

الفصل السابع

الانتماء التنظيمي

أولاً مفهوم العام للانتماء:

يعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية بشكل عام إلا أنه لم ينل من الاهتمام الكافي من جانب المختصين في مجال العلوم الإنسانية كما انه كغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية يعتريه كثيراً من الخلط والتضارب فهنا يرى الانتماء بأنه عضوية الفرد من الجماعة أي ضرورة أن يكون الفرد جزءاً من الجماعة أما الارتباط بها فيخضع للسعي العام للفرد نفسه وهنالك ما يرى ضرورة انتقال الانتماء على الجانبين أي كون الفرد جزءاً من الجماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه.

ثانياً: مفهوم الانتماء التنظيمي:

يعتبر الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات بلوغه لما له من أثر فعال من استمرارية العمالة واستقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم. وهنالك العديد من تعريفات منها: الانتماء التنظيمي هو: "اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية من استمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها".

كما عرف بأنه: "درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها" وحسب ما سبق فإن الانتماء ثلاث مكونات أساسية هي:

إيمان قوي وقبول لأهداف وقيم التنظيم، الاستعداد لبذل جهد أبكر نيابة المنظمة، اهتمام قوي ورغبة في البقاء في المنظمة.

إذاً الانتماء التنظيمي هو استمرار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقد به بينها يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك

الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في النجاح واستمرار المنظمة والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

أن الانتماء التنظيمي بعد في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع خصوصاً أن بعض الباحثين ذكروا أن زيادة تكاليف الشركات وتحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الانتماء.

إن إيجار بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شهود الموظف بانتمائه إلى شركته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، إضافة إلى استخدمت السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ود وصدقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمد بها كلامها.

أن تحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة احتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين، في الوقت نفسه فالانتماء التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون الموظف للوصول إلى البيئة النموذجية داخل العمل.

أنواع الانتماء التنظيمي:

هنالك ثلاثة أنواع من الانتماء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها هذه الأنواع الثلاثة هي:

- الانتماء المستديم ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظمات وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

- الانتماء التلاحمي يتمثل في العلاقة سيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته والتي يتم ترميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات الانتماء الرقابي وينشأ هذا الولاء عندما يعتقد الموظفون أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبزاً ودليلاً لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم.

- الانتماء العاطفي الذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما تعلق منها بالعمل أو بالعاملين ويحدد هذا المكون درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي.

أبعاد الانتماء التنظيمي:

تناولت الباحثون مفهوم الانتماء التنظيمي من بداية ظهورها بشكل عام دون النظر إلى أبعاده المختلفة ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن الانتماء التنظيمي عدة أبعاد فمعظم الدراسات المبكرة استخدمت مقياساً أحادي البعد لقياس الانتماء والذي يظهر إليه الآن على أنه مفهوم متعدد الأبعاد وبشكل أكثر تفصيلاً يرى لبعض الباحثين أن أبعاد الانتماء التنظيمي تشمل نمط الانتماء ومجال الانتماء، حيث أن نمط الانتماء يشير إلى الأشكال المختلفة للانتماء أما مجال الانتماء فيشير إلى الأشياء التي يمكن للفرد أن ينتمي إليها:

١/ نمط الانتماء:

يمكن أن يأخذ الانتماء التنظيمي الأشكال المختلفة التالية:

١/ الانتماء الاستمراري:

يشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير فالعاملون ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون

في المنظمة لأنهم عليهم أن يفعلوا ذلك (يضطرون إلى ذلك) أو بسبب الخوف من لتضحية المرافقة لترك العمل من المنظمة.

٢ / الانتماء المعياري:

يأخذون في حسابهم إلى حد بعيد ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة؟ فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لتركه أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه للعمل إذن فهو التزام أولي حتى لو كان على حساب نفسه.

ب / مجال الانتماء:

أما فيما يتعلق بمجال الانتماء وإذا يشير إلى الأشياء التي يمكن للفرد أن ينتمي إليها فقد أشار الباحثون إلى نقطتين:

- النقطة الأولى: أن الانتماء التنظيمي قد يتداخل مع مصطلحات أخرى مثل الانتماء المهني والانهماك في العمل وأن الانتماء في مكان العمل ولذلك فهو يستحق الدراسة لذاته.

- النقطة الثانية: أكد الباحثون على أن الواقع الفعلي يشير إلى أن المنظمات تضم داخلاً تحالفات وكيانات متعددة (المالكون - المديرون - الموظفون - العملاء) وكل منهم له أهدافه وقيمه الخاصة والتي قد تتطابق أو تتعارض مع قيم المنظمة ذاتها وذلك.

وأكدت الدراسات أن العاملين لهم انتماءات متعددة وأنه قد يكون هنالك صراع بين انتماءات الفرد وحين أن المنظمة مكونة من مجموعات فرعية متعددة أو جماعات.

ج / تكافؤ نمط ومجال الانتماء:

يمكن النظر إلى نمط الانتماء ومجال الانتماء على أنهما منهجان متكاملان لدراسة مفهوم الانتماء التنظيمي المتعدد الأبعاد ويمكن توضيح ذلك من خلال المصفوفة التالية:

الشكل: أبعاد الانتماء التنظيمي



مداخل الانتماء:

أ/ مداخل تنمية الانتماء التنظيمي:

يقصد بها مداخل جذب الولاء التنظيمي للعالمين وزيادته وهذه المداخل يتوجب على أي منظمة إتباعها ومنها:

١. إتباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة: عند كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات فإنه يتولد لدى الفرد شعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء التنظيمي.

٢. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: حيث يزيد الانتماء التنظيمي كما أوضحت الدراسات كلما كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة لكي يستطيع الفرد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة وذلك لئلا يتجنب حالة تضارب أدوار العاملون.

٣. إيجاد نظام مناسب للحوافز: يعبر الحافز عن تلك الوسيلة والأسلوب أو الإدارة التي تقدم للفرد بدرجات متفاوتة الإشباع المطلوب لحاجاته الناقصة وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل وأن توافر أنظمة حوافز مادية ومعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل.

٤. زيادة مشاركة العاملين: حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي على البناء في بيئة العمل حيث تقوية المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسئوليات.

٥. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها الأفراد وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم للمنظمة ومن التعريفات الأخرى للمناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتتبعكس على سلوكهم والأساس أن يعي كل من الأفراد والمنظمات لمناخه تنظيمي حيد يكون لصالح الطرفين وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذاك البيئات المتسلطة والمتبسطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية وهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنتمي فيهم قيم الولاء التنظيمي لذلك لا بد من الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من ناحية والعناية بالإنسان من ناحية أخرى لرفع الانتماء التنظيمي لدى العاملين.

ب/ مداخل الانتماء التنظيمي:

تعددت وتتنوع مفاهيم الانتماء التنظيمي وقد اتفق الباحثون على أن مفاهيم الانتماء يمكن أن ندرج بحث ثلاث مداخل وهي:

١/ مدخل التبادل:

يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدد رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدها إذا ترك المنظمة ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها الانتماء التنظيمي وهي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة.

٢ / المدخل النفسي:

المدخل يعتمد على مفهوم الانتماء التنظيمي والذي يمكن وصفه من خلال ثلاث عناصر:

- قبول القيم وأهداف المنظمة.
- رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة.
- رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة.

٣ / المدخل المشترك:

يرى أنصار المدخل المشترك أن كلاً من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفرده لتفسير الانتماء التنظيمي، وفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتمد وفقاً للمدخل المشترك على ثلاثة أبعاد هي الانتماء الاستمراري، الانتماء العاطفي، الانتماء المعياري.

كما قد يتفاوت أهمية الشعور بالانتماء التنظيمي بين شركة وأخرى سواء أكانت مؤسسات ذات طابع عام أو خاص.

وينبغي على الشركات الكبيرة، المتوسطة، الصغيرة الحجم، أن تولي عناية جديدة لهذا الموضوع ولا يتم ذلك إلا يحسن اختيار الموظفين منذ البداية، وترشيحهم درجات أعلى، وتقديم الفرص التدريبية، وتفويض القرارات، وأهمية فلسفة الإدارة العليا وبوضوح وشفافية إلى جميع العاملين في الشركة خصوصاً أن شعور الموظفين ايجابياً تجاه شركة يؤدي إلى تصحيح الانحرافات.

الفرق بين الانتماء والولاء التنظيمي:

الأصل اللغوي الثابت لدلالة الانتماء هو الانتساب إلى الأب كما في القواميس ومع تطور الحياة وتعقيدها في ظل النظم الاجتماعية والسياسية المتعاقبة من النمط البدائي إلى العشائري فالقبلي فالنظام الحكومي نظام الدولة الحديثة برزت الحاجة إلى ضرورة البحث عن المحددات أخرى إضافية بهدف تحديد أدق لهوية الإنسان لتمييزه من غيره تمييزاً صحيحاً لا لبس ولا

تشابه فيه فلم يعد مجرد اسم الشخص مقروناً باسم الأب والأم والعائلة كافياً للتمايز البشري بين إنسان وإنسان، بل أصبح من الضروري تحديد مكان الولادة وتاريخها، وذكر بعض الصفات المميزة الطول واللون مع تحديد أوسع لموقع الشخص في الدولة التي ينتمي إليها بحدودها الجغرافية المعترف بها دولياً وهناك في الحكومات وخاصة العربية والإسلامية ما يضيف اسم الديانة.

يترتب على الانتماء سواء أكان للأبوين أم للقبلية أم للدولة التزامات معينة في الواجبات الأخلاقية والأدبية والموضوعية والقانونية وفقاً للتشريعات الخاصة بكل دولة وبكل عصر، وهذه الالتزامات تندرج تحت ما يسمى الولاء، ومن معاني الولاء:

لغوياً: المحبة والصداقة والنصرة والقرب والقربة، وفي هذه المعاني كما نلاحظ يختلف المعنى الخاص الضيق لمفهوم الولاء بالمعنى العام الذي يمتد ليشمل جميع أفراد المجتمع الذي ينتمي إليه، حينئذ يخرج الإنسان في دائرته الضيقة لذلك المفهوم إلى دارة أوسع ومحيط أرحب، هو محيط مجتمع الدولة، وقد يمتد هذا الولاء (المحبة والصداقة والنصرة) إلى آفاق أوسع ليشمل العالم بأسره.

لاشك أن مفردة الولاء من المفردات القديمة المتداولة في المجتمعات والحضارات الإنسانية منذ فجر التاريخ حتى وقتنا الحاضر. ويشير مفهوم الولاء إلى مقدار الإخلاص والوفاء والطاعة لدى الفرد تجاه الطرف الآخر، سواء كان شخصاً أو عملاً أو منظمة.

الولاء التنظيمي هو اعتقاد قوي وقبول في جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها.

ومن الملاحظ أن هنالك أمرين مهمين يحكمان الولاء التنظيمي أحدهما شخصي، وهو تبادل المنافع والمزايا بين المنظمة والفرد، والأخر نفسي، وهو التكوين النفسي للفرد نحو المنظمة.

وتشير الدراسات التنظيمية إلى أن الولاء التنظيمي في المنظمات اليابانية مرتفع نتيجة لحب اليابانيين للعمل وفعالية منظماتهم، بينما الولاء التنظيمي في الشركات والمؤسسات في الشرق الأوسط منخفض لأسباب تنظيمية وفردية. أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد دلت تلك الدراسات بأن الولاء التنظيمي يقع في مستويات جيدة.

ويمر الولاء التنظيمي للفرد بثلاث مراحل:

حيث يبدأ الفرد بتقبل سلطة الآخرين وطاعتهم وتنفيذ توجيهاتهم وأوامرهم مقابل ما يلقاه من فوائد مالية ومعنوية. ثم يتطور هذا التقبل نتيجة إتباع رغبته في الانتماء مما يتولد عنه الرغبة في الاستمرار بالعمل بهذه المنظمة. وأخيراً يتكون لدى الفرد قيم مماثلة لقيم المنظمة وأهداف تتطابق مع أهدافها، وبالتالي يكون لديه ولاء لهذه المنظمة يدفعه للإخلاص لها والدفاع عنها. إذا لم يتوفر فلن يحدث الانتماء فالولاء هو الأساس لحدوث الانتماء ومثال لذلك:

إذا كنت تعمل في شركة وولائك لرئيس الشركة التي تعمل بها فبالتالي تكون ممتن للشركة بسبب الولاء لها. أما إذا لم يكن لديك ولاء للشركة فلن يحدث انتماء. الولاء والانتماء يمكن أن يكون مفهوم لمعنى واحد ولكن هنالك اختلاف بينهما في أن الولاء هو الذي يحدث الانتماء كما وضعنا سابقاً فلولا الولاء لن يحدث الانتماء.

الولاء بمعناه البسيط هو الوفاء والطاعة للشخص الآخر. أما الانتماء يعني الانتساب وعضوية الفرد للجماعة التي ينتمي إليها.

العوامل التي تساهم في الانتماء التنظيمي:

التي لو طبقت في أي جماعة أو حزب فيمكن إعادة صياغتها كالآتي:

- على النقباء المسؤولين عن العمل التربوي والمسؤولين الإداريين الاهتمام لحاجات الإنسانية والظروف الشخصية للأفراد والتي قد تمثل عائق نمو أداء المهمات والتكاليف.

- وضوح الأهداف والأدوار المختلفة وربطها بالأهداف الإستراتيجية والأهداف البعيدة المدى ومشاركة جميع القواعد والأفراد في وضع وتنفيذ الخطة وأهدافها على مستوياتها المختلفة.
- الاهتمام بتوظيف وخاصة الفعال وبالتوظيف الأمثل (الفارق بين هذه الدرجات في التوظيف).
- تحسين المناخ التنظيمي في توسيع لقاعدة الشورى ومستوياتها والإبداع والابتكار والأخوة والترابط والثقة أي كل هذه المناخات الايجابية التي تساعد على تنمية الانتماء التنظيمي.

موقف الإسلام من الانتماء:

أمر الإسلام بمخالطة الجماعة وعدم مفارقتها وجعل الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خير من الذي لا يخالط الناس ولا يصبر على أذاهم فقد ورد في الحديث الشريف "الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خير من الذي لا يخالط الناس ولا يصبر على أذاهم".

كما شرع الإسلام عبارات ذات مظهر جماعي مثل صلاة الجماعة في المسجد للرجال خاصة والحج ونحوه.

كما حث الإسلام على الألفة وأعدده والتعاون بين الناس كما في الحديث "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى سائر الجسد بالسهر والحمى".

ودعا الإسلام إلى الوحدة ونهى عن الفرقة وقال تعالى "ولا تكونوا كالذين تفرقوا واختلفوا من بعد ما جاءتهم البينات أولئك لهم عذاب عظيم".

أما الانتماء التنظيمي حسب النظرية الإدارية الإسلامية فينعكس أصلاً عن الولاء والانتماء للمبادئ المنبثقة عن العقيدة الإسلامية تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضي الله تعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه فمعيار المسؤولية ومعيار الانتماء عندهم قوة معيار ذاتي داخلي يدفعهم لإتباع السلوك الايجابي في عملهم والمحافظة عليه

وايلائه جهودهم لتحقيق غاياته فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة ويحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهجرون وقته دون جدوى كما أن ولاءهم وانتماءهم لتنظيماتهم مستمد بالدرجة الأولى من ولائهم لعقيدهم هذا الولاء الذي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة والمكافأة العالية.

تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد والمنظمة:

أ/ تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد:

تنقسم آثار أو نتائج الانتماء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:
القسم الأول: ويشمل في آثار الانتماء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم هذه الآثار إلى نوعين: هما الآثار السلبية والآثار الايجابية فالآثار الايجابية تتمثل في أن الانتماء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف.
وكذلك فإن آثار الانتماء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد والانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الانتماء التنظيمي يجعل الفرد يواجه ويستثمر جميع طاقاته للعلم ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

القسم الثاني: يتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في

تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لتأكده من أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه وأدائه المتميز.

ب/ تأثير الانتماء التنظيمي على المتغيرات التنظيمية التالية:

١/ الأداء المتميز:

يؤثر الانتماء التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لماله من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير أن هنالك علاقة ارتباط قوية بين الانتماء التنظيمي والإبداع الإداري كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن للانتماء التنظيمي تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي بغض النظر عن المتغيرات الشخصية (الخبرة، مستوى التعليم، الجنسية، العمر) ويرجع كثير من باحثي الإدارة ومنظريها تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الفرد الياباني العامل في هذه المنظمات فالمشاركة والاحترام جعلاً من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات والموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته وهذا التفوق في أداء المنظمات حدى الكثير من الدراسات العلمية إلى الكشف عن علاقة الولاء التنظيمي المرتفع بالثقافة التنظيمية والأسلوب التنظيمي في المنظمات اليابانية.

٢/ دوران العمل:

تشير دراسات إلى أن زيادة الانتماء التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل، إن الانتماء التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على نية ترك العمل فالانتماء التنظيمي له تأثير سلبي قوي على نية ترك العمل فالعامل الأقل انتماءً أكثر ميلاً لترك العمل كما أن الانتماء، التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن العمل، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الانتماء التنظيمي والغياب عن

العمل كما وجد أيضاً أن للانتماء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض وهنالك العديد من العقائد التي تجنبها المنظمة عن طريق التقليل في نسبة الغياب وترك العمل وتتمثل فيما يلي:

١. التقليل من المعوقات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

٢. انخفاض الإنتاجية فعند التدريب عامل جديد ستخف إنتاجية على الأقل أثناء فترة التدريب.

٣. الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتغيبين الأمر الذي قد يزيد في عدد من يغيب أو يترك العمل هذه المشكلات وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة والإداريين أصحاب المناصب العليا، المنظمة التي يتصف أفرادها بالانتماء المرتفع تبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الإتمام إليها وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار وموظفين جدد ذوي مهارة عالية.

أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:

ثقافة المنظمة تعتبر عنصر أساسي، وتؤثر على العاملين والعمليات الإدارية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها ومن ثم تؤثر خلالهم على كفاءة وفعالية المنظمة الإدارية.

وتزداد أهمية الانتماء في الربط بين المنظمة والعاملين فيها في حالات التغيير السريع الذي قد تشهده المنظمة الإدارية وفي حالة الصعوبة التي قد تواجهها المنظمة في تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين فيها لتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز وتقدم مدرسة الثقافة التنظيمية الخاصة بدراسة وتفسير الانتماء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة بما تتضمنه من قيم

وخاصة قيم المديرين وجوانب تتعلق ببناء المنظمة مادياً وتنظيماً وافتراضات أساسية تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى وتعد الثقافة التنظيمية المكون الأساس للانتماء التنظيمي.

برزت أهمية دراسة الثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن الماضي لكن هذه الأهمية تعاضمت في سياق الدرجة العلمية من التغيير في بيئة إدارة الأعمال وما يطرحه هذا التغيير من تحديات للتطوير والاستجابة والتكيف مع المتغيرات الجديدة مثل عولمة أنشطة المنظمات الإدارية وعلى الأقل زيادة تعرضها للمتغيرات الخارجية وازدياد حدة التنافسية بين المنظمات الإدارية ومثلت دراسة الثقافة التنظيمية أحد مداخل التطوير الإداري وبالأخص من علاقتها بزيادة درجة الانتماء التنظيمي بما يعزز قدرة المنظمة على رفع معدلات أدائها.

السبب في الوقوف على دور الثقافة التنظيمية هو تحديد وتقييم مدى ملائمة منطلقات الثقافة التنظيمية السائدة، وتقييم مستوى شمولية تكامل الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية ودرجة فعاليتها في أداء هذه الوظائف ويمثل رفع الدرجة الانتماء التنظيمي أحد أهم محركات الثقافة التنظيمية.

وإن ثقافة المنظمة تلعب دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي وذلك وفقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة ولذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس سلباً على أنشطتها فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى هبوط مستواها وانتشار عدم الرضا بين العاملين فيها وضعف انتمائهم والعكس.

إن الثقافة التنظيمية الفاعلة هي التي تسعى إلى التأثير في سلوك الأفراد العاملين وتعمل على توجيهه بكل العوامل المؤثرة، من خلال الاهتمام باحتياجات العميل وتحقيق رغباته والاستجابة إلى تطلعاته، كذلك أن الثقافة التنظيمية تعمل على تحقيق الانتماء إلى فرص العمل بما تتيحه من قواعد مشتركة للعاملين نحو المعتقدات والاتجاهات السلوكية ومن خلال

إكساب الأفراد الخبرة في العمل مما يحقق للفرد هويته تجاه عمله، وتجاه منظمته كما ذكر في كتاب السلوك التنظيمي: (أنه قد أصبح معروفاً لسنوات عديدة، أن خبرة العمل تساهم في صياغة الهوية)، وكما ذكر في كتاب إدارة السلوك في المنظمات: (أن من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المنظمات: أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي فيها).

كما أن ما تتيحه الثقافة التنظيمية للعاملين من حرية المشاركة بالأفكار وإتاحة الفرصة لهم في مشاركة صياغة ثقافة المنظمة، وبالتالي فإن ذلك يشعرهم بأنهم جزء حيوي فيها، وأن دورهم غير مهم.

كما أن أهمية الثقافة التنظيمية في مجال الأفراد تشمل:

أ. الاهتمام الفائق باحتياجات العملاء أو الأفراد العاملين، إذ أن الثقافة التنظيمية كفاءتها مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال التحليل والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد جاداً في تحقيق الإشباع اللازم لها.

ب. حرية تقديم الأفكار الجديدة، إذ تتيح الثقافة الكفؤة الحرية في تقديم الأفكار للأفراد العاملين بما يحقق التطور والتقدم، والتغيير والتطوير الكفاء لثقافة المنظمة يتطلب ضرورة فتح الباب أمام الأفراد للتقدم بالآراء التي يرونها مناسبة، والتي من شأنها تحقيق الهدف المطلوب من التطوير، إذ يحقق ذلك شعور الأفراد بأهميتهم في التنظيم، ولذلك الأثر الواضح في تحقيق ولائهم للمنظمة ورضائهم عن العمل.

ج. تحقيق الثقافة التنظيمية الكفؤة الاتصالات المفتوحة بين الأفراد مع بعضهم من خلال العمل المشترك والتعاون، ومع مدراءهم ومسؤوليهم من خلال إيضاح ثقافة المنظمة للاتصالات في العمل.

د. تحقيق الفاعلية في العمل، حيث تعمل الثقافة التنظيمية من خلال خططها الوظيفية على إيصال الأعمال وتوظيفها وفق ما يتناسب مع

مقدرات الشخص أو الفرد، وبذلك تكون فاعليته في إنجاز العمل الموكل إليه واقعية.

٥. إكساب الأفراد الخبرة في العمل مما يحقق للفرد صياغة هويته تجاه عمله، وتجاه منظمته، فقد ذكر مؤلف (سوء السلوك التنظيمي) أنه لقد أصبح معروفاً لسنوات عديدة أن خبرة العمل تساهم في صياغة الهوية كما ذكر كل من جبرالد جرينيرج، وروبرت بارون في كتابهما إدارة السلوك في المنظمات: إن من أوضح الأدوات التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المنظمات أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما وقى ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي فيها، ويتوفر الخبر في العمل سيؤدي ذلك إلى تحقيق رغبة الفرد في العمل مما يؤدي إلى نتائج إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم، فقد قال مؤلف كتاب (إدارة الأفراد) مهدي حسين زويلف: كما أدى إغفال الرغبة في العمل من قبل الإدارات إلى تدني الإنتاجية مهما كان للفرد من قدرة على الإنتاج، وكم وأنفقت الإدارات المال والجهد على التدريب لغرض رفع مستوى الأداء دون أن تحقق نتائج إيجابية ولذلك لغياب الرغبة في العمل.

٦. تحقق الثقافة التنظيمية التوافق والانسجام بين الفرد والعمل، وذلك من خلال تشخيصها وتحليلها لسلوك الفرد العامل وتمييط ذلك السلوك بما يوافق الثقافة التنظيمية لا يشعر الفرد فيه بأن أهداف المنظمة معارضة لأهداف واحتياجاته فقد قال عبد الغفار حنفي المؤلف لكتاب (إدارة الأفراد بالمنظمات): أنه من المهم تحليل وتشخيص سلوك الفرد في مكان العمل، فكيف يتم ذلك وما هي العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار الفرد لتحقيق التوازن والانسجام بين الفرد والعمل.

كما أن الأهمية البالغة التي تلعبها الثقافة التنظيمية في مجال الجماعات من إمداد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطرق التي تؤدي بها الأشياء، وإشباعها لحاجات الأفراد والانتمائية، وكذلك كسبهم الأمان والثقة بعدم إهمالها لتحليل اتجاهات الأفراد المبنية على مجموعة من العوامل الدينية، والثقافية، الأخلاقية، وغيرها ومن ثم تقسيمها لتلك العوامل وإرساء الثقافة على مضامين تتوافق مع المبادئ الثابتة لتلك العوامل، والتي لا يتنازل الأفراد عنها، أو على الأقل لا تتعارض معها حتى لا تكون الثقافة التنظيمية غير واقعية وليست قابلة لتصنيفها المجموعات التنظيمية.

نجد كل ذلك محققاً لأهداف الانتماء التنظيمي والذي تركز مداخل تنمية الانتماء فيه على:

١. إشباع الحاجات الإنسانية لعاملين في المنظمة، حيث لكل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلي إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا أشبعت تلك الحاجات فإنه يتولد لدى الفرد شعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء التنظيمي.

٢. الثقافة التنظيمية القوة تضع طريقاً مشتركاً ورؤية واضحة لكل أعضاء التنظيم حول تنفيذ الأشياء أي تمد الموظفين برؤية أعمق للطريق التي تؤدي بها الأشياء.

٣. الإحساس والشعور بالأمان بالنسبة للجماعات إن أن الثقافة التنظيمية لا تعمل لتحليل اتجاهات الأفراد المبنية على مجموعة من العوامل الدينية، الثقافية، الأخلاقية وغيرها والعمل على وضع ثقافة لا تتعارض مع ثقافة المنظمة والمبادئ الثابتة للأفراد.

وهذه النقطة مهمة جداً لأن لكل منظمة بيئة لتحقيق أهدافها وفق معطيات تلك البيئة، وعناصر البشرية، والمادية، وينبغي ألا تتعارض مع معطيات البيئة الثقافية والاجتماعية والدينية وغيرها حتى تكون قابلة للتنفيذ ومراعاتها لتلك الجوانب فإن الأفراد سيشعرون بالثقة بمجرد اهتمام ثقافة المنظمة لقيمهم المختلفة.

عندما يكون هنالك اختلال في التوافق، تركز على التوفيق بين الأهداف والبيئة والأنظمة والإجراءات لتشجيع عملية تمكين الناس وتغذيتها، ولبناء ثقافة تخدم الرؤية والقيم.

نجد أن كل تلك النقاط السابقة والتي تعتبر مداخل تنموية للانتماء التنظيمي قد اهتمت بها الثقافة التنظيمية من خلال السرد السابق لأهميتها كل من المجالين، إذ نجدها قد اهتمت باحتياجات العملاء والأفراد العاملين، وأيضاً حرية تقديم الأفكار الجديدة، وتحقيق الاتصالات المفتوحة المحققة للتعاون المشترك بين العاملين، واهتمامها بتحقيق الفاعلية في العمل، وكسب الأفراد الخبرة في العمل، إضافة إلى اهتمامها بتحقيق التوافق والانسجام بين الفرد والعمل، وإصدارها للموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، وإشباعها لحاجات الانتماء، وإكسابها الثقة للعاملين.

كل تلك عناصر من الأخرى أن تحقق الانتماء الوظيفي بل تحقق الانتماء الوظيفي الفاعل إذا ما نسقت ونفذت بالصورة المطلوبة هذا من جانب، ومن جانب آخر فإننا نجد أن الانتماء التنظيمي هو أحد الوسائل التي تسعى إلى تحقيقها الثقافة التنظيمية، وأحد أهدافها التي توليه الأهمية القصوى، فقلما - أو لا توجد - ثقافة تنظيمية مخططة بصورة جيدة لا ترمي إلى تحقيق ذلك الهدف (الانتماء التنظيمي).