

الانتماء التنظيمي أهميته ووسائل تعزيزه لدى العاملين بالمؤسسة

أ.رحماني محمد أستاذ مساعد(ب)

أ.بن خالد عبد الكريم أستاذ مساعد(أ)

جامعة أحمد دراية ادرار - الجزائر -

ملخص:

أصبحت إدارة المؤسسات تهدف إلى تنمية الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين فيها، والبحث عن الدوافع لديهم لبذل أقصى جهد ممكن لأداء العمل الموكل اليهم، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تنمية مشاعر الانتماء لدى عمالها، لتحقيق رضاهم نحو المؤسسة ومساوهم الوظيفي.

Abstract:

The management of companies is usually aimed at developing the socio-psychological dimensions of its employees. Looking for motivating the employees has become important in making them identified primarily with the company. This has the effect of having them satisfied on their personal careers.

مقدمة:

إن الانتماء التنظيمي يعد من المواضيع التي لاقت اهتمام من الباحثين في حقل الإدارة والتنظيم خلال عقد الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي، ويعتبر من احد المواضيع المهمة لدراسة سلوك الفرد داخل التنظيم لما له الأثر الفعال في استقرار الموظفين في منظماتهم والحد من السلوكيات الغير مرغوب فيها كالغياب ودوران العمل، ومن هذا المنطلق يتضح إن موضوع الانتماء التنظيمي لا يأتي هكذا من فراغ، وإنما هي خطط ترسم ليتم تنفيذها عن طريق كوادر مؤهلة ومدرية لتحقيق الغاية والأهداف المرجوة؛ فالانتماء التنظيمي يعد مؤشرا هاما على بقاء العامل في المؤسسة وعدم تركها والبحث عن مؤسسة أخرى للعمل بها، وهو أيضا مؤشر على حب واندماج الفرد في المؤسسة والإيمان بأهدافها والسعي إلى تحقيقها.ومن خلال هذه الورقة البحثية نطرح التساؤل التالي:

ما الانتماء التنظيمي؟ وما هي سبل تعزيزه لدى العامل بالمؤسسة ؟ وقسم هذا البحث الى المحاور التالية:

أولاً: مفهوم الانتماء

ثانياً: مفهوم الانتماء التنظيمي

ثالثاً: أهمية الانتماء التنظيمي

رابعاً: طرق تعزيز وتدعيم الانتماء التنظيمي

خامساً: خاتمة

أولاً: مفهوم الانتماء:

إن مفهوم الانتماء ينتمي إلى المفاهيم النفسية الاجتماعية، فهو يعبر عن شعور الفرد اتجاه عمله ومنظّمته، ومدى تحقيق الارتباط والانسجام بينهما، ويمكن تعريفه على أنه " النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من التزام بمعايير وقواعد هذا الإطار وبنصرته والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى"⁽¹⁾

فهذا التعريف يتضمن النقاط التالية:

- 1- شعور يدفع الفرد إلى الاندماج داخل تنظيم معين.
- 2- على الفرد ان يمتثل إلى معايير وقيم هذا التنظيم.
- 3- الدفاع عن التنظيم وإظهار المحبة له.

¹ - نجلاء عبد الحميد راتب: الانتماء الاجتماعي للشباب المصري: دراسة سوسيولوجية في

حقبة الانفتاح، مركز المحروسة للنشر، القاهرة، 1999، ص: 57

وورد في معجم علم الاجتماع ان الانتماء هو " ارتباط الفرد بجماعته، حيث يرغب الفرد في الانتماء إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها مثل: الأسرة، النادي، الشركة." (1)

أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الانتماء مفهوما قديما والانتماء التنظيمي عندهم هو امتداد للانتماء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وانتمائه وولائه للمجتمع الذي يعيش فيه." (2)

كلا التعريفين يؤكدان إن الانتماء هو اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم ومعايير التنظيم المنتمي إليه، ورغبتهم القوية في بذل أكبر جهد وعطاء ممكن لصالحه.

ثانيا: مفهوم الانتماء التنظيمي:

لقي موضوع الانتماء التنظيمي اهتمام بالغ في الدراسات الغربية كونه الركيزة الأساسية لاستقرار العمال والحد من التسرب الوظيفي حيث بحث العلماء والباحثين عن مصادر وأسباب الانتماء وما يترتب عنه من نتائج بالنسبة للفرد والمنظمة. ومن هذا المنطلق يعد الانتماء التنظيمي:

1- عنصرا هاما في إيجاد علاقة وطيدة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

2- انتماء الفرد لمنظمته ينبأ ببقائه فيها وعدم تركها.

3- الانتماء يؤكد فاعلية المنظمة ونجاحها.

تعددت تعريفات الباحثين لموضوع الانتماء التنظيمي كل حسب مجاله المعرفي واتضح انه ليس هناك إجماع كبير حول هذا المفهوم، ومما تجدر الإشارة إليه انه كثيرا ما يستخدم مصطلحا الولاء والالتزام في الدراسات العربية بمعنى مشابه

¹ - احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص:16

² - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل، 1999، ص:118

لمصطلح الانتماء، خصوصا وأنه يشار إليها في اللغة الانجليزية بالكلمة ذاتها وهي: commitment⁽¹⁾.

لقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم الانتماء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها. فقد عرفه بعضهم بأنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، حيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها."⁽²⁾

وعرفه آخرون بأنه "عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون بها لغاية المكاسب سواء الحوافز أو المكانة الاجتماعية أو الحرية المهنية"⁽³⁾.

وعرفته ماري شيلدون (M.Sheldon) بقولها "اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها."⁽⁴⁾

ونجد تعريف مماثل لتعريف شيلدون وهو للباحث أرون كوهين (A.Cohen) يذكر فيه على أنه "نوع من اتجاه الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها."⁽⁵⁾

ويعرف على أنه "اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها ورغبته في بذل جهد اكبر ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها لو توافرت له ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى."⁽¹⁾

¹ - محمد عابدين: درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، م6، ع3، 2010 ص:204

² - زيد منير عبيوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص207

³ - محمد قريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص

⁴ - Sheldon, M, investissement and involvement as mechanism producing commitment to the organization administrative science quarterly, 1971,16,p142

⁵ - A, cohen, career stage as modested of the relationships between organizational commitment and autcomes: A meta-analysis, journal of occupational psychology, 1999, p253

إذاً إن الانتماء التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما يترتب عليه سلوك الفرد يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة، وكذا رغبة الفرد في إعطاء جزء اكبر من وقته وجهده من اجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالأستعداد لبذل مجهود اكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

وعرفه جينز (JANS) بأنه "المدى الذي يقبل به الفرد أهداف المنظمة وقيمتها، كما ينظر إلى دوره في المنظمة من خلال الإسهام الذي يقوم به بالنسبة لهذه الأهداف والقيم باعتباره جزءا من شخصيته".⁽²⁾

كما يعني " قوة الرغبة في المحافظة على عضوية المنظمة والتمسك بها، ويعني الشعور بالحب للمؤسسة والتعلق بها باعتبارها مكانا للحياة، والعمل والاستقرار".⁽³⁾

ويمكن القول إن الانتماء التنظيمي يشمل الارتباط النفسي والشعور بالعضوية، واستعداد الفرد للتضحية وبذل الجهد في المنظمة، كما يعبر الانتماء عن توافق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها، كل هذا من اجل تحقيق أهداف المنظمة والحد من السلوكيات الغير المرغوب فيها كالتسرب المهني والإحباط في العمل وغيرها من الظواهر التنظيمية الغير السوية، وتشير هذه التعريفات أيضا إلى مدى الصدق والإخلاص في العمل الذي يتحقق من خلال الانتماء، والحب المتبادل بين الفرد والمنظمة.

¹ -Mowday,R,M.and porter,l,w,the measurement organization commitment, journal of vocational behavior,1999,p224

² - jans,n,a.organizational commitment, career factors and career-life stage journal of organizational behavior,1989,10,p247

³ - احمد إبراهيم احمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص13

ثالثاً: أهمية الانتماء التنظيمي:

حظي موضوع الانتماء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للانتماء من تأثيرات هامة على كثير من السلوكيات التنظيمية، وقد أكدت الدراسات إن ارتفاع الانتماء التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى ظواهر سلبية عديدة كالغياب والتهرب من أداء العمل والشعور بالإحباط. فالانتماء التنظيمي يحقق للمنظمة البقاء والمنافسة والازدهار، ويكسبها ثقة العاملين، ورضاهم عنها، وإن تحقيق هذا الانتماء يقتضي من المنظمات أن تركز على العلاقات الإنسانية، والأساليب الإدارية الحديثة في القيادة، والإشراف، وتوفير مناخ مؤسسي مشجع على الانتماء المخلص والمبدع.⁽¹⁾

ومن الأسباب التي تجعل أهمية بالغة للانتماء التنظيمي والاهتمام المتزايد حوله هي:⁽²⁾

- 1- أن الانتماء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الأفراد الأكثر انتماء سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- أن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً في الحياة.
- 3- إن الانتماء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال المنظمات كونه أصبح يتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة ويجعلها في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك

¹ - المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، عمان، ط1، 1996، ص: 96

² - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص: 118

الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيز الفرد وزيادة درجة انتمائه بأهدافها وقيمتها.

4- ان انتماء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

وتتمثل أهميته أيضا في انعكاساته الايجابية على الفرد والمنظمة إذ انه: (1)

1- يزيد من إنتاجية الفرد وفعاليته، وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها.

2- كما يعد عاملا أساسيا في استمرارية المنظمة.

3- يمنع التسرب الوظيفي.

4- يعزز علاقات الزمالة والتوقعات المشتركة بين العاملين.

5- زيادة الرضا الوظيفي والإحساس بالدافعية للعمل والانجاز.

وقد أشار العديد من الباحثين على أهمية الانتماء التنظيمي لأنه عامل رئيس في استمرار وفعالية المنظمة، لان المسؤولية الأساسية لمن لديهم هذا الانتماء للمنظمة هي المحافظة على العمل واستمراره والتفاني فيه من اجل استمرار الحياة في المنظمة بغض النظر عن المكاسب الضرورية. لذا كان على المنظمات ان توجد هذا الانتماء.(2)

ومن خلال الدراسات التي أجريت عن الانتماء التنظيمي يمكن رصد بعض

المؤشرات منها: (3)

- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.

¹ - محمد عابدين، المرجع السابق، ص: 205

² - خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد،

عمان، 2007 ص 20

³ - ابونصر مدحت، المرجع السابق، ص 51

- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
 - درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
 - درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
 - الحديث عن المنظمة بكل خير بواسطة العاملين.
 - الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
 - عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
 - ارتفاع معنويات العاملين.
 - التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها.
 - تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- ونظرا لهذه الأهمية البالغة للانتماء التنظيمي فإنه وجب على المنظمات أن تسعى لخلق هذا الانتماء وتنميته لدى الأفراد العاملين لديها فالأفراد ذوي الانتماء التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالا لتترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل وأكثر رغبة في الاستمرار بالمنظمة وأكثر تضحية من أجل بقاء المنظمة واستمراريتها. وعليه ان تسعى كل منظمة بتوفير جميع الأدوات والآليات القادرة على تفعيل والمساهمة في تكوين وترسيخ الانتماء وتنميته لدى أفرادها.

رابعا: طرق تعزيز وتدعيم الانتماء التنظيمي:

هناك طرق عديدة يمكن ان تدعم وتبني الانتماء التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيم نذكر منها:

1- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

للفرد مجموعة من الحاجات والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت فإنه يتولد لذلك العامل الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء.⁽¹⁾

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 126

والحاجات الإنسانية وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية داخلية أو خارجية، وإذا لم تشبع الحاجة يحدث نوع من الاضطراب والاختلال الفسيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي بالنسبة للفرد.⁽¹⁾

ان الشعور بالانتماء تجاه المنظمة يتولد من خلال ان المنظمة حققت للفرد أهدافه وحاجاته الأساسية، وإذا كانت المنظمة لا تولي للحاجات أهمية ولا تعمل على إشباعها فالنتيجة هو ترك التنظيم والبحث عن تنظيم آخر يلبي رغبات وحاجات الأفراد.

2- إيجاد نظام مناسب للحوافز:

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على السلوكيات المتعددة داخل التنظيم وخاصة أثره على انتماء الفرد للمنظمة كثير من الباحثين حيث كانت اغلب جهودهم هو كيفية إيجاد أفكار ترغب الفرد في حثه على العمل ورفع مستوى الأداء والإنتاجية وكذا كيفية تحقيق انتمائه للتنظيم، ومن ذلك نجد ان الحوافز تسهم في تحقيق مصلحتين هما: ⁽²⁾

1- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

2- إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

إذاً أن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع معنوياتهم ويقوي انتمائهم للعمل وللتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية.

¹ - محمد ابونصر مدحت: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة

والنشر، القاهرة، ط1، 2005، ص 81

² - زيد منير عبوي: المرجع السابق، ص ص213-214

ان حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن ان تشبع ماديا وبعضها الآخر يشبع معنويا، إذ هناك حاجات لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

الحوافز المعنوية "هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية ن فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وانتماؤه وولائه له وتحقيق التعاون بين زملائه. كما تزيد من الروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه خطاب شكر، أو اختيار العامل المعني كموظف مثالي في المنظمة أو غير ذلك".⁽¹⁾ الحوافز المادية: تكون ذو طابع مالي نقدي أو اقتصادي.⁽²⁾ الحوافز المادية تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.

ومجمل القول ان جميع الحوافز هي عبارة عن مثيرات للعاملين وتؤدي دور مهم في إثارة دوافع الفرد كما إنها توجه سلوكهم وتدعم الصلة بين الفرد وعمله وبينه وبين إدارته وبشكل عام إلى منظمته ككل.

3- المناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي عن "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي".⁽³⁾ ان تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والمساواة والعدالة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة.

¹ - عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران،

عمان، 1999، ص90

² - منصور فهمي: إدارة القوة البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط6، 1982، ص 335

³ - محمد كامل المغربي، المرجع السابق، 1995، ط2، ص303

4- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد أظهرت الدراسات ان الانتماء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض ادوار العاملين. وغموض الدور " هو الافتقار للمعلومات من الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات وعدم وضوحها واختلاطها عند الممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى"⁽¹⁾.

5- أسلوب الإشراف والقيادة:

ذكر ليكرت ان الإدارة وعلى رأسها القيادة(القائد) هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل التنظيم. ان قائد المنظمة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيرا ايجابيا في انتماء العمال للمنظمة وزيادة الروح المعنوية لهم، فالقيادة هي التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم، إذ أن القائد يستطيع أن يسهم في تعميق الانتماء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، بتوفير فرص التدريب المناسبة، والحوافز المختلفة.⁽²⁾

فالقائد إذا يكون منفتحاً مع العمال ويكون زميلاً لهم ويبدى اهتماماً كبيراً بعلاقته معهم من اجل الرفع من معنوياتهم والرفع من مستوى أدائهم وبالتالي مستوى ودرجة انتمائهم للتنظيم.

¹ - محمد تيغزي: الإجهاد المهني لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الجزائرية: اقتراح نموذج تنظيري، مجلة التعريب،

المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، ع1، مارس 1991، ص ص 95-111

² - راتب السعود: أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية ليكرت (نظام 1

-نظام2) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية،

مجلد5، عدد2009، ص250

6- بناء ثقافة تنظيمية:

يعرف كيرت لوين (Kurt Lewin) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.⁽¹⁾

كثير من الباحثين يعتقدون ان الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى الأداء والانجاز والانتفاء وبالتالي تحدد نجاح المنظمة بشكل كبير.

7- التطبيع التنظيمي:⁽²⁾

نعني بالتطبيع التنظيمي " العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها". وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وانتمائه وتمسكه بالمنظمة. ويعتقد بعض الباحثين ان هذه العملية تمر في ثلاث مراحل متلاحقة هي:

- المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة:

حيث يلتحق الفرد وهو مزود بمجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط السلوك المكتسبة خلال حياته قبل ان يلتحق بالمنظمة. و تعتبر مرحلة تمهيدية يتزود الفرد خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الراغب فيه وعن المنظمة تأتي يرغب في الانتماء إليها.

- مرحلة المواجهة:

¹ - حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص

² - زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 215- 216

وهي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة، وفيها تحدث المواجهة بين الفرد بما تتميز به شخصيته وتكون عليها اتجاهاته وقيمه وطموحاته وتصوراته المسبقة عن المنظمة وبين تصورات المنظمة ومتطلباتها منه. وفي هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة الفعلي فيشعر بالخوف والتوتر والقلق، ويحاول التغلب عليها فيعتمد إلى إثبات وجوده ويسعى ليصبح عضوا ناشطا ومشاركا في التنظيم يتمتع بسمعة وكفاءة عالية.

- مرحلة التحول:

فيها تترسخ الاتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة فيستقر ويتكون لديه تصور جديد عن ذاته. أما إذا فشلت عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي، ولم يستطع الفرد التكيف، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية بالنسبة للتنظيم فتتخفص الروح المعنوية للعاملين ويسودهم عدم الرضا الوظيفي ويقل انتمائهم التنظيمي ويشعرون بالغربة وغير ذلك.

8- تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة:

مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسة لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل، ومشاركة العاملين شكل من أشكال الشورى، ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم. وحتى يمكن تطبيقها يجب تحقيق العوامل التالية: (1)

- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها.
- تقبل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه

¹ - محمد ابو النصر مدحت، مرجع سابق، ص ص 75-76

- نجاح البرامج والمشروعات التي شارك في تخطيطها المرؤوسين.
- تكوين وتدعيم الانتماء المؤسسي للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحرص على اخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل وكان المنظمة هي ملكهم وليس ملك الآخرين.

وقد ذكر كل من ستيرز وبورتر (Steers & Porter, 1991) بعض العوامل التي تعزز من الانتماء التنظيمي، وهي:

- عوامل شخصية (Personal Factors):

وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية، أو التوقعات الفرد للوظيفة، أو الارتباط النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

- عوامل تنظيمية (organizational factors):

وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة، والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

- عوامل غير تنظيمية (Non Organizational Factors):

وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة اقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى إن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول⁽¹⁾.

¹ - محمد حسن حمادات، المرجع السابق، ص 70

ويؤكد احمد الكردي أن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز الانتماء التنظيمي هي: (1)

1- تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، وهي عبارة عن عدد الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة حيث يشعر الموظف ان منظمته تسعى إلى إرضاءه لأنه جزء مهم من بنائها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات مايلي:

- الراتب التقاعدي.
- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
- مكافئات المقترحات البناء خاصة عند تحسين الأداء.
- برامج الخدمات الاجتماعية.
- مشاريع الإسكان للموظفين.
- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.
- برامج التسليف بدون فوائد.
- خدمات المواصلات للمنظمة.
- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين .
- الخدمات الصحية المتنوعة.
- 2- تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.

¹ - احمد السيد طه الكردي، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، بدون تاريخ، ص ص 37- 39

- 3-التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم قبل انفسهم على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية، فتسعى الى ترشيح المميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.
- 4- حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين احدهما زيادة مهارة العاملين، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها.
- 5- زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤولياتهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الاجتماعية، مما يعمل على تكوين الشعور بروح العائلة الواحدة.
- 6- التعامل الايجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها من ناحية التمسك بهم وبمنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.
- 7- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

خاتمة:

يُمثل الأفراد رأس المال البشري للمؤسسات، وعلاقة العنصر البشري بالمؤسسة مُحدد أساسي لمستوى أداء المنظمة وحتى تكون هذه العلاقة إيجابية لابد من توفر عدة عوامل ومن أهمها الانتماء التنظيمي، وكثير من المنظمات لديها نقص في إدراكها لموضوع الانتماء التنظيمي، ولا عن المتغيرات التي تساهم في تكوينه أو العوامل التي تؤثر فيه حتى يمكن التعامل مع تلك المتغيرات والعوامل بالشكل الذي يُدعم مستوى الانتماء التنظيمي. فينبغي للمشرفين على المؤسسات العمومية والخاصة القيام بتنمية وتعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين في حدود مسؤولياتهم ؛ كالأخذ بمبدأ الوسط بين الاهتمام بالعمل وانجازه والاهتمام بحاجات

العاملين والرفع من معنوياتهم وإشاعة أجواء مريحة ومستقرة لهم، وكذا الاهتمام بالحوافز المعنوية، وإعادة النظر في نمط وأسلوب الإشراف في المؤسسة، وتوصية رؤساء الأقسام للأخذ بأساليب الترغيب والتحفيز للقيام بالأعمال، ثم العمل على زيادة وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين والعمل على التقارب، وذلك من خلال الاهتمام بالبعد النفسي والاجتماعي لجميع العاملين، وتدعيم العلاقات الإنسانية، وكذلك الاعتماد على أسلوب المشاركة في صناعة القرار والمشاركة في اتخاذها، ومنح العناية والاهتمام بأسلوب القيادة الذي يهتم بالعاملين واحترام مشاعرهم وتقديرهم وهو الأسلوب القيادي الأمثل في رفع مستوى الانتماء التنظيمي. والاهتمام بنظام الحوافز المادية وزيادة تفعيل الخدمات المقدمة للعاملين من تعديل لنظام الترقيات وتعديل في نظام الأجور ليتناسب مع الوضع المعيشي، وكذا تفعيل منظومة الخدمات الاجتماعية من توفير المسكن والنقل من وإلى مكان العمل وتقديم قروض للعاملين، والأخذ بمبدأ اللامركزية في تسيير المؤسسة وإعطاء الصلاحيات لمدراء المؤسسات في تحديد أنظمة العمل والتسيير.

المراجع باللغة العربية:

- 1- احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978
- نجلاء عبد الحميد راتب: الانتماء الاجتماعي للشباب المصري: دراسة سوسيولوجية في حقبة الانفتاح، مركز المحروسة للنشر، القاهرة، 1999
- 2- احمد السيد طه الكردي، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، بدون تاريخ.
- 3- احمد إبراهيم احمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998
- 4- حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997،
- 5- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط1، 1997

6- خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد،

عمان، 2007

7- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006

8- محمد قريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000

9 - محمد ابونصر مدحت: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، بدون تاريخ

10- محمد ناصر العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة ن الرياض، 1995

11- منصور فهمي: إدارة القوة البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط6، 1982

12- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل، 1999

13- المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، عمان، ط1، 1996

14- عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران،

عمان، 1999

المراجع الأجنبية

- 1 -A, cohen, career stage as modested of the relationships between organizational commitment and autcomes: A meta-analysis, journal of occupational psychology, 1999
- 2 - jans, n, a. Organizational commitment, career factors and career-life stage journal of organizational behavior, 1989
- 3- Mowday, R, M. and. And porter, l, w; the measurement organization commitment, journal of vocational behavior, 1999
- 4- Sheldon, M, investisment and involvement as mechanism producing commitment to the organization administrative science quarterly, 1971.

المجلات والدوريات:

- 1- محمد عابدين: درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، م6، ع3، 2010
- 2- محمد تيغزي: الإجهاد المهني لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الجزائرية: اقتراح نموذج تنظيري، مجلة التعريب، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، ع1، مارس 1991

3- راتب السعود: أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية ليكرت (نظام 1 -نظام2) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5، عدد،2009،3