

تمهيد:

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ويعد موضوعاً مهماً يثير اهتمام كثير من المؤسسات بسبب ارتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات العاملين، ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه مؤسساتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى، ونظراً لأهمية دور الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات سنتطرق في هذا الفصل إلى الالتزام التنظيمي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: أبعاد وطرق بناء الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وطرق قياسه.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي جزء أساسي من سلوكيات تنظيمية وهو أحد أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تتعدد مضامينه، نظرا للعوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه، لهذا لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له، لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه ومراحل وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

سوف يتم استعراض مفهوم الالتزام التنظيمي من منظور القرآن الكريم ومنظور اللغة والباحثين:

أولا: مفهوم الالتزام في القرآن الكريم

لقد حث الدين الإسلامي على الالتزام بأوامر ونواهي الله عز وجل وذكرت كلمة الالتزام في القرآن الكريم في أكثر من موقع دليلا على أهميته.

- فقال سبحانه في كتابه الكريم ﴿أَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ ۖ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ ۚ ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾¹.

- قول الحق تبارك وتعالى ﴿حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَىٰ وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ﴾².

ثانيا: مفهوم الالتزام لغة: ولقد ورد مفهوم الالتزام في اللغة نحو كلمة لزم ولزم الشيء لزوما، أي ثبت ودام، والزمه الشيء فاللزمه، والالتزام هو اعتناق.³

¹ سورة الأنعام، الآية 153.

² سورة البقرة، الآية 238.

³ Hadi Athab Salman ,The Role OF The Contemporary Leadership styles in Ths Achievement of The Organisational commitment,Analytical study of the Opinions of a Sample of Sample of Senior Managerial Leaderships in Industrila Companies,the council of st clements University as part of the Requirements of the Ph.DDegree in General Administration,Baghdad,2013,p78-79.

ثالثاً: تعريف الالتزام التنظيمي

بعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بأن كل باحث قد تناول موضوع الالتزام التنظيمي بمنظور يختلف عن الآخر، ويمكن تلمس الاختلافات في وجهات النظر المختلفة لباحثين حول تحديد مفهوم محدد: بوشان 1974 (Buchanan) عرف الالتزام التنظيمي بأنه: "اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها".¹

أما (Orailly & Chatman) 1986 فيعرفه بأنه: "ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المؤسسة".²

ويري شندير ونجرين هول (Schneider & Nygrenholl) أن الالتزام التنظيمي "يمثل العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فكلما بذل الفرد سلوكاً متطوعاً يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما دل ذلك على التزامه".³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بالمؤسسة، واقتناعه بأهدافها وقيمها، وبذل قصاوى جهده لنجاح هذه المؤسسة.

وينر 1982 (Wiener) يعرفه بأنه: "مجموعة الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في عمله لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل المنافع والعوائد المدركة"⁴. من خلال هذا التعريف نستنتج أن الالتزام التنظيمي ينبع من صفقات محفزة بين المؤسسة والفرد كي يدرك الأفراد أن المنافع التي يحصلون عليها أنها عناصر إيجابية والتي تسهم بالمقابل الرغبة في البقاء والاستمرار.

¹ مخلص شيباع علي الجميلي، "العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الانبار"، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة الانبار، العراق، 2012، ص 295.

² علي محمد احمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام، عمان، 2015، ص 48.

³ بن صافية فاطمة الزهرة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، العدد 3، جامعة الجزائر 2، ص 7.

⁴ عبد الله أحمد عبد الرحمن السيد، "تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقه على جهاز الشرطة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 7.

وكما عرفه (Meyer et al) 1991 الالتزام التنظيمي "بمدى اندماج الفرد مع المؤسسة التي يعمل بها". هذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد: (Tay 2009)

- ✓ الاعتقاد القوي بقيم المؤسسة وأهدافها وقبولها.
- ✓ الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المؤسسة.
- ✓ الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المؤسسة.¹

نستنتج من هذا التعريف الالتزام التنظيمي بأنه الإيمان القوي للفرد والقبول بقيم المؤسسة وأهدافها والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل فيها، والرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها. ومن خلال ما سبق يمكن تعريف للالتزام التنظيمي بأنه: "هو شعور يعبر عن مدي قبول الفرد لأهداف المؤسسة ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها مع رغبته القوية في بقاء والاستمرار في العمل بها".

- ذكرت عدة دراسات وتطرت إلى الالتزام التنظيمي ومفهوم الولاء التنظيمي حيث يرى بعض الباحثين أنهما مفهومان مترادفان، وبعضهم ذهب إلى أنهما مختلفان وسوف أعرض بعض تلك الآراء، حيث يشير الشمالي (2002) إلى أن الإلتزام Commitment والولاء Loyalty لفظان اختلف في كونهما مترادفين، وقد ورد في كثير من أدبيات الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي أنهما مترادفان رغم اختلاف ترجمة الحرفية لهذين المصطلحين، وهذا ماذهب إليه العديد من الباحثين في الدراسات التي تناولت موضوع الإلتزام التنظيمي.

بينما فرق الشودافي (2002) بين المصطلحين باعتبار أن الولاء التنظيمي يشمل تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين عن المؤسسة، بينما الإلتزام التنظيمي هو سلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

بينما يرى الغامدي (2010) إلى أن علاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو أحد عناصر الإلتزام وليس مرادفا له، فالفرد الذي لديه ولاء لمؤسسته وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري والعاطفي إلى عمل فعلي بذل حقيق لا يكون لديه التزام تنظيمي وإن وجد لديه الولاء.²

ومن خلال استعراض كثير من التعريفات أستخلص أن الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي مفهومان مترادفان حيث ينظر للولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة والالتزام لتحقيق أهدافها، أما الإلتزام هو سلوك، فالفرد في بداية عمله لا يملك أي قرار بشأن الاستمرار في عمله، ولكن بعد فترة يبدي هذا العامل ولاءه للمؤسسة نتيجة لمواقف متعددة.

¹ علي محمد احمد المصاروة، مرجع سابق، ص 48.

² محمد إسماعيل داود الجماصي، "العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، 2016، ص 11-12.

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

- بالنظر إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى مدى اندماج الفرد في المؤسسة واستمراره فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا، نلخص أهمها فيما يلي:
- أولاً:** يمثل الالتزام التنظيمي درجة الموائمة والتطابق مع المؤسسة والارتباط بها من جانب الفرد.
- ثانياً:** يعبر الالتزام تنظيمي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة.
- ثالثاً:** يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد بذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- رابعاً:** يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك من رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة أو مدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوي الأداء والانجاز.
- خامساً:** يشير الالتزام إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- سادساً:** يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
- سابعاً:** الالتزام تنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.¹
- ثامناً:** يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- تاسعاً:** الالتزام تنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد.
- عاشراً:** متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام تنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر، ويمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي:

¹ إيمان عمر العبد طموس، "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 35-36.

- أن المؤسسة مكونة من عدة فئات، لكل منها أهداف خاصة بها، وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
- عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.¹

المطلب الثالث: مراحل تطور الالتزام التنظيمي

يترسخ اندماج الفرد بالمؤسسة والتزامه بها عبر مراحل مختلفة، وتعددت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل على النحو التالي:

أولاً: تصنيف (Welsh&Levon) للالتزام التنظيمي

يرى كل من والش وليفون (Welsh&Levon) أن الالتزام التنظيمي يتكون من مرحلتين وهما:

أ- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالباً ما يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنه تحقق رغباته وتطلعاته.

ب- مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها.²

ثانياً: تصنيف (عامر وقنديل) للالتزام التنظيمي

أشار (عامر وقنديل 2010) إلى ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي وهما:

أ- مرحلة التجربة: إي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للالتزام التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

¹ سامي إبراهيم حماد حنون، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 13.

² سامية خميس أبو ندا، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 124.

ب- **مرحلة البدء في العمل:** وتتضمن هذه المرحلة خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الالتزام التنظيمي.

ت- **مرحلة الثقة في المنظمة:** وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الالتزام التنظيمي ويزداد نمو هذا الالتزام حتى يصل إلى مرحلة النضوج.¹

ثالثا: تصنيف أبو جياب 2014 للالتزام التنظيمي

ذكر (أبو جياب) بأن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية، وهي:

أ- **مرحلة الازدعان والالتزام:** يبني التزام الفرد بالمنظمة على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها، وبذلك يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

ب- **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:** يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمؤسسة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

ت- **مرحلة التبنى:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.²

المطلب الرابع: أهمية الالتزام التنظيمي

إن أهمية الالتزام التنظيمي لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالفرد أو المؤسسة، وإنما تتعدى ذلك لتشمل المستوى الاجتماعي والمستوى القومي، وتبدوا هذه الأهمية فيما يترتب على الالتزام التنظيمي من آثار كما يلي:

أولاً: على مستوى الفرد

تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد العديد من المخرجات، حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان والنظرة الإيجابية للذات والقوة وتحديد الأهداف في الحياة، إن الأفراد الملتزمين يحصلون على مكافآت من أجل تشجيعهم، وتشمل آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد:

✓ العامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة.

✓ يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الفرد، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه.

¹ صقر محمد أكرم حلس، "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي حالة دراسية على العاملين في بلدية غزة"، رسالة الماجستير إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص ص 46-47.

² محمد احمد غالي، "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 47.

- ✓ يحفز العاملين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم أقل رغبة في ترك العمل.
- ✓ يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمؤسسة التي يعملون بها ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.¹
- ✓ يمكن أن يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفًا لهم في الحياة.²

ثانياً: على مستوى المؤسسة

- ✓ الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض إن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.³
- ✓ الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من أثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين، وإضعاف الروح المعنوية، وتدني الإنتاجية، وارتفاع تكاليف التوظيف مجدداً.
- ✓ سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المؤسسة.
- ✓ يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل.
- ✓ الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المؤسسة، ويدركون قيمتها وأهميتها التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

ثالثاً: على المستوى الاجتماعي

- ✓ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
- ✓ تنعكس أثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

رابعاً: على المستوى القومي

- ✓ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة.⁴

¹ محمد محمد مصطفى أبو حجاب، "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال (غير منشور)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص18.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص182.

³ المرجع السابق، ص182.

⁴ محمد محمد مصطفى أبو حجاب، مرجع سابق، ص18.

ويوضح الشكل رقم (02) أهمية الالتزام التنظيمي وأثاره على المستويات المختلفة:

الشكل رقم(02): يوضح أهمية الالتزام التنظيمي وأثاره على المستويات المختلفة

المستوى القومي	المستوى الاجتماعي	مستوى المؤسسة	المستوى الفردي
<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الناتج القومي كحصيللة لزيادة كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين في المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز العلاقات الاجتماعية • الارتباط العائلي والسعادة الشخصية والشعور بالرضا 	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الانتاجية • تحسين الجودة • تقليل الغياب/التسرب الوظيفي • التنبؤ بسلوك العاملين • تقبل العاملين للتغيير • تبني الافراد لاهداف المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> • الأمان • الاستعداد التضحية • الشعور بالرضا والاستقرار • رفع الروح المعنوية • ايجاد هدف في الحياة

المصدر: محمد محمد مصطفى أبو جياب، "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص19.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج والمخرجات الايجابية للفرد، مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمان...، وكلما زادت درجات الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل، وهذا يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، وتحسين جودتها وانخفاض الغياب والتأخير وكذلك إلى زيادة جاذبية المؤسسة بالنسبة للأفراد الموجودين خارجها الآن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية عن المؤسسة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

المبحث الثاني: أبعاد وطرق بناء الالتزام التنظيمي

لتحقيق الاستفادة بشكل كبير من قدرات وإمكانيات العاملين لابد من الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أبعاد الالتزام التنظيمي والعوامل المساعدة في تكوينه وإلى كيفية تحقيق الالتزام والآثار المترتبة عليه.

المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي

ميز ماير والين وسميث بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي، هي: ¹

أولاً: الالتزام العاطفي (Affective Component): يعبر عن الارتباط العاطفي بالمؤسسة، والتطابق بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف وقيم المؤسسة، والانغماس أو الانهماك في أنشطة وأعمال المؤسسة، وبالتالي العاملين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها.

ثانياً: الالتزام الأخلاقي (المعياري) (Normative Component): يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المؤسسة، كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها اعتقادات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمؤسسة، ويكون ناتج عن التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

يؤدي الالتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج أكبر لدى العاملين، بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي، ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشرها داخل المؤسسة، وخفض معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات الحضور ويصبح لدى العاملين فرص أكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم.

ثالثاً: الالتزام المستمر (Continuance Component): يشير إلى إدراك العاملين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، وبالتالي العاملين الذين يرتبطون بالمنظمة بناء على هذا النوع من الالتزام يفعلون ذلك لحاجتهم للعمل ووعيهم للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المؤسسة أو مغادرتها، ويلاحظ إن تقييم العامل لأهمية بقائه في المؤسسة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

¹ يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، "العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق"، مجلة للبحوث والدراسات العلمية، (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، المجلد 37، العدد 2، جامعة تشرين، سوريا، 2015، ص 265.

المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعده على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة إلا أن دراسات (روبرت مارش وماناري) تعد من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي، وهي:¹

أولاً: السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المؤسسة للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

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

ثالثاً: العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المؤسسة، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الاجتماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جاححة وروح معنوية عالية.

رابعاً: العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المؤسسة الناجحة، وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمؤسسة، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة

¹ محمد إسماعيل داود الجماسي، مرجع سابق ص ص 16-18.

في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة يؤدي للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

خامسا: تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المؤسسة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المؤسسات العاملة في القطاع العام أقل المؤسسات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

سادسا: 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، سترتب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

سابعا: نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

كما قد ذكر كل من (Porter et Steers 1991) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

أ- عوامل شخصية (Personal factors): وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للتوظيف أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المؤسسة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

ب- عوامل تنظيمية (Organizational factors): وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المؤسسة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.

ت- عوامل غير تنظيمية (Non Organizational factors): وهي عوامل تتركز على مدي توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة، بحيث يكون مستوي الالتزام لدي العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في المؤسسة مما يعطيه تبريرا لإختيار الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلقا نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

ويوضح الشكل التالي العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي كما أشار إليها روبرت مارش وماناري:

الشكل رقم(03): يوضح العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على مرجع محمد إسماعيل داود الجماصي، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، 2016، ص ص16-18.

يوضح لنا هذا الشكل أن لتكوين الالتزام التنظيمي وحب إشباع حاجات لعاملين وضع أهداف واضحة ومحددة وتنمية أفرادها من أجل زيادة التزامهم وخلق جو عمل إيجابي، وتوفير الأنظمة المناسبة لهم وإعطائهم المشاركة في اتخاذ القرارات هذا يجعلهم يزيدون بتمسكهم للمؤسسة، والعمل على تنمية مهارات أفرادها.

المطلب الثالث: تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي

لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلي، وتحقيق الالتزام يتم بتطبيق النظام الأساسي في أي (فريق عمل) وعبر توضيح أهميته من خلال:¹

- ✓ التوجيه والإرشاد.
- ✓ المراجعة المستمرة للمهام والتكليفات.
- ✓ وضوح القرارات والتكاليف.
- ✓ وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص155-156.

✓ تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.

✓ اتخاذ الإجراءات الأزمة حال الإخلال بالالتزام.

✓ التقييم المستمر للأداء.

✓ أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.

أما الخطوات التي يمكن اتخاذها لتدعيم الالتزام التنظيمي للفرد داخل المؤسسة، هي:¹

✓ مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا

لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمتها.

✓ 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 فرض العمل وتأمين الأفراد على حياتهم، تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة، ومراعاة الظروف الإنسانية إن

أمكن.

¹ عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة"، رسالة ماجستير تنظيم وعمل (غير منشورة)، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 19.

المطلب الرابع: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين، القسم الأول وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة، القسم الثاني وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

أولاً: الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي

أن العامل الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا العامل الأقل التزاماً، فالعامل حينما يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم، عند تحديد ما هو في صالح هذا التنظيم، فالعامل الأكبر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولاءه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته.

إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية، 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.¹

ثانياً: 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 العامل 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 مع الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلاً يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن العامل الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.²

¹ المرجع السابق، ص 20.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 188.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وطرق قياسه

الالتزام التنظيمي من شأنه التحقق الفائدة المرجوة في المؤسسات سواء الخاصة أو العامة، لذا سأطرق في هذا المبحث إلى المتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وإلى مستوياته ومداخله وإلى طرق حسابه.

المطلب الأول: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي

تعددت الدراسات التي تناولت تأثير المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعلم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد وفيما يلي توضيح لأبرزها:¹

أولاً: متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي: أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط إيجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم العامل في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من العمال أكثر حرصاً وظيفياً في العمل.

ثانياً: علاقة الالتزام بمدة الخدمة: أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين العامل وزملاء العمل من جهة، والعامل وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقدم 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 وظيفته 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 مؤسسته للعمل في مؤسسة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى مؤسسات أخرى تقل مع زيادة مدة عمل الفرد.

ثالثاً: علاقة الالتزام بمستوي التعليم: أكدت بعض الدراسات بين التأهيل للعامل 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 الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوي التعليمي للعامل.

¹ عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص 13-14.

رابعاً: طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف: أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر التزاماً من الرجل، ويقوم البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطاً بوظيفتها.

خامساً: علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية: أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الإنجاز.

سادساً: العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي: أشارت بعض الدراسات إلى علاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، إذا كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

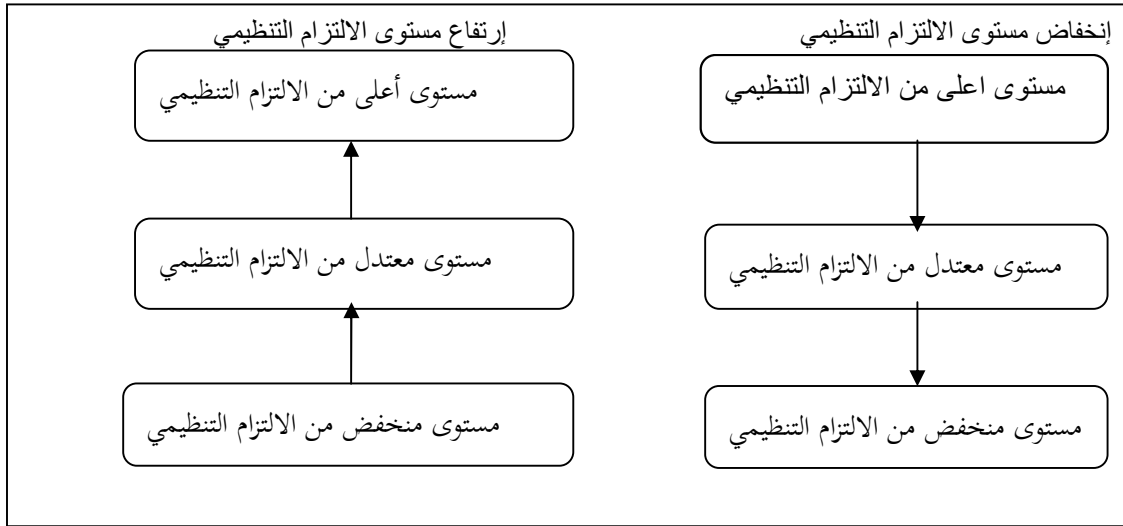
سابعاً: العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي: تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلباً على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

ثامناً: العلاقة بين عبء العمل والالتزام التنظيمي: كشفت بعض الدراسات إن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي.

المطلب الثاني: مستويات الالتزام التنظيمي

هنالك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي تربط بتنمية الفرد من خلال التزامه التنظيمي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4): مستويات تنمية الالتزام التنظيمي



المصدر: هدى درنوبي، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع والإدارة والعمل (غير منشورة)، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص132.

يوضح لنا هذا الشكل مستويات الالتزام التنظيمي عندما يزداد وعندما يأخذ في التناقص، فمستوى الالتزام التنظيمي لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي.

وفيما يلي وصفا لمستويات الالتزام التنظيمي:¹

أولاً: مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي

¹ هدى درنوبي، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع والإدارة والعمل (غير منشورة)، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص131-132.

ويتسم بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المؤسسة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المؤسسة "إرادة للبقاء"، والالتزام التنظيمي يوحي بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الإلتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء.

ثانياً: مستوى معتدل من الإلتزام التنظيمي

ويتميز بمستوي معتدل من الإلتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية، وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المؤسسة، يمكن الإطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاماً جزئياً، أي بمثابة التزام معقول أو متوسط، وهو إسناد الإلتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعياري لالتزام الأفراد بالبقاء في المؤسسة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك.

ثالثاً: انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي

ويتميز بانخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع المؤسسة، والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بحجية أمل إزاء المؤسسة، فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو أعطى له الخيار سوف يترك المؤسسة.

المطلب الثالث: مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي

تمحورت دراسات الولاء المبكرة حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء أو الإلتزام التنظيمي، هما:¹

أولاً: المدخل الاتجاهي (التبادلي): وينظر للإلتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمؤسسة من حيث طبيعته ونوعيته ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإجراءات المقدمة التي يحصلون عليها، ومع مرور الوقت، فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مراهناتهم واستثماراتهم في المؤسسة بزيادة مدة الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة ترك المؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى.

ويعرف أصحاب هذا الاتجاه الإلتزام التنظيمي أنه اقتران فعال بين الفرد والمؤسسة، حيث أن العاملين الموالين لها، هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمؤسسة بشكل ممتاز.

ثانياً: المدخل السلوكي: ويعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمؤسسة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المؤسسة، فالإلتزام التنظيمي هنا ينبع من المكاسب التي يرى العامل أنه

¹ محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير في الإدارة (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 34-35.

بحققها نتيجة استمراره في المؤسسة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها، وعرفه أصحاب هذا الاتجاه بأنه التوجه نحو المؤسسة.

المطلب الرابع: طرق قياس الالتزام التنظيمي

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تجني المؤسسة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد:¹

- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الالتزام التنظيمي، الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاحتياجات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمؤسسة على حد سواء.
- يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمؤسسة ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- يعود بالنفع على العاملين والمؤسسة حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ومن ثم على فاعلية المؤسسة.
- وتستخدم الكثير من المؤسسات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، حيث تصنف وسائل قياس الالتزام التنظيمي كما يلي:²
- أولاً: المقاييس الموضوعية:** وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدداً من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة، مستوى أداء العاملين، الغيابات عن العمل، دوران العمل، تعطل الآلات، كثرة الحوادث في العمل.
- وتعتبر هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

¹ محمد حسن محمود الغرابوي، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية تجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 21.

² المرجع السابق، ص 22-23.

ثانياً: المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلباً أو إيجاباً وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقاييس هي قائمة الإستبانة عن طريق أسلوبين:

✓ إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

✓ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى التزام الفرد، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى التزام الفرد.

كما طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي وتحليله، عدداً من المقاييس بهدف رصد حركة التزام الفرد بالمؤسسة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

أ- مقياس بورتر وزملائه: وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وقبولهم لقيامها، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

ب- مقياس مارش ومافري: الذي قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المؤسسة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة.

ت- مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحد من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال تخصصه، العمل مع زملائه بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

ث- مقياس كوردن وزملائه: ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة، مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، والخروج منها بـ 20 فقرة، استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمؤسسة، في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة، منها 35 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية.

ج- مقياس ثورنين: تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة، تقيس الالتزام المهني.

ح- مقياس ألن وماير: حدد كلا من ألين وماير عام 1990 نموذجا ثلاثي الأبعاد لتحديد مفهوم الالتزام في المؤسسات، توج بإصدار دليل إرشادي يشمل على نسختين لاستبانته مسحية لأغراض البحث العلمي للتعرف على مستوى التزام العاملين، فقد شملت النسخة الأولى للمسح كلا من البيانات والبنود التي تتعلق بإدراك العاملين لعلاقتهم مع منظماتهم وعن أسباب البقاء للعمل فيها، حيث أستخدم ألن وماير مقياس ليكرت السباعي لإشارة إلى قوة توافق الموظف مع 8 بنود لكل بعد من أبعاد الالتزام الثلاثة العاطفي والمعياري والاستمراري، فيما اشتملت النسخة الثانية للمسح على 6 بنود لكل بعد من الأبعاد الثلاثة.

خلاصة الفصل الأول:

أن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها، ويعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمة وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء معها، وقد أثبتت الدراسات أن هناك عوامل ومتغيرات تؤثر في الالتزام التنظيمي ولها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات في ظل التغيير المستمر، إذ نجاح المؤسسات مرهون بكفاءة موظفيها والتزامهم.