

الالتزام التنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة.

The organizational commitment and its huge role in fostering the organization culture

حسينة بلهي أستاذة محاضرة جامعة باجي مختار، عنابة hbelhay@yahoo.fr	رانية هادف أستاذة محاضرة جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة raniaha2014@gmail.com
--	--

الملخص:

سنحاول من خلال هذا المقال توضيح دور الالتزام التنظيمي للعمال في ترسيخ ثقافة المنظمات، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي جانب مهم في حياة كل المنظمات، على اعتبار أن التزام العمال بمنظمتهم يجعلهم يتقبلون أهدافها وقيمها، ويبدون استعدادا كبيرا لبذل المزيد من الجهد والأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركها أو الانتقال منها، الأمر الذي يساهم في فعالية المنظمة وضمان بقائها ومنافستها في السوق الخارجية، وهذا بدوره يقوي هويتها ويرسخ ثقافتها.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، ثقافة المنظمة.

Summary :

Through this article, we will try to clarify the role of the workers' organizational commitment in fostering the culture of organizations, which is considered as a very important side in every organization's life, on the understanding that the workers' commitment to their organizations makes them accept their (the organizations') goals and values, and show a total willingness to do their best and to perform outstandingly in order to achieve their aims efficiently and effectively, hence they show a great desire to never leave or move, which contributes to the effectiveness of the organization, as it ensures to remain and compete in the external market, the thing that reinforces its identity and entrenches its culture.

Keywords : Organizational commitment, The organization culture.

مقدمة:

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي، كما ركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية من شأنها التأثير على مستقبل العاملين في المنظمة، لما له من تأثير كبير على تحقيق مختلف الأهداف بكفاءة وفعالية، حيث أن التزام الأفراد العاملين يعتبر شيء مقدس لديهم فيلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى غاية تقاعدتهم، كما أنهم يحرصون على تقديم أفضل ما لديهم من خدمات للمنظمة.

وتعد الثقافة التنظيمية ذلك الإطار المعرفي المكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمونها العاملون في المنظمة، والثقافة هي التي تزود المنظمة وعمالها بالإحساس بالهوية، فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة، كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

أولا/ الالتزام التنظيمي:

1- مفهوم الالتزام التنظيمي: يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم الظواهر في حياة الأفراد عامة يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وقد انبثق أساسا من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين من خلال الدراسات التي كانت تحاول الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط بين الموظف والمنظمة التي ينتهي إليها حيث تم الوصول إلى أن هناك مشاعر مختلفة اتجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها. (خالد محمد أحمد الوزان، 2006، ص33)

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بموضوع الالتزام بشكل عام إلا أنه لم يتم تقديم مفهوم واضح ومحدد لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى، لذلك من الضروري توضيح مفهومه وميزاته وكيفية تعزيزه عند العاملين في المنظمات بمختلف أنواعها.

1-1 مفهوم الالتزام التنظيمي لغة:

من الفعل لزم، يلزم الشيء فلا يفارقه والالتزام هو الاعتناق والإيمان بالشيء. كما يعني أيضا: العهد والقرب والنصرة والمحبة. كذلك هو: الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد. (رابح برباخ، 2014، ص 26-27).

2-1- مفهوم الالتزام التنظيمي اصطلاحاً:

عرفه فاروق عبده عليه وعبد المجيد على أنه: "عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم". (فاروق عبده عليه عبد المجيد، 2005، ص286).

كما عرف الالتزام على أنه: " التقييم الايجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه". (وردة العزيز، 2010، ص 27-28)

ويعرف كذلك بأنه: " شعور يملك الفرد تجاه المنظمة ينتج عنه انسجامة مع المنظمة وأهدافها والرغبة في البقاء فيها والنظرة الايجابية لها وخدمتها بغض النظر عن المردود ". (محمد محمد مصطفى أبو جياب، 2014، ص 10-11).

أما(ديفيز) فينظر إلى الالتزام على أنه: " درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعد عمله جانبا رئيسيا في حياته". (حريم حسين، 1997، ص100). كما يعبر الالتزام عن: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة". (محمد جودت محمد فارس، 2014، ص170).

ومن خلال المفاهيم المختلفة التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي نجد أن جميعها يتفق على أن الالتزام التنظيمي هو مدى اقتناع الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها وإيمانه بقيمتها وتطابقه مع أهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها مما يؤدي إلى رغبته في البقاء فيها وبذل الجهود المطلوبة لأداء عمله من أجل تقدم المنظمة ونجاحها.

إذن فالالتزام التنظيمي هو: اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمتها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.

2-أهمية الالتزام التنظيمي:

لقد أكدت العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أن هذا الأخير يعتبر الأساس الذي يتيح لصاحب المهنة أن يضع مهنته في خدمة المجتمع وللوظيفة قواعدها وأخلاقياتها، خاصة الوظيفة العامة فهي تتطلب من المهني التقيد بمواقيت العمل وقواعده وكذا احترام مكان العمل والمحافظة على مستلزماته وتقديم الخدمة بنزاهة، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل، لذا فقد حظي الالتزام التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمنظمات،

لكونه يؤثر في كفاءة وفعالية المنظمة ويكلفها كثيرا من التكاليف على المستوى الفردي والجماعي. (ماهر أحمد، 2009، ص218).

ومن بين أبرز الأسباب التي تبين أهمية الالتزام والاهتمام المتزايد به ما يلي:

✓ على المستوى الفردي: يساهم الالتزام في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران الموظفين ومستوى غيابهم، كذا الشعور بالاستقرار لديهم.

✓ على مستوى المنظمة: نجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية، كذلك تقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعدم أدائهم للأعمال بكفاءة وفعالية.

✓ على المستوى الاجتماعي: يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة.

✓ على المستوى القومي: يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين بالمنظمة.

✓ الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن يكون الأفراد الملتزمين هم الأكثر بقاء في المنظمة والأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

✓ إن مجال الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

✓ إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله كونه سلوكا مرغوبا فيه.

3- خصائص الالتزام التنظيمي:

✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. (سامي إبراهيم حماد حنونة، 2006، ص13).

✓ وجود شعور داخلي يربط الفرد بالمنظمة ويدفعه للعمل لتحقيق مصالحها ومنحها الحيوية والنشاط.

✓ يتضمن الالتزام ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل إضافة إلى الشعور بالواجب تجاه المنظمة.

- ✓ الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد.
 - ✓ يستغرق الالتزام التنظيمي وقتا طويلا لتحقيقه فهو ناتج عن قناعة تامة للفرد، والتخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
 - ✓ يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
 - ✓ تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في عدم ترك المنظمة والحماس للعمل والانتظام فيها، وكذلك الإخلاص لها.
- وكل ما سبق يعطي للالتزام الوظيفي أهمية، حيث أن كل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها (محمد حسن محمد حمادات، 2006، ص 66).
- وقد أكدت الكثير من الدراسات عن الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في بيئة العمل، إذ أوضحت أن ارتفاع مستوى الالتزام ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل المنوط، فالموظف الملتزم يكون أكثر رغبة في التضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. (خالد محمد أحمد الزوان، 2006، ص 36-37).
- #### 4- أنواع الالتزام التنظيمي:

للالتمار التنظيمي ثلاثة أقسام أساسية يتم التعامل مع كل منها بطريقة مختلفة، كما تختلف آثار هذه الأنواع من الالتزام باختلاف تصرفات العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم، فالعامل الذي يوجد لديه التزام سيكون حتما أكثر ارتباطا وأكثر شدة في التزامه الوظيفي وأكثر ما يتطلبه موقعه في المنظمة وذلك من أجل مساندة تنظيمية لتحقيق أكثر الأهداف وأفضلها وبالتالي سيكون معدل غيابه عن العمل أقل، كما أنه يبدي دافعية أقوى ومواظبة تنظيمية أكبر من غيره في العمل. وعليه يمكننا أن نصنف هذه الأنواع أو الأقسام كما يلي:

4-1- الالتزام الاتجاهي (الشعوري، العاطفي): يعكس هذا النوع من الالتزام علاقة الموظف وارتباطه العاطفي مع المنظمة التي يعمل فيها، كما يعني ارتباط الموظف نفسيا مع منظمته من خلال مشاعره المختلفة كمشاعر الدفء، الحنان، التعلق، السعادة، الانتماء، فالالتزام العاطفي يعبر عن الالتزام الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات كذا علاقته بالمشرفين ودرجة إحساس الموظف ببيئة المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار. (محمود أحمد جودة، 2008، ص 281).

4-2-الالتزام الأخلاقي (المعياري): يعبر هذا النوع من الالتزام عن درجة إحساس الفرد من حيث التزامه بالنواحي الأخلاقية في المنظمة، وينبع هذا الإحساس من اقتناع الفرد بقيم ومعايير المنظمة التي يعمل فيها ومدى انسجامها مع قيمه ومبادئه.

فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون حتى ولو كان على حساب أنفسهم. (جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، 2009، ص 216-217).

4-3-الالتزام الاستمراري: هو الرغبة في البقاء عضوا في المنظمة والتالي ينبغي على الفرد حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركه لها. ويشير هذا النوع من الالتزام إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة والتي تشمل احتمال فقدان الراتب وكذلك بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل في المنظمة. (محمود أحمد جودة، 2008، ص 281).

إن التفاوت في مستويات الالتزام التنظيمي يمكن أن يفسر التباين في كثير من المتغيرات المهمة بصورة عامة، فالمرؤوسين ذوي الالتزام العالي يربطون اتجاهاتهم بقيم المنظمة التي ينتمون إليها وأهدافها كما أنهم يظهرون التزاما للبقاء فيها. ولذلك نجد أن مقياس الالتزام العاطفي يعكس الالتصاق النفسي بالمنظمة، أما مقياس الالتزام المستمر فيعكس إدراك الفرد للعوائد والتكاليف للبقاء في المنظمة أما بالنسبة لمقياس الالتزام المعياري فإنه يعكس الالتزام على أساس اعتقاد الفرد أن يلتزم أدبيا للبقاء في المنظمة.

ومن كل ما سبق ذكره حول أنواع الالتزام التنظيمي نجد أن الالتزام العاطفي هو التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها، والالتزام الأخلاقي ينتج عن شعور الفرد بأن المنظمة أحسنت إليه لذلك فهو ملزم أخلاقيا للعمل فيها، أما الالتزام الاستمراري فيكون بتوصل الفرد إلى قناعة تامة بأن تركه للعمل في تلك المنظمة سيكلفه أكثر من بقائه فيها.

5-محددات الالتزام التنظيمي:

يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر في الفرد، فقد تكون شخصية متعلقة بالفرد كالسن، الجنس، المستوى التعليمي، أو تكون موضوعية متعلقة سواء بالوظيفة أو بخصائص الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ونلخص أهم المحددات فيما يلي: (صقر محمد أكرم حلس، 2012، ص 42).

➤ الخصائص والسمات الشخصية: وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل كالسن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة (الأقدمية)، الحاجة إلى الإنجاز.

➤ الخصائص المتعلقة بالعمل (الوظيفة): وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم ومن هذه العوامل تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، كذلك جمع المعلومات المرتدة على الأداء.

➤ الخصائص المتعلقة بالهيكل التنظيمي: وهي كافة العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف أو الوظيفة والتي يمكن للمنظمة الحد من تأثيرها أو زيادتها مثل: الأجر، نمط العمل، حرية اختيار جماعة العمل.

➤ الخصائص المتعلقة بالعوامل الخارجية (فرص العمل البديلة): ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، إذ أن البيئة التي توفر ظروف عمل أفضل من ناحية الأجر، ساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم، وعلى العكس من ذلك عندما تتوفر ظروف عمل بديلة أفضل يكون هناك ولاء كبير للمنظمة.

6-مراحل الالتزام التنظيمي:

لقد تعددت وجهات النظر من قبل الباحثين حول مراحل تقسيم الالتزام التنظيمي، فهناك من رأى أن العملية التي تؤدي إلى ارتباط الفرد بمؤسسته قد حددت بمرحلتين أساسيتين هما:

❖ مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة: وفي الغالب يقع اختيار الفرد للمؤسسة التي يتوقع أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

❖ مرحلة الالتزام التنظيمي: يحرص الفرد في هذه المرحلة على بذل جهد كبير من أجل تحقيق أهداف المنظمة ونهوضها.

ومنهم من وجد أن الالتزام لدى الفرد يترسخ عبر مراحل يمر بها في منظمته وينبغي على الإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير مستوى الالتزام للعاملين بالمؤسسة، وتتمثل هذه المراحل في:

❖ مرحلة الطاعة: وتعني القبول أي قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي بمعنى أنه يرضخ للأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة.

❖ مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات إضافة إلى الشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي إلى هذه المنظمة.

❖ مرحلة الهوية: وتشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

أما "بوكانن Buchanan» فوجد أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي:

❖ **مرحلة التجربة:** وتكون من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، وفي هذه المرحلة يكون اهتمام الفرد منصب على تأمين قبوله في المنظمة والتأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها. كذلك محاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة وكذا محاولة إثبات ذاته. ويقول " بوكانن Buchanan " أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات، الشعور بالصدمة.

❖ **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين وأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز كما يتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة ككل.

❖ **مرحلة الثقة بالتنظيم:** في العموم تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة لالتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

كما أن هنالك آخرون أشاروا إلى وجود ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي وهي:

❖ **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبني على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

❖ **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل الفرد العامل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، كونها تشبع حاجاته للانتماء، وبالتالي فهو يفتخر بها.

❖ **مرحلة التبني:** وذلك باعتبار الفرد لأهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

7- نتائج الالتزام التنظيمي:

للالتمار التنظيمي تأثير كبير على حياة الأفراد سواء كان ذلك داخل نطاق عمله أو خارجه وقد يكون هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا، ما يساعد على رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة مما يؤدي إلى استمتاعه عند أداء عمله، كما أن العمل يجعله يستثمر كافة جهوده وطاقاته ووقته للعمل فلا يترك أي وقت للنشاط خارج المنظمة، ما يسبب عيشه في عزلة عن الآخرين كما أن الالتزام التنظيمي ينعكس على التقدم الوظيفي. ولعل من أهم نتائج الالتزام التنظيمي ما يلي:

- **شعور العاملين بالروح المعنوية:** ويقصد به الاستعداد الوجداني الذي يبرئ العاملين لمشاطرة زملائهم بحماس في مختلف الأنشطة، فالالتزام التنظيمي يلعب دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين ويجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.
- **عدم تسرب العاملين:** يعتبر التسرب أو ترك العاملين لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تهدد المنظمات وتمنع تقدمها، إذ أن العمال الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة سيؤثر تركهم للعمل على الأفراد وثقتهم في المنظمة وبالتالي يتدنى الإنتاج.
- **ضغوط العمل:** وهو من أشد العوامل التي تؤثر على العامل والمنظمة كما له أثر مباشر على التزام العاملين، كما يؤثر على كفاءة المنظمة وفعاليتها في سعيها لتحقيق أهدافها، كما يسهم الالتزام في خلق التصورات وبناء التقييمات الشخصية والإنسانية إزاء مكانة الفرد في المنظمة.
- **الإنتاج:** إن الأفراد الأكثر التزاما في عملهم هم الأحسن في أداء مهامهم بشكل جيد، لأنهم يبذلون جهود كبيرة في عملهم.
- **الدوران الوظيفي:** إن الموظف الملتزم يقلل من احتمال تركه للعمل واستقراره فيه فمن أهم آثار الالتزام التنظيمي قله دوران العمل.
- **التضحية:** يعد العامل الملتزم أكثر رغبة للتضحية في سبيل المنظمة، إضافة إلى رغبته الشديدة في البقاء عضوا فيها، فإنه يكون أكثر استعدادا للتضحية من أجل نجاح المنظمة، وليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة المؤيدة لقوة الالتزام تجاه المنظمة.
- **الانجاز المبدع:** يرى الكثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام للمنظمات التي يعملون فيها، يمتازون بإنجاز متميز كما يرون أن الفرد ذو الالتزام العالي يكون أكثر حماسا، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم كما أنه يسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه، فالالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي.

ثانيا / الثقافة التنظيمية:

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعرف " علي السلي " الثقافة التنظيمية على أنها: " مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفرن، والأخلاقيات، والقانون، والعادات، والقيم، والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في

المجتمع، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة". (زاهد محمد ديري، 2011، ص312).

في حين يعرفها العالم " جيبسون Gibson «بأنها: " تتكون من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة. وإن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية " (زاهد محمد ديري، 2011، ص312).

وتعبر الثقافة على: " مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي أو الاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها". (عباس سمير، 2012، ص121-122) كما تعبر أيضا أنها: "مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة، وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما". (جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص13).

وعموما ورغم تعدد تعاريف الثقافة فالجميع اتفق على أن الثقافة التنظيمية ركزت على مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات التي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة.

2-وظائف ثقافة المنظمة:

- إن الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة وفلسفتها، وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة.

3-عناصر الثقافة التنظيمية:

توجد ستة (06) عناصر تساهم في تكوين الثقافة التنظيمية وهي:

- الأنماط السلوكية: نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.
- القيم السائدة: المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم " الجودة-خدمة العملاء".

- المعايير أو الأعراف السلوكية: النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء "تحية العميل مثلا أو نظرة العين أو الابتسامات، وما إلى ذلك".
- القواعد: وهي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله...إنها تمثل أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء، والتي يجب على العاملين التوافق معها.
- الفلسفة: وهي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.
- المناخ: ويعكس التنظيم المادي للمباني، وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة. (جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص14).

4-أنواع الثقافة التنظيمية:

بما أن ثقافة المنظمة تعكس أنماط سلوكية متشابهة ومختلفة لعمالها فإن العلماء يميزن بين أنواع عديدة من الثقافات وذلك حسب المعيار المعتمد في التصنيف، وفيما يلي نوضح أهمها: (مجاهدي الطاهر، 2018، ص393-394).

4-1-الثقافة السائدة والفرعية: حيث تعكس الثقافة السائدة تلك القيم الرئيسية المميزة لسلوكات غالبية أعضاء التنظيم، وهذه الثقافة تمنح المنظمة في الغالب شخصية وهوية محددة. في حين نقصد بالثقافة الفرعية هي تلك الأنماط من الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام والإدارات التابعة للمؤسسة.

4-2-الثقافة القوية والثقافة الضعيفة: حيث يمكن أن نميز من حيث مستوى قوة تأثير ثقافة المنظمة في سلوك عمالها، بين الثقافة القوية والضعيفة، ويمكن التفرقة بينهما، من حيث أن الثقافة القوية هي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائهم وتؤثر في سلوكياتهم، وتميز المنظمة بثقافة تنظيمية قوية يساعدها على تحقيق:

- مستويات مرتفعة من الالتزام.
- انخفاض معدل دوران العمال.
- زيادة تماسك العمال وولاءهم للمنظمة.
- ارتفاع الإنتاجية.

5-مستويات الثقافة التنظيمية:

5-1-المستوى المادي (الفيزيائي):

- اللغة المستعملة، الوثائق والمطبوعات، التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة، المباني، الأثاث، الملابس، الألوان المستعملة، الأشكال الهندسية والتصاميم، الملابس، الشارات والرموز والصور، الأصوات وغير ذلك من الجوانب المحسوسة بمؤسسة ما. مثال: أشكال القاعات الدراسية بالجامعات.

5-2- مستوى القيم: يشمل هذا المستوى كل ما له قيمة عند أعضاء مؤسسة ما.

- القيم رغبات شعورية ووجدانية توجه سلوك الأفراد والجماعات في مؤسسة ما.

- يتطلب هذا المستوى درجة أعلى من الإدراك لفهم معاني القيم السائدة بمؤسسة ما، ولفهم كيفية تأثيرها في سلوك مختلف الأفراد وجماعات العمل بالمؤسسة.

- تستمد القيم التنظيمية أهميتها العملية من تأثيرها في السلوك التنظيمي ككل، أمثلة: تأثيرها في السلوك الإنتاجي وفي إنشاء العلاقات الإنسانية وفي حضور المستخدمين وانصرافهم من المؤسسة في الأوقات المحددة تنظيماً وغير ذلك من أنماط السلوك.

5-3- مستوى الافتراضات:

- يشمل هذا المستوى الافتراضات التي يضعها الأفراد والتي توجه سلوكهم.

- تقع الافتراضات تحت مستوى الشعور أو الوعي.

- تملي على الفرد كيف يفكر، وكيف يدرك العمل وما هو إحساسه وشعوره نحو العمل، وما هي أهداف أدائه.

- تحدد القضايا التالية:

أ- العلاقة مع بيئة العمل ومحيطه.

ب- فهم طبيعة الواقع والوقت في المؤسسة.

ج- فهم الطبيعة البشرية وكيفية التعامل معها داخل المؤسسة. (مثال نظرية $y \& x$).

د- فهم طبيعة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات التنظيمية، وبين زملاء العمل.

- ضرورة اتخاذ هذا الفهم للبدء في عملية بناء ثقافة تنظيمية في مؤسسة جديدة أو في عملية التغيير.

ثالثاً/ دور الالتزام التنظيمي في ترسيخ ثقافة المنظمة:

إن السر في الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية يرجع في الأساس إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، إذ أن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة وتكون أهميته أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، حيث نجد أن له اتجاهاته وتفكيره وآرائه الخاصة، كذلك عواطفه، دوافعه وطموحاته التي

توجه سلوكه وتتحكم به لذلك نجد صعوبة في التحكم فيه والسيطرة عليه، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية والسلوك التنظيمي تجاه جميع الأفراد العاملين في المنظمة، إذ أن لكل فرد منهم ما يميزه عن غيره والفرد نفسه يتغير باختلاف المواقف التي تؤثر فيه وتحرك تفكيره. (فاروق عبده فليح عبد المجيد، 2005، ص284).

وبما أن الطبيعة البشرية تقتضي تكوين تفاعلات وتشكيل قيم وقواعد سلوكية بين الأفراد داخل المنظمة، ما ينتج عنه تكون ثقافة تنظيمية تكسب للمنظمة سمة شخصية تميزها عن غيرها. والمنظمات تسعى إلى ترسيخ ثقافتها وتحقيق الاستقرار لها من خلال مجموعة من الممارسات والتي معظمها في مجال مواردها البشرية وعن طريق تصرفات أفرادها وخاصة التزامها بأهدافها ورسالتها، سواء كان التزامهم عاطفي أو أخلاقي أو استمراري. فثقافة المنظمة تنعكس على رسالتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية وتحكم الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المنظمة فيما يتعلق بعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها.

فالثقافة هي عملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين أفراد المنظمة وهي إنسانية لأن العنصر البشري هو المكون الأساسي لأية منظمة، وتتطابق وتختلف ثقافة معظم المنظمات كما هو عليه الحال بين الأفراد ولكن نجد أن كل منظمة تحاول أن تبني ثقافتها التنظيمية الخاصة بها وتميزها عن باقي المنظمات وهذا يتعلق بحجم المنظمة وعمر وتاريخ هذه المنظمة فكما كبرت ونمت نجد أن الثقافة التنظيمية للمنظمة تصبح أكثر نضجا وتبلورا.

فالتزام العمال وشعورهم القوي بالانتماء لمنظمتهم وشعورهم بالارتباط بها وتمسكهم بتحقيق رسالتها وأهدافها، ما هو إلا ترجمة لقوة ثقافتها التنظيمية وقدرتها على خلق هوية واضحة وقوية لهذه المنظمة، ما يجعل العمال يشعرون بأن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم. خلاصة: إن الالتزام التنظيمي هو أحد أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، إذ أنه يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل تلك المنظمات باعتباره حالة غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته، ويظهر ذلك من خلال الأهمية البالغة التي حظي بها موضوع الالتزام التنظيمي حيث أن الرفع من مستوى الالتزام في المنظمات ينتج عنه انخفاض مجموعة من الظواهر السلبية التي تؤدي إلى فشل المنظمة.

بناء على ما سبق يتبين أن الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات التي نالت اهتمام الباحثين، إذ أن ضعف مستوى الالتزام يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل، تسرب العاملين وكذا انخفاض الروح المعنوية لديهم. ما يعني ضعف ثقافة هذه المنظمة وقدرتها على إثبات قوة هويتها ما يؤثر على منافستها وبقائها.

المراجع والهوامش:

- 1- جمال الدين محمد المرسى، (2006)، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 2- جيرالد جرينبرج، وروبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، (2009)، إدارة السلوك التنظيمي، دار المريخ للنشر، القاهرة، مصر.
- 3- حريم حسين، (1997)، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن.
- 4- خالد محمد أحمد الوزان، (2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، إشراف محمد سيد حمزاوي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 5- رايح برباخ، (2014)، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، إشراف بوزيد أوثن، رسالة ماجستير، جامعة مسيلة، الجزائر.
- 6- زاهد محمد ديري، (2011)، السلوك التنظيمي، ط1، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- سامي إبراهيم حماد حنونة، (2006)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، إشراف سامي علي أبو الروس، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 8- صقر محمد أكرم حلس، (2012)، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية على بلدية غزة، إشراف ماجد محمد الفراء، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 9- عباس سمير، (2012)، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، ط1، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
- 10- فاروق عبده فليح عبد المجيد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 11- محمد محمد مصطفى أبو جياب، (2014)، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية، في قطاع غزة، إشراف يوسف عبد عطية بحر، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 12- محمد جودت محمد فارس، (2014)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة علمية، غزة، فلسطين، المجلد 22، العدد 2.

- 13-محمد حسن محمد حمادات، (2006)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 14-محمود أحمد جودة، (2008)، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، المجلد11، العدد2.
- 15-مجاهدي الطاهر، (2018)، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار الباحث للنشر والإشهار، برج بوعريج، الجزائر.
- 16-ماهر أحمد، (2009)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط4، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 17-وردة العزيز، (2010)، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحتراق النفسي عند عمال الدوريات، دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، إشراف بوطاف مسعود، جامعة بوزريعة، الجزائر.