



العدد : الرابع عشر
تشرين الثاني / 2012

اختبرناك

تصدر عن مفوضية البرامج في كشافة الإمام المهدي
عجل الله فرجه
email: programs@almahdiscouts.net

الالتزام التنظيمي



يهمي

الاهمية

تنظيمي

تنظيمي

تنظيمي

تنظيمي

تنظيمي

تنظيمي

تنظيمي

تنظيمي

تنظيمي

- ◆ مفهوم الالتزام التنظيمي
- ◆ اهمية الالتزام التنظيمي
- ◆ خصائص الالتزام التنظيمي
- ◆ اشكال الالتزام التنظيمي
- ◆ مؤشرات الالتزام التنظيمي
- ◆ مراحل الالتزام التنظيمي
- ◆ تأثير الالتزام التنظيمي عند الافراد
- ◆ العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء
- ◆ المفاتيح الخمسة

إنَّ نجاح أيِّ مؤسسة يرتبط بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها أولاً، وعلى مدى قدرة أفرادها على تحقيق هذه الأهداف. وكلما كان الفرد على مستوى عالٍ من الالتزام بعمله كلما استطاعت هذه المؤسسة القيام بدورها من أجل تحقيق أهدافها. لذلك نجد بأن موضوع الالتزام التنظيمي نال اهتمامًا كثيرًا لدى الإدارة العامة في كل مؤسسة، لما له من تأثير على سلوكيات الأفراد.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

لقد عرف الالتزام التنظيمي بعدة تعريفات أهمها:

◆ أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالٍ من الجهد لخدمة أهداف المؤسسة، والرغبة الشديدة للبقاء فيها.
◆ أنه إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل الجهود لصالحها والمحافظة على العضوية فيها.

ولعل الأفضل هو: أنه قوة تطابق الفرد نفسيًا بمؤسسته مما يجعله يتبنى قيمها، ويخدم أهدافها، وبالتالي يندمج في العمل مع رغبة الاستمرار في الأداء على مستوى عالٍ من الجودة والكفاءة.

أهمية الالتزام التنظيمي:

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والمؤسسة:

- ◆ يؤثر إيجابيًا على مجموعة من الظواهر السلبية، ويخفض من آثارها، وتأتي في مقدمتها ظاهرة الغياب والتأخر، والتهرب من أداء العمل.
- ◆ يعد الالتزام التنظيمي من الأسباب الرئيسة لتراجع حركة انتقال الأفراد من المؤسسة، وارتفاع جودة وفاعلية العمل وبالتالي ارتفاع الإنتاجية.
- ◆ يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للأفراد والذي يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية.
- ◆ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة.
- ◆ يعزز من رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل وبذل الجهد والطاقة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

خصائص الالتزام التنظيمي:



من خلال ما تقدم يمكن تحديد خصائص الالتزام التنظيمي بما يلي:

- ◆ يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية. والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- ◆ قد يستغرق تحقيق الالتزام التنظيمي لدى بعض الأفراد وقتًا طويلاً لأنه يجسد حالة القناعة التامة لديه.
- ◆ يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية، هي الرابط العاطفي بين الفرد والمنظمة. الاستمرار والبقاء في العمل. الشعور بالواجب اتجاه المؤسسة.
- ◆ يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة بشكل مباشر. بحيث يُستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وجسد مدى ولائهم للمؤسسة.

أشكال الالتزام التنظيمي:



الالتزام المعياري:

يشير هذا الشكل إلى التزام الأفراد بالعمل في المؤسسة بسبب الدعم الجيد الذي تقدمه المؤسسة. وبالإضافة إلى سماحها لهم بالمشاركة الفعالة في التخطيط ورسم السياسات العامة...

الالتزام التجانسى:

يشير هذا الالتزام إلى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل. حيث يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.

الالتزام العاطفي:

ويشير هذا الشكل إلى تطابق الفرد مع المؤسسة. وارتباطه شعوريًا معها. ويعبر عن قوة رغبته في الاستمرار بالعمل لأنه منسجم مع أهداف المؤسسة وقيمها. وبالتالي يشارك بقوة في تحقيق أهدافها.

الالتزام الرقابي:

ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الغاية المنشودة. فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدرًا للإحباط والقلق.

الالتزام الاستمراري:

وهذا الشكل من الالتزام هو الأضعف لأن الفرد يرغب في البقاء في العمل بالمؤسسة لاعتقاده بأن ترك المؤسسة سيكلفه الكثير أكان هذا الثمن ماديًا أو معنويًا. فالأفراد ذوي الالتزام المستمر يبقون في المؤسسة لأن عليهم فعل هذا إما بسبب قلة البدائل. أو بسبب الخوف من التضحية المرافقة لترك العمل.

مؤشرات الالتزام التنظيمي عند الأفراد:



ينجم عن التزام الأفراد لمؤسستهم عدة مؤشرات تكون في معظمها سلوكًا إيجابيًا يعود عليهم وعلى منظماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز هذه المؤشرات:

- ◆ شعور الأفراد بروح معنوية عالية: إذ أنّ الالتزام التنظيمي يدفعهم للعمل دون تعب وبحماس كبير لتحقيق أهداف المؤسسة، وأنّ الروح المعنوية تتحقق بشكل إيجابي عندما يشعر الفرد بأنّه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم في تحقيق أهداف مؤسسته.
- ◆ الرغبة في الاستمرار بالعمل: يقوّي الالتزام التنظيمي رغبة الأفراد في الاستمرار في العمل كما يجعلهم يستمتعون بالمهمة عند أدائها، وهذا بالإضافة إلى أنّه تتشكل لديهم جهوزية التعامل مع حالات الطوارئ التي قد تفرضها المؤسسة في وقت من الأوقات.
- ◆ الانضباط: الحضور والانصراف من أول المؤشرات التي تبين لك درجة ولاء المرؤوسين.
- ◆ الإيجاز والإبداع: إنّ الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام يمتازون بالإيجاز وأداء مميّز، ويسعون تلقائيًا إلى الإبداع في عملهم من خلال طرح المبادرات والأفكار والمشاريع التطويرية.
- ◆ التركيز على حل المشكلات بدلًا من الشكوى: وهنا يكون تفكير الأفراد منصبًا على حلّ المشكلات التي تواجههم بأساليب علمية بدلًا من الشكوى المستمرة ولوم المؤسسة على إخفاقاتهم.
- ◆ الالتزام بتنفيذ السياسات: الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من الالتزام يبدي موافقته والتزامه بتطبيق السياسات.
- ◆ الدفاع عن المؤسسة من أي نقد أو هجوم: هنا يشعر الأفراد بأنّ المؤسسة هي الحاضن والأمان لهم، وبالتالي يفضلون المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة، ولا يقبلون بأيّ نقد لها.

مراحل الالتزام التنظيمي:



يترسخ الالتزام لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في مؤسسته، وينبغي على الرئيس المباشر التعرف عليها كي تعينه على تطوير مستوى التزام الأفراد.

- ◆ مرحلة الطاعة: وتعني القبول. أي القبول بقوانين، ومعايير، ونظام المؤسسة. وهذه المرحلة تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام (تقريبًا) واحد يكون قد خضع للإعداد والتأهيل والتدريب.
- ◆ مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني الشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي لتلك المؤسسة وبالتالي يسعى لتناغم أهدافه مع أهداف المؤسسة، وهذه المرحلة تبدأ (عادة) من السنة الثانية من التحاق الفرد بالمؤسسة إلى الرابعة (تقريبًا).
- ◆ مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد بأنّ المنظمة جزء منه، وأنّ قيمها تتناغم مع قيمه. وهذه المرحلة تبدأ من السنة الرابعة (تقريبًا) من التحاق الفرد بالمؤسسة إلى ما بعد ذلك.

تأثير الالتزام التنظيمي على الأفراد:

إن تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد ينقسم إلى قسمين:

القسم الاول الايجابي:

وهو تأثير الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي: نجد أنّ هناك ارتباطًا قويًا بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة: الرضا عن نوع العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن العلاقة مع الرؤساء، الرضا عن العلاقة مع الزملاء أو المرؤوسين، أي أنّه كلّما زاد الرضا الوظيفي زاد الالتزام التنظيمي. ويمكننا تفسير ذلك بأن الالتزام يأتي من عملية جانس الأهداف والقيم. وبالتالي الحدّ من الصراعات التي يمكن أن تواجه الفرد أثناء تأديته لمهامه. وبالتالي انخفاض حدة توترات العمل لديه مما يكوّن لديه اتجاهًا إيجابيًا نحو المهمة وهذا يوصلنا إلى الرضا الوظيفي.

القسم الثاني السلبي:

إذ أنّ الالتزام التنظيمي يجعل الفرد يستثمر كل جهوده وطاقته. ووقته للعمل. ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل. وهذا ما يجعله يعيش في عزلة من الآخرين. وبالتالي تسيطر هموم العمل على كل تفكيره.

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيادة:

الكثير من الدراسات تناولت مسألة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيادة. إذ إنّ للقيادة دورها الأساسي في التأثير على بيئة العمل وعلى أداء الأفراد. فالفائد يعدّ أحد المتغيرات المهمة التي تحدّد مدى إمكانية استغلال طاقات وقدرات المرؤوسين. ويلعب دورًا أساسيًا في التأثير على قيم المرؤوسين تجاه العمل من أجل تحقيق أهداف مؤسسته. ففي بعض المؤسسات نجد أنّ أفرادها ينتظرون لحظة التقاعد للخروج من جحيم سلوك وتصرفات الرئيس. إنّ الدعم والتفهم والتقدير والتحفيز من جانب الرئيس لمرؤوسيه يساهم بوضوح في رفع معدلات الالتزام وارتباطهم بالمؤسسة. فعن الإمام الهادي(ع) أنّه قال: "من جمع لك وده ورأيه فاجمع له طاعتك". 1.

المفاتيح الخمسة لخلق الالتزام التنظيمي عند الأفراد.



هناك خمسة مفاتيح لخلق الولاء لدى الأفراد تجاه المؤسسة وهي:

1. المفتاح الأول: تفجير طاقة الفرد.

عندما تتكون لدى الفرد رؤية واضحة ومحددة عن هدف المؤسسة فإنه سيسعى بكل ما يملك من طاقة أكالت جسدية، أم عاطفية، أم روحية لتحقيق هذه الأهداف التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بأهدافه ورفع من انتاجية المؤسسة.

2. المفتاح الثاني: التلاحم والاندماج

إن أهم أسباب التلاحم هو الاستماع إلى النبض الداخلي للمؤسسة. فالإصغاء للمرؤوس لا يقل أهمية عن الاستماع للرئيس. وقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على عدد كبير من الرؤساء أن أهم صفات النجاح هي حسن الاستماع. وليس مطلوباً من الرئيس أن يستعجل في الجواب أو يرد أو يعلق. بل المطلوب أن يستمع إلى كافة الأطراف ويحلل المسألة ثم يتخذ القرار لأن الحلول الفورية في الغالب عقيمة.

3. المفتاح الثالث: إسقاط الحواجز المعنوية

إسقاط الحواجز المعنوية بين الرئيس والمرؤوس. لأن المشاركة لا تكون مادية بل هي معنوية. وكثيراً ما نلاحظ صنفاً من الرؤساء الذين يتكبرون على مرؤوسيهم ويسعون إلى تحقيق أهداف وهمية كفرض الهيبة. كما أن الشعور بالطبقية عدو الولاء. فكلما زادت المسافة بين الرئيس والمرؤوس كلما زاد الحاجز المعنوي وساد شعور لدى المرؤوس بأنه يعمل لحساب أفراد بدلا من الشعور بأنه يسعى لتحقيق أهداف مهمة.

4. المفتاح الرابع: إذكاء حب التعلم

ويتجلى ذلك من خلال معرفة أنّ المهارات التي يكتسبها الفرد تكون عديمة النفع بعد خمس سنوات بسبب التغيرات السريعة. كما أنّ المعلومات تفقد فاعليتها بعد ثلاث سنوات. إذاً فالحل هو التعليم والتدريب المستمر، وذلك باعتماد مبدأ التدوير الوظيفي بين الأفراد كي لا يتسرب الملل إليهم.

5. المفتاح الخامس: المساهمة في استقرار

وذلك من خلال تكوين برامج عائلية وأنشطة اجتماعية. تمكن الفرد من التوازن بين متطلبات العمل وبين عائلته.

اخيراً

إن الالتزام الأفراد ينبثق أصلاً من العقيدة الإسلامية. أي الالتزام لأوامر الله ورسوله وولي الأمر (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر) وهذا الالتزام هو الذي يحدد سلوك الأفراد وفق ما يرضي الله. وبالتالي تكون النتيجة إخلاصهم في عملهم. ورد عن رسول الله (ص) أنه قال: "إذا عملت عملاً فاعمل لله خالصاً، لأنه لا يقبل من عباده الاعمال إلا ما كان خالصاً." 3