

[علاقة الروح المعنوية بالالتزام التنظيمي]

[الباحثة: ايمان جميل الصالح]

[دكتوراة – علم اجتماع – جامعة الأميرة نورة – المملكة العربية السعودية] 2019 – 2020 م

[eman_salih32@gmail.com]

الملخص للدراسة

وجود بعض العلامات السلبية في المنظمات تنم على أن هناك مشكلة ما، وبهذا السبب يتوجب على المنظمة أن تضع الحلول والبرامج الاستراتيجية لمعالجة أي ظاهرة أو سلبية ما ومن هذه السلبيات ظهور ضعف الحماس الزائد في العمل وانتشار الغياب المتكرر بين العاملين، وكثرة الاستئذان، والتسرب الوظيفي، وعدم اتباع التعليمات وكثرة التذمر والشكاوى وتدني مستوى الأداء، جميع هذه المؤشرات تدل على أن هناك انخفاض في الروح المعنوية، والتي قد يتبعها عدم تنفيذ خطط العمل في المواعيد المحددة، وبالتالي تراجع ثم اندثار المؤسسة في السوق وفقدان تواجدها، وتبقى أهمية المورد البشري بأنه العامل الحاسم في نجاح المنظمة حيث كلما ارتفعت درجة العلم والتكنولوجيا تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتمزم وتطويرية تحدي لضمان قيام الفرد بالسعي الدائم لتطوير أساليب العمل مع تقديم الاقتراحات الهادفة وسرعة الإنجاز الاعمال ورفع مستواه والمحافظة على سمعة المؤسسة وذلك بالتفاعل مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة، حيث كلما كان العاملين في المنظمة على مستوى عالي من الالتزام بعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها على النحو المطلوب.

مصطلحات البحث: الروح المعنوية، الإلتزام التنظيمي، المنظمات.

Abstract

The presence of some negative signs in organizations indicates that there is a problem, and that is why the organization must develop solutions and programs strategies to address any phenomenon or negative and among these negatives is the emergence of weak excessive enthusiasm in the work and the prevalence of frequent absence among workers, frequent permission, and job leakage, Failure to follow instructions, frequent grumbling and complaints, and poor performance, all these indications are that there is a decrease in morale, which may be followed by non-implementation of work plans in the specified dates, and consequently the institution's decline in the market and the loss of its presence, and the importance of the human resource remains It is the decisive factor in the success of the organization where the higher the degree of knowledge and technology, the task of preserving the committed human resource and developing a challenge remains to ensure the individual's constant endeavor to develop work methods while offering meaningful suggestions and speedy completion of work and raising his level and maintaining the institution's reputation by interacting with others inside and outside the organization, Where whenever the workers in the organization are at a high level of commitment to their work, this organization can play its role and achieve its goals as required.

Keywords: Morale, Organizational commitment, Organizations •

المقدمة

عندما تحرص قيادة المنظمة على تنفيذ خططها واستراتيجيتها التي وضعتها، فلا شك أن الروح المعنوية العالية تحسن من معدلات أداء الفرد وطاقته ومجهوده ذهنياً كان أم عضلياً، فكلما زادت سعادة الإنسان واستبشاره وتفاؤله كلما زادت إنتاجياته وقدراته، وتعد الروح المعنوية من أهم دعائم تحقيق أهداف الدول والمنظمات، ومن أجل ذلك فهي تحتل موقعاً بالغ الأهمية في سياسة الدول عامة. (القماشى، 2019: نت).

لذلك اهتم الكثير من الباحثين في الروح المعنوية لمدى تحقق هؤلاء العاملين التزامهم بأعمالهم في ظل هذه الضغوط التي يتعرضون لها، فالروح المعنوية هي الآثار السلوكية التي تظهر على فرد أو عدة أفراد فتحفزهم إلى المزيد من بذل الجهد إذا كانت مرتفعة أو التكاثر إذا كانت منخفضة. (العتيبي، 2008م)

يرتبط نجاح أي منظمة أو مؤسسة بزيادة إنتاجها وقدرتها على تحقيق هدفها، وهنا بلا شك يقدم بشكل كبير على مدى قدرة الأفراد وكفاءة وقوة أدائهم وكلما كان العاملين في المنظمة على مستوى عالي من الالتزام بعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق هدفها، ويعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية وحث الاسلام عليها. (عطشان، 2014م)

مفهوم الروح المعنوية

إذا كانت جهود الباحثين والممارسين للعمل الإداري في المنظمات قد تركزت في المقام الأول على البحث عن أفضل الطرق التي تؤدي إلى تحسين فعالية الأداء، كما تؤدي الروح المعنوية دوراً هاماً في تأثيرها على نوع وكَم الأداء، وللروح المعنوية أهمية عظيمة في مجال العمل، انطلاقاً من كونها مقياساً لفاعلية العاملين وإفادتهم في المؤسسة، وذلك من خلال تأثيرهم بالنمط القيادي والسمات الشخصية للقائد، لذا أصبح الاهتمام بالروح المعنوية من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات الأفراد وردود أفعالهم وظروف أعمالهم المختلفة (الحري، 2005م)

حيث عرف "الخواج" الروح المعنوية بأنها: عبارة عن الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعة ويحدد نوع استجاباته الانفعالية وردود الفعل للعوامل والمؤثرات المحيطة به (الخواج، 2009م)

كما أن الروح المعنوية يصف شعوراً متصلاً بالروح والحماس، وإذا استخدم المصطلح بالنسبة لمجموعة من العمال فإنه يشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، كما يمكن النظر إلى الروح المعنوية من وجهة نظر فردية تصف مشاعر الفرد تجاه عمله، ومدى رضاه عن هذا العمل، ويربط هذا المفهوم بحاجة الفرد ومدى قدرته على التكيف مع عمله، والدور الذي يؤديه في التنظيم، كما يمكن النظر إلى الروح المعنوية من خلال منظور الجماعة على أنها ردود الفعل الاجتماعية للمجموعة والتي تركز على المشاعر تجاه القيم الاجتماعية (الشنواني، 1999م)

أهمية الروح المعنوية:

تكتسب أهمية الروح في قدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للفرد في حالات تصاعدها أو انخفاضها فيلزم من ارتفاعها وتحسينها زيادة إنتاج الشخص وتحسن نوعية إنتاجه وحسن تكييفه النفسي مع العمل الذي يقوم به ومع الأشخاص الذين يعملون معه ويلزم من انخفاضها وهبوطها انخفاض نسبة إنتاج الشخص وسوء تكييفه واضطراب سلوكه وتصرفاته (البديري، 2001م)

كما أن الروح المعنوية والإنتاجية هدفان متكاملان مؤثران في بعضهما، الإنتاجية مرتبطة بجوانب فنية وإدارية، والروح المعنوية مرتبطة بالجوانب النفسية والاجتماعية، وتفاعل جميع هذه الجوانب مع بعضها البعض يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية والروح المعنوية، إذا كانا في الاتجاه الصحيح، وإلى خفضهما إذا كانا في الاتجاه الغير الصحيح (الرفاعي، 2009م).

مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية:

هناك روح معنوية عالية وروح معنوية منخفضة وأن مظاهر الروح المعنوية العالية تتمثل في مشاعر الفرد والجماعة نحو المؤسسة وشعورهم بالانتماء لها وما يلاحظ على تصرفاتهم وسلوكهم داخل المؤسسة وخارجها:

مظاهر الروح المعنوية العالية:

- ✓ شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة والمحافظة على سمعتها من خلال تفاعله مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة.
- ✓ الشعور بالرغبة في العمل والسعي الدائم لتطوير أساليب العمل ورفع مستواه من خلال تقديم الاقتراحات الهادفة وسرعة الإنجاز والدقة والحرص في التنفيذ.
- ✓ الحرص على تنفيذ خطط العمل في المواعيد المحددة.
- ✓ المحافظة على مواعيد الدوام والاجتماعات واللقاءات.

أما مؤشرات الروح المعنوية المنخفضة:

- ✗ تدني مستوى الأداء وارتفاع نسبة الغياب والتأخيرات.
- ✗ فقدان الاهتمام العام بالعمل.
- ✗ التسرب الوظيفي.
- ✗ مخالفة اللوائح والتعليمات وكثرة التذمر والشكاوى. (الحري، 2005م)

العوامل التي تساعد في رفع الروح المعنوية:

أظهرت النتائج المتعددة أن هناك عوامل نفسية معينة تكون أساسا الروح المعنوية العالية وفيما يلي أهم هذه العوامل:

أولاً: المساواة في المنافع والتضحيات: يتحمل الأفراد الحرمان والصعوبات إذا تعرضوا جميعاً لنفس الظروف، أما إذا حظي بعضهم ببعض الامتيازات الخاصة وإذا كان هناك محسوبية فإن الآخرين تنخفض معنوياتهم، أي أن الحرمان أو الصعوبات أو وجود مزايا وامتيازات ليس في ذاتها من العوامل المؤثرة على خفض أو ارتفاع معنويات الجماعة ولكن طريقة توزيعها بين أفراد المجموعة هي العامل المهم الذي يؤثر على الروح المعنوية.

ثانياً: المشاركة: عندما يعمل جماعات مع الأفراد معاً، تكون الروح المعنوية عند قمته إذا سمح للأفراد وشجعوا على المشاركة في تحقيق الهدف المشترك، وينبغي العمل على شعور كل فرد من أعضاء الجماعة أن جهوده ضرورية ومهمة لتحقيق هدف الجماعة إذ لا شك أن الفرد الذي يشعر أنه لا يمكن الاستغناء عن جهوده لتحقيق هدف الجماعة يكون أكثر رغبة في التعاون.

ثالثاً: الشعور بالتقدم: يتفق علماء النفس على أهمية هذا العامل كدافع للفرد على بذل طاقة أكبر في الإنتاج وتناوله هنا كعامل مهم في رفع معنويات الجماعة إذ تبقى روح التماسك في الجماعة عالية، إذا كان ينتج عن الجهود المشتركة تقدم ملحوظ فالتقدم أو الترقية يكون دائماً لها أثرها في رفع المعنويات.

رابعاً: الفهم المتبادل والشعور بالحرية: بينت تجارب "وسترن إيكترين" أن الإنتاج يزيد عندما يشعر الأفراد بالحرية للتحدث مع الآخرين، وبالحركة داخل الإدارة بدون الحاجة إلى الحصول على الأذن بذلك.

خامساً: الثقة في القيادة: يعتبر المشرفون في مجال العمل هم قادة جماعات العمل، ويمكن للمنشأة وضع سياسة تبين الخصائص الواجب توافرها في الفرد حتى يمكن تعيينه في وظائف الأشراف. وينبغي أن تفرض السياسة التي تضعها المنشأة، اختيار أفراد ذوي قدرات عالية، واجتماعيين، وعادلين، لوظائف الأشراف حتى يمكن كسب ثقة العاملين، وبذلك ترتفع الروح المعنوية.

سادساً: توافق الفرد مع عمله: يكون للوظيفة التي يعمل بها الفرد دور هام في إرتفاع أو انخفاض معنوياته، إذ أن توافق الفرد والوظيفة ضروري لارتفاع معنوياته، وترتفع معنويات الفرد بالنسبة للوظيفة عندما يكون في الوظيفة نوع من التحدي له، قادر على مواجهته.

سابعاً: مكانة الأفراد في الجماعة: وقد يكون هناك توافق بين الفرد والوظيفة أي أن الفرد يعمل بالوظيفة المناسبة لقدرته وميوله، ولكن ذلك وحده لا يكون ضماناً لارتفاع معنوياته، إذ ينبغي أن يتوافق أيضاً مع الجماعة التي يعمل معها، أي زملائه في العمل، فالإنسان مخلوق اجتماعي يميل إلى الانتماء للجماعة. (عمر، 1986م)

ومن العوامل التي تساعد في رفع الروح المعنوية تتمثل في:

1. **كفاية الإشراف المباشر:** فالمشرف له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والإفراد، ويكون له أكبر التأثير على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.
 2. **الرضا عن العمل:** فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان عملهم وبذل كل ما لديهم من طاقة في القيام به.
 3. **الاندماج مع الزملاء:** فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاءً للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة لزمالة الآخرين.
 4. **توفر الهادفية والفعالية في التنظيم:** يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم، كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنه من تحقيق المقام من أجله.
 5. **عدالة المكافآت المادية:** حيث يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت عادلة إذا قورنت ببعضها داخل المشروع، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في مشروعات أخرى مماثلة. (الرفاعي، 2009م)
- كما ذكر "الحريري" العوامل التي تساهم في رفع وتحسين الروح المعنوية وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين وذلك على النحو التالي:
- أ- درجة ومستوى اهتمام الإداريين والمشرفين بعمالهم وموظفيهم فكلما كان اهتمام الإداريين بالموظفين بدرجة عالية أدى ذلك إلى زيادة في الأعمال وزيادة في الإنتاج.
 - ب- إيجاد نظام إشرافي ورقابي وإداري فعال من قبل المشرفين والمراقبين الذين يقومون بمهمة الإشراف والرقابة على الأعمال التي يقوم بها الأفراد والعاملين.
 - ت- تحديد وتوزيع وتقسيم المسؤوليات والأعباء والوظائف الإدارية والمهام على العاملين.
 - ث- درجة رضا العاملين عن المكافآت المالية والمرتبات والأجور التي يتم منحها لهم.
 - ج- درجة ومدى معرفة استخدام العاملين للألات والمعدات التكنولوجية المتطورة والحديثة.
 - ح- درجة ثقة الأفراد بأنفسهم وبمعلوماتهم وخبراتهم الإدارية.
 - خ- نوعية الكفاءة الإدارية ونوعية الإشراف الإداري المتبع في المنظمات.
 - د- مدى رضا الموظفين والإداريين عن العمل في هذه المنظمة. (الحريري، 2012م)

الالتزام التنظيمي:

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث أن الفرد هو الحجر الأساس في أي منظمة وأهمية تفوق أي عنصر من عناصر أو وسائل الانتاج الاخرى فأن الفرد له اتجاهات وتفكير وأراء خاصة وعواطف ودوافع وطموحات التي توجه سلوكه والتحكم به وبذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على أي مكونات البيئة النفسية للفرد. (فليه عبد المجيد 2005)

تفاعل ثلاثة عناصر في الالتزام التنظيمي على النحو التالي:

- أ- التطابق: ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.
- ب- الانهماك: ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
- ت- الولاء: ويقصد به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة. (عبد الباقي، 2004م)

مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يمر الالتزام التنظيمي للفرد بثلاثة مراحل متتابعة وذلك على النحو التالي:

- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته.
- مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة.
- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج. (حريم، 2003م)

الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي:

تأثير الالتزام على المتغيرات التنظيمية التالية:

- الروح المعنوية:** أظهرت الدراسات أن للالتزام التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- كما أن الروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي.

ب- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل والالتزام بأهداف التنظيم.

وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي.

ت- **تسرب الموظفين:** يعرف موبلي التسرب " بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً " ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها. (النجار، 2003م)

تنمية الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي عملية عفوية يتم تنميتها من خلال توجيه العاملين نحو تحقيق وأهداف المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات واضحة تبعا لمرحلة الالتزام الوظيفي وتتمثل في (الالتزام-الاندماج-والاندخال).

✓ **مرحلة الالتزام:** تعبر عن الحالة التي يتكون فيها قبول الفرد لزملاء العمل بقصد الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في مجال ترقية مساره الوظيفي في مجال التحفيز والترقية.

كما نجد وفي هذه المرحلة أن المواقف والسلوكيات لدى الأفراد مستمدة ليس من الإيمان المشترك بالمؤسسة ولكن من رغبته في المكافآت التي تقدمها المؤسسة وتعتبر هذه المرحلة عن بعد الرغبة في البقاء والاستمرار بالعمل بحسابات المنافع الشخصية المحققة أو تلك التي يمكن تحقيقها في المستقبل.

✓ **مرحلة الاندماج:** فهي تظهر عند قبول العاملين تأثير زملائهم من أجل الحفاظ على علاقة تشاركية فيما بينهم والمؤسسة وتعتبر هذه المرحلة عن بعد الافتخار والاعتزاز لدى العاملين بمؤسستهم.

✓ **مرحلة التداخل:** يصبح الفرد على قناعة كاملة بأن هناك تداخل وانسجام كاملين فيما بين أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة بل تصبح أهداف المؤسسة هي أهدافه الشخصية. (حواس، 2004م)

الخاتمة

يكتسب موضوع الروح المعنوية أهميته لأنه يتعلق بالعنصر البشري الذي يعد أهم عنصر في المنظمة، لذا من الضروري الاهتمام بالعوامل التي تعمل على رفع معنويتهم سواء كانت عاطفية أو اجتماعية أو اقتصادية، بالإضافة ضرورة موكبه التطورات التي تحيط بالمؤسسة، وذلك يعطي للفرد دفعة قوية عندما يشعر أن مؤسسته ذات مرتبة متقدمة في مجالها فيدفعه للمحافظة على الارتقاء بذاته وبمؤسسته، من هنا وجب على المنظمات باختلافها على خلق وتنمية الالتزام التنظيمي لديها مستخدمة في هذا المجال شتى الوسائل والسبل والإجراءات الإدارية من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتلبية حاجات العاملين لتمكين من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي.

المراجع

مراجع اللغة العربية

- الخوaja، عبد الفتاح(2009): "تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الشنواني، صلاح(1999): "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- البدري، طارق(2001): "الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- الرفاعي، محمد(2009): "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس، بريطانيا.
- عمر، عبد الرحمن(1986): "العلاقات الانسانية"، مكتبة التجارة والتعاون، مصر.
- الحري، محمد(2012): "طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- العتيبي، نواف (2008): "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الحري، محمد(2005): "الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- عبد الباقي، صلاح الدين(2004): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حريم، حسين (2003م) السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- النجار، محمد (2003م) السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال، مؤسسة الكتاب، مصر.
- حواس، أميرة (2004م) أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك الخارجية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر.