الى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

✓ السياسات:ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ،فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ،ثم الالتزام أو الولاء ،وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها ،وقد أشار "ماسلو" في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة غالى الأمن،والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام ،و الحاجة إلى تحقيق الذات.

✓ وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين ،فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ،كلما كانت عملة إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

✓ العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي ،وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

✓ العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

وتمنح العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ،ويزيد درجة الرضا الوظيفي ،ويدعم الشعور بالتزام والولاء التنظيمي.

✓ تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف .

✓ العمل على بناء ثقافة مؤسسية : إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها ،وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين ، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات ،سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

✓ نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة ،والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.[19]

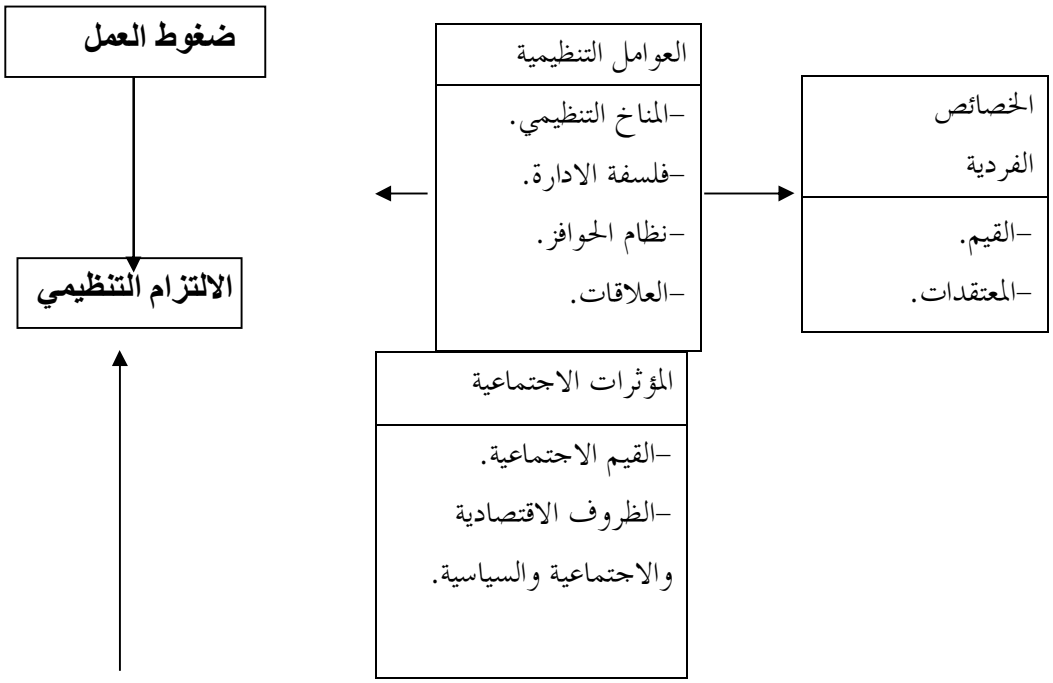
✓ المكانة الاجتماعية: ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضفيها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية ،ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم،ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها ،وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

✓ الرضا الوظيفي : يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم ،وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه ،فكلما قل الفرق بينهما ،ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه ، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

كما قد ذكر كل من "porter et steers،1991" بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

- عوامل شخصية : وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العمال وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

شكل رقم(1) : يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي:




المصدر:ساسي إبراهيم حما حنونة،مرجع سابق،صفحة20.

8- أبعاد دراسة الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له ،وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا ،ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام ،إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

- أولا: بعد الالتزام العاطفي:

الذي اقترحه آلن ومايو (allen et meyer)حيث رأيا لأن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية ،وأهمية ،ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له،كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات ،سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود،

وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم،ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

- ثانيا: بعد الالتزام المعياري:

ويقصد به إحساس الفرد بالتزام بالبقاء في المنظمة ،وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ،والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ،ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ،بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ،ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي ،وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة و العامة .

- ثالثا: بعد الالتزام المستمر:

وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ،أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ،

فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع( العوائد) يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها .

أما إذا أوجد لفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها ،وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية.[20]

كما يمكن الإشارة إلى أبعاد آخر منها :

- حدد"ستاو ، سيلانيك" 1977 أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي :

• الالتزام الاتجاهي :والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

• الالتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق ،فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها.

- أما "كيدرون" فيذكر بعدين للالتزام التنظيمي هما:

• الالتزام الاخلاصي :والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءا من قيمه وأهدافه.

• الالتزام المحسوب :والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

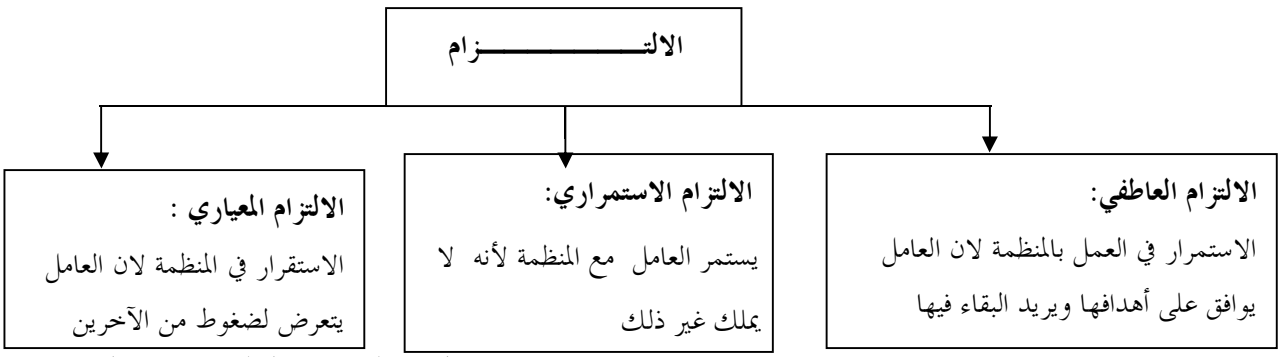
- وترى "كانتور" أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي :

• الالتزام المستمر : ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة ،دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

• الالتزام التلاحمي : يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة ،ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الايجابي .

• الالتزام الموجه :ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممتثلا لسلطتها ومعاييرها التي تحددها.[21]

الشكل رقم(2):أبعاد الالتزام التنظيمي




لمصدر:جرينبرج ،جيرالد، بارون،ترجمة رفاعي محمد،بسيوني إسماعيل،إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ،دار المريخ ، الرياض، المملكة العربية السعودية،الطبعة الأولى ،2004.[22]

9- المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي ، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها :العمر ،الجنس، مدة الخدمة ،مستوى التعليم ،المركز الوظيفي ،الشخصية ،الاتجاهات ،معتقدات الفرد عن العمل ،الطموح، الحاجة الى العلاقات الاجتماعية ، الحاجة إلى الانجاز والى تحقيق الذات ، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة.

- متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي : أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي ، أي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.
- علاقة الالتزام بمدة الخدمة: أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة ، أي وجود علاقة طردية ايجابية ،وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة ، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى ،وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية ،لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد الى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.[23]
- علاقة الالتزام بمستوى التعليم : أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي،وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل ،علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي. أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف ،أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي .
- طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف : أكدت بعض الدراسات بان الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة، أما البعض الأخر أكد على إن المرأة أكثر التزاما من الرجل،ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباط بوظيفتها .
- علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية: أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الايجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الانجاز.
- العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي: أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي ،إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.
- العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي :تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي ،حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبيا على التزام الأفراد،أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبيا على الالتزام ،ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

- العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي : كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي. أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي.[24]

10- تحقيق و تدعيم الالتزام:

لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلي ، ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال :

- ✓ التوجيه والإرشاد.
- ✓ المراجعة المستمرة للمهمات والتكليفات .
- ✓ وضوح القرارات والتكاليف.
- ✓ وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.
- ✓ تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.
- ✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام .
- ✓ التقييم المستمر للأداء.
- ✓ أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء. [25]

الخطوات التي يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الالتزام هي :

- ✓ مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها .
- ✓ التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
- ✓ توفير الفرصة لفريق العمل ليشارك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- ✓ اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.
- ✓ مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
- ✓ عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة ،بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.
- ✓ إن بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام وهذا لا يتم إذا تم معاملة الأفراد على أنهم عوامل للإنتاج وبطريقة لا تتناسب مع وضعهم كأحد من الأصول الأساسية التي يقوم عليها العمل.[26]

11- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي ،وقد تكمن احد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول : وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة .

القسم الثاني : وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي .

1- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

إن الموظف الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما ،فالموظف حينما يشعر بالتزام اكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم،مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم. فالموظف الأكبر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به ، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته.إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ،ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد ،وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل ،وانخفاض الغياب ودوران العمل ،وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:

- الروح المعنوية: ان للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية ،الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ،تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي.

- الأداء المتميز :يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة غالى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها .

- تسرب العاملين: يعرف "مولي":(التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا) ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة. ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات ،وذلك لان التسرب يؤدي الى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل. [27]

- الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة ،ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة .[28]

**خاتمة:**

انطلاقا مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني ،وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم ،ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي،حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ،والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها ،وتعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة.

يوضح البحث مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي ،و تعرض إلى أهميته و خصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات ، وتطرق إلى العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي و أبعاده والمتغيرات المؤثر فيه ،بالإضافة إلى أهم مداخل الالتزام التنظيمي ،كما تطرق إلى المراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب ، وأيضا إلى كيفية تدعيم الالتزام التنظيمي وتحقيقه وأخيرا الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيم.

**الهوامش:**

[1] ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2011،صفحة 20.

[2] د/ نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، صفحة11،12.

[3] ناصر قاسيمي:مرجع سابق،صفحة 120.

[4] سمير أحمد عسكر :مدخل إلى إدارة الأعمال ،دار النهضة العربية ،مصر ،1984،صفحة 10 .

[5] شباكي سعدان :تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بدون سنة نشر ،بدون طبعة،صفحة2

[6] ناصر دادي عدون :التحليل المالي ،الجزء الأول،المحمدية العامة ،الجزائر،دون سنة نشر ، دون طبعة،صفحة14.

[7] خالد محمد احمد الوزان:المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير (غير منشورة )،جامعة نايف العربية ، البحرين،2006 ،بدون طبعة،صفحة 16.

[8] صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات،الدار الجامعية، الإسكندرية،2004،بدون طبعة،صفحة 17.

[9] سامي إبراهيم حماد حنونة : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير (غير منشورة ) كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية ،غزة،2006،صفحة13.

[10] إيناس فؤاد نواوي فلبمان:الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربيات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية، 1428/1429هجري.

[11] حسين حريم :السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2003، صفحة192.

[12] محمد أحمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب :الرضا والولاء الوظيفي ،قيم واخلاقيات العمل ،الطبعة1،زمزم ناشرون وموزعون،عمان،2011،صفحة69.

[13] نور الدين حاروش ،ادارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع،الجزائر،2011،الطبعة1،صفحة41.

[14] محمد أحمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب:مرجع سابق،صفحة69.

[15] نور الدين حاروش :مرجع سابق،صفحة 240.

[16] محمد أحمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب:مرجع سابق،صفحة69.

[17] نور الدين حاروش :مرجع سابق،صفحة 240.

[18] محمد أحمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب ،صفحة69.

[19] محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية ، الرياض ،2005،صفحة(36،37،38،39).

[20] موسى احمد خير الدين ، محمود أحمد النجار:أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ،دراسة استطلاعية،المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ،المملكة الأردنية الهاشمية ، 2010 ، صفحة(12،13).

[21] خالد محمد احمد الوزان:مرجع سابق، صفحة37،38.

[22] جرينبرج ،جيرالد، بارون،ترجمة رفاعي محمد،بسيوني إسماعيل:إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ،دار المريخ ، الرياض، المملكة العربية السعودية،الطبعة الأولى ،2004.

[23] صالح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2005،بدون طبعة،صفحة317.

[24] صلاح الدين عبد الباقي :مرجع سابق، صفحة(317،318،319).

[25] عامر عوض :السلوك التنظيمي الإداري،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2008،طبعة1،صفحة 156.

[26] فيصل حسونة :إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2005،صفحة 210،211.

[27] ماجدة العطية : سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة : دار الشروق للنشر والتوزيع ،2003، صفحة( 53-54-55).

[28] صالح الدين عبد الباقي:مرجع سابق،صفحة(321،322).