**قسم علم النفس –جامعة عنابة الأستاذ/ بولهواش عمر**

**المستوى: ماستر1 علم النفس التنظيمي و ت م ب المقياس: السلوك التنظيمي**

**عنوان المحاضرة: الالتـزام التنظيمـي**

**1- مفهوم الالتزام التنظيمي:**

يشير مفهوم الالتزام التنظيمي حسب ((Bruce إلى أنه " المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والموّدة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وهو ناتج عن تفاعل عناصر ثلاثة هي:

ـ التطابق Identification: أي تبني أهداف المنظمة وقيمها باعتبارها أهدافا وقيمة للفرد العامل في التنظيم.

ـ الاستغراق Involvement: والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

ـ الإخلاص والوفاء Loyalty: أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

وهذا التعريف يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم بغض النظر عن قيمته العملية. وان الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظماتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن أنشطتهم وإخلاصهم غالبا ما تكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، وأنهم ينظرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم، وأن منازلهم (بيوتهم) تكون امتدادا لعملهم.

ويعد تعريف " بورتر" للالتزام التنظيمي من أشهر التعاريف شيوعا فقد عرفه بأنه" قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

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

وبناءا على المدلولات المفاهيمية المتعددة للالتزام التنظيمي ، يمكن اعتباره بأنه حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته، واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك.

**2- أهمية الالتزام التنظيمي:**

يحظى الالتزام التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمنظمات، لكونه يؤثر في كفاءة وفعالية المنظمة، ويكلفها كثيرا من التكاليف على مستوى الفردي والجماعي فكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في المنظمات مرجعها إلى عدم الالتزام التنظيمي من قبل الرؤساء والعاملين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل من أهمها:

* سلوك الفرد ونشاطاته مثل: التحول الوظيفي والغياب والفاعلية.
* ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
* ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.
* ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للانجاز.

هذا كله يعطي الالتزام التنظيمي أهمية، فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بأداء الفرد وبالتالي أداء المنظمة وفاعليتها واستمراريتها، لأن المسؤولية الرئيسية لهم هي المحافظة على العمل واستمراره، فالإدارة الفعالة تشتمل على درجة من المسؤولية وعلى درجة من التفاني من اجل استمرار الحياة في المنظمة . وباعتبار الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما التي نالت اهتماما متزايدا من قبل العديد من الكتاب والباحثين أدى ذلك إلى وجود عدة أسباب التي تبرز أهمية هذا المفهوم والاهتمام المتزايد به 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 أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكـــا مرغوبا فيه.

- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا في الحياة.

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

**3-أنواع الالتزام التنظيمي:**

لقد طرح بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عددا من الأنواع التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي وهي تشكل أعلى نسبة اتفـــاق بين الباحثين وهي ما يلي:

**3-1-الالتزام العاطــفي ( الشعوري ):**

يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف وأحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة وهنا يسأل الفرد نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم، فانه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف، فسيترك العمل بالمنظمة.

فمنذ عدة سنوات استطاعت شركة **ريدر ترك كومبني** تفادي خسارة عمالها عن طريق إعادة تأكيد قيم الشركة، فقد دخلت الشركة في مجالات عمل بعيدة عن مجال عملها، وواجهت كذلك ظروفا قاسية بسبب رفع القيود القانونية التي كانت تحد من المنافسة، وحتى تستطيع مواجهة ذلك قام رئيسها "توني بورتر"باستخدام كل وسائل الاتصال المتاحة به من شرائط فيديو، وملصقات النشر في مجلة الشركة، وغير ذلك ليؤكد للعاملين التزام الشركة بقيمها الأساسية وهي الثقة، الاحترام، الاجتهاد، وقد استطاع رئيس الشركة وباقي المديرين إعادة تأكيد قيم الشركة مما أكد على دعم الارتباط العاطفي بين الشركة والعاملين.

**3-2-الالتزام المعيــاري( الأخلاقي ):**

ويشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطٌرين للبقاء في المؤسسة بسبب ضغوط من الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم الى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقا لشركته أو يترك انطباعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه. ويكون إحساس الموظف للبقاء في المنظمة في هذا النوع من الالتزام نابعا من القيم التي يعتنقها أو تلك التي يحصل عليها قبل التحاقه بالمنظمةمثل ( الأسرة،التنظيمالاجتماعي) أو بعد التحاقه بالمنظمة مثل (التطبيع الاجتماعي ) وبالتالي فان سلوكه في هذه الحالة يكون انعكاسا لما يشعر به بأن ما يفعله صحيح وأخلاقي.

**3-3-الالتزام الاستمـــراري:**

ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل خطط المعاشات والصداقة الحميمية لبعض الأفراد، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور، مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

**4- أبعاد الالتزام التنظيمي (محدداته):**

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وتم تسمية كل من الولاء للمنظمة، والمسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته، والرغبة في الاستمرار في العمل.

**4-1-الولاء التنظيمي:**

يشير المفهوم العام للولاء التنظيمي إلى العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس ايجابي وولاء لها، إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منسوبيها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الايجابي مع بيئتها.فالفرد لا يقوم بمنح انتمائه وولائه لمنظمته ما لم يؤمن إيمانا قويا بأهداف وقيم منظمته، وكذلك استعداده لبذل الجهد الأقصى نيابة عن المنظمة، ورغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيه.

**4-2- المسؤولية اتجاه المنظمة:**

يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم نظرا لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، وتؤتى الوظيفة على القائمين عليها التزامات وتحملهم مسؤوليات إدارية(قانونية وأخلاقية)، لابد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات، والمسؤولية في معناها العام هي المؤاخذة والتبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما المسؤولية القانونية والأخلاقية، فالأولى هي شبيهة في معناها للمسائلة وتعني " محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين"، أما الثانية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير وتعني: "المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عمله".فالمسؤولية اتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المؤسسة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك منظمته لكونه ملتزم أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

**4-3**-**الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة:**

يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة بنمط الالتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر مؤشرات رئيسية لوجود رغبة الفرد في الاستمرار في منظمته، حيث أن

الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة، والأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

**4-4- الإيمان بالمنظمة:**

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمته وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة.

**5- مراحل الالتزام التنظيمي:**

يترسخ الالتزام لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، وينبغي على الإداريين بالمنظمة التعرف عليها كي تعينهم على تطوير مستوى الالتزام للعاملين بالمؤسسة، فقد تعددت آراء الباحثين حول تلك المراحل فنجد:

أن (أورالي O’Reily) أشار إلى ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي وهي:

- مرحلة اٌلإذعان: أو الالتزام، فالتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.

- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

- مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم.

أما **( ولتشي ولافن:Welsch, Lavan)** فحددا مرحلتين وهما:

- مرحلة انضمام الفرد الى المؤسسة: و التي يريد أن يعمل بها وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.

- مرحلة الالتزام التنظيمي: حيث أن الفرد يحرص أن يبذل جهذا كبيرا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها.

أما **( بوكانن (Bouchanan**: ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي:

-مرحلة التجربة:وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا لٌلإعداد والتدريب والاختيار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجيدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.

كما يرى أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي: تحديات العمل، تضارب الالتزام والولاء، وضوح الدور، ظهور الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم والشعور بالصدمة، وهذه المواقف التي يواجهها الفرد تكون تهيئة للمرحلة التي تليها.

-مرحلة العمل والانجاز:وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين الى أربعة أعوام، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للانجاز حيث تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية: الأهمية الشخصية للفرد، التخوف من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

- مرحلة الثقة بالتنظيم :وتبدأ في السنة الخامسة تقريبا من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات التزامه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتتنقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

**6- نتائج الالتزام التنظيمي:**

**6-1-على المستوى الفردي:**

يؤدي الالتزام التنظيمي لدى العاملين إلى إعطائهم فرصة لتنمية الإحساس بالانتماء وإشباع الحاجات البشرية وأن العمل ذو معنى، فعندما يشعر العاملون بأنهم ملتزمون نحو منظماتهم فإنهم بذلك يشاركون مع هذا التنظيم بالقيم والأهداف، وأن تحقيق هذه الأهداف يتوافق مع قيمهم الشخصية. ونتيجة لذلك يتولد لديهم إحساس جيد بأنفسهم وبالأشياء التي يقومون بأدائها، وبالمقابل ينعكس هذا الإحساس والشعور على حياتهم الشخصية والبعيدة عن العمل.

ومن جهة أخرى قد تقود المستويات المرتفعة من الالتزام التنظيمي إلى ضغوط تؤثر في العائلة والعلاقات الاجتماعية، حيث يؤدي الالتزام المرتفع إلى استثمار الوقت والطاقة في المنظمة على حساب العائلة والالتزامات الأخرى.

كما أن العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي تكون لديهم ثقة كبيرة في التنظيمات التي يعملون بها، وأن هذه الثقة التي يشعرون بها سوف تحقق لهم نوعا من المكافآت المستقبلية وذلك من خلال التقدم المهني.

**6-2- على مستوى جماعات العمل:**

إن جماعات العمل التي تتكون من أفراد لديهم التزام تنظيمي مرتفع، من المحتمل أن تمر بنوع من ثبات العضوية والفعالية أكثر من الجماعات التي يكون أفرادها أقل التزاما، وذلك نظرا لأفراد هذه الجماعة يكونون أقل احتمالا في التغيب وترك العمل، كما أنه توجد لديهم الرغبة القوية في أن يبذلوا مزيدا من الجهد في مكان العمل وبما يؤدي إلى مزيد من فعالية جماعة العمل.

كما أن جماعات العمل التي تتكون من أفراد لديهم التزام تنظيمي عال هي جماعات فعالة، وتجعل أعضائها سعداء ومسرورين بسبب عضويتهم لها، كما تحقق الرضا والروح المعنوية العالية للأعضاء، وهي السبب في احتفاظ الجماعة بتماسكها واستمراريتها، وفي اللحظة التي يجد الفرد فيها أنه غير راض وغير سعيد في الجماعة، فانه يميل إلى الانسحاب منها، وهذا بدوره يقلل من إنتاجية الجماعة.

**6-3-على مستوى المنظمة:**

إن المنظمات التي يزداد الالتزام التنظيمي لدى أفرادها تكون أكثر فعالية من خلال زيادة الجهود التي يبذلها هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق أهدافها، وكذلك إظهارهم بمستويات منخفضة من التغيب أو الغياب والتأخير عن العمل وترك العمل اختيارا، كما يمكنها زيادة التزام العاملين من ارتفاع قدرتها على التكيف مع الأمور الطارئة، وقد أوضح أن ارتفاع الالتزام لدى العاملين ترتب عليه ارتفاع الفعالية التنظيمية من خلال زيادة الرضا عن العمل وانخفاض نسبة الغياب، وزيادة معدل العائد على الاستثمار وكذلك زيادة القدرة على التكيف فالأفراد الذين يشعرون بالتزام عميق تجاه مؤسساتهم يسلكون سلوك مختلف عن الذين لا يشعرون بهذا الالتزام، حيث أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشدة على أوجه رئيسية عديدة في سلوك العمل والدلائل على ذلك:

-يرتبط المستوى المنخفض من الالتزام التنظيمي بمستوى مرتفع من الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف جيدة.

-المستوى المنخفض من الالتزام التنظيمي يرتبط بعدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات، حيث نجد الأفراد الأكثر التزاما أكثر عطاء بطبيعتهم.

-المستوى المنخفض من الالتزام التنظيمي له تأثير سلبي على الشخصية فعلى عكس المتوقع أثبتت الدراسات أن الأفراد المرتبطين بدرجة أكثر بمؤسساتهم يتمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة، كل ذلك له أهمية كبرى لتصميم خطوات تساعد في زيادة الالتزام التنظيمي.