

الالتزام الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

هديل مجيد مشكور

Hadeel.M22@gmail.com

أ.د. غني ناصر حسين

الجامعة المستنصرية/ كلية الآداب

الملخص

أصبحت دراسة الثقافة التنظيمية وتطبيقها أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الأداء وتميزه في المنظمات والمؤسسات الحديثة؛ فالمؤسسات الحديثة تحتاج إلى التعاون بين العاملين فيها جميعهم في مجال تبادل المعلومات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق أهدافها؛ مما أصبح تطبيق الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل تلك المؤسسات، أي بصورة أخرى أن الثقافة التنظيمية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالالتزام الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات .

Abstract

The study and application of organizational culture has become the most important factor affecting raising the level of performance and excellence in modern organizations and institutions; modern institutions need cooperation between all their employees in the field of exchanging information, making decisions, and solving problems that hinder the achievement of their goals, which has become the application of organizational culture an important factor for the success of individual and collective relations within those institutions, in other words, organizational culture is closely linked to commitment. Career for employees in those institutions.

تمهيد:

عرف الإنسان العمل التخصص منذ آلاف السنين إلا أن التخصص الدقيق الذي نراه في العمل في العصر الحالي هو نتاج طبيعي للتقدم التكنولوجي الهائل الذي حققه الإنسان منذ الثورة الصناعية في أوروبا، وفي إطار تطور المهن المختلفة كان لابد من وجود التزام محدد وأخلاقيات عمل لا بد من الارتباط بها حتى يستطيع أفراد المهنة الواحدة إثراء مهنتهم بالأمانة والصدق في أدائها والبحث والدراسة لتطويرها والوحدة والتعاون لحماية أفرادها في تعاملهم مع

أصحاب العمل، وفي الوقت ذاته وضع الأسس التي ينبغي التقيد بها حتى تكسب المهنة الواحدة احترام المجتمع العريض، ومن هنا ظهر مفهوم الالتزام الوظيفي (عبدالرحمن، ١٩٩٨، صفحة ٨٠).

وغالبا ما يكون الالتزام أحد الظواهر المهمة في حياة الإنسان، ولاسيما في منظمات الأعمال، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة الالتزام، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات والإجراءات الخاصة بالأبحاث الحديثة في العديد من المجالات والتطبيقات، والتي ركز معظمها على تحديد العوامل المؤثرة العامة، ونظراً لذلك أصبح مفهوم الالتزام الوظيفي محور تركيز الباحثين في العديد من مجالات الإدارة؛ حيث يعدّ من المتغيرات التنظيمية الهامة التي تؤثر بدورها على كفاءة الأداء الوظيفي للموظف، وعلى مستوى المؤسسة من جانب آخر.

وهنا يمكن القول إنّ الالتزام الوظيفي يعدّ مظهر من مظاهر السلوك الإنساني المعقد الذي يشمل جميع أوجه النشاط الذي يقوم به الفرد من أجل التوافق والتكيف مع البيئة، وإشباع الحاجات وحل المشكلات ويرجع سبب الاهتمام به في المنظمات إلى أهمية الدور الذي يؤديه العنصر البشري، في نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها، وشعور أفرادها بتطابق تلك الأهداف أو قربها من أهدافهم الشخصية (عنانبة، ٢٠٢٢، صفحة ٣٠). وبعد هذا التمهيد الموجز يمكن أن نستعرض مكونات هذا البحث بمباحث أربعة وهي على النحو الآتي:

المبحث الأول- العناصر الأساسية للبحث ويتضمن:

أولاً- إشكالية البحث:

يمكن أن نحدد الإشكالية العامة التي يدور حولها هذا البحث في الآتي:

ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي؟ وكيف يمكن أن نعزز عناصر الثقافة التنظيمية في نفوس الموظفين؟ وما نتائج ذلك على أهداف المنظمة؟

ثانياً- أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي في الآتي:

أ- إسهامه بإضافة معطى علمي جديد يدور حول الالتزام الوظيفي والثقافة التنظيمية إلى البحوث التي تماثله في المضمون حيث يزيد من التراكم المعرفي في هذا المجال.

ب- يمكن أن يثير البحث اهتمامات الدارسين والباحثين الآخرين في ما يطرحه من اهتمامات حول موضوعه، وهؤلاء بإمكانهم معالجة هذا الموضوع من خلال إسهاماتهم العلمية وبذلك يثرون العلم كثيراً ولاسيما إذا تم إلقاء الأضواء الميدانية على مثل هذه البحوث.

ثالثاً- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

يستهدف البحث الوقوف على:

- ١- أنواع الالتزام الوظيفي وابعاده؟
 - ٢- أهمية الالتزام الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه والآثار المترتبة عليه.
 - ٣- مستويات الالتزام الوظيفي ومدخله وعلاقته بالثقافة التنظيمية
- رابعاً- منهج البحث:

للبحث في هذا الموضوع؛ اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفرض نفسه في مثل هذه الأبحاث، وهو يقوم على وصف الظاهرة، وتحليلها، ومناقشتها، والخروج بمقترحات عنها وتوصيات.

خامساً- مفهومات البحث:

١- الالتزام الوظيفي:

الالتزام الوظيفي اصطلاحاً يعني: اعتقاد القوى بأهداف المنظمة وقيمتها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها (ابو معيق، ٢٠١٢، صفحة ٧) ، ويعرف أيضاً بأنه الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول أهدافها والاستعداد لممارسة الجهود الكبيرة لتحقيقها، يدفعه ذلك ارتباطه القوي بالمنظمة ورغبته في المحافظة على عضويته وبقائه فيها (مسعودة، ٢٠٢١، صفحة ١١٨). أمّا العجمي فقد عرفه بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب الاستمرار فيها (العوفي، ٢٠٠٥، صفحة ٣٤).

٢- الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة وتعني كيفية إدارة أنفسهم وإدارة أفراد المنظمة، وكيف يسير عمل منظمهم (ابو معيق، ٢٠١٢، صفحة ٧) . كما عرفها ايضاً رالف لينتون: بأنها حاصل مجموع المعرفة والاتجاهات وأنماط السلوك المشتركة والمنقولة بين اعضاء مجتمع معين (جرينبرج و بارون، ٢٠٠٤، صفحة ٦٢٧).

وعرفها يحيي بأنها : "القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو خطأ أو صحيح، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات" (عبدالمالك، ٢٠١٧، صفحة ٢٩٨).

المبحث الثاني: تطور الالتزام الوظيفي وأنواعه وأبعاده

أولاً- تطور الالتزام الوظيفي

يتطور الالتزام الوظيفي لدى الفرد في ثلاثة مراحل متتالية وهي:

١- مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة):

ومدتها عام واحد يكون الموظف خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الرئيس في هذه الفترة الحصول على القبول من قبل الإدارة بالمنظمة، بالإضافة الى محاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة. ومن الخبرات التي تظهر خلال هذه المرحلة (عبدالباقي، ٢٠٠٤، صفحة ١٨٠) :

- تحديد العمل
- إدراك التوقعات
- وضوح الدور
- التضارب والالتزام والولاء
- ظهور جماعات متلاحمة
- الشعور بالصدمة

٢- مرحلة العمل والإنجاز:

ومدتها تتراوح بين العامين والأربعة أعوام، وفي هذه الفترة يقوم الموظف بتأكيد مفهوم الإنجاز لديه، ومن مميزات هذه المرحلة وجود الخبرات الآتية: الأهمية الشخصية، الخوف من العجز، وظهور القيم والولاء والالتزام الوظيفي.

٣- مرحلة الثقة بالمنظمة:

وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من الالتحاق بالمنظمة، وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الموظف اتجاهات الالتزام التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة وتنتقل من مرحلة التكوين الى مرحلة النضج (حموري، ٢٠١٦، صفحة ٢١).

بينما أشارت إحدى الدراسات إلى أنَّ هناك ثلاث مرحل لتطور الالتزام التنظيمي تم تحديدها على النحو الآتي:

- ١- مرحلة الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على فوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
- ٢- مرحلة التطابق والتماثل: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها أشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
- ٣- مرحلة التبنى: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

ثانياً- أنواع الالتزام الوظيفي

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الالتزام الوظيفي، وهي:

١- الالتزام الدائم:

يدور معناه حول سعي الموظفين الدائم للحفاظ على عضويتهم في المنظمة؛ اعتقاداً منهم أنّ ترك العمل بها سوف يكلفهم ما لا طاقة لهم به، ويمثل هؤلاء طبقة العاملين ذوي الخبرة الطويلة. أي إنّ الالتزام نحو المنظمة قد يتشكل بمرور الوقت، حيث يقضي الأفراد معظم حياتهم الوظيفة داخل المنظمة، ومن ثم تركهم لهذه المنظمة سيكون مكلفاً بمعنى أنه يعبر عن إدراك الموظفين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية التزامهم بالمنظمة وبقائهم فيها.

٢- الالتزام العاطفي:

يشير الى درجة الحب والود بين الفرد والمنظمة على الرغم ما قد يلاقه الفرد من متاعب ومشاق ويترتب على ذلك أن يبذل الفرد قصارى جهده في سبيل البقاء في العمل بالمنظمة والمساهمة الجادة في إنجاز أهدافها ولاسيما إذا واجهت المنظمة عوامل تغيير هيكلية قوى، ومع ذلك يجد الفرد نفسه رغباً في التكليف مع تلك العوامل وتبني القيم والأهداف الجديدة.

٣- الالتزام الأدبي:

يعني أنّ الفرد يشعر بأنّ من واجبه البقاء للعمل في المنظمة، نتيجة لما يلقاه من ضغوط من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، ومن ثم فإنّ هذا الشخص يقبل حتى لا يحدث أي قلق أو حرج للآخرين، وهذا الشخص يقدم مصلحة المنظمة على حساب مصلحته الشخصية (الفرجاني، ٢٠١٣، صفحة ٥٧).

بينما حددتها دراسة (مرسال و عمر، ٢٠٢٠، صفحة ٨٩٧) في الأنواع التالية من الالتزام:

١- الالتزام العاطفي: ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، وأحياناً تلجأ بعض المنظمات الى إحداث تغيير جوهري في أهداف وقيمها وهنا يسأل الفرد عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيتترك العمل بالمنظمة.

٢- الالتزام الاستمراري: ويشير هذا المفهوم الى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت، مثل: (خطط المعاشات، والصدقة الحميمة لبعض الأفراد)، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمصل هذه الأمور ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

٣- الالتزام المعياري: ويشير هذا المفهوم الى شعور الفرد بأنّه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالفرد ذوي الالتزام المعياري القوي يأخذوه في حسابهم الى حد كبير، ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي فهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم.

ثالثاً- أبعاد الالتزام الوظيفي:

اتجهت العديد من الدراسات الى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام الوظيفي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ومن هذه الدراسات دراسة (حموري، ٢٠١٦، صفحة ٢٠) ، والتي أكدت على وجود عوامل تؤثر في تطوير الالتزام الوظيفي وتعزيزه، وأحد هذه العوامل العامل الشخصي، وهو المتعلق بالشخص الموظف نفسه، مثل: شخصية الموظف وقدرته على تحمل المسؤولية، أو ارتباطه النفسي في العمل، وقد وجد من خلال الدراسات ارتباط بين الالتزام والعمر ودافعية الإنجاز. وهناك عوامل أخرى تنظيمية تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر. بينما هناك عوامل غير تنظيمية تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للموظف بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى هذا الشخص مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في المنظمة التي يعمل فيها.

كما حددت دراسة (الشمري، ٢٠١٦، صفحة ٣٤) أبعاد الالتزام الوظيفي على النحو الآتي:

- ١- التماثل: الذي يشير الى درجة شعور الموظف بالفخر بالمنظمة التي يعمل بها ودرجة إيمانه بجميع أهداف الشركة وقيمها.
 - ٢- الاندماج أو الانخراط: الذي يشير المصطلح الى درجة اندماج الموظف مع المهمات اليومية التي يقوم بها.
 - ٣- الولاء: الذي يشير الى درجة ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها والرغبة الحقيقية بالبقاء في عمله وعدم تركه.
- بينما يرى (عبدالباقي، ٢٠٠٤، صفحة ١٨٢) أنَّ المحددات الأساسية لدرجة الالتزام تتمثل في أربع مجموعات أساسية من العناصر التي يمكن أن تؤثر على درجة الالتزام الوظيفي وهي :
- ١ - السمات أو الخصائص الشخصية السن - الجنس التعليم...الخ)
 - ٢- السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد (صراع الدور - غموض الدور عبء الدور)
 - ٣ - سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي (حجم التنظيم - استقلال التنظيم. الخ)
 - ٤- الخبرات المرتبطة بالعمل اتجاهات الجماعة، واستقلال التنظيم .. الخ).
- المبحث الثالث: أهمية الالتزام الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه والآثار المترتبة عليه.
- ويمكن توضيح ذلك عبر النقاط الآتية:
- أولاً- أهمية الالتزام الوظيفي

ترجع أهمية الالتزام الوظيفي إلى أنه يشكل الأساس الذي يتيح لصاحب المهنة أن يضع مهنته في خدم المجتمع وللوظيفة قواعدها وأخلاقياتها، ولاسيما الوظيفة العامة، فهي تتطلب من المهني التقيد بمواقيت العمل وقواعده، واحترام مكان العمل والمحافظة على مستلزمات العمل وتقديم الخدمة بنزاهة ودون خشية أو محاباة لأحد، حيث أن أهداف الخدمة العامة هي تقديم الخدمة لأفراد المجتمع بغض النظر عن أعراقهم وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية وقدراتهم الاقتصادية، ولا بدّ من الإشارة هنا إلى أن العالم الصناعي المتقدم قد وصل ما وصل إليه من تطور من خلال الالتزام الوظيفي بين العاملين (عبدالرحمن، ١٩٩٨، صفحة ٧٨).

وأكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي، ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي؛ بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي، حيث يعدّ الالتزام عنصراً حيوياً هاماً يمثل العلاقة بين المنظمة، وأفرادها، وتظهر فوائده في الأوقات الحرجة التي تمر بها المنظمة عندما تستعد للتغيير أو عندما لا تستطيع المنظمة الوفاء بمتطلبات الأفراد، كما يحتوي الالتزام التنظيمي في مضمونه على بعض السلوكيات الإيجابية للفرد العامل منها الاستغراق الوظيفي، المواطنة التنظيمية، أخلاقيات العمل (عبد علي و حسن، ٢٠١٨، صفحة ٧٤).

فالالتزام الوظيفي كظاهرة سيكو تنظيمية تبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته بوصفها المصدر المؤدي إلى هذا الاتجاه، لهذا فهو يشير إلى "رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة لوظيفتهم، بغض النظر عن قيمة العملية وإنّ الأفراد الذين لديهم ولاء لوظيفتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون طاقاتهم كلها لما يفعلون، وإنّ التركيز على المقومات الشخصية كآليات بنائية لتضمين الإيمان والاندماج مع المتطلبات الوظيفية تبقي ناقصة، طالما أنّ الالتزام الوظيفي يعكس نوع من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وهذا ما تغننه محددات الاتجاه التبادلي التي تتخذ من الالتزام بوصفه عملية متبادلة بين الفرد، الوظيفة والمنظمة "فخصائص العمل وخبراته تتفاعل معاً كمدخلات لتكون ميل الفرد للاندماج لوظيفته ومنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة (بلوم، ٢٠١٤، صفحة ٢٤٦).

كما يسهم الالتزام الوظيفي بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة (أقل وقت وجهد وتكلفه) من خلال اندماج المنظمات بالعمل، بالإضافة إلى أنّ كلما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وكفاءتهم وذلك يزيد من إنتاجيتهم وهكذا تزداد إنتاجية المنظمة، وتعود أهمية الالتزام الوظيفي لعدة أسباب منها:

١- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، ولاسيما معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

٢- أنه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، ولاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

٣- يعدّ التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.

٤- يعدّ التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

٥- بعدّ التزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجيتها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والمويل والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء (الشمري، ٢٠١٦، صفحة ١٩).

وقد لخصت دراسة (عيسى، ٢٠١١، صفحة ٣١) أهمية الالتزام الوظيفي في التالي:

١- زيادة إنتاجية المنظمة:

أي أنّ إنتاجية المنظمة ستشعر الموظفين بالرضا عن وظائفهم ومديريهم في المنظمة مما سيسهل عمل المنظمة وزيادة دافعيتهم للعمل أكثر والإنتاج أكثر.

٢- انتماء الموظفين في المنظمة:

حب الموظفين للمنظمة سيزيد لشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة، مما سيزيد من التزامهم وولائهم للمنظمة، فيساهم ذلك بتقوية انتمائهم للمنظمة، وتحسين علاقاتهم مع بعضهم البعض، ومع منظماتهم ومديريهم.

٣- تحقيق أهداف المنظمة:

لكل منظمة استراتيجيات وأهداف موضوعة ووسائل لتحقيق هذه الأهداف وبما أنّ الموظف الملتزم عنصر هام من عناصر تشكيل منظمة ناجحة، وهذا بدوره يؤدي إلى أن التزام الموظفين في أعمالهم إلى تحقيق أهداف هذه المنظمة.

بينما لخصت دراسة (عبدالباقي، ٢٠٠٤، صفحة ١٨٢) أهمية الالتزام الوظيفي في عدة نقاط أهمها:

١- على المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران الموظفين ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم.

- ٢- على مستوى المنظمة نجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عم أداءهم للأعمال المناطة بهم بكفاءة وفاعلية
- ٣- على المستوى الاجتماعي يؤدي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
- ٤ - فيما يتعلق بالمستوى القومي يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.
- ٥- يمثل أحد المؤشرات الأساسية لتمييزه بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ٦- إن الالتزام الوظيفي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

ثانياً- العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي:

- هناك عوامل عديدة تؤثر في الالتزام الوظيفي عرضها على النحو الآتي:
- ١- عوامل شخصية: وهي العوامل التي تتعلق بالفرد نفسه، مثل: شخصية الفرد وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه بالعمل، أو المنظمة التي يعمل بها أو عوامل لتتعلق باختياره للعمل.
- ٢- عوامل تنظيمية: وهي العوامل ذات العلاقة بالخبرة العلمية، أو متطلبات العمل نفسه كالتحدي والتغذية العكسية والاستقلالية، وتمسك جماعة العمل بأهداف المنظمة، ودرجة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- ٣- عوامل غير تنظيمية: وهي العوامل التي تعتمد على مقدار توفر فرص بديلة للفرد وذلك بعد اختياره الالتحاق بمنظمة ما، بحيث أن مستوى الالتزام لدى الفرد يكون مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يتحصل عليه في منظمته (ابو جربوع، ٢٠٢٢، صفحة ٣٥٣).
- وتشير دراسة (عنانبة، ٢٠٢٢، صفحة ٢٩) أن العوامل التي تؤثر في الالتزام الوظيفي هي:
- ١- خصائص البيئة الخارجية: وتشمل مجموعة عوامل اقتصادية، واجتماعية وسياسية، ويظهر فيها قوة العامل الاقتصادي، بتوافر الفرص البديلة للفرد، والتي يكون لها تأثير في التزامه الوظيفي.
- ٢- خصائص العمل: وتشمل متطلبات العمل من مهارات، وقدرات وأساليب، وإجراءات ودرجة استقلالية مناسبة، وتغذية عكسية.
- ٣- الخصائص الشخصية: وتشمل العمل والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية.

٤- الخصائص التنظيمية: وتشمل نمط القيادة والأجور وطبيعة العلاقة التي تربط الفرد بزملاء العمل، والمشاركة في صنع القرار.

وأشارت دراسة (الجبوري، ٢٠٢٠، صفحة ٢٩) إلى العوامل التالية:

١- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: وتتعلق هذه العوامل بظروف سوق العمل واتجاهات الأفراد في اختيار الفرص الوظيفية، حيث سيكون الالتزام الوظيفي منخفضاً في حال كان هناك رواجاً اقتصادياً والفرص الوظيفية متاحة، وذلك لأنَّ معظم العاملين دائماً ما يبحثون عن الأفضل ولاسيما من الناحية المادية، ثم الخبرات العلمية والراحة النفسية، بينما سيكون الالتزام الوظيفي مرتفعاً في حال كان هناك كساداً اقتصادياً وارتفاعاً في نسب البطالة.

2- العوامل الديموغرافية والوظيفية: حيث تعدّ خصائص العاملين مثل (العمر وعدد سنوات الخبرة ومستوى المؤهل العلمي والنوع الاجتماعي)، ذات علاقة وطيدة بدوافع العاملين وسلوكياتهم والتزامهم الوظيفي، حيث أشارت الأبحاث والدراسات إلى أنَّ العاملين الذين يتقدمون في العمر لديهم درجة التزام مرتفعة مقارنةً بالعاملين الشباب أو متوسطي العمر، كما وأنَّ العاملين الذين يملكون خبرات طويلة ومؤهلات علمية عليا تكون درجة التزامهم الوظيفي مرتفعة مقارنةً بالعاملين قليلي الخبرة ولا يملكون مؤهلات علمية عليا.

٣- العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: حيث تؤثر خصائص الوظيفة في درجة الالتزام العاملين، فكلما اتسمت الوظائف في (التحدي والاستقلالية والإثراء والمرونة)، أدى ذلك إلى ارتفاع درجة الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

٤- ملكية العاملين للمنظمة: حيث تؤثر ملكية العاملين للمنظمة تأثيراً إيجابياً في تعزيز درجة التزامهم الوظيفي.

٥- العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي: حيث تؤثر اللامركزية في اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية، والإجراءات التنظيمية للعمل تأثيراً إيجابياً على درجة الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

وهناك بعض الباحثين يضيف إلى تلك العوامل ما يأتي (عبدالرحمن، ١٩٩٨، صفحة ٧٩).

١- الوعي بالمسؤولية في العمل المهني: المسؤولية والوعي بها من الجوانب المهمة في الالتزام المهني والمقصود بالمسؤولية إقرار المرء ما يصدر عنه من أفعال واستعداداته لتحمل نتائجها، الإيجابية والسلبية ومنها النتائج المعنوية كالا احترام، أو عدم الاحترام، أو قانونية كالثواب، أو العقاب، أو اقتصادية كالحافز المادي، أو التعويض عن الضرر. لأنَّ الإنسان بطبيعته يتوق ويسعى للنتائج الإيجابية لأنَّ في ذلك مصلحة معنوية أو مادية، ولكنه يعزف دائماً ويتهرب من النتائج التي تنجم عن الخطأ لأن في ذلك ضرر مادي أو معنوي له، ولكنَّ قواعد الالتزام المهني تتطلب الثواب والعقاب وينبغي للموظف أن يكون دائماً مستعداً لتحمل النتائج مهما كانت، ففي

ذلك تأكيداً لالتزامه بمهنته وبقيم مجتمعه.، ويقسم المهتمون بقضايا المسؤولية هذه القضايا إلى ثلاثة أنواع، هي:

- المسؤولية الأخلاقية: وفي هذه الحالة تتعلق المسؤولية بالأعمال الني يكون فيها الفرد مسؤولاً أمام الله تعالى وأمام ضميره.

- المسؤولية المدنية: وتتعلق المسؤولية بالأفعال الظاهرة حيث تحدد المسؤولية في هذه الحالة بالقوانين الوضعية دون النظر للقانون الأخلاقي وقد يتفق القانونان في بعض الأمور.

- المسؤولية الاجتماعية: وهذه المسؤولية تحدها قيم وعادات وتقاليد لمجتمع الذي يعيش فيه الفرد والناس مسؤولون عن سلوكهم أمام المجتمع الذي يعيشون فيه وأمام السلطة التي تنظم حياتهم والتي تقوم بتوفير الحماية للفرد وللمجتمع.

٢- ضوابط أداء العمل: من أهم مستلزمات الالتزام الوظيفي وجود الضوابط والمعايير التي يقاس بها الأداء حيث أنّ الأداء الممتاز والجيد دليل على الالتزام، وما هو أقل منه يدل على خلل في الالتزام بالقواعد والنظم التي تحكم المهنة المعنية، والهدف في النهاية هو قياس الناتج الذي ينتج عن أداء أفراد المهنة وجهدهم. وقد أثبتت التجارب سهولة قياس الإنتاج المادي وتحديد الوسائل التي تقيس ذلك وهي:

- الجودة: الجود يمكن قياسها على ضوء المواصفات الموضوعية وأكثر ما تكون الجودة ظاهرة في الصناعة بأنواعها سواء غذائية أم طبيعية.

- خبرة ذوي الاختصاص: يكون ذوو الاختصاص عادة ما مارسوا المهنة المعنية لمدة طويلة ويساعدون في ضوء خبرتهم في الحكم على جودة السلعة ومدى إتقان صناعتها ويقومون دائماً بدور الحكم بين صاحب السلعة المنتجة والمستهلك.

- المعايير والمواصفات الدولية المتفق عليها: هناك معايير متفق عليها عالمياً والقصد منها توحيد طرق القياس منعاً للاختلافات في التعامل الدولي في السلع المنتجة التي يتم تداولها بين هذه الدول، وهناك منظمات إقليمية تقوم بهذه المهام ومنها المؤسسة العربية للمواصفات والمعايير ومهمتها إيجاد المعايير الموحدة للدول العربية للحكم على جودة السلع التي تتعامل فيها هذه الدول فيما بينها.

ثالثاً- الآثار المترتبة على الالتزام الوظيفي

يترتب على الالتزام الوظيفي كثير من الآثار الإيجابية، حيث أنّ الالتزام يؤثر بشدة في أوجه رئيسة عديدة في سلوك العمل منها:

١- يربط مستوى منخفض من الالتزام بمستوى مرتفع من الغياب والرغبة القوية في ترك العمل والبحث عن وظائف جديدة.

٢- المستوى المنخفض من الالتزام يؤدي الى عدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات حيث نجد الأفراد الأكثر التزاماً أكثر عطاء.

٣- المستوى المنخفض من الالتزام له تأثير سلبي في الشخصية؛ حيث أثبتت الدراسات أنّ الأفراد المرتبطين بدرجة أكبر بمنظمتهم يستمعون بحياة مهنية ناجحة، وشخصية سعيدة. فالموظفون الملتزمون يميلون، لأن يكونوا أفضل في الحضور ودوام أطول في الحياة المهنية من نظرائهم الأقل التزام (عنانبة، ٢٠٢٢، صفحة ٢٨). كما أكدت دراسة (الجوري، ٢٠٢٠، صفحة ٢٧) وجود مجموعة من النتائج الإيجابية والنتائج السلبية للالتزام الوظيفي المرتبة على كل من (الأفراد وفرق العمل والمنظمة)، والمتمثلة في التالي:

١- على المستوى الفردي: تتمثل النتائج الإيجابية في شعور العاملين بالارتباط والولاء والانتماء للمنظمة والأمان والاستقرار الوظيفي، والتصور الذاتي الإيجابي وبذل أقصى الجهود وتسخير الطاقات كافة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، فضلاً عن الجاذبية للعاملين المحتملين، والمكافآت التنظيمية.

أما أبرز النتائج السلبية فتتمثل في زيادة مستوى الضغوط على العاملين والمرتبطة بعائلاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية، وانخفاض مستوى قدرتهم على النمو والتطور الذاتي، وانخفاض مستوى قدرتهم على التحرك بشكل مرن.

٢- على مستوى فريق العمل: تتمثل أبرز الإيجابية في زيادة ترابط وتمسك أعضاء فريق العمل، وتعزيز مستوى كفاءتهم وفعاليتهم، وثبات عضويتهم في المنظمة.

وتتمثل أبرز النتائج السلبية في انخفاض مستوى قدرة فريق العمل على التكيف، وانخفاض مستوى قدرته على الابداع والابتكار، وارتفاع مستوى الصرعات بين فريق العمل في المنظمة.

٣- على المستوى التنظيمي: تتمثل أبرز النتائج الإيجابية في زيادة فاعلية المنظمة من خلال جهود العاملين الدؤوبة والمستمرة، وانخفاض مستوى معدلات التغيب والتأخير ودوران العمل، وزيادة الجاذبية للأعضاء الموجهين للأعضاء الموجهين خارج التنظيم، وارتفاع درجة سلوك المواطن لدى العاملين في المنظمة، بينما تتمثل أبرز النتائج السلبية في انخفاض مستوى كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال انخفاض قدرة العاملين على التطور والتكيف.

ومن النتائج التي تتمخض عن الالتزام الوظيفي (حموري، ٢٠١٦، صفحة ١٨) :

١- الالتزام ومستوى الأداء الوظيفي: حيث إنّ هناك علاقة إيجابية بين الالتزام الوظيفي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، ما يؤدي الى ارتفاع مستوى الابتكار والإسهام التلقائي في حل المشكلات داخل المدرسة.

٣- الالتزام والغياب: الموظفون الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الدافعية هم الأكثر حرصاً على الحضور مقارنة بأقرانهم الذين يتعمون بانخفاض مستوى الالتزام.

المبحث الرابع- مستويات الالتزام الوظيفي ومداخله وعلاقته بالثقافة التنظيمية
أولاً- مستويات الالتزام الوظيفي:

يمكن تصنيف مستويات الالتزام الوظيفي بالمستويات الآتية:

١- مستوى عالٍ: ويتم بمستوى مرتفع من الالتزام الوظيفي لدى العمال بقبولهم قيم المنظمة واستعدادهم لبذل جهد الجهود الرامية إلى البقاء مع المنظمة إدارة البقاء والالتزام الوظيفي يوحي بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء

٢- مستوى معتدل: ويتميز بمستوى متوسط من الالتزام الوظيفي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المنظمة، يمكن الاطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاماً جزئياً، أي بمثابة التزام معقول أو متوسط.

ثالثاً : مستوى منخفض: ويتميز بتدني مستوى الالتزام الوظيفي بسبب وجود قبول الأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل الجهد للبقاء مع المنظمة والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يشعر بخيبة أمل إزاء المنظمة، فمثل هذا العامل يربط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو أعطى له الخيار سوف يترك المنظمة (المصري و عامر، ٢٠١٤، صفحة ٦١) .

ثانياً- مداخل دراسة الالتزام الوظيفي:

تعددت مداخل دراسة الالتزام وتباينت الأسس التي تقوم عليها، ويمكن الحديث عن بعض هذه المداخل على النحو الآتي:

أ- المدخل التبادلي: وهو يفسر الالتزام بأنه صادر عن صفقات مساهمة ومحفزة بين المنظمة والفرد، وبهذا المنظور يدرك الأفراد المنافع التي يحصلون عليها على أنها عناصر إيجابية تسهم بالمقابل في إذكاء الرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة. وبهذا المنظور يعرف الالتزام بأنه عملية توازن بين التكاليف (الواجبات) والمكافآت (المستحقات) التي يحصل عليها الفرد المرتبطة عضويته بالمنظمة.

ب- المدخل التكاملي: ويبين أن الالتزام الوظيفي عبارة عن مجموعات تبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب ومجموعات نفسية كالرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة من الجانب الثاني (Allen Becker & Vandenberg, 2004, p ٩٩).

وحددت دراسة (العوفي، ٢٠٠٥، صفحة ٩٧) مداخل الالتزام الوظيفي في التالي:

أ- المدخل الاتجاهي (التبادلي) وينظر للالتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمؤسسة من حيث طبيعته ونوعيته ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة الإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها، ومع مرور الوقت، فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والكافآت التي

يحصلون عليها، تزداد مراهناتهم واستثماراتهم ففي المؤسسة بزيادة مدة من الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة ترك المؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى. ويعرف أصحاب هذا الاتجاه بالالتزام التنظيمي أنه اقتران فعال بين الفرد والمؤسسة، حيث أن العاملين الموالين لها، هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا المؤسسة بشكل ممتاز.

ب- المدخل السلوكي: ويعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمؤسسة من خلال الاستثمارات المادية الغير المادية التي يستثمرها في المؤسسة، فالالتزام التنظيمي هذا ينبع من المكاسب التي يرى العامل أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها، وعرفه أصحاب هذا اتجاه بأنه التوجه نحو المؤسسة. ولتحقيق الالتزام الوظيفي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الوظيفي الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية، ويتم تطبيق النظام الأساس عبر توضيح أهميته من خلال:

- التوجيه والإرشاد.
 - المراجعة المستمرة للمهام والتكاليف.
 - وضوح القرارات والتكاليف.
 - وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.
 - تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.
 - اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام.
 - التقييم المستمر للأداء.
 - أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.
- أمّا الخطوات التي يمكن للفرد، داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الالتزام فيمكن إجمالها على النحو الآتي:

- مشاركة الأفراد في مناقشة الأهداف المؤسسة وقيمها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها.
- التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية مما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
- توفير الفرص لفريق العمل ليشارك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.

- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
 - عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة؛ بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل للأفراد والتأمين على حياتهم وتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن (عاشوري، ٢٠١٤، صفحة ٧٢).

علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي:

تُعدّ الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمة، حيث تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي، فعلى سبيل المثال قيمة التعاون التي تُعدّ أساسية في الثقافة التنظيمية لها دور مهم نجاح المنظمة، حيث إن الفرد المتعاون له ميزة القدرة على التعامل مع الآخرين وذو شخصية اجتماعية لا يعرف معني للانطواء والأنانية، فهو شخص أتاحت له الثقة بنفسه أن يتعامل مع الآخرين بكل شجاعة وحرية، وهذه السمات تخلق نوعاً من التأثير على الفرد بخصوص علاقته مع غيره ومع منظمته، والجدير بالذكر هنا أن الالتزام التنظيمي أحد المتغيرات المتأثر بالتعاون، كما أن لقيمة الأبداع أثر واضح في الالتزام الوظيفي، حيث تسعى المنظمة لتعزيز ميزتها التنافسية والبقاء في السوق، وذلك من خلال تبنيها لاستراتيجيات قائمة على ابتكار الجديد أو تحسين الموجود، حيث أصبحت توفر مناخاً تنظيمياً مساعداً على الأبداع، فالشخص المبدع يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، ولديه وعلاقة قوية تجاه المنظمة التي يعمل فيها (ماضي و بو الجاج، ٢٠١٨، الصفحات ٥٤-٥٧).

فهناك اتفاق بين العديد من الباحثين على أن للثقافة التنظيمية تأثير واضح ومهم على الالتزام الوظيفي، لأنها تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمة وتهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، الأمر الذي يجعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعاد الالتزام الوظيفي، فالثقافة التنظيمية القوية تساعد على رفع إنتاجية العاملين، ورضاهم الوظيفي، وكذلك الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم، وينتج عن ذلك كله ارتفاع مستوى التعاون والالتزام بين الموظفين والعاملين في المؤسسة ذلك أن الجميع يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وكذلك التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز (حمادات، ٢٠٠٦، صفحة ٤٥).

تُعدّ مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، حيث أن التعرف على أهم القيم السائدة في ثقافة مجتمع معين يساعد على فهم سلوك المنظمات والعاملين فيها بشكل كبير، فالثقافة التنظيمية تحدد معايير السلوك السليم سواء للأفراد أم المنظمات؛ ولعلّ من الأشياء المهمة في هذا المجال هو البحث عن تلك القيم والعادات والعلاقات المكونة للثقافة التي تؤثر في أفراد منظمة معينة نحو عملهم الوظيفي، بمعنى آخر إبراز تلك القيم والعمل على

استدخالها في نفوس الموظفين والعاملين سوف يكون له أبعاد الأثر في التزامهم الوظيفي والذي يتجسد في عديد من النتائج التي تسهم في تحقيق أهدافهم الشخصية من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى (بن سليمان، ٢٠٠٥، صفحة ٣٥).

وهنا لابدّ من الإشارة إلى مجموعة المتغيرات التنظيمية وتأثيرها على الالتزام الوظيفي، وهي عديدة نتناول منها المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين وهي:

١- العمر: أثبتت بعض الدراسات المتخصصة بهذا الشأن بوجود علاقة إيجابية بين متغير العمر والالتزام التنظيمية بمعنى كلما تقدم الموظف بالعمر ارتفع معدل التزامه الوظيفي لديه، فالكبار في السن أمثر حرصاً على أداء وظيفتهم.

٢- مدة الخدمة: أكدت بعض الدراسات أنّ الالتزام الوظيفي يرتفع معدله مع تزايد سنوات الخدمة، وذلك لأسباب عدة منها بزيادة خبرة الموظف يكتسب طرّقاً جديدة للتعامل مع الزملاء والقادة الإداريين، وحصوله على امتيازات مادية ومعنوية عديدة، كما أنه بعد مضي سنوات من العمل في المؤسسة وتحقيقه مراكز وظيفية عديدة تجعله أكثر حرصاً على المؤسسة؛ بل ولا يفكر مغادرتها لمؤسسة أخرى، يغادرها عند ما يبلغ مرحلة التقاعد الوظيفي فقط.

٣- مستوى التعليم: من الدراسات من أشارت إلى ارتباط سلبي بين ارتفاع مستوى التعليم والالتزام معللة ذلك بارتفاع معدلات الطموح لدى هؤلاء الموظفين وسعيهم الدؤوب للحصول على الامتيازات المادية أو المعنوية أفضل، وربما تزداد الخيارات البديلة من الوظائف امامهم وتجعلهم يفكرون في الانتقال إلى الوظيفة أو المؤسسة الأفضل بحسب رايهم والتي تلبّي طموحاتهم، وهناك من الدراسات أشارت إلى الارتباط الايجابي بين ارتفاع المستوى العلمي للموظف وبين التزامه الوظيفي.

٤- الجنس: أكدت بعض الدراسات إنّ الرجل أكثر استقراراً من المرأة وهذا الاستقرار ينعكس على التزامه الوظيفي، وعلى العكس من بعض الدراسات التي أشارت إلى أنّ المرأة ولاسيما المتزوجة أكثر التزاماً وظيفياً في المؤسسة.

٥- نطاق الوظيفة: أكدت بعض الدراسات أنه كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة الأمر الذي يؤدي إلى قوة الالتزام بالوظيفة.

٦- عبئ العمل: تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين عبئ العمل والالتزام الوظيفي أي أنّ شعور الموظف بعبء الدور يجعله أقل التزاماً بواجباته الوظيفية.

٧- صراع الدور وغموض الدور: تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين صراع الدور أو غموضه بالنسبة للموظف وبين التزامه الوظيفي، فمن شأن صراع الدور أن يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية، أمّا غموض الدور فيجعل الموظف يعيش في موقف صراع يقود

إلى قلة الالتزام والعكس هو الصحيح في حالة وضوح الدور (عاشوري، ٢٠١٤، الصفحات ٧١-٧٢).

من جهة أخرى فإنّ للالتزام الوظيفي تأثيرات واضحة على الثقافة التنظيمية؛ ولعلّ ابرز تلك التأثيرات تتمثل فيما يأتي:

أ- الروح المعنوية- تشير الدراسات إلى أنّ للالتزام التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون لبذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، ذلك أنّ الروح المعنوية العالية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل ما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي.

ب- تسرب العاملين أو الموظفين : يعرفه " موبلي " التسرب بأنه (توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً) وبعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله ما يؤثر على التزامه بذلك العمل، ولعل من نتائج التسرب هنا:

- تعطيل الأداء الوظيفي الناتج عن فقدان المنظمة للكفاءات الجيدة، ومشكلة البحث عن بدائل مناسبة لسد الفراغ الوظيفي.

- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات؛ فترك الأفراد الذين يمتلكون مهارات عالية في الاتصال والمشاركة يؤثر على تماسك الأفراد وتدني إنتاجيتهم، وثقتهم في المنظمة.

- ارتفاع التكاليف؛ مثل تكاليف الإعلان عن وظائف جديدة، وتكاليف الإعداد، والتكيف في بيئة العمل الجديدة.

- زيادة أعباء العمل؛ فعملية جلب عناصر جديدة ذوي كفاءات عالية يستغرق فترة زمنية معينة، وخلال هذه الفترة تزداد الواجبات على بعض الأفراد، فيشكل ضغوطات متزايدة عليهم من إرهاق واستنزاف للطاقات، مما يدفعهم إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان آخر.

ج- الأداء المتميز- يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي الجيد، نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له، بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة التي يعملون بها.

د- الآثار الحياتية: ويقصد به الآثار التي يتركها الالتزام الوظيفي من قبل الموظفين على حياتهم الخاصة هارج النطاق الوظيفي، وهنا تشير بعض الدراسات إلى أنّ الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق والانسجام النفسي مع وظيفته في الوقت نفسه الذي يحقق فيد

درجات متشابهة من التوافق والانسجام مع أسرته، ولكن على النقيض من تلك الدراسات هناك دراسات تشير إلى وجود آثار سلبية تتمثل في عدم قدرة الموظف على التوفيق بين أدواره الوظيفية وأدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإنّ الموظف الأكثر التزاماً في وظيفته أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة (عاشوري، ٢٠١٤، صفحة ٧٣) .

وهنا تبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول مثل هذه الموضوعات وذلك بهدف كشف المشكلات التنظيمية على المنظمة نفسها وعلى العاملين فيها بغية اقتراح الحلول المناسبة لها والاسهام في تحقيق أهداف المنظمة أهداف موظفيها الخاصة.

ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

١. إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
 ٢. توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد
 ٣. تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدراً للمزايا التنافسية للمنظمة.
 ٤. أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
 ٥. يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.
 ٦. ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وألا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها ، بحيث يصعب تعيدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط (مرهون و جيلح، ٢٠٢١، صفحة ٢٣).
- أهم الاستنتاجات التي تمخض عنها البحث:

- ١- الالتزام الوظيفي هو انعكاس للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وتلعب دوراً كبيراً في تحديد سلوك الموظف في عمله، وتحافظ على هوية المنظمة.
- ٢- للالتزام الوظيفي أنواع لعل أهمها الالتزام الدائم والعاطفي والأدبي. وتكمن أهميتها في زيادة إنتاجية المنظمة وتعزيز انتماء الموظفين لها.
- ٣- العوامل المؤثرة في التزام الموظفين كقير منها ما هو شخصي يتعلق بالموظف نفسه وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه بالعمل وغيرها. ومنها عوامل تنظيمية: وهي العوامل ذات العلاقة بالخبرة العملية، أو متطلبات العمل، وهناك عوامل غير تنظيمية وهي العوامل التي تعتمد على مقدار توفر فرص بديلة للفرد وذلك بعد اختياره الالتحاق بمنظمة ما.

- ٤- يترتب على الالتزام الوظيفي كثير من الآثار الإيجابية، حيث أنّ الالتزام يؤثر بشدة في أوجه رئيسة عديدة في سلوك العمل منها: تتمثل النتائج الإيجابية في شعور العاملين بالارتباط والولاء والانتماء للمنظمة والأمان والاستقرار الوظيفي، والتصور الذاتي الإيجابي وزيادة ترابط وتمسك أعضاء فريق العمل، وتعزيز مستوى كفاءتهم وفعاليتهم، وثبات عضويتهم في المنظمة وزيادة

فاعلية المنظمة من خلال جهود العاملين الدؤوبة والمستمرة، وانخفاض مستوى معدلات التغيب والتأخير ودوران العمل.

٥- وجود مجموعة المتغيرات التنظيمية وتأثيرها على الالتزام الوظيفي، مثل العمر ومدة الخدمة ومستوى التعليم، والجنس ونطاق الوظيفية وعبئ الدور وصراع الدور وغموضه كلها عوامل من شأنها أن تؤثر في التزام الموظفين بأداء أعمالهم.

بعض التوصيات:

١- إقامة دورات تدريبية وورش عمل لتوعية الموظفين بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة

٢- ضرورة تدريب الموظفين وتشجيعهم على التعبير والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة العاملين فيها.

٣- دعم المتميزين والمبدعين من الملاكات الوظيفية وتبني برامج تدريبية خاصة بهم ما يخلق الشعور بالانتماء للمؤسسة والالتزام بأهدافها.

٤- العمل على تهيئة المناخ المناسب للملاكات الوظيفية وتوفير قيم تنظيمية تدعم العلاقات فيما بينها، لما له من دور في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وأهدافهم الشخصية دون تعارض بينهما.

بعض المقترحات:

١- إجراء مزيداً من الدراسات حول الالتزام الوظيفي والثقافة التنظيمية في مجالات العمل المختلفة.

٢- إجراء دراسات للوقوف على أسباب عدم التزام بعض الموظفين بأداء أعمالهم الوظيفية.

٣- إجراء دراسات تربط بين الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

قائمة المصادر

المراجع

Allen Becker, M. J., & Vandenberg, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No6.

ابتسام عاشوري. (٢٠١٤). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقة بالثقافة التنظيمية: دراسة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقار بمدينة الجلفة. الجزائر: رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

اسمهان بلوم. (٢٠١٤). بناء ثقافة الالتزام الوظيفي، مقارنة إبستمولوجية للمعالم الضبطية. مصر: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.

أماني جمال نبهان ابو معيلق. (٢٠١٢). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها. فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية في غزة.

اية محمود حسن عيسى. (٢٠١١). : العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالالتزام الوظيفي عنج الموظفين من وجهة نظر رؤساء الأقسام وموظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان. الاردن: رسالة ماجستير، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية.

ايهاب عيسى المصري، و طارق عبدالرؤوف عامر. (٢٠١٤). السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة. مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

بالخضر مسعودة. (٢٠٢١). أثر الالتزام الوظيفي في أداء الخدمة الصحية دراسة ميدانية لعينة من السلك الطبي والسلك شبه الطبي بالمؤسسة الاستشفائية عبد الله نوارية بعنابة. الملجد السادس ، العدد الاول ، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة ،جامعة عنابة .

جيرالد جرينبرج، و روبرت بارون. (٢٠٠٤). إدارة السلوك في المنظمات. (اسماعيل بسيوني، المترجمون) الرياض، اسعودية: دار المريخ للنشر.

خالد احمد عبدالرحمن عنانبة. (٢٠٢٢). درجة ممارسة معلمي مدارس محافظة عجلون لمنظومة قيم التربية الإسلامية وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين. الاردن: رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة اليرموك.

صلاح الدين محمد عبدالباقي. (٢٠٠٤). السلوك الفعال في المنظمات الابراهيمية . الاسكندرية: الدار الجامعية.

عبدالعزیز سعود الشمري. (٢٠١٦). العلاقة بين التمكين والالتزام الوظيفي والفاعلية المؤسسية "دراسة تطبيقية على الشركات الغذائية في المملكة السعودية. الاردن: رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا،الجامعة الاردنية.

غنية مرهون، و عفاف جيلح. (٢٠٢١). أثر الالتزام الوظيفي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات التعليم العالي. الجزائر: رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

مأمون علي ابراهيم الجبوري. (٢٠٢٠). أثر التدوير الوظيفي على الالتزام الوظيفي في بلدية الرصيفة في الأردن. الاردن: رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.

مجدي فرج محمد الفرجاني. (٢٠١٣). القيم الشخصية للأفراد وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين بجهة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية الايوائية العامة العاملة في مدينة بنغازي. ليبيا: رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي.

- محمد حسن حمادات. (٢٠٠٦). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. عمان: دار الحامد.
- محمد بشاره عبدالرحمن. (١٩٩٨). مفهوم الالتزام المهني والانضباط الوظيفي. المجلد السابع ، العدد السادس ،الفكر الشرطي.
- محمد بن غالب العوفي. (٢٠٠٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنجاز التنظيمي. السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية.
- محمود بن سليمان. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال. عمان: دار وائل.
- منى النيل مصطفى مرسل، و فاتن فاروق الامين عمر. (٢٠٢٠). أثر السلوك التنظيمي في الالتزام الوظيفي. المجلد الخامس عشر ، العدد الخامس ، مجلة الدراسات العليا.
- نغم داخ عبد علي، و محمد فائز حسن. (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء. المجلد الثاني ، العدد السابع ، مجلة الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- نور الهدي ماضي، و ملكية بو الجاج. (٢٠١٨). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة المينائية "جنجن" -جيجل. الجزائر: -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل.
- هلا فيصل حموري. (٢٠١٦). لمكانة الاجتماعية لمديري المدارس في لواء قسبة إربد وعلاقتها بالالتزام الوظيفي. اربد: رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة اليرموك.
- ياحي عبدالملك. (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية" الدلالات والأبعاد. العدد السابع ،المجلد الفان وسبعة عشر، مجلة آفاق للعلوم.
- يوسف علي ابو جربوع. (٢٠٢٢). أثر القيادة الملهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني. المجلد السادس ، العدد الثالث عشر ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.