

ليس من السهل إيجاد تعريف محدد للارتباط التنظيمي، فهناك الكثير من التعريفات والتفسيرات المختلفة لهذا المفهوم. وتؤكد العديد من الدراسات أن مفهوم الارتباط التنظيمي يختلف باختلاف بيئة العمل ويختلف من منظمة إلى أخرى. وهناك ١٠ عوامل رئيسية حددها (Garber, 2007) لتعريف الارتباط التنظيمي وهي:

- ١- **الالتزام**: يصف الارتباط التنظيمي مستوى الالتزام الذي يمتلكه الموظف تجاه منظمته. (عاطفي، استمراري، معياري)
- ٢- **السلوك والاتجاه**: يمتلك الموظف الذي لديه ارتباط تنظيمي سلوك واتجاه إيجابي تجاه أهداف وقيم منظمته. ففي مكان العمل، يوجد احترام متبادل بين الموظف والمنظمة وتبادل للمنافع والاهتمام بالتطوير الذاتي للموظف، وأيضا يتمتع الموظف بقدر كبير من الدعم لكي يؤدي وظيفته على أكمل وجه
- ٣- **الانخياز**: الموظفون الذين لديهم ارتباط تنظيمي يعملوا دائما من أجل نجاح منظماتهم، ويقوموا أيضا بدعم إستراتيجية المنظمة.
- ٤- **الاتصالات**: في المنظمات التي يوجد بها ارتباط، توجد اتصالات فعالة في جميع الاتجاهات بين العاملين بها.
- ٥- **الأهداف**: الموظف الذي لديه ارتباط تنظيمي يتفهم جيدا أهداف منظمته ويعمل مع زملائه دائما من أجل تحقيق هذه الأهداف. وفي مكان العمل يعمل الجميع كفريق واحد ويقوموا بتركيز كل طاقتهم من أجل تحقيق نفس الأهداف.
- ٦- **التركيز على العملاء**: يكون الهدف الرئيسي في بيئة العمل المترابطة هو مقابلة حاجات وتوقعات العملاء بأفضل طريقة ممكنة.
- ٧- **تكمال الأهداف**: الموظفون الذين لديهم ارتباط تنظيمي يكونوا على استعداد لبذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل، بالإضافة إلى تركيزهم على الأهداف قصيرة الأجل.
- ٨- **الأداء**: نجد أن الموظفون الذين لديهم ارتباط تنظيمي يتعدوا الأداء المطلوب والمتوقع منهم، بسبب حبهم الشديد وولائهم لمنظماتهم وليس بسبب فقط أداء أدوارهم.
- ٩- **الإستغراق**: يقوم الموظف المرتبط بالوظيفة بعمل أشياء إضافية، ويبدل مجهود إضافي من أجل نجاح منظمته.
- ١٠- : يتصرف الموظف المرتبط بالمنظمة وكأنه شريك ومالك لهذه المنظمة، فيكون حريصا علي مصالح المنظمة مثل ملاكها الحقيقيين .

نشأة وتطور مفهوم الارتباط التنظيمي

لقد كانت بداية ظهور مفهوم الارتباط لأول مرة من قبل الباحث Kahn عام ١٩٩٠م والذي قدمه على أنه الارتباط الشخصي (Personal Engagement) وهو عبارة عن تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم في عملهم، ذلك أن الفرد يتعايش جسديا وذهنيا وعاطفيا في عمله أثناء أداء دوره. وعرف Khan عدم الارتباط الشخصي (Personal Disengagement) بأنه عبارة عن فصل النفس من أدوار وبيئة العمل حيث أن الفرد يسحب نفسه جسديا وذهنيا وعاطفيا أثناء أداء الدور بالمنظمة.

وهناك باحثون آخرون وجدوا أن الارتباط هو حالة ايجابية نحو العمل يشعر من خلالها الفرد بأن العمل يسيطر على كيانه حيث يجد مستويات مرتفعة من الطاقة والمرونة الذهنية أثناء العمل والرغبة في استثمار الجهد في العمل والمثابرة في مواجهة الصعاب. كما يشعر الفرد بالتفاني والاستغراق في العمل حيث يشير **التفاني** إلى احتواء الفرد بقوة في عمله وإحساسه بقيمته وأهميته والشعور بالحماس والإلهام والفخر والتحمدي عند ممارسة عمله وأخيرا يشير **الاستغراق** إلى انغماس الفرد في عمله وشعوره بأن الوقت ينقضي بسرعة في العمل وصعوبة فصل أو تحرير نفسه من العمل

وكان **الاحتراق الوظيفي هو** نقطة الانطلاق للارتباط الوظيفي حيث أنه يركز على الجوانب الايجابية للعمل الشخصي فإذا كان الاحتراق الوظيفي يتكون من ثلاثة عوامل تتمثل في : الإجهاد العاطفي وإلغاء الشخصية وانخفاض الشعور بالفاعلية فإن بناء الارتباط يتطلب إعادة تسمية عوامل الاحتراق الوظيفي من الإجهاد العاطفي إلى الشعور بالطاقة العالية وأصبحت إلغاء الشخصية الاحتواء القوى وانخفاض الشعور بالفاعلية أصبحت ارتفاع الشعور بالفاعلية. ويتضح مما سبق أن الارتباط الوظيفي هو حالة ايجابية لإنجاز العمل المكلف به الفرد.

والارتباط له تأثير إيجابي على كل من الانفتاح على الآخرين والخبرة والانجاز وفقا لما يلميه الضمير والاستقرار العاطفي والقدرة على التكيف مع بيئة العمل .

ويوجد نوعان من الارتباط هما **الارتباط بالوظيفة** ، **والارتباط بالمنظمة** . والارتباط بالوظيفة وبالمنظمة له علاقة ايجابية بالرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ، وله علاقة سلبية مع النية لترك العمل.

وتوصلت بعض الدراسات الى أن الموظفين المرتبطين بعملهم أكثر إنتاجية من نظرائهم غير المرتبطين بعملهم. وأن ارتباط الموظف يشمل الالتزام والحماس والطاقة والتركيز على الجهد المميز ويتم وضع الارتباط على أنه نموذج يحتضن النفسية والسلوك في آن واحد. بالإضافة الى السمات الشخصية مثل المبادرة والروح الرياضية والإبتكار والسمات الفريدة التي تتضمنها المواطنة التنظيمية

كما توصلت هذه الدراسات إلى إن الموظفين المرتبطين بعملهم يكونوا أكثر ولاء وبالتالي أقل عرضة لترك العمل ، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين الارتباط والربحية وكذلك زيادة الإنتاجية والمبيعات ورضا العملاء والحفاظ على حقوق الموظف.

كما توصلت بعض الدراسات إلى أنه لكي تزيد المنظمة من ارتباط الموظفين فيجب أن تقوم بالآتي:

١- توجيه وفهم أعمق لحاجات العاملين من أجل الحفاظ عليهم ومساعدتهم على النمو والتطوير والتفكير الخلاق والإبداع والاستقلالية والدعم الاجتماعي.

٢- تحقيق الملاءمة والانسجام بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية لرفع الروح المعنوية للعاملين.

٣- إعادة تصميم الوظيفة بالشكل الذي يقلل من الإجهاد والصراعات وهذا يتطلب مراجعة دورية لبطاقات الوصف الوظيفي ومراعاة المهام والأنشطة الحديثة واستخدام التكنولوجيا.

٤- تطوير برامج التدريب التي تستهدف كل من الصحة النفسية والتنظيمية ورفاهية الفرد والتحسين المستمر.

٥- توفير الدعم المادي والمعنوي والتقدير المناسب لمساعدة العاملين على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية المختلفة.

٦- ضرورة قيام قادة المنظمات بتحديد الاستراتيجيات السلوكية التي من شأنها العمل على تحقيق الارتباط مثل توافر الاحترام المتبادل وتعزيز وتدعيم الشخص في وظيفته بالمنظمة وحرية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والثناء والشكر عند بذل جهود مميزة وتوفير درجة أكبر من المرونة والتغيير والاتصال من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة الفعالة.

٧- . خلق الفرص للعاملين للتواصل مع زملائهم ومع المديرين والمنظمة بشكل كبير وذلك عن طريق العمل الجماعي وتوسيع الوظيفة واثراء الوظيفة وتمكين العاملين وتحديد الدور الذي يقوم به الفرد بدقة.

٨- التركيز على النواحي الإنسانية والاجتماعية معا والعمل على توفير بيئة عمل مستقرة تساعد على ارتباط العامل بالمنظمة.

ولتحقيق الارتباط التام يجب أن يكون الموظف مرتبطاً بوظيفته إلى جانب ارتباطه بمنظمته. أي أن الارتباط التام ينقسم إلى الارتباط بالوظيفة والارتباط بالمنظمة. ويتم قياس كل من النوعين كما يلي:

١,١: قياس ارتباط الموظف بالوظيفة : يقاس ارتباط الموظف بالوظيفة من خلال الأبعاد الفرعية الآتية:

١,١,١: تصميم الوظيفة , **Job design**

توصلت دراسة Kahn (1990)، إلى أنه "يكون من الصعب على الموظفين الارتباط والوفاء بإجراءات العمل عندما تكون قيم المنظمة لا تتناسب مع قيم الموظفين". كما توصلت دراسة May et al إلى أن ارتباط الموظف بالوظيفة يعتمد على دور الموظف في العمل بشكل كبير و بمدى اقتناعه بهذا الدور (May et al. 2004). كما توصلت دراسة Bakker et al إلى أن هناك ارتباط بين شرح خصائص الوظيفة وارتباط الموظف بالوظيفة لذلك عند تعيين الموظفين للمهام والوظائف، يجب أن يضع المديرين في اعتبارهم أهمية شرح الخصائص المهمة للوظيفة. على سبيل المثال، تحديد المهارات المتنوعة وهوية المهمة، أهمية المهمة، والاستقلال الذاتي، والتغذية العكسية للأداء الوظيفي واعتبار هذه الخصائص هي موارد الوظيفة (Bakker et al., 2007).

٢,١,١: التوجه بالمرونة في العمل، **Perceived workplace flexibility**

توصلت دراسة Amy et al إلى أن المرونة في مكان العمل تعتبر أداة هامة لإدارة مكان العمل، و أن المرونة في مكان العمل تؤثر على التحاق الموظف بالمنظمة وارتباطه بوظيفته واستمراره في المنظمة. كما توصلت دراسة Burud and Tumolo التي حلت أكثر من 50 دراسة إلى أن ممارسات العمل المرنة تحد من التوتر، والتغيب، والدوران، ويزيد من ارتباط الموظفين، والالتزام، والإنتاجية.

٣,١,١: الالتزام العاطفي (الوجداني)، **Affective commitment**

الالتزام العاطفي هو الشعور بالانتماء والاتصال العاطفي مع وظيفة معينة، أو منظمة معينة، أو كليهما (Rhoades et al., 2001). توصلت دراسة Kahn و Rhoades et. al إلى أن الموظفين الملتزمين بشكل عاطفي يستمدون إحساساً قوياً بالأهمية. من خلال إعمالهم ويشعرون عاطفياً ونفسياً بالأمان من ارتباطهم بوظيفتهم (Kahn, 1990; Rhoades et al., 2001).

وبناء على ذلك، فقد توصلت دراسة Mathieu & Zajac ودراسة Czarnowsky ودراسة Fleming & Asplund ودراسة Ketter ودراسة Wagner & Harter إلى أن الموظفين الملتزمين عاطفياً يكونوا أكثر إنتاجية وأقل غياباً وأكثر ارتباطاً وأقل عرضة للدوران.

٤,١,١: تنمية المستقبل الوظيفي، **career development**

توصلت دراسة Thiagarajan and Renugadevi إلى أن هناك ارتباط معنوي بين تنمية المستقبل الوظيفي والمسئولية في العمل ، وأيضاً بين المستقبل الوظيفي والتحفيز وأيضاً بين تنمية المستقبل الوظيفي وتقييم الأداء وأخيراً بين تنمية المستقبل الوظيفي والكفاءة . وبالتالي يوجد ارتباطاً معنوياً بين تنمية المستقبل الوظيفي وممارسات ارتباط الموظف (Thiagarajan & Renugadevi, 2011)

٥,١,١: المناخ النفسي **Psychological climate**

وضعت دراسة O'Neill & Arendt و دراسة Brown & Leigh مفهوم للمناخ النفسي على أنه تفسير لبيئة المنظمة وعلاقتها بإدراك الموظف لرفاهيته وقد اتفقت الدراسات على أن المناخ النفسي يقاس بالإدارة المرنة والداعمة ، وضوح الدور ، حرية التعبير عن النفس، والشعور بالمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، والاعتراف بالجهود والتحديات في العمل

أي أن جوانب المناخ النفسي التي وضعها Brown and Leigh في (1996) موازية مباشرة لشروط الارتباط كما حددها

Kahn (1990, 1992). لذلك فإن الموظفين الذين يشعرون بتوافر المناخ النفسي الإيجابي هم الأكثر اهتماماً بتقديم جهد زائد لأنهم مرتبطين بعملهم (O'Neill & Arendt, 2008).

وتوصلت دراسة Crabtree إلى أن صحة الموظف النفسية تعتبر عامل حاسم في ارتباط الموظفين

١,٢ : قياس ارتباط الموظف بالمنظمة،

يقاس ارتباط الموظف من خلال الأبعاد الفرعية التالية:

١,٢,١ : أسلوب القيادة (Leadership style (full range)

توصلت دراسة Whittington et al إلى أن القيادة التحويلية ترتبط دائما بمستويات عالية من الأداء ، والارتباط بالمدير، والالتزام العاطفي من جانب الموظفين للمنظمة، والثقة في المدير (Whittington et al., 2004). حيث ان دراسة Bass and Riggio ابتكرت تقسيما للقيادة إلى نوعين هما: القيادة التحويلية و القيادة التبادلية .

القيادة التبادلية تفترض أن العلاقات بين الأشخاص تتم بغرض تبادل منفعة اقتصادية أو سياسية أو نفسية . و هذا التبادل يمكن أن يوفر فوائد فورية، لكنه لا يؤدي بالضرورة إلى تطوير علاقة دائمة. على النقيض من هذه العلاقة القائمة على التبادل، فإن القيادة التحويلية للأفراد تحدث عندما يرتبط الأفراد مع بعضهم البعض دون منفعة شخصيه ، حيث أن الرئيس والمرؤوس تحدث بينهما مستويات أعلى من التحفيز والتعامل الأخلاقي. ويتم تشكيل العلاقة التي توفر استمرارية للدعم المتبادل بين الطرفين دون انتظار مقابل من الطرف الأخر وقد تطور مفهوم القيادة وتحويل المعاملات إلى نموذج المدى الكامل للقيادة الذي يدعم ارتباط الموظف بالمنظمة ويحقق أعلى مستوى من الفعالية عندما يدرك المديرين أنهم يجب أن يرتبطوا في نظام إدارتهم بالتنوع معا فمرحلة القيادة التبادلية توفر الأساس لتطوير القيادة التحويلية.

١,٢,٢ : الموازنة بين وقت العمل/الحياة الشخصية work/ life balance

توصلت دراسة Nancy إلى أن زيادة أهمية التوازن بين وقت العمل / الحياة الشخصية تنبع من أنها تؤثر على الارتباط والاحتفاظ بالموظفين (Nancy,2007) كما أكدت دراسة May et.al. على أهمية التوازن بين وقت العمل /الحياة الشخصية وأن لها تأثير معنوي على مستوى الارتباط والاحتفاظ بالموظفين (May et.al. ,2004)

١,٢,٣ : ثقافة مكان العمل، workplace culture

توصلت دراسة May et.al. إلى أن ثقافة مكان العمل هي التي تحدد مدى ارتباط الموظفين. وتوصلت دراسة Kaye & Jordan–Evans إلى أن المنظمات التي تقدم ثقافة مكان تتوافق مع الشعور النفسي الجيد تجاه العمل (الإثراء الوظيفي، والدور المناسب في العمل)، السلامة (دعم المدير للموظفين وفريق العمل) وتوفير الموارد المتاحة هي التي تساعد على ارتباط الموظف. وبناء على ذلك، ترى المنظمات نفسها "جهة العمل المفضلة" وبالتالي فهم أكثر قدرة لاجتذاب واستبقاء أفضل المواهب ومستويات الارتباط بها أعلى ما يمكن، إلى جانب التعويضات والمزايا. وتوصلت أيضا إلى أن العوامل الرئيسية التي تساعد على الارتباط والاحتفاظ بالموظفين هي قيم ومهام المنظمة ومعاملة الموظفين وفرص التنمية وسياسات التوازن بين وقت العمل / الحياة الشخصية والممارسات والمكافآت للموظفين على جهودهم.

١,٢,٤ وضع أهداف تتسم بالتحدي، Challenging goal setting

توصلت دراسة Whittington & Galpin إلى أن وضع أهداف على مستوى عال من التحدي. مع التزام الموظفين بتنفيذ هذه الأهداف، ووجود التغذية العكسية الكافية وتوافر كفاءة ذاتية عالية واستراتيجيات مناسبة، فالنتيجة ستكون مستوي عالي من الأداء (Whittington & Galpin 2010)

١,٢,٥ : أسلوب الاتصالات، Communication style

توصلت دراسة Kress إلى أن توافر اتصالات واضحة ومتسقة وصادقة يعتبر أداة إدارية مهمة لارتباط الموظف. ويرى متخصصي الموارد البشرية أن توافر استراتيجيات الاتصال تشجع على ارتباط الموظفين عن طريق الحفاظ على القوى العاملة نشيطة ومنتجة. وتعتبر هذه الاستراتيجيات حاسمة لنجاح المنظمة على المدى الطويل (Kress, 2005). وبالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة Nancy إلى أن الاتصالات الاستراتيجية المستمرة تضيف مصداقية على قيادة

المنظمة. ومن ناحية أخرى، غياب التواصل أو سوء المعلومات المقدمة يمكن أن يؤدي إلى، عدم الثقة، وعدم الرضا، والتشكيك ودوران للعمل غير مرغوب فيه .

نتائج الارتباط التنظيمي

١- السلوك الابتكاري، Innovative behavior

يعتبر السلوك الابتكاري هو نتيجة هامة جدا لارتباط الموظفين. والسلوك المبتكر يشير إلى المساهمة في حلول جديدة للعملاء والأفراد على أساس من الخبرة المتراكمة.

٢- التفاؤل في مكان العمل، workplace optimism

عرف Furness التفاؤل بأنه ميل الفرد إلى الاعتقاد في أفضل النتائج المحتملة. بالإضافة إلى تحقيق نتائج أفضل في المستقبل (Furness, 2008).

٣- الاحتفاظ بالموظف، Employee retention

توصلت دراسة Kaliprasad أنه على الصعيد العالمي، "هناك نقص في العاملين ذوي القدرات في المعروض العالمي، وتوجد منافسة شرسة بين المنظمات على اجتذاب واستبقاء هذه العمالة. كما توصلت إلى أن الاتصال بين المدير والموظف والمنظمة تؤدي إلى ارتباط الموظفين مع المنظمة، ونتيجة لذلك، فإن العلاقة الإيجابية بين المدير والموظف غالبا ما تكون الأساس فيما يتعلق باستبقاء الموظفين (Kaliprasad, 2006).

٤- النواتج التنظيمية، Organizational results

تقاس النواتج التنظيمية من خلال الأبعاد الفرعية التالية:

(أ) الإنتاجية، Productivity

وجدت دراستي Ellis & Sorensen and Heintzman & Marson علاقة إيجابية بين ارتباط الموظفين والإنتاجية. تشير الدراسات أيضا إلى أن المنظمات التي بها الموظفين أكثر ارتباطا، تتجاوز المنظمة متوسط نمو الصناعة في عائداتها.

(ب) الربحية، Profitability

أظهرت دراسة Macee أن من بين عينة من ٦٥ شركة في مختلف الصناعات، أن الشركات الأعلى على مؤشر الارتباط لديها زيادة في العائد على الأصول (ROA)، والربحية، وأكثر من ضعف قيمة حقوق المساهمين في الشركات التي بها ارتفاع في مؤشر ارتباط الموظفين مقارنة مع الشركات التي مؤشر ارتباط الموظفين بها منخفضة

(ج) الأمن والسلامة، Safety

في تقرير صادر عن جمعية إدارة الموارد البشرية SHRM، يمكن قياس ارتباط الموظف بمعدلات الحوادث ففي شركة المشروبات من كورس مولسون، وجد أن الموظفين غير المرتبطين بمنظمتهم كانوا خمس مرات أكثر من الموظفين المرتبطين تعرضا للحوادث

والشكل التالي يوضح هذه العلاقة

