

الالتزام التنظيمي: قراءة تحليلية للأطر النظرية والممارسات الإدارية

Organizational commitment: an analytical reading of theoretical approaches and management practices

الأزهاري بن عيسى

مخبر التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية - جامعة الأغواط (الجزائر) ، benaissa.lazhari@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2023/03/31

تاريخ القبول: 2023/03/10

تاريخ الاستلام: 2021/10/30

ملخص:

من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول تقديم قراءة تحليلية لأحد أبرز مظاهر الفعل الاجتماعي داخل المنظمات ويتعلق الأمر تحديداً بمفهوم الالتزام التنظيمي، الذي يعتبر من أهم المعايير المعتمدة في قياس مستوى نجاح المنظمات في تسيير وإدارة مواردها البشرية، وسنركز في ذلك على توضيح دلالة المفهوم اللغوية والاصطلاحية، إضافة إلى التطرق إلى أهم المداخل النظرية التي حاولت تفسيره وتحديد أنماطه ومراحل تشكله، وصولاً إلى التطرق لأبرز الممارسات الإدارية التي تساهم في إنتاج أفعال اجتماعية تعكس ارتباط الأفراد بمؤسساتهم كلمات مفتاحية: الالتزام التنظيمي، المداخل النظرية، الممارسات الإدارية

ABSTRACT:

Through this study, we will try to provide an analytical reading One of the most prominent manifestations of social action in organizations, This relates specifically to the concept of organizational commitment, Which is considered one of the most important rules that measure the level of success of organizations in the management and management of their human resources, We will focus on clarifying the meaning of the linguistic and idiomatic concept, In addition to addressing the theories that tried to explain it and identify its patterns and stages of formation, And addressing the most prominent management practices that contribute to the production of social actions that reflect the connection of individuals to their institutions.

Keywords: organizational commitment, Theoretical Approaches, management practices.

1- مقدمة:

يرتبط بناء الأفعال الاجتماعية بصفة عامة بالعديد من العوامل والمتغيرات المكونة للموقف الذي تتم فيه، ولعل أبرزها ما تمارسه القيم الاجتماعية في ذلك. وقد أكد أغلب المهتمين بموضوع الفعل الاجتماعي على غرار عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر وكذا عالم الاجتماع الأمريكي تالكوت بارسونز أن هذه القيم يتم تناقلها عبر آليات التنشئة الاجتماعية بين مختلف الأجيال، لكن لا يعني أنها تتسم بالثبات المطلق بل يمكن أن تعرف تغيراً شيئاً ما لكن عبر فترات زمنية متباعدة، وهي تتعلق بالأحكام العقلية التي يطلقها الأفراد حول الأشياء بنوع من الاتفاق.

ولأن نجاح المنظمات يرتبط بمدى اهتمامها بتنمية مواردها البشرية، لتكون على استعداد تام للمساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة، ولا تتوقف عملية تنمية الموارد البشرية على النظم التقليدية بل يتعدى الأمر إلى محاولة دمج الأفراد بمختلف الاستراتيجيات الرامية لتطوير الأداء الوظيفي، ليصبحوا أكثر فاعلية في تطوير المنظمة بعيداً عن الرؤى التقليدية في التسيير التي

- المؤلف المرسل: الأزهاري بن عيسى

doi: 10.34118/ssj.v17i1.3196

<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/3196>

ISSN: 1112 - 6752

رقم الإيداع القانوني: 66 - 2006

EISSN: 2602 - 6090

تجعل من الأفراد مجرد وسائل في العمل، ولعل أبرز تلك النجاحات التي تسعى المنظمات لتحقيقها هو القدرة على تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي بين أفرادها، بحيث يعتبر الالتزام التنظيمي من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما بالغاً في حقل الدراسات التنظيمية وذلك لأثره الإيجابي على الأداء الفردي والجماعي ويعتبر من المؤشرات الحقيقية لقياس فعالية المنظمة في تسيير أهم مواردها.

ويعتبر ارتباط العاملين بمؤسساتهم من الأفعال الاجتماعية ذات الأثر الإيجابي لما لها من تجليات على أداءهم الوظيفي كما تعزز الجانب القيمي الغير مرئي، فمثلاً مسألة الدفاع عن قيم ومبادئ وسياسات المؤسسة تؤثر على ايجابية عالية من قبل المنتسبين للمؤسسة. والالتزام العاملين في حقيقة الأمر لا يقتصر على الجانب السلوكي كعدم التغيب أو الانضباط في مسألة الوقت من حيث الدخول والخروج بل يمتد إلى الجوانب الأخلاقية التي لاتقل قيمة عن تلك الجوانب التي تظهر في الاختيارات السلوكية لمختلف الفاعلين في المؤسسة .

ومن خلال هذه الورقة البحثية سنحاول الإحاطة بموضوع الالتزام التنظيمي من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي الدلالة اللغوية والاصطلاحية لمفهوم الالتزام التنظيمي؟
- ما هي أبرز المداخل النظرية التي فسرت موضوع الالتزام التنظيمي؟
- ما هي الممارسات الإدارية التي من شأنها أن تساهم في زيادة التزام العاملين؟

2- أهداف الدراسة:

- محاولة تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي
- محاولة تحديد أنماط وأشكال الالتزام التنظيمي من خلال المداخل النظرية
- محاولة تحديد أبرز الممارسات الإدارية التي تساهم في رفع مستوى التزام العاملين في المؤسسات

3- دلالة مفهوم الالتزام التنظيمي:

ورد تعريف الالتزام في لسان العرب: لزم الشيء يلزمه لزوماً ولازمه ملازمة أي لم يفارقه والالتزام يعني الاعتناق. (ابن منظور،

2004، صفحة 195)

يعود الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي إلى الخمسينيات من القرن الماضي كما يشير إلى ذلك كوهين Aaron Cohen في

كتابه Multiple Commitments in the Workplace وقد عرفه بأنه القوة التي تربط الفرد بمسار عمل موجه نحو تحقيق هدف

معين (Cohen, 2003, p. 9)

كما عرفه Bruce Bouchenan بأنه اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها. (الجميلي، 2012، صفحة 295)

على الرغم من تنوع الدراسات التي ركزت على مفهوم الالتزام التنظيمي لا يزال وجود بعض التباين حول المؤشرات الرئيسية

لقياسه وهذا ما سنلمسه في الرؤى النظرية التي حاولت تفسير الموضوع وتحديد أشكاله والعوامل المؤثرة فيه

4- مناقشة أنماط الالتزام التنظيمي حسب ما ورد في المداخل النظرية:

أخذ مفهوم الالتزام التنظيمي حيزاً كبيراً من المهتمين بالدراسات التنظيمية سعياً منهم لتحديده، وقد تباينهم وجهات نظرهم

في ذلك، إلا أنه يمكن التمييز بين موقفين بارزين فهناك من يرى الالتزام استعداداً ذاتياً من قبل الأفراد لقبول كل ما له علاقة

بالمؤسسة أما فيما يخص الشق الثاني فله علاقة ببعض الأفعال التي تصدر من قبل الأفراد تعبر مباشرة عن ارتباطهم بمؤسساتهم.

يعتمد في تحديد أنماط الالتزام التنظيمي على مجموعة من الأسس التي طورها العديد من المفكرين والباحثين المهتمين بالمجال

التنظيمي، ومن بين هذه المداخل التي استطعنا الحصول عليها كالآتي:

1-4- مدخل الرهان الجاني:

ينسب هذا المدخل لهاورد بيكر H. Becker الذي يؤكد على أن الالتزام عبارة عن ميل من قبل الأفراد للارتباط في مسارات متجانسة من النشاط نتيجة تراكم الرهانات الجانبية، التي يمكن فقدها لو توقف النشاط، ويقصد بالمسارات المتجانسة من النشاط استمراره بالعمل لدى المؤسسة.

ويستخدم بيكر اصطلاح الرهانات الجانبية ليشير إلى تراكم الاستثمارات التي يصنعها الفرد مع المؤسسة (مثل استثمار المال، الوقت، الجهد، الجهد الوظيفي وصدقات العمل.... الخ) مما يجعل أمر ترك المؤسسة أمر صعب للغاية ومكلفا جدا، خاصة على ضوء نقص البدائل المتاحة أمام الفرد للالتحاق بعمل آخر مما يجعله ملتزما نحو مؤسسته. وعليه يؤكد صاحب النظرية أن ميل الأفراد للبقاء في المؤسسات تفاديا للخسائر التي قد تترتب عن ذلك، فعلى سبيل المثال قد يفقد الأفراد استثماراتهم في الوقت والجهد في مؤسساتهم عند التحاقهم بمؤسسات أخرى لا تعترف بجهودهم ووقتهم إلا بعد انتسابهم لها. (الهنداوي، 2009، الصفحات 207-208)

استطاع بيكر تقديم نظريته في تفسير الالتزام من خلال الافتراضات التي تؤكد أن الالتزام مبني على أساس محسوب وتبادلي، بحيث أن رغبة الأفراد في البقاء تعتمد الخوف من فقدان الاستثمارات والامتيازات التي يحصلون عليها، كالعوائد المالية، أو رهانات مستقبلية مثل المعاش، وإمكانيات التقدم والرقى في السلم التنظيمي. لكن هذه النظرية أهملت الجانب المتعلق بمدى استعداد الأفراد لبذل أقصى جهودهم لصالح المؤسسة ومدى تفانيهم في ذلك، مجرد البقاء في المؤسسة قد لا يؤشر مباشرة على ضمان فعالية عالية للأداء الذي يشكل أكثر الأشياء التي ترغب المؤسسات في تحقيقه.

2-4- نظرية التوحد:

ويطلق عليها كذلك نظرية التطابق، في إشارة لتطابق أهداف الأفراد والمؤسسات، وتقوم النظرية على فكرة أن الأفراد يقبلون الأهداف التنظيمية ويتبنونها في حال تماثلها مع أهدافهم الشخصية. تطورت النظرية من خلال جهود بورتر وزملائه الذين يلخصون التزام الأفراد في المؤسسات عند توفرهم على ما يلي:

- إيمانهم بقيم التنظيم وأهدافه.
- الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم
- الرغبة في استمرار العضوية بالمنظمة.

تعرضت هذه العناصر الثلاثة إلى اعتراض من قبل الباحثين في هذا المجال، بحيث نجد كوشمان يقبل العنصر الأول بصفته يمثل فعليا الالتزام، في حين لم يوافق على مدى اعتبار العنصر الثاني والثالث على أنهما بعدين للالتزام بحكم أنها يؤشران على النوايا السلوكية أكثر من الاتجاهات في حد ذاتها. (الهنداوي، 2009، صفحة 209)

3-4- نظرية الواجب:

تطورت هذه النظرية على يد ويerner الذي يؤكد أن الالتزام بأنه شعور ناتج عن الضغوط المعيارية المستدخلة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المؤسسة ومصالحها. ويعول في ذلك على الدور الذي تلعبه المعتقدات المعيارية-الأخلاقية خاصة-في خلق الإحساس بالواجب نحو المنظمة. هذه المعايير الأخلاقية يتم نقلها عبر عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل التحاق الأفراد بالمؤسسة مثل الأسرة أو بعد الالتحاق بها وتسمى التنشئة التنظيمية وهي عملية تصبح من خلالها قيم الأعضاء ومعاييرهم ومعتقداتهم متطابقة مع تلك الموجودة بالمنظمة وبذلك يتحدد الالتزام ببعدين أساسيين هما:

- القيم العامة للولاء والواجب

– التوحد التنظيمي. (الهنداوي، 2009، صفحة 210)

ما يلاحظ على وينر وزملائه من خلال تأكيدهم على الدور الذي تلعبه التنشئة الاجتماعية في التزام الأفراد، نلاحظ التقاءهم مع ما أكد عليه عالم الاجتماع الأمريكي تالكوت بارسونز لدى حديثه عن بناء الفعل الاجتماعي في الدور الذي تلعبه التنشئة الاجتماعية في نقل القيم والمعتقدات و التي تحقق وظيفة المحافظة على النمط داخل المجتمع، بحيث من خلال عملية التنشئة الاجتماعية تنتقل الثقافة إلى الفاعلين، ويتم استدماجها لتصبح عاملا هاما في دافعية سلوكهم الاجتماعي. (غربي، علم الاجتماع والثنائيات النظرية، 2007، صفحة 108)

ويوضح وينر Wiener وزملائه أن قيم القيم الولاء والواجب تتعلق بالاستعدادات الشخصية لدى الفرد تتمثل في مدى اعتقاده بأن عليه واجبا أخلاقيا للارتباط والتصرف بطريقة تعكس إحساسه بالولاء والواجب في مختلف المواقف الاجتماعية داخل التنظيمات. أما فيما يخص التوحد التنظيمي فيتجسد من خلال عمليات التنشئة التنظيمية التي تستهدف الاتساق والتطابق بين الغايات والأهداف الفردية والتنظيمية.

ومن خلال تحليل واقع هذه النظرية نقول أن مسألة الأثر الذي يتوقع أن تمارسه التنشئة الاجتماعية التي تقع خارج المؤسسات أمرا غير صعب التحكم فيه من خلال ضمان توظيف أفراد على درجة عالية من الاستعداد الايجابي الذي يؤكد وعيمهم بالواجب تجاه ما يقومون به، لذا يمكن للمؤسسات من رفع ذلك عبر توضيح قيمها ودعوة الأفراد للالتفاف بها من خلال استراتيجيات تحفيزية ترفع من شأنهم كموجودات ذات قيمة عالية لإنجاح مختلف العمليات التي تجري داخل أسورها.

4-4- مدخل إيميتاي ايتزيوني Amitai Etzioni :

يركز فيه عالم الاجتماع الأمريكي على ثلاث عناصر أساسية تتباين فيما بينها من حيث درجة ايجابية أو سلبية التزام الأفراد في التنظيمات ، وهي الالتزام المعنوي و الالتزام التراكمي و الالتزام الاضطراري (محمد الصريفي، 2005، صفحة 244). والتي سنحاول شرحها كما يلي:

يشكل للالتزام المعنوي الجانب الأكثر إيجابية من هذه المداخل، بحيث يكون فيه الأفراد على درجة عالية من الالتزام تجاه كلما يتعلق بالمؤسسة سواء تعلق بالأهداف أو القيم والقواعد الداخلية، تأخذ فيه السلطة الطابع الطوعي، بحيث يتفاعل الأفراد مع الأوامر بشكل طوعي نظرا للاعتقاد الراسخ بأن ذلك سيكون في مصلحة المؤسسة وأهدافها، وبالتالي يصبح على استعداد دائم لتسهيل سير العمل بعيدا عن أي شكل من الأشكال التي تعيق انسيابية العمل.

في حين نجد أن الالتزام التراكمي تتسم فيه العلاقة بين الأفراد و مؤسستهم بأنها أقل قوة سابقتهما، بحيث يغلب على هذا النوع من الالتزام طابع التبادل بين الأفراد والتنظيمات، بحيث يكون فيه الأفراد على استعداد للالتزام في حال استمرار حصولهم على بعض العوائد و المنافع الشخصية، بذلك فالالتزام هنا يكون ظرفي إن صح القول ومقيد باستمرار بمدى توفر تلك العوائد، بذلك يبقى التزامهم تهدده ظهور العوائق التي قد تواجه المؤسسة من حين لآخر بحكم تواجدها في بيئة غير مستقرة، هنا يظهر الفارق بين نمطي الالتزام المعنوي و التراكمي، فالأول يكون فيه الأفراد على استعداد دائم للالتزام بغض النظر عن المنافع التي يتحصلون عليها و مستعدين كذلك للتضحية من أجلها، في حين أن أصحاب الالتزام التراكمي ليسوا على استعداد لتضحية من أجل المؤسسة .

أما فيما يخص التزام الاضطراري فهو حسب اميتاي ايتزيوني يشكل الاتجاه السلبي للأفراد اتجاه المؤسسات التي يتواجدون فيها سواء تعلق الأمر بالأهداف أو القيم والقواعد، و التزامهم يكون بدافع الإيجاب الممارس من قبل الإدارة العليا، بعيد عن أي شيء له علاقة بالقبول. ففي السجن يلتزم النزلاء في التنظيم (السجن) نتيجة الفعل المجتمعي، وليس عن طريق اختياراتهم.

5-4- مدخل كانتر Kanter :

- ناقشت كانتر Kanter أنماطا عديدة للالتزام التنظيمي تنتج عن مطالب سلوكية مختلفة تفرضها المؤسسة على أعضائها واقترح وجود ثلاث أشكال للالتزام التنظيمي هي:
- الالتزام المستمر: وتعرفه بأنه تفاني العضو للبقاء بالمؤسسة، بسبب المطالبة بأن يقدم تضحيات شخصية واستثمارات إلى المدى الذي يصبح فيه تركه للمؤسسة عملية صعبة بعد الذي بذله.
 - الالتزام التلاحي: تحدده كانتر Kanter بوصفه تعلقا عاطفيا للعضو بالعلاقات الاجتماعية في المؤسسة، بحيث تعمل المؤسسة على غرس مشاعر الأخوة أو التأخي بين أعضائها، من خلال بعض الأنشطة التي ترفع ذلك.
 - الالتزام الرقابي: تعرفه كانتر Kanter بأنه ارتباط العضو بمعايير المنظمة التي تشكل السلوك في الاتجاهات المرغوبة، ويتحقق الالتزام الرقابي عندما يعتقد الموظف أن قيم المؤسسة ومعاييرها تمثل دليلا هاما للسلوكيات الملائمة، ومن ثم يحدث الالتزام من إعادة تشكيل الأعضاء لمعتقداتهم بما يتفق مع قيم المنظمة ومعاييرها. (الهنداوي، 2009، صفحة 213) ما يلاحظ على ما قدمه إيتزيوني و كانتر أن هناك بعض الاختلاف خاصة في تقديم أنماط الالتزام، فإذا كان إيتزيوني قدم أنماطا للالتزام بشيء من الاستقلالية بحيث يلتزم الأفراد بنمط واحد من تلك الأنماط، في حين تؤكد كانتر إمكانية توفر أنماط الالتزام الثلاث في آن واحد، فقد يكون التزام الأفراد نتيجة تفانيه في البقاء عضوا في المنظمة و التزامه نتيجة إحساسه بالتماسك والتلاحم مع زملائه مضاف إليها التزامه نتيجة واجب احترام قيم وقواعد المؤسسة وإيمانه بذلك كآلية للحفاظ على النظام.

6-4- مدخل ماير وآلن:

قدم كل من ماير و آلن سنة 1991 نموذجا وصف بالنموذج الشامل لتفسير الالتزام التنظيمي، و أطلقا عليه ثلاثي المكونات، و يفسر هذا النموذج الالتزام التنظيمي باعتباره بيئة معقدة تتألف من ثلاثة مكونات أو أشكال رئيسية هي:

- الالتزام الوجداني
- الالتزام المستمر
- الالتزام المعياري

فالأفراد ذوي الالتزام الوجداني القوي هم الأشخاص الذين يبقون في المؤسسة لأنهم يرغبون في ذلك، أما الأفراد ذوي الالتزام المستمر القوي فبقيهم في المؤسسة يكون لحاجتهم لذلك، أما الأفراد ذوي الالتزام المعياري القوي فيكون بدافع شعورهم بالواجب. (الهنداوي، 2009، صفحة 214)

ما يلاحظ على نموذج ماير و آلن أنهما فعلا استطاع أن يقدم تفسيراً يحمل الطابع الشمولي مقارنة بمن سبقوهم، لكن لا يعني أنهما قدما أشياء جديدة بقدر ما استفادوا من أفكار أصحاب النظريات السابق، فالحديث عن الالتزام الوجداني الذي يؤكد رغبة الأفراد في البقاء بالمؤسسة بشكل ذاتي بعيدا عن أي إكراه نجد له وجود في نظرية التوحيد التي قدمها بورتر وزملائه، أما فيما يخص الالتزام المستمر الذي يكون بقاء الأفراد نتيجة التكلفة المدركة من قبلهم في حال ترك المؤسسة وهذا ما نجد له تواجد في نظرية الرهان الجانبي لـ هاورد بيكر H. Becker، في حين نجد أن الالتزام المعياري الذي يكون فيه التزام الأفراد نتيجة شعورهم بالواجب وهذا ما نجد له تواجد في نظرية الواجب لـ وينر Wiener.

وهناك حديث ينظر للالتزام من زاويتين الأولى سلوكية والثانية تتعلق بالاتجاهات، وهناك من يطلق عليه المدخل الأكثر شيوعا والذي نوردده فيما يلي: (فارس، 2004، صفحة 13)

المدخل السلوكي: يهتم بالعملية التي تبرز مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة من التصرفات التي تدل على ذلك والتي تصبح تشكل نوعاً من الاستثمار من حيث العوائد التي تنجم عن ذلك سواء تعلق الأمر بالعوائد أو تفادي ما قد يشكل له تهديداً لعوائده، فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

-الالتزام الاتجائي "السيكولوجي": حيث ينظر هذا المدخل إلى الالتزام على أنه عادة ما يكون أكثر نشاطاً وإيجابية نحو المنظمة وأن هذا الاتجاه يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- التطابق مع أهداف التنظيم وقيمه
- ارتباط كبير بأنشطة العمل
- ارتباط وجداني نحو المنظمة

وهنا لا ينظر للالتزام على أنه محصلة لعملية التبادل النفسي بين الفرد والمنظمة والتي تحكمها رغبات الفرد المادية وحاجاته إلى الأمن.

يتضح من خلال هذا العرض الوجيز لأهم النظريات والنماذج التي حاولت تفسير قضية الالتزام التنظيمي أن النموذج الثلاثي استطاع أصحابه من تقديم رؤية شاملة لتوضيح أنماطه ، لكن لا يعني ذلك عدم استفادته من إسهامات النظريات التي سبقتة ، أما بالنسبة لموقفنا نحن كمنتمين لحقل أو مجال السوسولوجيا فإننا نتعامل مع هذا الموضوع بناء على تلك المعاني التي تحرك فعل الالتزام الذي يستدعي فهمه في إطار الموقف الذي يضم مجموع القيم والمعتقدات التي تقف خلف اختيار الالتزام من دونه بعيداً عن التفسير السيكولوجي المحض، وعليه نستطيع القول أننا الالتزام كفعل تنظيمي يتم في إطار تفاعل العديد من المحركات الذاتية و المحركات الخارجية المدركة، مشتملة في ذلك على تلك القيم التي يتم تطويرها عبر عمليات التنشئة الاجتماعية خاصة تلك التي تتم في المؤسسات على مرأى الأفراد.

5- تشكل الالتزام التنظيمي عبر آليات التأويل الاجتماعي:

5-1- مراحل تشكل الالتزام التنظيمي لدى الأفراد:

رجح أغلب المفكرين والباحثين أن الالتزام التنظيمي لا يتم عادة دفعة واحدة بل يمر ببعض المراحل أو المحطات الضرورية،

وفي هذا الصدد يضح بوكانن Bochanan

أن التزام الفرد في المؤسسة يمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

-مرحلة التجربة: وتمتد هذه المرحلة بداية من التحاق الأفراد للمؤسسة لمباشرة أدوارهم الوظيفية إلى غاية نهاية السنة الأولى ، هذه الفترة يكون فيها الأفراد خاضعين للتدريب والتربص الأمر الذي يشكل تأمين قبولهم في المنصب من أكبر اهتماماتهم محاولين التوفيق بين اتجاهاتهم وأهدافهم وأهداف المنظمة، و يبحثون من خلالها على كل ما يبرز التزامهم داخل المؤسسة بالرغم من عدم الوضوح في الأدوار وكذا حركة الجماعات غير الرسمية.

-مرحلة العمل والانجاز: عادة ما تتراوح هي الفترة بين العامين إلى الأربع سنوات الأولى للالتحاق الأفراد بالمؤسسة محاولين

خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز، أهم ما يميز هذه المرحلة التخوف من الفشل، كما أنها تشهد وظهور ووضوح قيم التزام الأفراد تجاه مؤسساتهم من عدمه.

-مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الأفراد بالمؤسسات وتستمر إلى ما بعد ذلك، ويفترض الانتقال هنا من مرحلة التكون والظهور إلى مرحلة النضج والترسخ والتدعيم من خلال استثمارات الأفراد بالمؤسسة وتفاعلهم الاجتماعي بها. (الشمري، 2013، صفحة 59)

وهناك من يلخصها أيضا في ثلاث مراحل صيغت بمفاهيم أخرى لكنها تلتقي في كثير من الأمور بحيث لا نكاد نلمس أي فوارق كبيرة تذكر، وتتلخص هذه المراحل فيما يلي:

-مرحلة الإذعان: بما أن التحاق الأفراد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها فإن ذلك يدفعهم إلى تقبل سلطة الآخرين، من خلال التزامه بكل ما يؤمر بتنفيذه سعيا منه للحصول على تلك الفوائد المتوقعة من منصبه.

-مرحلة التطابق بين الأفراد والمنظمة: حيث يتقبل الأفراد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لشعورهم بالفخر واعتزازهم بالانتماء للمؤسسة.

-مرحلة التبني: أي قبول الأفراد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافهم الخاصة.

ما يلاحظ على هذه المراحل هو التأكيد مرة أخرى على أن التزام الأفراد لا يمكن تصور تشكله دفعة واحدة سواء في شقه المتعلق بالاتجاهات الايجابية نحو العمل و المؤسسة و أهدافها، أو في شقه المتعلق بالسلوكيات أو الأفعال الاجتماعية التي تبرز مدى تفاني الأفراد في أداء أعمالهم ، فالأفراد عند التحاقهم بالمؤسسة يقتصر التزامهم في بداية الأمر على الجانب السلوكي من خلال إذعانهم لسلطة الآخرين لكسب رضاهم في يتعلق بإجراء عمليات التقييم بحكم فترة التدريب و التجربة التي قد تستمر ما بين 6 أشهر إلى غاية السنة، وكذا من أجل تأمين المقابل المادي الذي يحصلون عليه مع نهاية كل شهر، وتتسم هذه المرحلة في الغالب بنوع من الغموض والاكتشاف المستمر لسير العمليات في جانبيها الرسمي و كذا الجانب المتعلق بتواجد الكيانات غير الرسمية و أشكال التفاعل التي تسود بينها، ومع مرور الوقت تبدأ عملية اندماج الأفراد مع الأنساق الاجتماعية الموجودة في المؤسسة و التي يختار فيها التي تتطابق مع أهدافه سواء تلك التي كانت وراء التحاقه بالمؤسسة أو تلك التي تم تطويرها بعد ممارسة مهامه الوظيفية ، وهي المرحلة التي يبرز فيها الأفراد الملتزمين توافقا كبيرا بينهم وبين مؤسساتهم من خلال سعادتهم ورضائهم و فخرهم بالانتماء لكيان المؤسسة ، في حين تظهر بعض السلوكيات التي تؤكد خروج البعض عن مسار الالتزام نحو العمل والمؤسسة إلى مسارات أخرى يكون فيها الالتزام موجها بدافع الحفاظ على الرهانات الجانبية بعيدا أي التزام يحمل نوعا من التوافق القيمي بين الأفراد ومؤسساتهم ، والمرحلة التابعة للأشخاص الملتزمين تتسم بانتقال كبير في عملية الالتزام يكتشفون من خلالها بأن مؤسساتهم أصبحت جزءا منهم و أنهم جزءا منها، وبذلك تتناغم فيه قيمهم مع كل ما يتعلق بالمؤسسة ، وهي أقصى مراحل الالتزام أين يصبح الأفراد على استعداد للدفاع عن كل ما يصدر عن المؤسسة .

6- الممارسات الإدارية التي تعزز التزام العاملين في المؤسسات الاقتصادية:

-قيم المشاركة في العمل: وتشمل قيم المشاركة نمطين على الأقل الأول يخص المشاركة في تحديد الأهداف العامة والجزئية،

إضافة إلى المشاركة فيما يخص اختيار أساليب العمل والإجراءات المتعلقة به والتي سنحاول توضيحها فيما يلي:

1: تحديد الأهداف: تشكل الأهداف الغايات المراد الوصول إليها، فلا يمكن تصور أي نشاط دون وجود غايات وجد من

أجله، والأنشطة قد تتعلق بالمؤسسة ككل أو على مستوى المصالح والوحدات أو على مستوى كل دور وظيفي، وتحديدتها يتم عبر أسلوبيين الأول يتجه فيه الرؤساء إلى تحديده الغايات بشكل فردي، كما يمكن له تحديد ذلك من خلال مساعدة الرؤساء.

وتساهم مشاركة الأفراد في وضع الأهداف المتعلقة بالعمل في زيادة التزامهم وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وفي حدود قدراتهم وإمكانياتهم، حيث أن تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً وقوياً في ضمان التفاهم بها خاصة إذا كانت هذه تتسم بالوضوح والتحديد الدقيق، وذلك للأثر الذي يتركه الاعتراف بقدرة الأفراد على المشاركة في تحديدها.

2- المشاركة في صناعة القرار:

إن مشاركة الأفراد في القرارات والأمور ذات العلاقة باختيار كفاءات وأساليب تنظيم العمل من الأمور التي تزيد من حماسهم وانتماءهم والتزامهم نظراً للأثر الذي تتركه العملية في أنفسهم بحيث تزداد معها قابلية الانجاز والتجسيد، وهي نتيجة طبيعية للمشاركة في العمل، إضافة إلى ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال دراسة جميع البدائل الممكنة وكذا تحديد نتائج كل بديل، ومع استمرار العملية يصبح تفاعل العاملين مع مختلف العمليات يتسم بالطابع التعاوني وكذا التبني العام للأهداف العامة والجزئية الأمر الذي ترتفع معه مظاهر الرضا والالتزام وتتقلص معه كل مظاهر التفرق والتنافس السلبي بين الأفراد الذي قد يهدد استمرار المؤسسات. (عساف، 1999، صفحة 95)

3- قيم العدالة والمساواة:

ويتمثل العدل في "إعطاء حقوق العاملين على أساس المساواة والنزاهة" (اللوزي، 2008، صفحة 238)، ويعتبر العدل كقيمة تنظيمية من أهم القيم التي ترهن استقرار المؤسسات نظراً للأثر الذي تتركه في اتجاهات العاملين والأفراد سواء في المؤسسات أو حتى في المجتمعات كيف لا وهناك من يربطها أيضاً بنجاح المجتمعات والدول، حيث يؤكد ابن خلدون في مقدمته على أن العدل هو أساس الملك. فإدراك العاملين للعدالة التنظيمية من خلال اللاتمييز والمساواة في المعاملة يساهم ذلك في التزامهم المستمر وكذا التزامهم الوجداني.

4- الاعتراف بأهمية جميع الوظائف:

من أهم الأمور التي يجب على الإدارة مراعاتها العمل على إشعار كل عامل بأهمية الدور الذي يقوم به مهما كانت بساطته داخل المؤسسة، وتشعره بأن دوره يشكل حلقة هامة في سلسلة الأدوار الموجودة في مخططها التسييري، وأي مشكل أو توقف في لأي حلقة من السلسلة سوف ينعكس على النشاط العام بأكمله، كما أن على القيادة الإدارية أن تعطي صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، كي توفر للعاملين فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزاً. (عساف، 1999، صفحة 98) وهنا تظهر حكمة المسيرين في نشر تلك القيم من خلال الابتعاد عن التمييز بين الوظائف بل يجب أن يعلى من كل وظيفة مهما كانت درجة بساطتها.

5- قيم العمل الجماعي: تتضمن المساعدة المتبادلة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي تحقق مكاسب لكل الأطراف بشكل متساوي (سلطان، 2004، صفحة 309). ويعني بناء فريق عمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وتنسيق السلوك الجماعي يعني تفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعض من حيث الأداء والدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الإنجاز بشكل جماعي أكثر من الإنجاز الفردي (العديلي، 1993، صفحة 379). إن الاعتماد على هذه القيم التي تعتمد على روح الفريق تساهم في تنمية اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والعمل، بحيث يصبح كل عضو من الفريق يفتخر بانتمائه للمؤسسة، وتزداد معه قناعة البقاء والاستمرار كعضو فاعل في إنجاح نشاط المؤسسة والذي يصبح فيما بعد من أكثر اهتماماته.

6- الإثراء الوظيفي: هو وسيلة تعمل على توسعة مهام العاملين للرفع من مكانتهم وأهمية ما يقومون به، وبالتالي زيادة الانجازات وهذا بحريتهم في السيطرة على وظائفهم؛ أي توسيع نطاق الوظيفة رأسياً من خلال زيادة درجة تصرف العاملين فيما

يتعلق بتفاصيل وظائفهم، زيادة مسؤولياتهم، تزويدهم بمعلومات مرتدة عن نتائج أدائهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم ولا تفرض عليهم من الإدارة (الخطيب، 2002، صفحة 380)

7- التمكين الإداري: وتتكون أساسيات التمكين الإداري من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower، حيث يمثل كل حرف منها مبدأ من المبادئ و هي (المغربي، 2009، الصفحات 142-143):

1- تعليم العاملين Education:- وهذا لزيادة فعاليتهم ومن ثم نجاح المؤسسة.

2- التحفيز M-Motivation: فعلى الإدارة التخطيط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، وبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة، من خلال برامج التوجيه والتوعية، بناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- وضوح الهدف P- Purpose: يتعين على كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصوير التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة، من أجل الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- حقوق الملكية O – Ownership: وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائدهم وامتيازاتهم بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لمزايا وأصول تؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه مؤسستهم، مما يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازه.

5- الرغبة في التغيير W – Willingness to change: فتشجيع الإدارة العليا والوسطى للتغيير يجعل وسائل الأداء تنجح، و هذا لكون نتائج التمكين تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها.

6- نكران الذات E – Ego Elimination: فبعض المديرين المتصفين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم، المعتمد على السلطة والسيطرة، ينظرون إلى التمكين على أنه تهديد وتحدي لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين.

7- الاحترام R-Respect: وهو يعني عدم التمييز بين العاملين، والاعتقاد بأن كل عضو منهم قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عملية الإبداع فيه.

7- الخاتمة:

بعد العرض السابق لماهية الالتزام التنظيمي وكذا التطرق لأهم المداخل النظرية التي حاولت تفسير الموضوع وصولا إلى عرض بعض القيم والممارسات التي من شأنها أن ترفع من مستوى التزام العاملين في المؤسسات.

– يعتبر الالتزام التنظيمي مؤشرا سليما لقياس كفاءة التسيير وفعاليتها من عدمهما، فالالتزام الأفراد في المؤسسات يؤثر مباشرة على السير الحسن للمؤسسة، لما يتركه من آثار ايجابية على أكثر من صعيد، وتبقى مسألة تنميته رهان تسعى جل المؤسسات الساعية لبلوغ أهدافها، وتعول في ذلك على الدور الذي تلعبه المنظومة القيمية التي ترفع من قيمة الأفراد وأدوارهم،

– أغلب المداخل النظرية المفسرة للالتزام التنظيمي أكدت أن عملية الالتزام التنظيمي لا تتم دفعة واحدة بل تتم من خلال مرور الأفراد بعدة محطات بداية بمرحلة التجربة ومرحلة الالتحاق بالعمل وصولا إلى المحطة التي تصبح فيها القيم والأهداف متوافق ومترابطة مع أهداف وقيم المنظمة

– أغلب المداخل النظرية تؤكد على أن الالتزام التنظيمي ليس صورة واحدة بل ينقسم إلى مجموعة من الأشكال والتي تمحورت حول ثلاث جوانب بين الوجدان أو العاطفة والاضطرار والمعيارية

- لدى الحديث عن واقع مؤسساتنا فإن الحديث عن مسألة وجود أفراد لديهم ارتباط قوي بمؤسساتهم و أهدافها يبقى بعيدا نوعا ما نظرا لعدم توفر الشروط التي تكفل ذلك، فالتسيير لا يزال يغلب عليه الطابع الآلي في تسيير المؤسسات أين يتم التركيز على الإجراءات والمهام أكثر من أي شيء آخر، إضافة إلى غياب القيم التي ترفع من الاعتراف في العمل الذي من شأنه أن يعزز ذلك الارتباط و من مظاهر عدم ارتباط الأفراد بمؤسساتهم ذلك الاتجاه الغالب الذي يفكر في تغيير الأجواء لو نتاح لهم الفرصة في ذلك نتيجة عدم رضاهم عن ما يتلقونه من أجور، أما الحديث عن مسألة تحمل مسؤولية صيانة المؤسسة و الدفاع عنها فهي تتأثر تأثيرا كبيرا الإدراك الناتج عن عمليات التفاعل الاجتماعي بينهم وبين مسؤوليهم خاصة، فكلما كانت الإشارات المتأتية من عمليات التفاعل تحمل نوعا من الاعتراف بهم ككيانات فاعلة في المؤسسة كلما ساهم ذلك في اتجاه الأفراد نحو الدفاع عن كل ما قد يضر بالمؤسسة وسمعتها، والعكس من ذلك كلما سادت القيم التي تقلل من شأن الأفراد والتي تجعل منهم وسائل تستخدم في العمل كلما ساهم ذلك في ظهور نوع من الحياد والفردية من قبل الأفراد سواء تعلق الأمر بالدفاع عن المؤسسة وممتلكاتها و بكل ما قد يضر بصورتها في المجتمع، بالإضافة إلى ذلك الأثر الذي تتركه في موقف الأفراد اتجاه كيان المؤسسة أين يعتبرونها مجرد مكان للحصول على أجر نهاية كل شهر.
- من بين العوامل التي تحدد مدى ارتباط الأفراد بمؤسساتهم خاصة فيما يتعلق بالأهداف هو الموقف السائد حول قيمة الوظائف في المؤسسة، فكلما سادت القيم و الأحكام التي ترفع من شأن وظائف دون أخرى كلما ساهم ذلك في وجود نوع من الانفصال بين الأفراد و مسألة تحقيق المؤسسة لأهدافها، وهنا لا يمكن لنا الحديث عن فعالية التسيير في ظل عدم وجود هم مشترك من قبل الأفراد داخل المؤسسات نحو تحقيق المؤسسة لأهدافها ، لتصبح المؤسسة خارجة تماما عن ذواتهم واهتماماتهم، و يصبح أكثر ما يهمهم هو بقائها، حتى و لو في ظل الخسائر التي قد تتكبدها .
- وعليه يمكن القول أن مسألة الالتزام التنظيمي كأحد أهم مخرجات عملية التسيير في المؤسسات تتأثر تأثيرا كبيرا بمدى توفر القيم التي ترفع من شأن الأفراد كموجودات ذات قيمة عالية في المؤسسة، و تشمل هذه القيم النظر للأفراد كعناصر فاعلة في المؤسسة بعيدا عن النظرة التي تجعل من الأفراد مجرد أدوات شأنها شأن الموجودات المادية الأخرى، و كذا الرفع من قيمة الوظائف مهما كانت درجة أهميتها وتواجدها في السلم التنظيمي، إضافة إلى تبيين الجهود التي تثبت جدارتها وكذا انضباطها في العمل.

- قائمة المراجع:

- الأنصاري ابن منظور. (2004). لسان العرب. بيروت: دار رضا للنشر والتوزيع.
- رشيد مازن فارس. (2004). الدعم التنظيمي المدرك والبعاد المتعدد للولاء التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الادارية ، 13.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- عبد المعطي محمد عساف. (1999). السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. الأردن: دار زهران.
- علي غربي. علم الاجتماع والثنائيات النظرية.
- علي غربي. (2007). علم الاجتماع والثنائيات النظرية. الجزائر: مخبر علم الاجتماع الاتصال.
- فتحي ياسر الهنداوي. (2009). إدارة المدرسة وإدارة الفصل : اصول نظرية وقضايا معاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.
- محمد احمد الخطيب. (2002). إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني. مصر: مكتبة عين شمس.
- محمد بن الحميدي الشمري. (2013). واقع تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين. الرياض، كلية الدراسات العليا: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- محمد سعيد سلطان. (2004). السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الحديثة.
- محمد ناصر العديلي. (1993). إدارة السلوك التنظيمي. السعودية: دار مرامر للطباعة الالكترونية.
- محمد الصريفي. (2005). السلوك التنظيمي. الأردن: حورس للنشر والتوزيع.
- مخلص سباع على الجميلي. (2012). العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، 295.
- موسى اللوزي. (2008). التنظيم وإجراءات العمل. الأردن: دار وائل.
- Cohen, A. (2003). Multiple Commitments in the Workplace. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.