

رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير الموسومة ب:

الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية
دراسة ميدانية "بالمؤسسة الاستشفائية تيميمون"

تخصص : علم الاجتماع العمل و التنظيم

تحت إشراف:

عدة بوجلال عبد المالك

إعداد الطالب:

رحماني محمد

أعضاء اللجنة:

رئيساً	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	سلاك بونوة
مقرراً	جامعة وهران	أستاذ محاضر(أ)	عدة بوجلال عبد المالك
مناقشاً	جامعة وهران	أستاذ محاضر(أ)	منصر محمد أمقران
مناقشاً	جامعة وهران	أستاذ محاضر(أ)	بن بختي عمر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من قال الله فيهم :

﴿ واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾

سورة الإسراء الآية 24

والذي اهدي لهما هذا العمل المتواضع واسأل الله العلي القدير أن يمنحهما
الصحة والعافية ويمد بعمرهما ويبارك فيه، ويرزقهما جنة عرضها السماوات
والأرض.

كما اهدي ثمرت بحثي المتواضع هذا إلى :

- إلى إخواني وأخواني وفقهم الله في دينهم ودنياهم.
- إلى عائلة معزوزي وشلاي بوهران، وخاصة خالتي مسعودة وأبنائها، هوارية
ومحمد وأبنائهم، وابن خالتي لقمان و إدريس، والأخ بلقاسم.
- إلى كل من ساعدني على إخراج هذا العمل.

شكر

﴿ ولئن شكرتم لأزيدنكم ﴾

من الآية 07 سورة إبراهيم

اشكر الله واحمده سبحانه وتعالى على ما تم علي من نعمة وعلى عظيم إحسانه وتوفيقه لي .

وانطلاقاً من قول المصطفى ﷺ ﴿ من لا يشكر الناس لا يشكر الله ﴾ رواه احمد والترمذي .

يطلب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي على ما قدمه لي من توجيه ونصح وإرشاد أثناء إعدادي لهذه الرسالة معالي الدكتور/ عدة بوجلالن عبد المالك .

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث المتواضع.

والشكر موصول أيضاً إلى كل أساتذتي: - أعراب علي - بوهناف عبد الكرم - وإلى كل أساتذتي في قسم علم الاجتماع بجامعة السانز ما وهران والجامعة الإفريقية بادرار .

اسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عني خير الجزاء ، وأن يوفقهم لما يحبه ويرضاه انه سميع مجيب الدعاء.

الطالب: محمد رحمانى



الفهرس

الصفحة	الفهرسة
ا	إهداء
ب	شكر
ج	قائمة البحث
هـ	قائمة الجداول والأشكال
02	1. مقدمة
03	2. الإشكالية (التساؤلات والفرضيات)
05	3. الدراسات السابقة
10	4. أسباب اختيار الموضوع
10	5. أهمية وأهداف البحث
11	6. مفاهيم الدراسة
14	7. الإجراءات المنهجية للبحث
الفصل الأول: الانتماء التنظيمي: سلوكيات وأبعاد	
21	1: مفهوم الانتماء التنظيمي
21	1.1 مفهوم الانتماء
22	1.2 مفهوم الانتماء التنظيمي
24	2: أهمية وخصائص الانتماء التنظيمي
24	1.2 أهمية الانتماء التنظيمي
27	2.2 خصائص الانتماء التنظيمي
28	03: أبعاد ومراحل الانتماء التنظيمي
28	1.3 أبعاد الانتماء التنظيمي
31	2.3 مراحل تطور الانتماء التنظيمي
36	04: نظريات الانتماء التنظيمي
43	05: سلوكيات وطرق بناء الانتماء التنظيمي
43	1.5 السلوكيات الناتجة عن الانتماء التنظيمي
52	2.5 طرق بناء وتدعيم الانتماء التنظيمي
59	06: وسائل قياس الانتماء التنظيمي
الفصل الثاني: سوسولوجيا الشخصية والتنظيم الإداري	
64	1. الشخصية
64	1.1 مفهوم الشخصية
65	2.1 المتغيرات الشخصية

67	3.1 علاقة المتغيرات الشخصية بالانتماء التنظيمي
70	4.1 الشخصية والسلوك التنظيمي
71	5.1 مكونات الشخصية
72	6.1 الانتماء والشخصية
73	7.1 الترابط بين الشخصية والتنظيم
74	2: التنظيم
74	1.2 تعريف التنظيم
76	2.2 المتغيرات التنظيمية
87	3.2 علاقة المتغيرات التنظيمية بالانتماء التنظيمي
88	4.2 التنظيم وتعميق الانتماء للأفراد
91	5.2 العلاقة بين إدارة التنظيم والعاملين
92	6.2 نظريات التنظيم
99	الخاتمة
104	المصادر والمراجع
112	الملاحق

قائمة الجداول والاشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح نسبة ردود الاستمارات	17
02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى الانتماء التنظيمي	46
03	ترتيب الأهمية لعبارات الانتماء التنظيمي حسب المتوسط الحسابي.	48
04	يبين توزيع المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة	66
05	جدول يبين العلاقة بين العمر والانتماء التنظيمي.	68
06	جدول يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والانتماء التنظيمي.	68
07	جدول يبين العلاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة والانتماء التنظيمي.	69
08	جدول يبين العلاقة بين مسمى الوظيفة والانتماء التنظيمي.	69
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة أسلوب القيادة	77
10	ترتيب إجابات عينة الدراسة لعبارات أسلوب القيادة حسب المتوسط الحسابي.	78
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدام الحوافز	84
12	ترتيب إجابات عينة الدراسة لعبارات الحوافز حسب المتوسط الحسابي.	85
13	جدول يبين العلاقة بين القيادة وطبيعة الإشراف والانتماء التنظيمي.	88
14	جدول يبين العلاقة بين الحوافز والانتماء التنظيمي.	88

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مراحل الانتماء عند بوشنان	33
02	يوضح مراحل الانتماء التنظيمي عند مودي و بورتر	34
03	يوضح سلم الحاجات عند ماسلو	39

مدخل عام

1. مقدمة:

إن التغيرات والتحولات التي يعرفها عالم اليوم في جميع المجالات وخاصة في المجال الإداري و التسييري، كان حثما لمؤسساتنا أن تساير هذا التحول و انتطور، و باعتبار أن القطاع الصحي له أهمية بالغة في جميع المجتمعات كان لا بد أن يواكب الجانب التكنولوجي الذي يساهم بقدر كبير في انجاز الأعمال و بدقة عالية، وفي المقابل عليه أن يهتم بجانب إدارة المورد البشري و إتباع الأساليب الإدارية الحديثة في إدارته و تسييره من اجل أداء فعال و توفير خدمة جيدة للمواطن، و لا يمكن الوصول إلى خدمة عالية الجودة إلا بتوفير مناخ تنظيمي مستقر و مريح و نظام فعال من الحوافز و التعويضات و المنح، و توفير جميع أساليب حفز العاملين للوصول إلى انتماء وظيفي حقيقي يضمن ابتعاد العامل عن كل تصرف سلبى يضر بالمؤسسة و سمعتها.

ومن هذا المنطلق يتضح إن موضوع الانتماء الوظيفي لا يأتي هكذا من فراغ، وإنما هي خطط ترسم ليتم تنفيذها عن طريق كوادر مؤهلة و مدربة لتتحقق الغاية و الأهداف المرجوة؛ فالانتماء التنظيمي يعد مؤشرا هاما على بقاء العامل في المؤسسة و عدم تركها و البحث عن مؤسسة أخرى للعمل بها، وهو أيضا مؤشر على حب و اندماج الفرد في المؤسسة و الإيمان بأهدافها و السعي إلى تحقيقها، وقد تم تقسيم هذه الدراسة على الشكل التالي بحيث تم دمج العمل الميداني مع العمل النظري و هذا ما سنوضحه:

- احتوى مدخل الدراسة على تقديم لهذا البحث و على عرض الإشكالية و الفرضيات و الدراسات التي سبقت هذا الموضوع، و أسباب و دواعي اختياره، مروراً بعرض أهدافه و أهميته، ثم تم التطرق إلى التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، ثم المنهج المتبع في الدراسة، و تم تحديد مجتمع الدراسة الذي أخذت منه العينة، و كيفية اختيارها و تطرق الباحث إلى تحديد خصائص أفراد العينة و الأدوات التي تم بها جمع المعلومات ، و طرق المعالجة الإحصائية.

- الفصل الأول: عالج هذا الفصل الانتماء التنظيمي، عرض عناصر الانتماء التنظيمي بالشرح و التحليل من خلال تعريف الانتماء بالشكل عام ، ثم مفهوم الانتماء التنظيمي و أهميته في المنظمة و خصائصه و أبعاده بالإشارة إلى تصنيفات بعض الباحثين و بعد ذلك تم عرض

المراحل التي يمر بها الانتماء التنظيمي لدى الأفراد في المنظمة، كما تناول الباحث بعض النظريات التي خدمة جوانب هذا البحث بشكل أو آخر، وتناول أيضا سلوكيات الناجمة عن الانتماء التنظيمي، وطرق بناءه وتدعيمه من قبل المنظمة، وطرق قياسه.

- الفصل الثاني: جمع فيه بين مفاهيم الدراسة وخاصة تم التطرق فيه إلى موضوع الشخصية والعلاقة التي بينها وبين التنظيم والانتماء والعلاقة بين التنظيم والشخصية والانتماء، حيث تم عرض موضوع الشخصية ومفهومها والمتغيرات الشخصية والعلاقة بين الشخصية والسلوك ومكوناتها والعلاقة بين الانتماء والشخصية والتداخل بين الشخصية والتنظيم، ثم بعد ذلك تم تناول موضوع التنظيم وعرض تعريفاته والمتغيرات التنظيمية التي سوف تتم دراستها، ثم أهم النظريات التنظيمية، وكذا دراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين وبين التنظيم والانتماء .

- أما الخاتمة فتناولنا فيها أهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث.

2. الإشكاليــــــــــــــــة: (التساؤلات والفرضيات)

تسعى المنظمات لاستمرار فاعليتها وكفاءتها وتحقيق النجاحات المستمرة، وللعنصر البشري دور هام جدا ومؤثر في تلك الفاعلية والكفاءة؛ فهو يمثل أحد أهم العناصر في المنظمات وهو جزء هام وحيوي لأي منظمة أو شركة، ويمثل الأفراد رأس المال البشري للمنظمات، وعلاقة العنصر البشري بالمنظمة مُحدد أساسي لمستوى أداء المنظمة وحتى تكون هذه العلاقة إيجابية لا بد 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 يدعم مستوى الانتماء التنظيمي، ويقول أحمد الدعيج محاضر في قطاع الموارد البشرية في معهد الإدارة العامة إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه؛ حيث يساعد على استقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم مضيفا أن العديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي ، وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص

مدخل عام

والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وثقافته ورغبته انقوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها.(1)

وهذه الدراسة محاولة للتعرف على مستوى الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والشخصية، ومنه نطرح الإشكال التالي: ما مستوى انتماء العاملين بالمؤسسة وهل هناك علاقة بين الانتماء التنظيمي و المتغيرات الشخصية والتنظيمية؟. ومن هذا المنطلق يمكننا الإجابة عن الإشكال من خلال التساؤلات التالية:

- ما مستوى الانتماء التنظيمي بالنسبة للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية تيميمون؟.
 - ما أسلوب القيادة وطبيعة الإشراف المتبع بالمؤسسة الاستشفائية تيميمون؟.
 - ما مستوى استخدام الحوافز المادية والمعنوية بالمؤسسة الاستشفائية تيميمون؟.
 - هل توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، اسم الوظيفة، مدة الخدمة في المؤسسة) والانتماء التنظيمي؟.
 - هل توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية (الحوافز، القيادة وطبيعة الإشراف) والانتماء التنظيمي؟.
- انطلاقاً من تحديد تساؤلات الدراسة نعرض لأهم الفرضيات التي نكتشف حقيقة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

1. الفرضية الأولى: يوجد انخفاض في مستوى انتماء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية.
2. الفرضية الثانية: تمارس قيادة المؤسسة أسلوب الإدارة الجماعية في تسيير المؤسسة.
3. الفرضية الثالثة: يوجد انخفاض في مستوى استخدام الحوافز بالمؤسسة الاستشفائية.

¹ - مجموعة باحثين، أداء الموظفين مهاتيم الرسمية فقط دليل على ضعف ولائهم للمنظمة: مختصون: غياب مفهوم الانتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل انسانية في المسلكة، مجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5339، 2008 www.aleqt.com شوهذ يوم

4. الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، اسم الوظيفة، مدة الخدمة في المؤسسة الحالية) و الانتماء التنظيمي.

5. الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية (الحوافز، القيادة وطبيعة الإشراف والانتماء التنظيمي).

3. الدراسات السابقة:

في بحثنا هذا سوف نحاول التركيز على أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث.

فقد قدم انتصار سلامة محمد طه بحث بعنوان "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كما وهدفت إلى تحديد دور كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي) على مستوى الانتماء المهني، والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في العام الدراسي 2002-2003 والبالغ عددهم (1046) عضو هيئة تدريس، تكونت عينة الدراسة من (302) عضو هيئة تدريس، أخذت بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبنسبة (30%) من مجتمع الدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية أي كلما زاد الرضا ازداد الانتماء المهني، ووجود انتماء مهني كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، بينما المتغيرات الأخرى كان لها أثر على درجة الانتماء

المهني والرضا الوظيفي.⁽¹⁾ ونجد أيضا دراسة محمد عبد الإله انطيطي ومحمود ابوسمرة وسامي مروة تحت عنوان " العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية ببيت لحم" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظات بيت لحم والانتماء التنظيمي للمعلمين ، في ظل متغيرات الدراسة: الجهة المشرفة على المدرسة ، وجني المعلم، ومؤهله العلمي، واستخدم الباحثون استبيانين لقياس واقع الكفاءة الإدارية للمديرين والانتماء التنظيمي للمعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيري الكفاءة الإدارية للمديرين والانتماء التنظيمي للمعلمين؛ كما أظهرت النتائج إن درجة الكفاءة الإدارية للمديرين كانت عالية، في حين كانت درجة الانتماء التنظيمي للمعلمين متوسطة.⁽²⁾ ثم نجد دراسة " الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني" للباحثين نايف علي عاصي وهدى مجيد حسين، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني والعلاقة بينهما ومدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في هذا المجال، وخلص البحث إلى أن درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني كانت مرتفعة وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في الهيئة وظروف بيئة العمل التي كان لها دور مهم في ذلك: كعوامل الإشراف ، ومحتوى العمل ، والأجور، والترقيات، ونظم الاتصالات. كما اتضح انه رغم ارتفاع درجة الرضا الوظيفي عن العمل لدى العاملين في الهيئة إلا أن تأثير العوامل التنظيمية السابقة على الرضا عن العمل كان ضعيفا جدا، ولذا كان لارتفاع درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الهيئة اثر على ارتفاع درجة الرضا عن العمل.⁽³⁾ وهدفت دراسة ابو الرب نور الدين وسهير سليمان الصباح الموسومة "الانتماء المهني لدى أفراد الأجهزة الأمنية الفلسطينية: دراسة تطبيقية" إلى التعرف على درجة الانتماء المهني لدى أفراد الأجهزة الأمنية في فلسطين،

¹ - انتصار محمد طه سلامة، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2003، ص 13

² - محمد عبد الإله انطيطي وآخرون، العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين دراسة ميدانية في المدارس الثانوية ببيت لحم، مجلة جامعة الشارقة لعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 1، 2010، ص ص 145-177

³ - نايف علي عاصي وهدى مجيد حسين، الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني، مجلة

اقتصادية لعلوم الإدارة والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2008، ص ص 97-117

مدخل عام

وبيان اثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، الخبرة، المركز الوظيفي، الدورات التدريبية المهنية وعددها). وتحديد المعوقات والعوامل التي تقلل وتزيد من انتمائهم لأجهزتهم. وأظهرت النتائج أن متوسط درجة الانتماء المهني كان عالياً، وإن أهم مظاهر الانتماء المهني لديهم كانت سمعة الجهاز ومدى تحقيقه لأهدافه، وأظهرت أيضاً أن هناك فروقا في متوسطات الانتماء المهني تبعا للجنس، ولصالح الإناث، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق تبعا للرتبة العسكرية، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة تبعا لبقية المتغيرات.⁽¹⁾ وكذا دراسة محمد أيمن عبد اللطيف عشوش التي جاءت بعنوان: "الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموغرافية للقوى العاملة". تم من خلال هذه الدراسة، دراسة علاقة الانتماء التنظيمي مع كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموغرافية للقوى العاملة وذلك بالتطبيق على عينة من الموظفين من جنسيات مختلفة في الأجهزة الحكومية في دولة الإمارات، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ما بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، والتي تأخذ شكل الدائرة المغلقة؛ بحيث أن الرضا الوظيفي قد يكون سببا للانتماء التنظيمي في مواقف معينة ونتيجة له في مواقف أخرى، كما أوضحت بأنه توجد علاقة ما بين الانتماء التنظيمي والخصائص الديموغرافية للأفراد، والتي يؤثر غالبيتها على الانتماء التنظيمي تأثيراً ملموساً حيث تبين بأنه يوجد ارتباط موجب و معنوي ما بين الانتماء التنظيمي وكل من السن، مدة الخدمة، وأن ثمة ارتباطاً سالباً وغير معنوي بين الانتماء والتنظيمي.⁽²⁾ ثم جاءت دراسة عبد الله عبد الغني الطجم بعنوان: "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية". تم من خلال هذه الدراسة قياس مدى قدرة القوى التنظيمية والديموغرافية على التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي، حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين العناصر التنظيمية (نظام المكافآت، البيئة التنظيمية، علاقات العمل، التحدي الوظيفي) والانتماء التنظيمي، كما كشفت عن عدم وجود أية علاقة

¹ - نور الدين عبد العزيز أبو الرب، سهير سليمان الصباح، الانتماء التنظيمي لدى أفراد الأجهزة الأمنية في فلسطين دراسة تطبيقية،

مجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 26، العدد 51، ص 198-225

² - محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموغرافية للقوى

عاملة (مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس، 1996)، ص 19.

معنوية بين (السن ، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) و بين الانتماء التنظيمي.⁽¹⁾ كما هدفت دراسة علام اعتماد محمد وهي دراسة بعنوان " الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية" وتوصلت إلى نتائج هي: ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، وكذا تباين في درجة الانتماء التنظيمي للفطرين والوافدين ناتج عن تباين تأثير المستوى الإداري، فالمستوى الإداري له اثر كبير على مستوى الانتماء التنظيمي أكثر من الوافدين، ووجود علاقة بين المتغيرات الشخصية كالسن، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الحالة الزوجية، ومدة الخدمة داخل المؤسسة وبين الانتماء التنظيمي.⁽²⁾ كما قامت أيضا عايدة خطاب بدراسة تحت عنوان " الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل" دراسة ميدانية عن امرأة السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قيام المنظمات التي تعمل بها امرأة لتوفير الظروف المناسبة للعمل، والتعرف على مواطن القوة والضعف في بيئة العمل ، ووضع المقترحات لإيجاد الدافع للعمل وتنمية السلوك الإنتمائي، وبالتالي الإسهام في بذل المزيد من الجهد والأداء وتقليل معدل دوران العمل والغياب. تناولت هذه الدراسة عدة قطاعات من الخدمة المدنية النسائية بالرياض ، وبلغ عدد عينة الدراسة (321) موظفة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن مستوى الانتماء التنظيمي لدى المرأة العاملة السعودية مرتفع بدرجة كبيرة، ووجدت علاقة ارتباطية وثيقة بين الانتماء التنظيمي لدى المرأة العاملة السعودية وعدد من المتغيرات منها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية (قلة فرص العمل المتاحة)، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية (الإشراف، محتوى العمل، نظم الاتصالات، الأجور، فرص الترقى والنقد). كما أرجعت ارتفاع مقياس الانتماء التنظيمي إلى تطابق العنصرين الأولين من عناصر الانتماء

¹ - عبد الله عبد الخفي الطجم ، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديموغرافية في التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، (الرياض: المجلة العربية لتعليم الإدارة، 1996)، ص 13.

² - اعتماد علام محمد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في صناعات تحويلية، حوية كلية الدراسات والعلوم الاجتماعية، جامعة قطر، قطر، العدد 16، 1993، ص ص 251-296.

(الرغبة في الاستمرار في العمل، والقبول لأهداف المنظمة وقيمتها) أما الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح المنظمة فقد كان المقياس أقل من سابقه.⁽¹⁾

من خلال عرض الدراسات السابقة تبين أن أغلب الدراسات كانت تهدف إلى التعرف على متغيرات عدة وخاصة موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتماء، وكانت حجم عيناتها متباين بتباين المجتمعات التي أقيمت فيها الدراسة. أما بخصوص أداة جمع البيانات تبين أن أغلبها اعتمدت على الاستبيان في جمع المعلومات ، وركزت أكثرها على مقياس بورتر وزملائه لقياس الانتماء التنظيمي وهذا ما يتشابه مع دراستنا الحالية، تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص، وفي مجالات عدة منها التربوية و الاستشفائية، والإدارية، والصناعية، وحتى الأمنية، وتتفق الدراسات السابقة التي تم عرضها جزئيا مع موضوع الدراسة الحالية، حيث تناولت هذه الدراسة علاقة المتغيرات التنظيمية والشخصية على الانتماء التنظيمي، وكذا معرفة درجة ومستوى الانتماء التنظيمي في المؤسسة المحل الدراسة، أما من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة التي قدمها الباحث لهذا البحث انحصرت ما بين 1993 - 2010 م ، أما الدراسة الحالية فهي تجري في عام 2011 م ، وهذا لا يعني ان الباحث حصر جميع الدراسات خلال هذه السنوات أو قبلها ، ولكن هذه الدراسات هي الدراسات التي حصل عليها الباحث في حدود علمه، أما المجال الجغرافي فيلاحظ ان الدراسات السابقة معظمها دراسات أجريت في أقطار عربية مختلفة، لكن تعذر على الباحث العثور على دراسات أجريت في الجزائر وهذا في حدود اطلاعه ومعرفته، اختلاف وتباين نتائج الدراسات السابقة في تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية ومستوى الانتماء التنظيمي؛ حيث استخلصت نتائج بعض الدراسات على وجود علاقة ايجابية بين هذه المتغيرات والانتماء التنظيمي، وأثبتت بعض الدراسات على عدم وجود علاقة ايجابية بينهما.

¹ - خطاب عابدة سيد، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، العدد ثلاث عشر، جامعة الملك سعود، الرياض، 1408، ص ص 23-64.

4. أسباب اختيار الموضوع:

لقد اخترنا هذا البحث لأسباب عدة نذكر أهمها:

(1) من خلال اطلاع الباحث على الدراسات التي تناولت موضوع الانتماء التنظيمي، لاحظ قلة الدراسات على المستوى المحلي تناولت هذا الموضوع، وبالتالي كان هذا العامل دافعا لتناول هذا الموضوع.

(2) تسليط الضوء على المتغيرات التي لها علاقة بموضوع الانتماء التنظيمي.

(3) إعطاء دفعة جديدة لهذه المواضيع التي تهتم بالجانب النفسي الاجتماعي للعاملين.

5. أهمية وأهداف البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية العنصر البشري في العمل التنظيمي إذ يمثل المحور الرئيسي والركيزة الأساسية للوصول وتحقيق الأهداف، كما أنه المحدد الأساسي لمدى فعالية الأداء وكفاءته؛ كما أن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع والمشكلة التي تبحثها فهي تتناول الانتماء التنظيمي، وما أحوج المنظمات في حاضرتنا ومستقبلنا إلى التعامل الإيجابي مع هذا الموضوع نتيجة لإثاره الإيجابية والتي منها على سبيل الذكر، تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها وتقليل نسبه دوران العمل وتقليل الغياب وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وجميع هذه الآثار الإيجابية تأتي لتؤكد حقيقة أنه كلما زاد انتماء الأفراد وتغابيحهم في أعمالهم أثر ذلك على مستوى الأداء، وهذه الدراسة تحاول أن تكشف عن الأسباب الموصلة للانتماء للعاملين والموظفين لمنظماتهم قصد تأدية أعمالهم بروح معنوية مرتفعة.

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على درجة ومستوى انتماء الموظفين في المؤسسة الاستشفائية بتيميمون.
- 2- التعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية و الانتماء التنظيمي.
- 3- التعرف على العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و الانتماء التنظيمي.
- 4- معرفة الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة محل الدراسة.

5- معرفة مستوى استخدام الحوافز المادية والمعنوية بالمؤسسة.

6. مفاهيم الدراسة:

تعتبر خطوة تحديد المفاهيم من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، ذلك إنها تحدد المجال النظري والتطبيقي للدراسة.

- تعريف الانتماء التنظيمي:

من أكثر التعاريف شيوعاً تعريف بورتر ورفاقه إذ عرفوا الانتماء على أنه "القوة النسبية لتوحد الأفراد مع تنظيم معين وارتباطه به"⁽¹⁾

وبهذا المعنى ينطوي الانتماء التنظيمي على:

1. اعتقاد قوي بأهداف وقيم المؤسسة.

2. ارتباط قوي ورغبة بقاء الفرد في المؤسسة.

ويرى كل من مارش وسايمون إن "الانتماء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على الارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه الأخير لهؤلاء من مكاسب، وحوافز ورواتب سنوية"⁽²⁾.

ويبدو واضحاً من التعريف أن الانتماء هو علاقة بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي إليه بحيث تكون هذه العلاقة تبادلية بين الطرفين.

وقد عرف أيضاً على أنه "استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الأفراد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه

¹ - Porter,L,Sters,R.and Mowday,"Organizational Commitment job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians" journal of Applied psychology,1982,p:603

² -Mowday, R , and M, steers, the measurement of organizational, journal of vocational behavior,1979,p:225.

مدخل عام

من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالأستعداد لبذل مجهود اكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية⁽¹⁾.

يتضح ان الانتماء التنظيمي يجعل من الفرد يشعر بأنه جزء من المنظمة، بحيث تكون أهدافه وقيمه تتطابق مع قيم وأهداف المنظمة، وهذا ما يجعله يبذل مجهود اكبر ويتحمل مسؤوليات إضافية لتحقيق ما تسعى إليه المنظمة التي يعمل بها، وهذا موضحته ماري شيلدون (sheldon,m) عندما عرفت الانتماء التنظيمي على انه "اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها".⁽²⁾

ويمكن تعريف الانتماء التنظيمي إجرائيا: هو ارتباط العامل وشعوره وإحساسه بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها ويعمل على تحقيق أهدافها.

- التنظيم:

يعتبر التنظيم النسق الذي يتحدد من خلاله انوار ومهام العاملين بهدف انجاز عمل معين، ومنه سوف نعرض أهم تعريفات التنظيم.

ويعرفه فيرت (feert) عام 1964 ان التنظيم يعني "ضمان ترتيب منظم للمناصب والواجبات التي تحدد سلسلة الأوامر".⁽³⁾ ويعرفه بارسونز انه "نسق اجتماعي منظم، الذي أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة"⁽⁴⁾. كما نجد كذلك تعريفا لمفهوم التنظيم ساقه انزيوني مقاده ان التنظيمات هي "وحدات اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة...".

¹ - عبد الوهاب علي محمد، خطاب عابذة السيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1993، ص 58
²-Sheldon,M, investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization.administrative science quarlerty,1971,16,p:142.

³ - سيفرمان دافيد، الإطار السوسيوولوجي لنظرية التنظيم، ت. مختار أبوإري عادل، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ط2، ص 15

⁴ - أسد الحسيني، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 73

مدخل عام

وتستثنى من هذه الوحدات حسبها، جماعة الأصدقاء والأسرة، فهذين الشكليين لا يدخلان ضمن مفهوم التنظيم⁽¹⁾

يعرف الباحث التنظيم إجرائيا كما يلي: " هو عبارة عن نسق من العلاقات الاجتماعية تتحدد من خلاله ادوار الموظفين وهذا من اجل تحقيق أهداف مشتركة ".
- الشخصية:

تعرف الشخصية على إنها نظام متكامل من الخصائص المميزة للفرد والعلاقات بين هذه الخصائص والتي تساعد الفرد على مواءمة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله⁽²⁾. وأيضا يمكن تعريفها هي "أحد المكونات الأساسية للاختلافات الفردية والشخصية، هي مجموعة من الخصائص المتميزة والأبعاد التي يمكن استخدامها لتمييز الأفراد"⁽³⁾.

التعريف الإجرائي للشخصية هي خصائص تميز كل فرد عن الآخر والتي يمكن من خلالها ان يتواصل مع الآخرين.

- المتغيرات الشخصية

أما تعريف المتغيرات الشخصية فيقصد بها "الصفات والخصائص التي تميز فردا عن غيره، هذه الخصائص يكون مصدرها الفرد ذاته مثل: العمر والمستوى الدراسي"⁽⁴⁾.

ويعرف الباحث المتغيرات الشخصية إجرائيا على أنها الصفات والخصائص التي تتعلق بالفرد ذاته، وتتمثل في دراستنا هذه في: مدة الخدمة، مسمى الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر.

1 - حسان تجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، د. م. ج الجزائر، ص 12

2 - احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإداري، الإمكانية، 2003، ص 175

3 - حسن محمد عبد الغني، إدارة السلوك الإنساني، ادار الجامعية، القاهرة، 2001 ص 34

4 - احمد عبد الرحمن هيجان، أولام التنظيمي لمنجز سعودي، مطابع جامعة دايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998 ص 21

- المتغيرات التنظيمية:

تعرف المتغيرات التنظيمية بأنها " تلك العوامل أو الخصائص ذات التأثير المتبادل والتي تجعل المنظمة تختلف باختلافها، وتتأثر في ترتيب واجباتها التي تستخدم من تنظيم أعمالها والتي ينبغي انجازها"⁽¹⁾.

ويمكن تعريف المتغيرات التنظيمية إجرائيا كما يلي: هي المتغيرات التي تتعلق بتنظيم معين وتتمثل في دراستنا هذه في: الحوافز المادية والمعنوية، القيادة والإشراف.

7. الإجراءات المنهجية:

- منهج البحث:

لفهم العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، تطلب منا استخدام المنهج الوصفي الذي يركز على فهم ودراسة أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة وتأكيد من صحة حقائق قديمة مع تفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها .

- مجالات الدراسة:

عند القيام بأي بحث أو دراسة اجتماعية لا بد من حصر أبعادها ومجالاتها، وهذه المجالات عادة ما تكون ممتثلة في: المجال المكاني الزماني والمجال البشري وفيما يلي سنحاول تقديم شرح لهذه المجالات:

- المجال المكاني:

تقع المؤسسة الاستشفائية بمدينة تيميمون والتي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 210 كلم وعن العاصمة الجزائر 1200 ؛ بدأ العمل بالمستشفى سنة 1983 تحت مسمى القطاع الصحي تيميمون، والذي كان يضم المستشفيات التابعة لدائرة تيميمون، ثم تحول سنة 2007 بعد تقسيمه إلى مسمى المؤسسة الاستشفائية والتي تقع بمدخل المدينة، وهي مؤسسة عمومية

¹ - الهوارى السيد، التنظيم: الهيكل والسلوكيات والنظم، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1980، ص 278

مدخل عام

خدمائية، يحدّها من الشمال الطريق المؤدي إلى مدخل المدينة من ناحية المطار، أما الشرق نجد معهد التكوين الفلاحي، ومن الغرب مبنى الأروقة الجزائرية قديما، ومنازل تابعة للمستشفى أما جنوبا محطة البنزين التابعة للدولة، وحي 110 مسكن، انشأ مستشفى تيميمون في بداية الثمانينيات، وأصبح بعد ذلك سنة 2007 تحت مسمى المؤسسة العمومية الاستشفائية، بلغ العدد الإجمالي للعمال 352 عاملا من بينهم 45 طبيبا و 194 شبه طبي و 36 إداري والعدد الباقي من عمال النظافة، والسائقين، وأعوان امن، وتتوفر المؤسسة على 160 سرير، والمؤسسة لها العديد من المصالح ينظر الملحق الصفحة رقم (117) .

- المجال البشري:

اقتصرت دراسة في مجالها البشري على الأطباء والإداريين وسلك شبه الطبي العاملين بالمؤسسة والذي بلغ عددهم 275 فردا.

- المجال الزمني:

مرت دراستنا هذه بعدة مراحل واستغرقت في مجملها حوالي سنة تقريبا، وهذا خلال الموسم الجامعي 2010-2011

- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بتيميمون بحيث بلغ عددهم الإجمالي 352 عاملا.

- عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة البحث وفق المسار الذي يخدم البحث بشكل مباشر لدى اعتماد الباحث على عينة عشوائية طبقية (عمدية) فاقتصرت على الإداريين والأطباء، والشبه طبيين بحيث إن هذه الفئة لها تأثير كبير على سير المؤسسة وتحقيق أهدافها، لهذا اقتصر الباحث عليها دون إدخال الفئات الأخرى التي تتكون منهم المؤسسة الاستشفائية، وقد قدر العدد الإجمالي للفئة

مدخل عام

المأخوذة من المجتمع الأصلي بـ 275 عاملاً وسوف نقوم بعرض طريقة اخذ عينة الدراسة مع العلم ان عدد كل فئة كان على الشكل التالي:

- الإداريين: 36 فرداً
- الشبه طبي: 194 فرداً
- الأطباء: 45 فرداً

حيث سحبت عينة قدرت بـ 40% من مجموع 275 عاملاً.

• طريقة حساب العينة:

حساب العينة الإجمالية: $\frac{111111}{111} = 110$ عاملاً.

تحديد العينة الممثلة لكل طبقة %

$$1- \text{الإداريين: } \frac{111111}{111} = 11.11\%$$

$$2- \text{الأطباء: } \frac{111111}{111} = 11.11\%$$

$$3- \text{الشبه طبي: } \frac{111111}{111} = 11.11\%$$

تحديد العينة لكل طبقة:

$$1- \text{الإداريين: } \frac{11.111111}{111} = 14 \text{ عاملاً.}$$

$$2- \text{الأطباء: } \frac{11.111111}{111} = 18 \text{ عاملاً.}$$

$$3- \text{الشبه طبي: } \frac{11.111111}{111} = 78 \text{ عاملاً.}$$

ومن خلال مجموع العاملين الممثلين لكل طبقة وزعت 110 استمارة على عينة الدراسة حيث احتوت الاستمارة على ستة وأربعون (46) سؤالاً مغلقاً استعملت طريقة الإجابة على

مدخل عام

الأسئلة من خلال مقياس ليكرت الخماسي حيث عدد الاستثمارات التي استرجعت بلغ 105 استثمارة.

الجدول رقم: (01) يوضح نسبة ردود الاستثمارات

عدد الاستثمارات الموزعة	العدد المسترجع	نسبة الردود %
110	105	95.45%

من خلال الجدول يتضح ان نسبة الردود بلغت 95.45 % وهي نسبة جيدة للتوصل إلى نتائج أكثر مصداقية.

- أدوات جمع البيانات

- الاستثمارة:

قام الباحث باستخدام مقياس يورتر وزملاؤه لقياس الانتماء التنظيمي وهو أشهر المقاييس قياسا للانتماء التنظيمي ، وقد استخدم في دراسات عدة ويتكون من 15 فقرة، كما تضمنت أداة الدراسة مقياس لقياس الحوافز وطبيعة القيادة والإشراف وقياس الخصائص الشخصية لإفراد العينة بحيث تكونت من أربعة محاور أساسية:

- المحور الأول: اشتمل على المتغيرات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المؤسسة الحالية، اسم الوظيفة).
- المحور الثاني: اشتمل على مقياس الانتماء التنظيمي الذي يتكون من 15 عبارة من 1-15 ، وهو مقياس يورتر وزملاؤه صمم وفق مقياس ليكرت الخماسي ويوافق كل فقرة قائمة تحمل العبارات التالية (موافق تماما- موافق- أوافق إلى حد ما- غير موافق- غير موافق إطلاقا).

• بخصوص ترجمة درجات المقياس:

- درجة الانتماء التنظيمي: نظرا لكون المقياس خماسي قمنا بحساب المدى بين المجال (1-5) الذي يقدر بـ 4 وهي قيمة الفرق بين أعلى درجة وأدنى درجة في المقياس ثم قمنا

مدخل عام

بحساب حاصل قسمة 5/4 والذي يساوي 0.8، و هكذا فان دلالة درجة الانتماء التنظيمي كما يلي:

[1.80 - 1.00] منخفض جدا (غير موافق إطلاقاً، لا تستخدم إطلاقاً)

[2.60 - 1.80] منخفض (غير موافق، قليلاً)

[3.40 - 2.60] متوسط (أوافق إلى حد ما، أحياناً)

[4.20 - 3.40] عالي (موافق، غالباً)

[5.00 - 4.20] عالي جداً (موافق تماماً، دائماً)

وقد أعطيت الإجابة موافق تماماً (05 درجات)، موافق (04 درجات) وأوافق إلى حد ما (03 درجات)، غير موافق (02 درجتين) وغير موافق إطلاقاً (01 درجة واحدة) وقد طبق هذا السلم على جميع الفقرات باستثناء الفقرات السلبية حيث قام الطالب بتصحيحها بطريقة عكسية.

• المحور الثالث: قياس طبيعة القيادة وأسلوب الإشراف واعتمد الباحث فيه على مقياس ليكرت الخماسي بحيث تكونت عبارته كالتالي: (دائماً - غالباً - أحياناً - قليلاً - لا تستخدم إطلاقاً)، وطبقت عليه نفس المراحل كما في مقياس الانتماء التنظيمي، وتكونت عبارات هذا المحور من 17 عبارة تبدأ من السؤال 16 - 32.

• المحور الثالث: قياس أنواع الحوافز المستخدمة، وقد اتبع فيه على نفس المراحل كسابقه ويتكون من 14 عبارة تبدأ من السؤال 33 - 46 .

- صدق الأداة (الظاهري):

قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة بطريقة صدق المحكمين، حيث قام الطالب بتوزيع الاستمارة على 03 من المحكمين بجامعة انرار، وطلب منهم إبداء رأيهم في فقرات الاستمارة

مدخل عام

من حيث السلامة اللغوية ووضوح العبارات، بالإضافة إلى شمول الفقرات للجانب المدروس، و بعد إن قام الباحث بجمع الأستمارة بعد التحكيم وجد انه توجد تعديلات طفيفة، وهي تقديم وتأخير بعض الفقرات حيث اعتمدت الفقرات التي اجمع عليها المحكمين 85%.

- ثبات الأداة:

قام الباحث بحساب معامل ثبات الأستمارة باستخدام معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي حيث بلغ 0.65 لمقياس الانتماء التنظيمي وهو معدل مقبول، وبلغ أيضا لمقياس طبيعة القيادة والإشراف 0.59 وهو معدل مقبول كذلك أما مقياس الحوافز فقد وصل إلى 0.76 وهو معدل جيد، أما معامل ثبات الأداة الكلي فقد بلغ 0.78 وهو معدل جيد.

- المعالجة الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات إحصائيا استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار العاشر، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والانتماء التنظيمي.
- معامل ارتباط سبيرمان لإيجاد العلاقة بين المتغيرات الشخصية والانتماء التنظيمي.
- معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

الفصل الأول

الانتماء التنظيمي: سلوكيات وأبعاد

1: مفهوم الإلتزام التنظيمي:

1.1 مفهوم الإلتزام:

إن مفهوم الإلتزام 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 أن يمثل إلى معايير وقيم هذا التنظيم.
3. الدفاع عن التنظيم وإظهار المحبة له.

وورد في معجم علم الاجتماع أن الإلتزام هو " ارتباط الفرد بجماعته، حيث يرغب الفرد في الإلتزام إلى جماعة قوية يتقصد شخصيتها ويوجد نفسه بها مثل: الأسرة ، النادي، الشركة."⁽²⁾ ، أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الإلتزام مفهوما قديما والإلتزام التنظيمي عندهم هو امتداد للإلتزام الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد واتتمائه وولائه للمجتمع الذي يعيش فيه."⁽³⁾

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

¹ - نجلاء عبد الحسيد راتب، الإلتزام الاجتماعي للشباب المصري: دراسة سوسيوولوجية في حقبة الانفتاح، مركز المحرسة للنشر، القاهرة، 1999، ص 57

² - احمد زكي بتوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 16

³ - موسى التوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل، 1999، ص 118

2.1 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 يندأ 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 الغربية بمعنى مشابه لمصطلح الانتماء، خصوصا وانه يشار إليها في اللغة الانجليزية بالكلمة ذاتها وهي: commitment⁽¹⁾.

ولا يميز الفقه الإداري العربي وحتى الغربي بين مفهومي الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي على اعتبار أنهما يؤديان نفس المعنى أو الغرض بعكس الفقه الإداري الياباني حيث يلمس انفارء تفريقا بين المفهومين، وبالتالي فانه وفقا لمجمل المفهوم السابق فان الانتماء مبدأ يحوي بداخله الولاء، فهو الذي ينتج الولاء كما إن الولاء يتأثر بالانتماء علاوة على أن الانتماء الوظيفي غير مرتبط بمنظمة أو تنظيم أو إدارة وإنما هو مبدأ عام وشامل يتوفر لدى كل موقع وعند حدوث أي تغيير⁽²⁾.

¹ - محمد عابدين، درجة الإلتزام التمهني لدى مديري الإداريين الثانوية الحكومية الفلسطينية وبمغنيها من وجهات نظر المعلمين والمعلمين، مجلة الأردنية في العلوم التربوية، م6، ع3، 2010، ص 204

² - دانا لطفى حمدان، علاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس، فلسطين، 2008، ص 37

لقد تعددت التعريفات التي تفسر مفهوم الإلتزام التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها. فقد عرفه بعضهم بأنه "اقتزان فعال بين الفرد والمنظمة، حيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها."⁽¹⁾ وعرفه آخرون بأنه "عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون بها لغاية المكاسب سواء الحوافز أو المكانة الاجتماعية أو الحرية المهنية"⁽²⁾، كما تم تعريفه من قبل ماري شيلدون (M.Sheldon) حيث قالت هو "اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها"⁽³⁾، ونجد تعريف مماثل لتعريف شيلدون وهو للباحث أرون كوهين (A.Cohen) يذكر فيه على أنه "نوع من اتجاه الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها."⁽⁴⁾ ويعرف أيضا على أنه "اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها، ورغبته في بذل جهد أكبر ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها لو توافرت له ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى."⁽⁵⁾

إذا إن الإلتزام 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 أكبر من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

وعرفه جينز (JANS) بأنه "المدى الذي يقبل به الفرد أهداف المنظمة وقيمها، كما ينظر إلى دوره في المنظمة من خلال الإسهام الذي يقوم به بالنسبة لهذه الأهداف والقيم باعتباره جزءا من شخصيته"⁽⁶⁾، كما يعني "قوة الرغبة في المحافظة على عضوية المنظمة والتمسك

¹ - زيد منير عبري، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص207

² - محمد قريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص26

³ - Sheldon, M, investisment and involvement as mechanism producing commitment to the organization, administrative science quarterly, 1971,16,p142

⁴ - A, cohen, career stage as modested of the relationships between organizational commitment and autcomes:Ameta-analysis, journal of occupational psychology, 1999,p253

⁵ -Mowday,R,M.and porter,l,w;the measurement organization commitment, journal of vocational behavior, 1999,p224

⁶ - jans,n,a.organizational commitment, career factors and career-life stage و journal of organizational behavior, 1989,10,p247

بها، ويعني الشعور بالحب للمؤسسة والتعلق بها باعتبارها مكانا للحياة، والعمل والاستقرار.⁽¹⁾

ومما سبق يمكن 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 أجل 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.

2 : أهمية وخصائص الانتماء التنظيمي:

1.2. 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، وان تحقيق هذا الانتماء يقتضي من المنظمات ان تركز على العلاقات الإنسانية، والأساليب الإدارية الحديثة في القيادة، والإشراف ، وتوفير مناخ مؤسسي مشجع على الانتماء المخلص والمبدع.⁽²⁾

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

¹ - احمد إبراهيم احمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي: القاهرة، 1998، ص 13

² - تمعاني أسن عودة، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان: ط1، 1996، ص 96

1- إن الانتماء التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض ان الأفراد الأكثر انتماءا سيكونون أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2- إن الانتماء التنظيمي يمكن ان يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا 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 ، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك 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.(1)

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

1- يزيد من إنتاجية الفرد وفعاليتها، 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.(2)

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

¹ - موسى التوزي، المرجع السابق، ص 118

² - محمد عابدين، المرجع السابق، ص 205

العمل واستمراره والتفاني فيه من أجل استمرار الحياة في المنظمة بغض النظر عن المكاسب الضرورية. لذا كان على المنظمات ان توجد هذا الإلتزام.(1)

ومن خلال الدراسات التي أجريت عن الإلتزام التنظيمي يمكن رصد بعض المؤشرات

منها:

- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- الحدوث 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.(2)

ونظرا لهذه الأهمية البالغة للإلتزام التنظيمي؛ فإنه يجب على المنظمات أن تسعى لخلق هذا الإلتزام وتنميته لدى الأفراد العاملين لديها فالأفراد ذوي الإلتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالا لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل وأكثر رغبة في الاستمرار بالمنظمة وأكثر تضحية من أجل بقاء المنظمة وإستمراريتها، وعليه أن تسعى كل منظمة بتوفير جميع الأدوات والآليات القادرة على تفعيل والمساهمة في تكوين وترسيخ الإلتزام وتنميته لدى أفرادها.

¹ - خلف سنبان الزواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحاسد، عمان، 2007 ص 20

² - محبت ابونصر محدث، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ابتراك للطباعة والنشر، القاهرة ، ط1، 2005،

2.2. خصائص ص الانتماء التنظيمي:

يمتاز الانتماء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

1- إن الانتماء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، وهو حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى انتمائهم.

2- يؤثر الانتماء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للتنظيم.

يتصف الأفراد الذين لديهم انتماء بالصفات التالية:

- قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

- وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.

- وجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.⁽¹⁾

3- إن الانتماء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

4- إن الانتماء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.⁽²⁾

محمل القول إن الانتماء التنظيمي هو إحساس وشعور أي هو حالة نفسية تستقر في نفس العامل، وهو لا يظهر جلي وواضح إلا من خلال تصرفات العمال داخل التنظيم سواء بصفة جماعية أو فردية، وبالتالي إن الانتماء يجعل أفراد التنظيم يقبلون أهداف وقيم التنظيم ويعملون من أجل رفع أدائهم ، ويشعرون بأنهم جزء منه، وكذا رغبتهم القوية في البقاء.

¹ - محمد حسن محمد حسادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص68

² - موسى توفيق المدهون، ومحمد إبراهيم الجزراوي، تحليل استنوب التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا لعاملين والجمهور، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص508

3: أبعاد ومراحل الانتماء التنظيمي:

1.3. أبعاد الانتماء التنظيمي:

للانتماء التنظيمي أبعاد عديدة وجوانب مختلفة، ويمكن أن نشير إلى البعض منها فيما يلي:

تري كانتر (kantor) إن الانتماء التنظيمي ثلاثة أبعاد إذا ما توفرت في أي نظام اجتماعي فإن إمكانية بقائه وتماسكه تقوى وتزداد وهي:

- الانتماء المستمر : ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.
- الانتماء التلاحمي : ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة، ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض، ويركز على السلوك الإيجابي الذي يدعم التضامن الاجتماعي.⁽¹⁾
- الانتماء الموجه: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتنال لسلطتها والمعايير التي تحددها.⁽²⁾

ويمكن تلخيص ما جاء به كانتور في ثلاثة نقاط أساسية:

- على الفرد أن يضحى من أجل تماسك الجماعة التي ينتمي إليها.
- ترك الفرد للسلوكيات السلبية المؤدية إلى التباغض والتناحر لمصلحة الجماعة.
- على الفرد أن تكون قيمه ومبادئه متطابقة مع قيم ومبادئ الجماعة التي ينتمي إليها بل عليه الامتنال لها.

¹ - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2006، ص ص 206 - 207

² - محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإمكانية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 210

يرى أيضا ماير (Mayer) إن الإلتزام التنظيمي لا يجب ان يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبيا ، وإنما يكون مستمرا ومتواصلا حيث أكد ان الإلتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد:

- الإلتزام التائيري أو العاطفي: ويعبر عن درجة الإلتزام العاطفي والتأثر بأهداف وقيم التنظيم وقد يكون هذا الإلتزام ناتج عن إحساس وتأثير شخصي للمنظمة وقد يكون مؤقتا أيضا ولمدة محدودة.

- الإلتزام المعياري الأدبي: وهو نوع من الإلتزام ويعبر عن الإلتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتجا عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

- الإلتزام المتواصل أو المستمر: هو أرقى وأكثر أنواع الإلتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها. (1)

❖ نموذج " سناو وسلاتيك " يرى هذا النموذج بان أبعاد الإلتزام التنظيمي تتمثل في بعدين رئيسين هما:

- الإلتزام الاتجاهي: ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار للعمل بالمنظمة.

- الإلتزام السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة بسبب سلوكه السابق، فالجهد الذي يبذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضوا فيها. (2)

1- Allen,N.Meyer,J.The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization , journal of occupational Psychology, 1990, 63, 1-18

2 - خنّف سنيان لثرواشدة: المراجع السابق، ص 88

❖ نموذج اتزيوني 1961 Etzioni: يعتمد هذا النموذج بشكل قوي على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم، حيث تتأصل سلطة التنظيم في كل من درجة وطبيعة استغراق الفرد في العمل.

ويشير هذا النموذج إلى إن الانتماء التنظيمي يأخذ الأبعاد التالية:

- **انتماء أخلاقي:** ويمثل توجهها إيجابيا عميقا نحو التنظيم استنادا إلى توحيد الفرد مع الأهداف والقيم ومعايير السلطة، ويرتبط هذا النوع من الانتماء بالتوجه القيمي نحو العمل، هذا التوجه الذي يرتد في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي، وقد وصف "رو" هذا التوجه إلى كونه تأثير إيجابي نحو الأداء المهني وإيمان بقيم العمل الجاد والسعي نحو تحقيق مكانة مرموقة، وإيمان بجوانب وطبيعة العمل وارتباطها بالقيم الدينية.

- **انتماء حسابي:** ويستند بصورة أساسية على العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد والتنظيم، فتقدير العائد مع العلاقة بين كم وكيف والمثيرات التنظيمية، وبين إسهام الفرد في العمل يعمل على إيجاد توازن بين مستوى الانتماء لدى الأفراد على المثير التنظيمي وإسهام الفرد بارتفاع مستوى الرضا.

- **انتماء اغترابي:** ويمثل توجهها سلبيا نحو التنظيم وينجم عن مواقف وسلوكيات الفرد، وقد حدد "ولسنكي" السمات المحددة لصورة الذات والتي يمكن تعزيزها أو إحباطها، وعلاقتها بالدور ومنها الذكاء، الاجتماعية، الاستقلالية، الطموح، وقد أشار "ولسنكي" إلى أن درجة التجانس بين صورة الذات لدى الفرد وطبيعة دوره يحدد الاغتراب الاجتماعي.⁽¹⁾

يرى ستيرز (Steers) 1977 إن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والانتماء (الولاء) لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة على تكوين الانتماء

¹ - محمد حسن رسمي، سلوك التنظيمي في الإدارة اثريوية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 13 - 15

التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الانتماء التنظيمي ومخرجاته هما:

❖ مدخلات الانتماء التنظيمي:

- الخصائص الشخصية: (الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور).
- خصائص العمل (التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة).
- خبرات العمل (طبيعة وتنوع خبرات العمل لدى العاملين، اتجاهات العاملين، أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم).

❖ مخرجات الانتماء التنظيمي:

- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.
- انخفاض نسبة دوران العمل.
- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.⁽¹⁾

يتضح من خلال هذا التقسيم ان الانتماء التنظيمي أنواع عديدة يمكن ان ينبع من الشخص ذاته عن إحساس وعاطفة اتجاه المنظمة ، وقد يكون بصفة مؤقتة ومحدودة او صفة دائمة برغبة قوية يتمسك الفرد من خلالها بأهداف وقيم المنظمة والتضحية من أجلها، وقد يكون الانتماء ناتجا من البيئة الاجتماعية للفرد بحيث يتأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

2.3. مراحل تطور الانتماء التنظيمي:

تقد بين بوشنان (Bouchnan) في بحثه الخاص بتطور انتماء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الانتماء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

¹ - عبد الرحمن هيجان، المرجع السابق، ص 39

▪ **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد و التدريب و الاختبار ويكون توجيهه الأساسي لتأمين قبوله في التنظيم

و التعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبرته و مهاراته في أدائه. و يرى بوشنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

- ❖ تحديات العمل.
- ❖ تضارب الانتماء.
- ❖ وضوح الدور.
- ❖ ظهور الجماعة المتلاحمة.
- ❖ إدراك التوقعات.
- ❖ نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.
- ❖ الشعور بالصدمة.

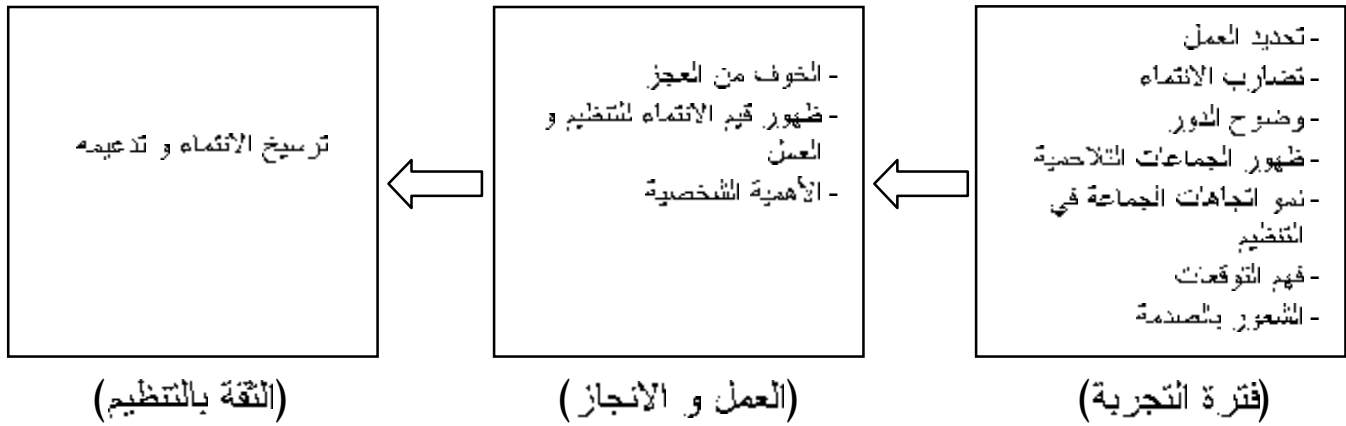
▪ **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز. وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- ❖ الأهمية الشخصية.
- ❖ التخوف من العجز.
- ❖ وضوح الانتماء للتنظيم و العمل.

▪ **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم و تستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات انتمائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.⁽¹⁾

¹- محنت حسن محنت حسادات، المرجع السابق ، ص 69

الشكل (1) يوضح مراحل الانتماء عند بوشنان (1)



وقد بين كل من مودي (Mowdy) و بورتر (Porter) في دراستهما عام 1982 أن تكوين الانتماء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم و تطوره يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة:

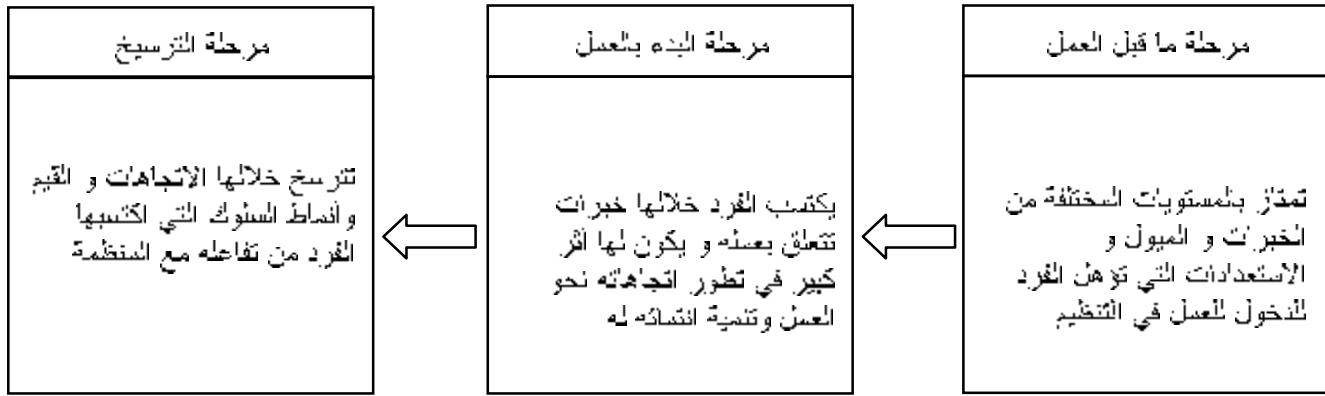
- **مرحلة ما قبل العمل:** وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات و الميول و الاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم. تلك المؤهلات ناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، و معرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

- **مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى و التي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية انتمائه له و الانخراط عضواً في التنظيم.

- **مرحلة الترسخ:** و تتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم انتمائه وانخراطه الاجتماعي وتنمتن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة. (2)

¹ - زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 209

² - نفس المرجع، ص 210



الشكل رقم (2) يوضح مراحل الانتماء التنظيمي عند مودي و بورتر

وأشار "ولش وإلفان" إلى أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وانتمائه لها يمر

بمرحلتين:

- مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل فيها: وفي أغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه، وتلبي طموحه.

- مرحلة الانتماء التنظيمي: وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة، والرغبة الأكيدة للبقاء فيها.⁽¹⁾

ويشير حمدان إلى أن الانتماء التنظيمي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمتها مع إحساسه بالاندماج في عمله، يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، وينبغي للإداري التعرف إليها كي تعينه على تطوير الانتماء التنظيمي للعاملين، وهي:

- مرحلة الطاعة:

وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على اجر مادي ومعنوي.

¹ - خلف سنيان التروايدة، المرجع السابق، ص 91

• مرحلة الاندماج مع الذات:

وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

• مرحلة الهوية:

وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وإن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.⁽¹⁾

أما " اورلي وجاتمان " فقد بينا أن هناك ثلاث مراحل يمر بها الانتماء التنظيمي للفرد وهي:

- مرحلة الإذعان والالتزام: ويكون في بداية انضمام الفرد للمنظمة بحيث يبني على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمنظمة، لذا فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة في المنظمة.

- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: تكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة هي السبب في تقبله سلطة الآخرين وأثيرهم، ذلك إن بقاءه في المنظمة يشبع حاجاته للانتماء مما يؤدي إلى شعوره بالفخر ولكونه عضوا في المنظمة.

- مرحلة التبني: وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمته مع أهداف وقيم المنظمة، فيبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة شعوره بأن تحقيق أهداف المنظمة يعد تحقيقاً لأهدافه وإن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصياً.⁽²⁾

إن الإحساس بالانتماء للمنظمة لا يكون منذ الوهلة الأولى عند الانضمام للمنظمة، بل هناك مراحل يتشكل فيها هذا الانتماء قد تطول أو تقصر إلا أن تشكله يكون متأثر بعوامل تنظيمية كنوع القيادة والإشراف، والحوافز المقدمة من الإدارة، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وما إلى ذلك من عوامل وظواهر إيجابية قد تزيد من الإحساس بالانتماء.

¹ - محمد حسن محمد حسادات، المراجع السابق ، ص 69

² - خنف سنيان الترواشدة ، المراجع السابق ، ص 92

4: نظريات الانتماء التنظيمي:

تعددت النظريات التي تناولت الانتماء التنظيمي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وسوف يورد الباحث بعض هذه النظريات:

• مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في بلورة مفاهيم جديدة واهتمت بالجوانب الإنسانية في التنظيم. كما أثرت المتغيرات التي أظهرها مايو في الفكر الإداري وأدت إلى توسيع نطاق البحث في ميادين تطوير المنظمات وأكد مايو بهذا الخصوص:

- أثر الحوافز المادية والمعنوية في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.
- الآثار التي تتركها جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات الغير الرسمية في إطار العمل خاصة أثرها في إنتاجية العمل وفي تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.
- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما .
- الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المنظمة.
- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد.(1)

ويمكن القول ان التجارب التي أجراها "التون مايو" في مصانع "هوتورن" تعد نقطة الانطلاق الحقيقية لحركة العلاقات الإنسانية. حيث أكدت نتائجها على أهمية دراسة سلوك الأفراد في العمل. كما أوضحت أهمية العناصر المتعلقة بالمتغيرات النفسية ودرجة تأثيرها على السلوك الإنساني ومنها عملية الانتماء، ومن أكثر العلماء إسهاما في دراسة التنظيمات الإنسانية نجد (رئيسيس ليكرت) وقد أكد ليكرت إن النظام القائم على الصداقة بين القائد

¹ - خليل محمد حسن اشماع وحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2000، ص

والمروسين والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق، بالإضافة إلى مشاركة أعضاء في اتخاذ القرار واندماجهم في وضع الأهداف هو من أفضل النظم لتحقيق الأهداف المرجوة.⁽¹⁾

ومن هنا يعمل الأفراد على تحقيق التوازن بين الاتجاهات الجماعية واتجاهات الفرد ذاته، مما يدفع إلى الانصيهار في بوتقة الائتلاف الذاتي مع جماعة العمل وبالتالي خلق انتماء وولاء للأفراد من أجل تحقيق أهدافهم من خلال التنظيم.

• نظرية الدافعية:

قام العديد من الباحثين مثل ماسلو (A.Maslow) وهيرزبيرج (Herzberg) وفروم (vroom) وغيرهم بدراسة العلاقة بين الروح المعنوية للأفراد وإنتاجيتهم.

- نظرية الحاجات لماسلو (Maslow) :

نتيجة للدراسات المستفيضة تعرف علماء النفس على أن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات معين. فإذا ما اشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي ماسلو الذي بين بان الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي إلى خمس مستويات هي⁽²⁾:

- الحاجات الفسيولوجية الأساسية: (basic physiological needs)

وتقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس... وغيرها. وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية، حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا.⁽³⁾

¹ - محمد حسن الحناوي، أساسيات وأصول الإدارة، الإلكترونية، الدار الجامعية، 2003، ص 64

² - محمد كامل المغربي، سلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر، عمان، ط 2004، ص 124

³ - رابوية حسن، سلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 111

- **احتياجات الأمان: (Sefty Needs)** يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة؛ فإذا ما اشبع احتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية فيبني العنابر لتخزين الطعام ويبني الأسوار لحماية مدينته وتحصين بيته من الغاصبين، ويشترك في الضمان الاجتماعي لتأمين مورد رزقه.
- **احتياجات الحب والخدمة الاجتماعي: (love, and social needs)**

الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والانفراد، ولهذا فهو يقوم بتكوين الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، ويتعاون مع الآخرين لسد حاجاته الاقتصادية ونزعاته الاجتماعية والإنسان يحب الانتماء لان ذلك يكسبه مركزا وقوة.⁽¹⁾ وهذا هو موضوع بحثنا الذي نحن بصدد دراسته والكشف عن جوانبه.

- **حاجات الاحترام وتقدير الذات: (self esteem and self-respect needs)**

يسعى الإنسان دائما من اجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة فالإنسان يرغب دائما في تبادل المشاعر مع أفراد المجتمع.

- **تحقيق الذات (self actualization)** تقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات، فهي أرقى الاحتياجات الإنسانية وأسامها وأقلها تحديدا.⁽²⁾

ومما يستنتج ان نظرية تدرج الحاجات الإنسانية أوضحت ان دوافع الفرد لا تقتصر على الدوافع الاقتصادية والاجتماعية بل هناك دوافع أسمى لها دور مؤثر وموجه للسلوك.

¹ - محمّد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي القاهرة، ط2، 1986، ص 146

² - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفران، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 1999، ص 52

و يمكن القول أن شعور الفرد بالانتماء إلى منظمته يعود إلى عوامل دافعة وحافزة تتماشى مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام وتقدير الذات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي: الشكل رقم (3) يوضح سلم الحاجات عند ماسلو⁽¹⁾



1- نظرية ماكلاند (McClelland) في الحاجات:

يعتقد ماكلاند أن لكل فرد مجموعة من الدوافع كجزء من شخصيته، وهذه الدوافع تمثل حقولا من الحاجات التي تم تعلمها أو اكتسبها من الخبرات المفضلة لدى ذلك الفرد.

لقد حدد ماكلاند ثلاثة أنواع من الحاجات الإنسانية لفهم الدوافع وتفسيرها لدى الأفراد وهي الحاجة إلى الانجاز، والحاجة إلى السلطة، والحاجة إلى الانتماء. وفيما يلي تلخيص لهذه الحاجات:

- الحاجة إلى الانجاز: وتعني الرغبة في الأداء العالي وإظهار المقدرة على العمل. وإن الفرد الذي يسعى باستمرار إلى ممارسة المهام الصعبة والتي تتصف بالتحدي تكون حاجة الانجاز لديه عالية.
- حاجة السلطة/ القوة: وتعني الحاجة إلى السيطرة على الآخرين ، والتأثير فيهم؛ فالأفراد الذين لديهم حاجة عالية للسلطة يفضلون ان يكونوا مسئولين ويناضلون من اجل الهيمنة على الآخرين.

¹ - ذات عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار النحات نكشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 237

- الحاجة إلى الانتماء: وهي رغبة الفرد في بناء علاقات صداقة وتفاعل مع الآخرين، ويتم إشباع هذه الحاجة من خلال تأسيس علاقات الصداقة والحب وسائر أنواع العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة الانتماء عالية يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الغير، والبحث عن الدعم النفسي، ويحصلون على الرضا والإشباع من خلال تنمية وتعزيز انتمائهم المشترك وإقامة أواصر الود مع غيرهم.⁽¹⁾

حظي موضوع الدافعية والانتماء التنظيمي باهتمامات الباحثين وعلماء الإدارة وذلك انطلاقاً من اعتقادهم بأهمية وجود أفراد عاملين منتمين ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية، والانتماء التنظيمي والدافعية كلاهما قوى داخلية تظهر من خلال سلوك الأفراد في حياتهم اليومية أو أثناء ممارستهم لأعمالهم. وبالرغم من أن أدبيات دراسة موضوعي الدافعية والانتماء تعتبرهما حقلين مستقلين عن بعضهما، فإن هناك محاولات لدمجهما معا وبيان التشابه بينهما، وتوضيح العلاقة التي تربطهما، أي بيان كيفية ربط الدافعية والانتماء لتأثير على سلوك الأفراد. وهذا التشابه في المجالين ربما يتضمن ارتباط بينهما مرده إلى طبيعة محتواهما. لقد ناقش ماير وزملائه أدبيات الدافعية والانتماء وهم يعتقدون أن الحقلين مستقلين عن بعضهما إلا أنه يوجد ارتباط وعلاقة بينهما، وأنه بدمج نظريات الدافعية والانتماء التنظيمي يمكن الوصول إلى فهم أفضل للعلتين، وكذلك لتفسير سلوكيات العاملين في المنظمات؛ فنظراً لأن الانتماء يتضمن تبعات نفسية في الجانب الاجتماعي فإن اشتراك الانتماء كجانب مستقل من الدافعية يمكن أن يسمح بتعزيز وإيجاد فهم أوسع للسلوكيات ذات التطبيقات الاجتماعية وبتجسيد الانتماء ضمن أطر دافعية العمل يمكن الحصول على صورة واضحة لكيفية ممارسة الانتماء التنظيمي وبيان أثره على السلوك.⁽²⁾

¹ - محمد أحمد الحراشة وسامر عبد المجيد البشايشة، اثر حاجات ماسلوك على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد 3، العدد 2، 2006، ص ص 16-17-18

² - نفس المرجع، ص ص 20-21

3- النظرية اليابانية:

لاحظ وليام أوشي (william ouchi) ان الشركات اليابانية حققت أرباحا قياسية بالنسبة لمثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية... وارجع أوشي هذه الزيادة إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه الشركات بحيث يتمكن العاملون فيها من العمل معا وكفاءة وتعاون أكثر⁽¹⁾.

عمد أوشي (Ouchi) إلى إيجاد نظرية يمكن تعميمها في منظمات وبيئات خارج اليابان واسماها نظرية (Z) ومن سمات هاته النظرية:

- الصفة العشائرية:

يسعى أسلوب الإدارة اليابانية إلى غرس حب الانتماء والولاء في نفوس العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها من خلال العمل الجماعي والتعاوني والاحترام وإشباع الحاجات المادية والمعنوية، ولذلك وجد ان المنظمة اليابانية عبارة عن عشيرة تمثل تجمعا بشريا متألفا يمارس نشاطا اقتصاديا معينا، ويربط بين أفراد هذا التجمع العديد من الصلات والمصالح المشتركة والولاء لمنظمتهم وحبها والخوف عليها وعلى مصالحها.

- الألفة والمودة:

ان مبدأ الاهتمام الشامل والمتكامل بالفرد العامل جعل العمال يتعاملون مع المنظمة على أساس إنهم أعضاء أسرة مالكة للمنظمة، ففي ظل هذه الظروف تترعرع مشاعر الثقة المتبادلة والعلاقات الوثيقة التي تعزز أواصر الألفة والمودة وتوجد الانضباط والتعاون، ويخلق شعورا بالانتماء للمنظمة.⁽²⁾

¹ - خليل محبت حسن الشماخ، وخضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 106

² - ستان الموسوي، الإدارة المعاصرة... الأصول والتطبيقات، المجداوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 81

- الثقة:

ان الإنتاجية والثقة في المنظمة اليابانية أمران متلازمان ، والثقة لا بد لها ان تنمو بين جميع المستويات بما فيها الإدارة والنقابات العمالية والحكومة ، وهذه الثقة نابعة من المصارحة والمشاركة والتعاون والتضحية.

- العدالة:

العدالة والمساواة تطغى على المنظمة اليابانية؛ فالمعاملة واحدة والمكافأة أسس منحها واحدة أيضاً، وتقوم على الجهد الجماعي المبذول في العمل بما يحقق النجاح والإنتاجية للمنظمة.(1)

ما يميز النظرية اليابانية أنها نابعة من قيم وعادات المجتمع الياباني، بحيث تعد المنظمة كمجتمع مصغر يهتم بالقيم الجماعية والشعور الجماعي بالمسؤولية، وهذا ما يزيد من تعميق الشعور بالانتماء للمنظمة وإذابة شخصية الفرد في المنظمة وهذا سر نجاح المنظمات اليابانية.

من الملاحظ ان جميع النظريات التي عرضت لها علاقة بشكل مباشر بموضوع الانتماء التنظيمي وتعزيزه أو غير مباشر من خلال ما أشارت إليه في تحليل السلوك التنظيمي بشكل عام، ومن هنا أعطت هذه النظريات اهتمام بالسلوكيات التي تؤثر على تحقيق الانتماء للمنظمة وتحقيق ولاء والتزام اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - ستان الموسوي، المرجع السابق ، ص 82

5: سلوكيات وطرق بناء الانتماء التنظيمي:

1.5. السلوكيات الناتجة عن الانتماء التنظيمي

إن الانتماء التنظيمي يؤدي إلى نتائج إيجابية على سلوكيات مختلفة في التنظيم ونذكر منها الآتي:

1- شعور العاملين بروح معنوية عالية:

لقد تعدد تعريف الروح المعنوية. فمنهم من يرى أن الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية.

والروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:

- ❖ ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.
- ❖ ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.
- ❖ ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.
- ❖ الكفاءة التنظيمية للمجموعة.
- ❖ الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وقد بينت الدراسات إن الانتماء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية. إن الروح المعنوية تحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته⁽¹⁾.

¹ - زيد متير عبوي، المرجع السابق، ص 218

2- الحد من تسرب الموظفين:

يعد تسرب الموظفين - أي تركهم لمنظماتهم - ظاهرة تنظيمية خطيرة. ويعني التسرب الوظيفي "ترك الوظيفة بطريقة غير نظامية، أو الانتقال إلى القطاع الخاص"⁽¹⁾.

ولهذا التسرب نتائج عديدة منها:

❖ زيادة التكاليف:

فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، والاختيار، والتدريب، والإعداد، وغيرها من المصروفات العالية.

❖ تعطيل الأداء:

ويتعطل الأداء من ناحيتين: فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم. والثاني عن كلفة شغور الوظيفة، وتعطيل العمل، وكلفة البحث عن البديل.⁽²⁾

❖ انخفاض المعنويات:

عندما يرى العاملون في تنظيم معين إن كثيرا من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى، فالروابط بينهم تضعف، كما تضعف روحهم المعنوية، فتتخفف نسبة انجازهم، مما يؤثر تأثيرا سلبيا في المنظمة.

❖ زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم:

كثير من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديل لهم أو لجهل الإدارة بحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور والاستياء ويوصلهم إلى

¹ - عبد الرحمن كرم الله، الترغيب في التسرب لدى خريجي البرامج الإعدادية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1984، ص 15

² - موبنى وليد، تسرب الموظفين وأسبابه، نتائج، السيطرة عليه، ت محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982،

مرحلة الإرهاق والإجهاد واستنزاف الطاقة فيدفعهم إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة .

2- الانجاز المبدع:

يرى كثير من الباحثين إن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الانتماء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بانجاز متميز. ويرون أن الفرد ذات الانتماء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا لانجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه⁽¹⁾.

يوضح مدحت ابو النصر ان زيادة الانتماء التنظيمي ينتج عنه نتائج إيجابية عديدة أهمها:-

- ❖ زيادة الإنتاجية.
- ❖ ارتفاع الروح المعنوية.
- ❖ قلة نسبة الغياب.
- ❖ قلة حوادث العمل.
- ❖ معدل أعلى في الاستمرار في العمل.
- ❖ احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة والالتزام بها.
- ❖ احترام أخلاقيات المهنة والالتزام بها.⁽²⁾

مما سبق يمكن القول إن الانتماء التنظيمي يحد الكثير من انظواهر التنظيمية السلبية التي تعيق عمل بكفاءة وفاعلية وأداء مرتفع، وبالتالي فإن الحرص على تنمية الانتماء التنظيمي لدى أفراد التنظيم حاجة ملحة للتنظيم أن يراعيها ويضع خطة لتنميتها.

¹ - زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 219

² - مدحت ابو النصر، المرجع السابق، ص 71

ومن خلال هذه الدراسة أردنا ربط الجانب النظري بالجانب الميداني للتأكد من صحة الفرضيات، والإجابة عن الإشكال المطروح للبحث، ومنه قمنا بالتأكد من صحة الفرضية القائلة إن مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية يعتبر منخفض. للإجابة عن الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج الجدول (02) تبين ذلك:

الرقم	المتوسط	الانحراف	العبارة
01	4.09	0.97	ابذل جهد اكبر مما هو متوقع مني عادة من اجل مساعدة مؤسستي على تحقيق أهدافها
02	3.10	1.37	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من اجل الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة
03	2.86	1.30	اشعر إنا أهدافي تتطابق مع أهداف المؤسسة التي اعمل بها
04	2.57	1.29	المؤسسة التي اعمل بها حاليا تشجعني على إظهار أقصى ما لدي فيما يخص الأداء الوظيفي.
05	3.29	1.41	أي تعبير في ظروفي الحالية مهما كان بسيطاً قد يؤدي بي إلى ترك العمل في هذه المؤسسة
06	3.60	1.15	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بانني اعمل في هذه المؤسسة.
07	4.47	0.68	تيمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي اعمل بها
08	2.99	1.61	ان هذه المؤسسة هي أفضل من بين جميع المؤسسات التي يمكن ان اعمل بها
09	3.79	1.28	لقد ارتكبت خطأ كبير عندما قررت العمل بهذه المؤسسة
10	3.06	1.53	اذا عرض علي عمل في مكان اخر وباجر أعلى اقرر فورا ترك العمل
11	3.53	1.17	اشعر ان الوقت يمر سريعا في العمل
12	3.11	1.30	سوف اشعر بسعادة غامرة اذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في المؤسسة التي اعمل بها
13	3.11	1.35	عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي
14	2.88	1.29	اعتقد انه من السهل ان ارتبط بمؤسسة أخرى تماما كما انا مرتبط بمؤسستي
15	2.35	1.21	إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل
	3.18	1.20	المتوسط الكلي

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول إن مستوى الإلتزام التنظيمي عند عينة الدراسة كان بدرجة مرتفع جدا عند الفقرة رقم (07) (تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة) فحصلت على متوسط قدره 4.47، ويدل هذا على إن عينة الدراسة يهتما مستقبل وسمعة المؤسسة، فتراوحت النسب المئوية لنسبة المجيبين بموافق تماما 54.3% ونسبة موافق بلغت 40% وكلها نسب مرتفعة جدا، وكان مستوى الإلتزام مرتفع عند العبارات التالية (01 - 06 - 09 - 11) ونقول العبارة رقم 06 (اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بانني اعمل في هذه المؤسسة) فتراوحت النسب المئوية موافق تماما 25% وموافق 31.4% ومحايذ 24.8%، والعبارة رقم 01 عبرت عن مدى بذل مجهود اكبر مما هو متوقع من العامل من اجل مساعدة مؤسسته لتحقيق أهدافها، فجاءت النسب المئوية لموافق تماما 37.1% ولموافق 45.7% أما العبارة السلبية التي تحمل رقم 09 لقد ارتكبت خطأ كبير عندما قررت العمل بهذه المؤسسة فقد جاءت نسبة المجيبين بعدم الموافقة إطلاقا بـ 35% وغير موافق بـ 36% وبمتوسط قدره 3.79 وانحراف معياري 1.28 ومنه نستنتج من العبارات التي حملت درجات مرتفعة ان العاملين لديهم درجة اندماج وتفاني في خدمة المؤسسة التي يعملون بها والسعي المخلص لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها بغض النظر عن الحوافز المقدمة، وجاء متوسطا عند الفقرات (02 - 03 - 05 - 08 - 10 - 12 - 13 - 14) فتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.86 - 3.29) ، أما العبارات التي جاءت بمستوى منخفض هي (04 - 15). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للإلتزام التنظيمي لعينة الدراسة جاءت بدرجة متوسط الواقعة على مقياس ليكرت بموافق إلى حد ما ، حيث بلغت نسبة متوسطه الحسابي 3.18 و انحرافه المعياري 1.20، وتعتبر هذه الدرجة إلى حد ما مقبولة. أما فرضية الدراسة فقد تم رفضها وبالتالي نقول أن مستوى الإلتزام في المؤسسة الاستشفائية بشكل عام متوسط.

والجدول رقم (03) يوضح ترتيب الأهمية لعبارات الإلتزام التنظيمي حسب المتوسط الحسابي.

الرقم	العبارة	المتوسط	الأهمية
07	تيمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي اعمل بها	4.47	الأولى
01	ابدل جهد اكبر مما هو متوقع مني عادة من اجل مساعدة مؤسستي على تحقيق أهدافها	4.09	الثانية
09	لقد ارتكبت خطأ كبير عندما قررت العمل بهذه المؤسسة	3.79	الثالثة
06	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بانني اعمل في هذه المؤسسة.	3.60	الرابعة
11	اشعر ان الوقت يمر سريعا في العمل	3.53	الخامسة
05	أي تغيير في ظروف العمل الحالية مهما كان بسيطاً قد يؤدي بي إلى ترك العمل في هذه المؤسسة	3.29	السادسة
12	سوف اشعر بسعادة غامرة اذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في المؤسسة التي اعمل بها	3.11	السابعة
13	عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي	3.11	الثامنة
02	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من اجل الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة	3.10	التاسعة
10	إذا عرض علي عمل في مكان آخر وباجر أعلى أقرر فورا ترك العمل	3.06	العاشرة
08	ان هذه المؤسسة هي أفضل من بين جميع المؤسسات التي يمكن ان اعمل بها	2.99	الحادية عشرة
03	اشعر اننا اهدافي تتطابق مع أهداف المؤسسة التي اعمل بها	2.86	الثانية عشرة
14	اعتقد انه من السهل ان ارتبط بمؤسسة أخرى تماما كما انا مرتبط بمؤسستي	2.88	الثالثة عشرة
04	المؤسسة التي اعمل بها حاليا تشجعني على إظهار أقصى ما لدي فيما يخص الأداء الوظيفي.	2.57	الرابعة عشرة
15	ان بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل	2.35	الخامسة عشرة
المتوسط الكلي		3.18	

يستنتج من خلال أهمية كل عبارة من العبارات التي تقيس الانتماء التنظيمي والموضحة في الجدول رقم 04 إن العبارة رقم 07 (تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي اعمل بها) جاءت الأولى لأهميتها، توضح إن أفراد مجتمع الدراسة موافقون تماما على هذه العبارة وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تمثل مصدر رزق لعينة الدراسة مما يجعلهم يهتمون بسمعتها.

بينما يتضح من العبارات (01 - 06 - 09 - 11) إن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على ما تضمنته هذه العبارات، والتي تم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها كالتالي:

جاءت العبارة رقم 01 (ابدل جهد اكبر مما هو متوقع مني عادة من اجل مساعدة مؤسستي على تحقيق أهدافها) في المرتبة الثانية لأهميتها أيضا، ونستنتج من ذلك أن عينة الدراسة لها شعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة التي تعمل بها لان المؤسسة لها دور اجتماعي كبير من خلال تقديم خدمات إنسانية للمواطنين بالرغم من انخفاض الحوافز المقدمة.

وتأتي في المركز الثالث العبارة رقم 09 (لقد ارتكبت خطأ كبير عندما قررت العمل بهذه المؤسسة) ، وبالرجوع إلى نتيجة هذه العبارة نجد ان عينة الدراسة ترفض أنها ارتكبت خطأ للعمل بهذه المؤسسة ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من أطباء وشبه طبي ليس لديهم خيار آخر غير هذه المؤسسة للعمل لان القطاع العام هو السائد في المنطقة وليست هناك مستشفيات خاصة.

وجاء في الترتيب الرابع العبارة رقم 06 (اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بانني اعمل في هذه المؤسسة) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون العمل في هذه المستشفى هو عمل إنساني كما انه يحقق مكانة اجتماعية مرموقة مما يجعلهم يشعرون بالفخر والاعتزاز.

ثم جاءت الفقرة رقم 11 (اشعر أن الوقت يمر سريعا في العمل) في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، وتعزى هذه النتيجة إن أفراد عينة الدراسة راضون على جماعة العمل، وان بينهم صداقات ومودة مما يجعلهم يشعرون بمرور الوقت سريعا.

بينما يتضح من العبارات (02- 03 - 05 - 08 - 10 - 12 - 13 - 14) إن أفراد مجتمع الدراسة موافقون إلى حد ما على ما تضمنته هذه العبارات، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها كالتالي:

جاءت العبارة رقم(05) (أي تغيير في ظروفه الحالية مهما كان بسيطاً قد يؤدي بي إلى ترك العمل في هذه المؤسسة) في الترتيب السادس، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على أن لو تغيرت ظروفهم الحالية يتركون العمل فإنهم يأملون أن تتغير ظروفهم في المستقبل إلى الأحسن مما هي عليه الآن.

ثم جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة السابعة (سوف اشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في المؤسسة التي اعمل بها) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على الشعور بالسعادة عندما يقضون بقية حياتهم فيها وهذا متوقف على تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة.

ثم تأتي الفقرة رقم (13) في المرتبة الثامنة (عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة اختاروا هذه المؤسسة من بين المؤسسات التي عرضت عليهم اعتقاداً منهم أنها ستوفر لهم ظروف مادية جيدة.

كما جاءت العبارة رقم(02) في المرتبة التاسعة (أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة لا يريدون أن يفقدوا مناصب عملهم؛ لذا هم مستعدون للقيام بأي مهمة توكل إليهم في المؤسسة.

وجاءت العبارة رقم (10) في المرتبة العاشرة (إذا عرض علي عمل في مكان آخر وباجر أعلى أقرر فوراً ترك العمل) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما أو مترددون في ترك عملهم لو وجدوا مكان آخر باجر أعلى لأنهم يخشون أن تكون ظروف عملهم صعبة بالرغم من ارتفاع الأجر.

واتت العبارة رقم (08) في المرتبة الحادية عشرة (ان هذه المؤسسة هي أفضل من بين جميع المؤسسات التي يمكن أن تعمل بها) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة معظمهم من الأطباء والشبه طبي فلا يمكنهم ان يعملوا في مؤسسات أخرى غير المؤسسة التي يعملون فيها الآن .

بينما أتت العبارة رقم (03) في المرتبة الثانية عشرة (اشعر إنا أهدافي تتطابق مع أهداف المؤسسة التي اعمل بها) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على إنا أهدافهم تتطابق مع أهداف المؤسسة لأنهم يرون أن المؤسسة بإمكانها أن توفر لهم ما يتطابق مع أهدافهم كتحسين مستوى الخدمات الاجتماعية وتحسين بيئة العمل.

كما جاءت العبارة رقم (14) في المرتبة الثالثة عشرة (اعتقد انه من السهل أن ارتبط بمؤسسة أخرى تماما كما أنا مرتبط بمؤسستي) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على ارتباطهم بمؤسسة أخرى فهم يأملون أن تتغير ظروفهم إلى الأحسن.

ويتضح من نتائج العبارات (04 - 15) إن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على ما تضمنته هذه العبارات وهذا كما يأتي:

جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة عشرة (المؤسسة التي اعمل بها حاليا تشجعتني على إظهار أقصى ما لدي فيما يخص الأداء الوظيفي) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة غير موافقون على ان المؤسسة تشجعهم على إظهار ما لديهم في الأداء الوظيفي وهذا ما يدل على أن الحوافز المقدمة للعاملين غير كافية.

كما تأتي العبارة رقم (15) في المرتبة الخامسة عشرة (أن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة غير موافقون على أن بقائهم في العمل يعكس حاجتهم للعمل لان العمل بالنسبة إليهم يحقق لهم حاجات مادية ومعنوية وحاجات تحقيق الذات.

ومن خلال المتوسط العام للانتماء التنظيمي والذي عبر عن موافقة عينة الدراسة على عبارات الانتماء التنظيمي بدرجة موافقون إلى حد ما؛ يمكن القول أن الانتماء التنظيمي في المؤسسة بحاجة إلى سبل وطرق لبناءه وتدعيمه من أجل تحقيق انتماء أعلى، وهذا ما سنوضحه في المحور الموالي.

2.5. طرق بناء وتدعيم الانتماء التنظيمي:

هناك طرق عديدة يمكن أن 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⁾، 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.⁽²⁾

يستنتج إن 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.

1- 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 أغلب 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 :

¹ - موسى التوزي، المرجع السابق، ص 126

² - مدحت ابونصر، المرجع السابق، ص 81

1-حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

2-إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

إذا 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)

وتوجد تصنيفات متعددة للحوافز لكن الباحث قسمها إلى قسمين رئيسيين هما: الحوافز المادية والمعنوية.

❖ الحوافز المعنوية:

إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن 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 وائتمائه 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".(2)

الحوافز المادية: تكون ذو طابع مالي نقدي أو اقتصادي.(3)

الحوافز المادية تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.

¹ - زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص ص 213-214

² - عساف عبد المعطى محمد، سلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص 90

³ - منصور فهمي، إنارة تقوية لبشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط6، 1982، ص 335

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.

2- 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".⁽¹⁾

ان تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوثام والتسامح والتعاون والمساواة والعدالة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة.

3- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين:

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة⁽²⁾، ويرى هيرزبورغ (Herzberg) ان الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة. أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.⁽³⁾

¹ - محمد كامل المغربي: المرجع السابق، ص 303

² - محمد ناصر العنيلي، السنوك الإنستبي والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 189

³ - زيد منير عبيد، المرجع السابق ص 213

ويعرف بأنه " قدرة المنظمة على تلبية وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها، وهو أيضا قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به مقارنة بما يملكه وما يتمنى الحصول عليه"⁽¹⁾

ومما تقدم إن الرضا الوظيفي هو قبول الفرد وظيفته وقيامه بالاستفادة من كل سبل الرضا المتاحة، وعلى التنظيم ان يهتم بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق وضع يرضى به الفرد من اجل تعزيز انتمائه لوظيفته وبيئة عمله.

4- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

تقد 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"⁽²⁾

5- أسلوب الإشراف والقيادة:

ذكر ليكرت ان الإدارة وعلى رأسها القيادة(القائد) هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل التنظيم. إن قائد المنظمة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيرا إيجابيا 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.⁽³⁾

¹ - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، ط1، 1997، ص88

² - محمد تغزي، الإجهاد المهني لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الجزائرية: اقتراح نموذج نظري، مجلة لتعريب، المركز العربي لتعريب والترجمة والتأليف والنشر، ع1، مارس 1991، ص ص 95-111

³ - رانب السعود، أنماط سلوك الإداري نمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية ليكرت (نظام 1-نظام2) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5، عدد3، 2009، ص250

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

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 أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى الأداء والإنجاز والانتماء وبالتالي تحدد نجاح المنظمة بشكل كبير.

7- التطبيع التنظيمي:

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 أن 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 أن يلتحق بالمنظمة. وتعتبر مرحلة تمهيدية يتزود الفرد خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الراغب فيه وعن المنظمة تأتي برغب في الانتماء إليها.

¹ - حسين حريم؛ السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 245

- مرحلة المواجهة:

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

- مرحلة التحول:

وفيها 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 فتتخفف الروح المعنوية للعاملين ويسودهم عدم الرضا الوظيفي ويقل انتمائهم التنظيمي ويشعرون بالغربة وغير ذلك⁽¹⁾.

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، وبديل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم. وحتى يمكن تطبيقها يجب تحقيق العوامل التالية :

- ❖ تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها.
- ❖ تقبل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه
- ❖ نجاح البرامج والمشاريع التي شارك في تخطيطها المرؤوسين.

¹ - زيد مفير عبوي ، المرجع سابق، ص 215- 216

❖ 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.(1)

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 بالمنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

❖ عوامل تنظيمية (organizational factors):

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

❖ عوامل غير تنظيمية (Non Organizational Factors):

وهي عوامل تركز 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 أقل 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.(2).

1 - محمد أبو النصر، مدحت، المرجع السابق، ص 75 - 76

2 - محمد حسن حسادات، المرجع السابق، ص 70

إن وضوح أهداف المنظمة، وتحديد انوار العاملين فيها ، والمكانة داخل المنظمة، والاستقلالية في العمل، والرضا عن العمل، ووجود الرغبة المسبقة لدى الفرد في الالتحاق بالمنظمة، ودرجة انتماسك والتلاحم بين العاملين، وأسلوب القيادة غير التسلطي أو المتسيب، والمناخ التنظيمي المشجع على الانجاز والابتداع، ووجود الرغبة لدى الأفراد في تحقيق أهدافهم، ووجود نظام جيد للحوافز وفرص الترقية المتاحة والتدريب الفعال، وثقافة تنظيمية فعالة. إذا توفرت كل هاته النقاط تجعل العاملين عندهم اتجاه إيجابي نحو مؤسستهم، وهذا هو جوهر عملية الانتماء التنظيمي.

سادسا: وسائل قياس الانتماء التنظيمي:

تستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على الاتجاهات النفسية للعاملين ، ومستويات انتمائهم عن الجوانب المختلفة في المنظمة ، وأن وسائل قياس الانتماء قد تختلف في بعض الأحيان اختلافا بسيطا باختلاف مداخل دراسته، كما أن حجم المجتمع المراد دراسته قد يتحكم بالوسيلة المستخدمة في الدراسة. فمن الأساليب المستخدمة، اخذ رأي العاملين بسياسات العمل ، التعرف على مشاعرهم من خلال الاجتماعات وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مشاعرهم ، او بالرجوع الى رؤسائهم المباشرين في ذلك ، إلا أن هذه الأساليب وان تفيد أحيانا في التحسس السريع الى مشاعر العاملين ، لكن تبقى مسألة استخلاص بيانات دقيقة وشاملة عن مشاعرهم واتتمائهم قابلة للنقاش فالانطباعات صادقة عن الانتماء.وبذلك فإنه يمكن تصنيف وسائل قياس الانتماء كما يلي:

❖ المقاييس الموضوعية:

وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في هذا المجال ، فتستخدم لقياس الانتماء من خلال الآثار السلوكية، وهذا النوع يغلب عليه انطباع الموضوعي، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة انتماء العاملين ، مثلا رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا، أداء العاملين، الغيابات عن العمل ودوران العمل. تسببه في عطل الآلات والمعدات،

والتخريب المتعمد في المواد المستخدمة، كثرة حوادث العمل.. الخ، ومن خلال هذه الظواهر تستطيع التعرف على درجة الانتماء الموجود في المنظمة من عدمه.

هذا المقياس يفيد في التنبيه للمشكلات الخاصة بالانتماء التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات أو سبل معالجتها.

• المقاييس الذاتية:

هذا النوع من المقاييس يقيس انتماء العاملين بأساليب تقديرية وذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة في محاولة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة انتمائهم لمنظمتهم، ويعد هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة وقدرة على تشخيص وجود الانتماء سلباً أو إيجاباً وخير وسيلة لتطبيق هذا هي قائمة الاستبيان.⁽¹⁾

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الانتماء التنظيمي وتحليله عدداً من المقاييس بهدف رصد حركة انتماء الأفراد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

• مقياس بورتير وزملائه (Porter et.al, 1969):

وقد أطلق عليه استبانة الانتماء التنظيمي (OCQ) وهو يتكون من (15) فقرة تستهدف قياس انتماء الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها ، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيامها، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة. ويستخدم هذا المقياس لوصف الانتماء بشكل عام.

• مقياس مارش وماتاري (Marsh & Mannari) 1977:

الذي يقدم مقياساً للانتماء مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من (4) فقرات. وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الانتماء مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة

¹ - زيد مفير عبوي، المرجع السابق، ص 220-221

وحدث الفرد الإلتزام بقيم العمل والانتماء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيرا إبراز نية وقصد الفرد للبقاء في المنظمة.

• مقياس جوش وزملائه jauch et.al., (1978):

وهو محاولة لقياس الانتماء القيمي من خلال (6) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص. وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه، مقياس خماسي الاستجابة.

• مقياس كوردن وزملائه Gordon et .al. (1980):

ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للثقافة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة مراجعة الأدبيات، التي ركزت على قياس الانتماء، والخروج منها ب(20) فقرة، استهدفت الاستدلال على انتماء الأفراد بالمنظمة. في حين ضم المصدر الثالث(48) فقرة، منها(45) فقرة ذات مؤشرات ايجابية و(23) فقرة ذات مؤشرات سلبية.

• مقياس ثورنتن (thornton) (1981): تضمن المقياس(8) فقرات، سداسية

الاستجابة لقياس الانتماء التنظيمي كما تضمن(7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة، تقيس الانتماء التنظيمي.(1)

رغم تعدد كل هذه المقاييس إلا إن هدفها المشترك هو محاولة تحديد درجة الانتماء التنظيمي للعاملين من خلال صياغة فقرات يمكن أن تكون مؤشر ايجابي لانتماء الأفراد

¹ - خضير نعمة عباس وآخرون، الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين اكنيات العلمية والإنسانية ، بخداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد 31، ص ص 78-79

لمنظماتهم أو سلبية، وهذا ما يدل أن موضوع الانتماء موضوع مهم في فاعلية المنظمة لتحقيق أهدافها، إلا أننا نشير هنا إلى محاولة إيجاد مقياس يتناسب والبيئة العربية.

ان موضوع الانتماء التنظيمي من المواضيع التي لم يعطى لها الاهتمام الكبير في مؤسساتنا سواء كانت هاته المؤسسات عمومية او خاصة ، وقد اوضحت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تتسم بمستويات مرتفعة من الانتماء بين أعضائها هي المنظمات الأكثر فاعلية، هذه الفاعلية تنتج من الجهد المتزايد الذي يبذله الأعضاء سعياً وراء تحقيق أهداف المنظمة وكذلك من خلال انخفاض مستويات التغيب والتأخر وترك العمل بين أعضاء المنظمة.

الفصل الثاني

سوسيولوجيا الشخصية والتنظيم الإداري

1: الشخصية:

تعد دراسة الشخصية احد مداخل فروع علم النفس المتعددة مثل علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التربوي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي وعلم النفس الإكلينيكي وعلم النفس المرضي وعلم نفس الطفولة والمراهقة وعلم النفس التجريبي وعلم الاختبارات والمقاييس النفسية، حتى إنها احتلت مكانة مهمة في الدراسات النفسية للمتخصصين؛ فالشخصية إذن عامل مؤثر في كل تلك الفروع من علم النفس والعلوم الأخرى، وعامل يتأثر بها، فالإنسان هو محور كل تلك الفروع.

1.1- مفهوم الشخصية:

السلوك الاجتماعي مصدره التفاعل بين الفرد والبيئة، ومن ثم فإن البحث في مفهوم محدد للشخصية (تعبيراً عن الفرد) كان دائماً من مواضيع الدراسة الأساسية في علم النفس الاجتماعي، وكان من نتيجة هذا الاهتمام بتحديد ماهية الشخصية الإنسانية وتعريف أبعادها ان تعددت وجهات النظر واختلفت الآراء حولها.(1)

ويقصد بالشخصية "مجموعة الخصائص التي يميز بها فرد معين والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك"(2) ، ويمكن تعريفها على إنها "نظام متكامل من الخصائص المميزة للفرد والعلاقة بين هذه الخصائص والتي تساعد الفرد على مواسمة نفسه مع الآخرين والبيئة"(3). وتعرف أيضاً " احد المكونات الأساسية للاختلافات الفردية. والشخصية هي مجموعة من الخصائص المتميزة والأبعاد التي يكن استخدامها لتمييز الأفراد".(4)

وتشير مدرسة التحليل النفسي على أنها "تنظيم دينامي أي حراكي داخلي لعوامل نفسية وفسيوولوجية تحقق تكيف الفرد مع بيئته"(5) ، ويعرفها جيمس دريفر (James Drever) بأنها " التنظيم الدينامي المتكامل لخصائص الفرد البدنية والعقلية والخلقية والاجتماعية كما يعبر عن

1 - سعد جلال ، المرجع في علم النفس، دار المعارف، مصر، 1968، ص 529

2 - على انسي: السلوك الإنساني في المنظمة، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، بدون تاريخ ، ص 167

3 - احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 2003، ص 175

4 - حسن محمد عبد الغني: إدارة السلوك الإنساني، إدارت الجامعية، القاهرة، 2001، ص 34

5 - احمد عزت راجح، أصول علم النفس، دار الكتاب العرب للطباعة والنشر، القاهرة، ط6، 1968، ص 393

نفسه أمام الآخرين في مظاهر الأخذ والعطاء في مواقف الحياة الاجتماعية وهي تشمل الجوانب الطبيعية والمكتسبة من اندوافع والعادات وال ميول والعقد والعواطف والمثاليات والآراء والمعتقدات الخاصة بالفرد والتي تتضح من علاقاته وتفاعلاته مع بيئته الاجتماعية.⁽¹⁾

تشير الشخصية من خلال مفهومها إنها مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الفرد عن غيره، تجعله يتكيف مع بيئته.

2.1- المتغيرات الشخصية:

عرفها العديلي بأنها "العوامل التي يتركب منها الفرد وتؤثر على سلوكه " وتنقسم إلى قسمين:

أولهما: المكونات الجسمية: وتتمثل في الشكل العام مثل: الطول ، القصر، شكل الوجه، الأعضاء.

ثانيهما: المكونات العقلية والنفسية: وتتمثل في الذكاء والإدراك والمزاج والثقة بالنفس. وجميع هذه المكونات الجسمية والنفسية تكون شخصية الفرد.⁽²⁾ ويقصد أيضا بالمتغيرات الشخصية " الصفات أو الخصائص التي تميز فردا عن غيره هذه الخصائص قد يكون مصدرها الفرد ذاته مثل العمر والمستوى التعليمي او تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة مثل الرتبة ومسمى الوظيفة".⁽³⁾

من التعريفين نستشف ان المتغيرات الشخصية هي عوامل او خصائص يتصف بها الشخص أو الفرد سواءا كانت عوامل جسمية عقلية او عوامل تخص وظيفته او عمله ونشاطه.

¹ - أبو السعود شرف السيد، مشكلة الانتماء والولاء مظاهرها - أسبابها-علاجها، القاهرة، مكتبة الثقافة الدينية، ط1، 2004 ، ص 73

² - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، - منظور كئي مقارن- معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1995، ص 51

³ - عبد الرحمن هيجان، المرجع السابق، ص 21

والجدول رقم (04) يوضح توزيع المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة:

النسب المئوية %	التكرار	المتغيرات الشخصية	
% 53.3	56	30 - 20	العمر
%27.6	29	40 - 30	
% 19.0	20	40 فأكثر	
% 100	105	المجموع	
% 41.9	44	ذكر	الجنس
% 58.1	61	أنثى	
% 100	105	المجموع	
% 13.09	36	إداري	مسمى الوظيفة
% 70.54	194	شبه طبي	
% 16.36	45	أطباء	
% 100	105	المجموع	
% 52.04	55	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة في المؤسسة
% 19.0	20	10 - 5	
% 28.0	30	أكثر من 10 سنوات	
% 100	105	المجموع	
% 1.9	02	متوسط	المستوى التعليمي
% 49.5	52	ثانوي	
% 48.6	51	جامعي	
%100	105	المجموع	

نلاحظ من الجدول رقم (02) إن 53.3% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 20 - 30 سنة، تليها الفئة العمرية (30 - 40 سنة) بنسبة مئوية 27.6%، وهذا ما أوضحه لنا أفراد العينة التي أجريت معها مقابلات بأن الكثير من العمال استفادوا من التقاعد، ويدل هذا أن عنصر الشباب هو السائد بالمؤسسة الاستشفائية، ونلاحظ أيضا أن أفراد العينة من الذكور بلغت نسبتهم 41.9% أما نسبة الإناث فقد بلغت نسبتهم 58.1% وهذا ما يدل على أن نسبة

الإناث أكثر من الذكور، وهن يمتحن مهنة التمريض ، كما نلاحظ أن جل أفراد العينة عندهم مستوى جامعي فقد بلغت نسبتهم 50% من مجموع أفراد العينة، وجاء مستوى الدراسي ثانوي في المرتبة الثانية بنسبة 48% وهو في الغالب لأفراد الشبه طبي كما أوضحه لنا رئيس مصلحة المستخدمين، وهذا ما يدل إن المستوى التعليمي مرتفع بالمؤسسة، وعليه ان الوظائف المشار إليها تتطلب مستوى تعليمي جيد، أما توزيع الفئات التي اجري عليها الدراسة من حيث الوظيفة ومن خلال العدد الإجمالي للعمال بالمؤسسة، نلاحظ أن 70.54 % يمثلون سلك الشبه طبي، تليها نسبة الأطباء ب 16.36 %، أما نسبة الإداريين 13.09 % ، أما من حيث مدة خدمتهم بالمؤسسة فان أقل من 05 سنوات بلغت 52.4%، وجاءت مدة الخدمة لأكثر من 10 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 29.4%، وهذا ما عبرت عنه النسب المبينة أعلاه.

ومن خلال تحديد المتغيرات الشخصية سننتطرق إلى توضيح العلاقة بين هذه المتغيرات والانتماء التنظيمي.

3.1. علاقة المتغيرات الشخصية بالانتماء التنظيمي:

تشير المتغيرات الشخصية في بحثنا هذا إلى مسمى الوظيفة، مدة الخدمة في المؤسسة، العمر، المستوى التعليمي.

يؤكد العتبي أنه كلما تقدم الأفراد في العمر، كانوا أكثر واقعية وقناعة من ذي قبل، وقلت البدائل المتاحة أمامهم للانتقال إلى منظمات أخرى⁽¹⁾ ، كذلك أكدت الدراسات السابقة بأنه عندما تزداد سنوات خدمة الفرد في المنظمة تكون فرصته أكبر في الحصول على بعض الامتيازات الوظيفية، والمكافآت المعنوية، وازدياد الاهتمام و التقدير الشخصي. كما يتفاعل الفرد اجتماعيا ويكون العديد من العلاقات الاجتماعية يزملته بالمنظمة وبذلك يزيد ارتباطه بالمنظمة ويزيد ولاؤه وانتمائه.⁽²⁾

¹ - ايم غازي العتبي: الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد الأول، 1993، ص ص 109-134

² - ايم غازي العتبي : المرجع السابق، ص ص 109-134

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية كان لابد من الإجابة عن التساؤلات والتأكد من صحة الفرضيات؛ ففي هذا الإطار نجيب على الفرضية القائلة: لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، العمر، مدة الخدمة في المؤسسة، واسم الوظيفة) والانتماء التنظيمي، وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيات جزئية وهي كالتالي:

- لا توجد علاقة بين متغير العمر والانتماء التنظيمي.

يبين الجدول رقم(05) نتائج معامل الارتباط سييرمان للتعرف على العلاقة بين العمر والانتماء التنظيمي.

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغير
لا توجد علاقة	0.719	0.036	العمر

من خلال الجدول يشير معامل الارتباط ومستوى الدلالة إلى عدم وجود علاقة بين العمر والانتماء التنظيمي، وبالتالي قبول الفرضية التي تقول لا توجد علاقة بين متغير العمر والانتماء التنظيمي، وهذا يدل على ان عمال المؤسسة لديهم رؤية متشابهة ومقاربة مهما اختلفت أعمارهم.

- لا توجد علاقة بين متغير المستوى التعليمي والانتماء التنظيمي.

يبين الجدول رقم(06) نتائج معامل الارتباط سييرمان للتعرف على العلاقة بين المستوى التعليمي والانتماء التنظيمي.

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغير
لا توجد علاقة	0.783	-0.027	المستوى التعليمي

من خلال الجدول يشير معامل الارتباط ومستوى الدلالة إلى عدم وجود علاقة بين متغير المستوى التعليمي والانتماء التنظيمي، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة: لا توجد علاقة بين

المستوى التعليمي والانتماء التنظيمي، ويمكن تفسير عدم وجود العلاقة هو ان معظم العمال لديهم مؤهلات علمية متقاربة سواءا كانت جامعية أو ثانوية حيث في الغالب يتم انتقاء عمال المستشفى - خاصة العينة المدروسة- وفقا لشروط معينة وفي مقدمتها المؤهل الجامعي والثالثة ثانوي.

- لا توجد علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة والانتماء التنظيمي.

يبين الجدول رقم(07) نتائج معامل الارتباط سييرمان للتعرف على العلاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة والانتماء التنظيمي.

القرار	مستوى ادلالة	معامل الارتباط	المتغير
لا توجد علاقة	0.486	0.069	مدة الخدمة في المؤسسة

يبين الجدول عدم وجود علاقة بين الانتماء التنظيمي ومدة الخدمة، وبالتالي قبول الفرضية القائلة: لا توجد علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة والانتماء التنظيمي. وهذا ما يدل على ان مدة الخدمة لمعظم العمال متقاربة في السنوات.

- توجد علاقة بين مسمى الوظيفة والانتماء التنظيمي.

يبين الجدول رقم(08) نتائج معامل الارتباط سييرمان للتعرف على العلاقة بين مسمى الوظيفة والانتماء التنظيمي.

القرار	مستوى ادلالة	معامل الارتباط	المتغير
لا توجد علاقة	0.805	-0.024	مسمى الوظيفة

تشير النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام معامل سييرمان ان ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات الشخصية والانتماء التنظيمي ، وبالتالي قبول الفرضية القائلة انه لا توجد علاقة بين مسمى الوظيفة والانتماء التنظيمي.

4.1- الشخصية والسلوك التنظيمي:

يمكن القول إن هناك تأثير الشخصية على جوانب السلوك التنظيمي، ومن أهم عوامل تأثير الشخصية على بعض جوانب السلوك: "الرغبة في الإنجاز، والحساسية للعلاقات الاجتماعية، والنزعة للسيطرة، والهيمنة والاستقرار والاعتمادية، ومع السيطرة على الظواهر السلوكية، وأيضا القدرة على تحمل المخاطرة، وضيق الأفق، ثم رقي العمليات الوجدانية وأخيرا الميكياافية".⁽¹⁾

تهتم مقاييس الشخصية، ومنها مقاييس الميول والقدرات بالتعرف على بعض الخصائص الأساسية للشخصية، وهذه الخصائص قد تتناسب ومتطلبات عمل معين، فكل عمل قد تناسبه خصائص ومواصفات معينة ينبغي توافرها في شاغله، فيقال مثلا أن رجل المبيعات الناجح عادة ما تكون درجاته في مقاييس العاطفة والحساسية لمشاعر الآخرين عالية، وذلك لأن هذه الخصائص هامة لأداء عمل رجل المبيعات. أما وظيفة السكرتير فلا يشترط فيمن يشغلها أن يحصل على درجات عالية جدا في اختبارات الذكاء، واختبارات الانفعال، وربما نشير ذلك إلى التعامل مع الآلة الكاتبة لساعات طويلة ولسنوات طويلة يحتاج إلى قدرات بعيدة عن الاستثارة الانفعالية والتي حالة مزاجية هادئة.⁽²⁾

تختلف الشخصيات وتختلف أيضا نوعية الوظائف التي يشغلها الفرد وكلما تم توافق والاتساق بين شخصية الفرد ونوعية العمل الذي يؤديه، كلما زادت فرص نجاح الفرد في العمل، وقد حددت نظرية التوافق الوظيفي والشخصية بعض نماذج لأنواع الشخصية وما يناسبها من أعمال وقد تمثلت أنواع الشخصية في التالي:

- الشخصية الواقعية.
- الشخصية البحثية أو المحققة.
- الشخصية الاجتماعية.

¹ - احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، ادار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 23

² - احمد ماهر، دليل الطالب: سلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ادار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997،

- الشخصية الدينية.
- شخصية ذات المهارات الفنية.
- شخصية ذات الطاقات الكبيرة والقدرة على التخيل والتنظيم.⁽¹⁾

إذا شخصية الفرد وخصائصها تؤثر على سلوكه ، وخاصة في مجال عمله فالفرد يرغب ان يكون منجزا لعمله في أحسن صورته ويكون متملكا للسلطة ومهيمننا عليها فالخصائص الشخصية للفرد قد تؤثر على سلوك الفرد إيجابا أو سلبا.

5.1- مكونات الشخصية:

اختلف علماء النفس في تعريف معنى الشخصية، ومراحل نضجها ولكنهم عادة لا يختلفون على المكونات التي تشكل الشخصية، فإذا كانت خصائص النضج التي أشار إليها (ارجيرس) تمثل أسلوبا لقياس أو وصف النمط العام للسلوك الخارجي للشخصية، فإن هذه الخصائص ما هي إلا انعكاس لمكونات معينة لهذه الشخصية وفيما يلي هذه المكونات كالتالي⁽²⁾:

القيم	Values	-
الانفعالات	Temperament	-
الحاجات	Needs	-
القدرات	Abilities	-
الاتجاهات النفسية	Attitude	-
الاهتمامات والسيول	Interests	-

وهذه المكونات تنطبق على موضوع الانتماء والولاء للتنظيم او للوظيفة ، فالعامل اذا توفرت لديه قيم وقدرات عالية وكان عمله يناسب ميولا ته وحاجاته النفسية والاجتماعية تحقق له الانتماء إلى وظيفته ومؤسسته او منظمته بشكل عام.

¹ - حسن راوية محند ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ادار الجامعة، القاهرة، 2003، ص 51

² - نفس المرجع ، ص 35

6.1- الانتماء والشخصية:

يعني مفهوم الانتماء إن كل ما يستشعر المرء الحب له يكون في نفس الوقت منتبياً إليه، كما أنه يكون غير منتبم لما يكره ويبغض، وبهذا يخلص مفهوم الانتماء من معنى التبعية ويحل محله مفهوم الحب؛ فنحن ننتمي إلى أوطاننا، لأن وجداننا قد أحب المفهوم المتعلق به، فأحببناه أو صرنا منتبمين إليه، وهذا يدفع إلى إبراز جانب مهم من عملية الانتماء ألا وهو الجانب التجريدي، فنحن في انتماءنا ننحاز إلى التصورات أو المفاهيم، والوطن ليس هذه القطعة من الأرض أو تلك، بل هو مفهوم أو تصور مجرد وكذا يقال عن الكثير - أي عن كل ما ننتمي إليه - كالعمل والوظيفة وغير ذلك.⁽¹⁾

إن الشخصية السوية تنقسم بمجموعة من السمات تتمثل في الآتي:⁽²⁾

- الأتزان النفسي: فالفرد يكون متزناً في تصرفاته
- النضج الانفعالي: حيث يكون الفرد ناضجاً في إحساسه ومشاعره، وانفعالاته تكون ناضجة ومتزنة
- التوافق النفسي والاجتماعي: فالفرد الذي لديه توافق نفسي جيد هو الذي يشعر بالسكينة والهدوء الداخلي فليس لديه اضطرابات نفسية حادة بداخله. والتوافق الاجتماعي يعني الانسجام مع الجماعة المنتبم إليها ويتسم سلوكه الاجتماعي بالود والترابط.
- الميل لتحمل المسؤولية: يتسم الشخص ذو الشخصية السوية بأنه يقوم بأداء ما كلف به بلا ملل ولا سأم.
- التفكير الواقعي العملي: تفكيره يتسم بالواقعية والعملية ومن ثم نجد هذا الفرد قادراً على حل المشكلات التي تواجهه داخل العمل.
- السعي نحو الارتقاء والتقدم للأفضل: فهو شخص طموح لديه أهداف مشروعة يسعى لتحقيقها مما يعود بالنفع عليه وعلى المحيطين به.

¹ - سعد يوسف ميخائيل، الانتماء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص 7

² - اشرف سيد ابو السعود، المرجع السابق ص ص 73-74-75

- القدرة على ضبط الذاتي للسلوك والتحكم في الرغبات والانفعالات وتحمل الإحباط إذا لديه القدرة على ضبط ذاته وسلوكه.

فالشخصية والانتماء موضوعان ملتزمان؛ فالشخصية الواحدة لها عدة انتماءات سواء تولى انتماءها وولائها للجماعة الدينية أو الوظيفية أو القبلية أو الوطنية.

7.1- الترابط بين الشخصية والتنظيم:

تساهم الجماعة الأولية بقدر كبير في تشكيل الشخصية، كما إن تعدد الأدوار والمراكز في عضوية الجماعات الأولية قد يغير من أية الشخصية لان ارتباط الفرد بالجماعة الأولية أقوى من الارتباط بالتنظيم، وقد أسفرت بحوث الشخصية عن وجود نمطين من الشخصية لهما تأثير سلبي على تكوين الانتماء التنظيمي في المنظمات الإدارية، أولهما: الشخصية (Authoritarian Personality) التي تتسم بالتقليدية، والبعد عن الواقعية، ويتسبب هذا النمط من الشخصية في إحداث الشغب والتوتر، والقلق، وعدم الاستقرار في التنظيم. وثانيهما: الشخصية العدائية (Aggressive Personality) وهي مثبطة للهمم ومحبطة للعزائم، وفقدان الأمن والاستقرار، وتتسم بمعاداة التجديد، وضعف المبادأة⁽¹⁾.

إن هذين النوعين من الشخصية داخل التنظيم يحدثان نوع من القلق وعدم الارتياح في أداء الوظيفة أو العمل، وبالتالي يسود مناخ تنظيمي غير مستقر، مما يؤثر سلباً على الأداء والولاء والانتماء؛ ومما يميز التنظيمات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة بحيث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، فإنها أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل من خلال جعله اجتماعياً بالدرجة الأولى؛ أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعد بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل.

¹ - محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1975، ص 153

ولقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات، أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم⁽¹⁾.

إن تماسك الجماعة كفيل بالقضاء على الشخصيات الانعزالية، والشخصيات التي تنسم بالعدائية، ومما توصلت إليه الدراسات في هذا المجال إلى أن جماعات العمل غير مترابطة يضعف مستوى أدائها وتزداد بين أفرادها الأمراض الاجتماعية، ومع أن تماسك الجماعة في التنظيم يدعم ويساعد في تحقيق أداء جيد وفعال⁽²⁾.

ومن الجدير بالذكر فإن للشخصية تأثير على الانتماء التنظيمي فإذا كانت الشخصية سوية ومرتب من خلال فترة حياتها التي قضتها في التنظيم بإشباع حاجاتها النفسية والاجتماعية، وتم تحقيق ميولاتها ورغباتها كان انتمائها مرتفع وعال لوظيفتها ومنظمتها ولجماعة العمل، ومن ثم تحقق أهدافها وأهداف التنظيم م.

نستنتج من كل هذا أن موضوع الشخصية لقي اهتمام كبير من طرف الباحثين والمهتمين في حقل البحث العلمي، فقد حاول العديد من الباحثين سبر غوارها من أجل الوقوف على حقيقتها؛ لما للشخصية الإنسانية أهمية كبرى، وتعتبر بمثابة الدعامة الأولى لمختلف الأعمال والأنشطة إن أحصنا اختيارها ووضعها في العمل المناسب.

2: التنظيم:

1.2 تعريف التنظيم:

يعرف التنظيم على أنه: " أحد المكونات العملية الإدارية ، واحد الوظائف الرئيسية للإدارة التي تتعلق بتحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وترتيبها في مجموعات، بحيث يمكن إسنادها إلى الأفراد ، وكذلك إقامة علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلي راسي وافقي بين الوظائف التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بدون تاريخ، ص 148 - 149

² - حسن الدين محنت علي، الدراسة العلمية للشخصية الجانحة، معهد الدراسات العليا لتدافع الاجتماعي، القاهرة، 1995، ص 46

أهداف المنظمة.⁽¹⁾ ويعرف أيضا على انه " ذلك الكيان المتكامل الذي يمثل الإطار العام للعمل الإداري في مجتمع ما، والذي يمثل كذلك تركيبا معقدا يتكون من إجراءات متعاونة ومتفاعلة بحيث تتحدد الكفاءة الكلية للتنظيم في ضوء التفاعلات بين تلك الأجزاء، كما تختلف باختلاف مستويات الكفاءة لكل منها"⁽²⁾، كما يشار إليه على انه " إطار أو وعاء من صنع الإنسان يؤدي بداخله العمل، أو هو كيان هادف ذو وظائف محددة وشخصية متميزة قائمة بذاتها، وفي داخل هذا الكيان أو هذا الإطار يتم التوفيق والتفاعل بين الموارد الإنسانية و الموارد المادية والمحددات (القيود) الموقفية."⁽³⁾ وهو كذلك "عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة"⁽⁴⁾ ، وهو أيضا " جماعة من الناس تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها نشأت المنظمة"⁽⁵⁾ ، ويقول شيبتربرنارد " التنظيم نظام من النشاطات المتعاونة عن قصد ووعي بشخص أو أكثر وهو يتطلب نظام الاتصال بين هذه النشاطات ويبرز دور الفرد في المساهمة الفعلية في العمل"⁽⁶⁾ .

ومما سبق ومن خلال التعريفات يعتبر التنظيم عملية إدارية فهو هيكل لتجميع الأنشطة، وتحديد السلطة بطريقة رسمية وتوصيف المهام المطلوب إنجازها وتحديد أنوار الأفراد. ومهما تعددت وتتنوع تعريفات التنظيم فان هناك عناصر رئيسية لا بد من توفرها فيه وهي:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه.
- وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول الى الهدف.
- وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة.

1 - بدوي احمد زكي ومصطفى محمد كمال ، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة اشجاب الجامعي: الإسكندرية، 1983، ص 150
 2- إبراهيم التسيوني: إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، دار الطباعة والنشر بجامعة طنطا، القاهرة، 1986، ص 902
 3 - عبد الهادي عبد الصمد، الإنسان والتنظيم، المكتب العربي للعلاقات الثقافية الإمارات العربية المتحدة، 1991، ص 156
 4 - توفيق حسن ، الإدارة العامة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1980، ص 15
 5 - محمد زيد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة ، ادار الجامعة لتشرق، القاهرة، 2002، ص 265
 6 - منصور علي محمد، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999، ص 147

- اشترك الأفراد في تحقيق الهدف المرجو، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم واستخدام الوسائل والإمكانات، والأجهزة والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال.(1)

2.2 المتغيرات التنظيمية:

تعرف المتغيرات التنظيمية بأنها " تلك العوامل أو الخصائص ذات التأثير المتبادل والتي تجعل المنظمة تختلف باختلافها، وتتأثر في ترتيب واجباتها التي تستخدم من أجل تنظيم أعمالها التي ينبغي إنجازها".(2)

ويقصد بالمتغيرات التنظيمية الخصائص ذات التأثير المتبادل، والتي تجعل المنظمة تختلف باختلافها ونظراً لتعددتها، فقد ركزنا في هذه الدراسة على اثنين منها وهي أسلوب القيادة والإشراف، الحوافز. وسوف نشرح هذه المتغيرات كالتالي:

- نطاق القيادة والإشراف:

تشكل القيادة محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، إذ انها المحرك الرئيسي لجميع الوظائف ومنه يمكن تعريف القيادة على انها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.(3) ويعرفها ستوجل " إن القيادة هي عملية تأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الأهداف والحصول عليه".(4)

إذا القيادة هي عملية تأثير لتوجيه نشاط الأفراد في سبيل تحقيق أهداف مشتركة أو هي قدرة توجيه سلوك الجماعة في موقف معين وظرف معين لتحقيق هدف مشترك.

ومنه نتأكد من صحة فرضية الدراسة القائلة: تمارس قيادة المؤسسة أسلوب الإدارة الجماعية في التسيير، وكذا الإجابة عن التساؤل المطروح.

1 - محمد شاكِر عصفور، اصول التنظيم والاساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، ط1، 1999، ص128

2 - الهوارى السيد، المرجع السابق، ص 278

3 - سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة...الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي ، الأردن، ط1، 2004، ص183

4 - شفيق رضوان ، السوكية والإدارة، دار المجد، بيروت، ط2، 2002، ص 103

للإجابة عن الفرضية هذه استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج الجدول (09) تبين ذلك:

المتوسط	الانحراف	العبارة
2.74	1.37	لا يشرك المدير العاملين في حل مشكلات العمل
3.13	1.30	يقوم المدير بفرض أوامره على العاملين
3.22	1.35	يتخذ المدير القرارات بمفرده
2.98	1.47	يتحكم المدير في الطريقة التي يؤدي بها العمل
3.17	1.59	يتجاهل المدير آراء العاملين ويعتبر النقاش إهدار للوقت
2.31	1.42	يشجع المدير العاملين على الإبداع في العمل
2.49	1.34	يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المرؤوسين
2.68	1.36	يحرص المدير على تحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة أهداف العاملين واحتياجاتهم
2.46	1.37	يقوم المدير بتتمة علاقات طيبة مع العاملين
2.47	1.39	يؤمن المدير بأهمية تحسين مناخ مقبول ومريح للمرؤوسين ويسعى لذلك
2.40	1.34	يسعى المدير إلى توفير حاجات العاملين
2.67	1.21	يتعامل المدير بمرونة مع الأنظمة والتعليمات حرصا على مصلحة المرؤوسين
2.96	1.39	لا يتفرد المدير بنفسه في صنع القرارات المهمة
2.13	1.23	يقوم المدير بالإشراف المباشر على العاملين أثناء أدائهم للعمل
2.75	1.45	يهتم المدير كثيرا بسير العمل ويمنح العاملين الحرية في أداء العمل ثقة منه بأرائهم وقراراتهم
3.09	1.35	يفوض المدير بعض سلطاته إلى العاملين لأداء عملهم
2.67	1.31	لا يحاسب المدير العاملين المقصرين في أداء عملهم إيمانا منه بأن نضجهم كفيلا بمراجعة قصورهم.
2.58	1.28	مجموع المتوسطات

يتضح من الجدول رقم (04) إن أسلوب القيادة العام قد تحصل على متوسط قدره (2.58) من (5) وهي درجة واقعة على مقياس ليكرت بين 1.80 - 2.6 أي بمستوى منخفض (قليل)، وهذا يعني إن أفراد العينة غير راضون على أسلوب القيادة المتبع، مما يدل على أن هذا النمط

من القيادة يهتم بإنجاز العمل بدليل ما عبرت عنه فقرات الاستبيان؛ أي انه لا يعطي الاهتمام البالغ للعاملين بتوفير جو مناسب لراحتهم النفسية وإشراكهم في اتخاذ القرار بشأن سير أعمالهم، كما يقوم بفرض أوامره ويتجاهل آرائهم ويعتبرها إهدار للوقت، ولا يسعى إلى التعامل بمرونة مع الأنظمة والتعليمات حرصاً على مصلحة العاملين، وهذا ما عبرته عنه فقرات الاستمارة؛ لكن هذا بدرجات متفاوتة بين أفراد العينة. فتبين إن المدير لا يهتم بالعاملين بقدر ما هو مهتم بإنجاز العمل، وهذا ما يسمى في علم الإدارة بأسلوب الإدارة العلمية، إذا الفرضية المطروحة والقائلة يمارس المدير أسلوب الإدارة الجماعية في تسيير المؤسسة لم تتحقق، وعليه أن أسلوب القيادة المنبع هو أسلوب الإدارة العلمية. والجدول رقم (10) يوضح ترتيب إجابات عينة الدراسة لعبارات أسلوب القيادة حسب المتوسط الحسابي.

الرقم	العبارة	المتوسط	الترتيب
03	يتخذ المدير القرارات بمفرده	3.22	الأولى
05	يتجاهل المدير آراء العاملين ويعتبر النقاش إهدار للوقت	3.17	الثانية
02	يقوم المدير بفرض أوامره على العاملين	3.13	الثالثة
16	يفوض المدير بعض سلطاته إلى العاملين لأداء عملهم	3.09	الرابعة
04	يتحكم المدير في الطريقة التي يؤدي بها العمل	2.98	الخامسة
13	لا يتفرد المدير بنفسه في صنع القرارات المهمة	2.96	السادسة
15	يهتم المدير كثيراً بسير العمل ويمنح العاملين الحرية في أداء العمل ثقة منه بأرائهم وقراراتهم	2.75	السابعة
01	لا يشرك المدير العاملين في حل مشكلات العمل	2.74	الثامنة
08	يحرص المدير على تحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة أهداف العاملين واحتياجاتهم	2.68	التاسعة
12	يتعامل المدير بمرونة مع الأنظمة والتعليمات حرصاً على مصلحة المرؤوسين	2.67	العاشرة
17	لا يحاسب المدير العاملين المقصرين في أداء عملهم إيماناً منه بأن نضجهم كفيل بمراجعة قصورهم.	2.67	الحادية عشرة
07	يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المرؤوسين	2.49	الثانية عشرة
10	يؤمن المدير بأهمية تحسين مناخ مقبول ومريح للمرؤوسين ويسعى لذلك	2.47	الثالثة عشرة
09	يقوم المدير بتتبع علاقات طيبة مع العاملين	2.46	الرابعة عشرة
11	يسعى المدير إلى توفير حاجات العاملين	2.40	الخامسة عشرة
06	يشجع المدير العاملين على الإبداع في العمل	2.31	السادسة عشرة
14	يقوم المدير بالإشراف المباشر على العاملين أثناء أدائهم للعمل	2.13	السابعة عشرة
المتوسط الكلي		2.58	

من خلال الجدول يمكن أن نستنتج أن العبارات التي حملت تقدير "متوسط" والواقعة على سلم ليكرت الخماسي بدرجة "أحيانا" و العبارات هي كالتالي: (03 - 05 - 02 - 16 - 04 - 13 - 15 - 01 - 08 - 12 - 17).

جاءت العبارة رقم 03 بدرجة متوسط حيث يعتقد أفراد العينة أن المدير أحيانا ما يتخذ القرارات بمفرده لأن طبيعة العمل لكل فرد تتحتم على المدير أن لا يتدخل في جميع القرارات التي تخصهم وطبيعة أعمالهم.

ثم جاءت العبارة رقم 05 بدرجة متوسط لأن المدير في كثير من الأحيان لا يتجاهل آراء العاملين ولا يعتبر النقاش إهدار للوقت لأن رأيهم مهم لسير أعمالهم.

كما جاءت العبارة رقم 02 أيضا بدرجة متوسط لأن المدير أحيانا يفرض أوامره على العاملين وهذا لتغطية نقص الخبرة لديهم في مجال العمل.

وكذا العبارة رقم 16 تقول إن المدير يفوض بعض سلطاته أحيانا وهذا ما يتعلق برؤساء المصالح إذ يفوض لهم بعض من صلاحياته لسير العمل.

والعبارة رقم 04 يتحكم المدير في الطريقة التي يؤدي بها العمل أحيانا لأن العمال تنقصهم التجربة والخبرة الكافية في أداءهم لأعمالهم مما يستدعي من أن يقوم المدير بالتحكم فيها.

والعبارة رقم 13 لا ينفرد المدير بنفسه في صنع القرارات إذ أن المدير كثير من الأحيان ينفرد في صنع القرارات وحده دون إشراك العاملين في صنعها لأن هذا في نظره إذا تعددت الرؤى حول قضية ما يتسبب في تعطيلها.

وكذا العبارة رقم 15 التي تقول إن المدير يهتم كثيرا بسير العمل ويمنح العاملين الحرية في أداء العمل ثقة منه بأرائهم وقراراتهم. لأن المدير في كثير من الأحيان لا يهتم بمنح الحرية في أداء العمل لأنه يرى أن المؤسسة لا تسير إلا وفق نظريته في التسيير.

والعبارة رقم 01 تقول أحيانا لا يشرك المدير العاملين في حل مشكلات العمل لأنه يرى أن بعض المشاكل تتعدى صلاحياتهم.

وكذا العبارة رقم 08 أحيانا ما يحرص المدير على تحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة أهداف العاملين واحتياجاتهم فالمدير أحيانا كثير لا يقوم بتحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس

الوقت يراعي أهداف العاملين؛ لأن أسلوب القيادة يهتم بالعمل وأهداف المؤسسة، ولا يعطي اهتماماً لحاجات العاملين وأهدافهم.

والعبارة رقم 12 أحيانا ما يتعامل المدير بمرونة مع الأنظمة والتعليمات حرصاً على مصلحة المرؤوسين، وهذا كما قلنا إن المدير يهتم بسير العمل دون مراعاة مصلحة العاملين.

والعبارة رقم 17 أحيانا لا يحاسب المدير العاملين المقصرين في أداء عملهم إيماناً منه بأن نضجهم كفيلاً بمراجعة قصورهم وهذا ما يدل على أن المدير يهتم بكسب المزيد من الخبرة لدى العاملين ذوي الخبرة القليلة في مجال العمل وهذا لتأدية عمل أحسن.

ومن خلال هذه العبارات يمكن أن نستنتج إن المدير أحيانا ما يشرك العاملين في صنع القرارات واتخاذها وفي كثير من الأحيان لا يفوض لهم بعض سلطاته، وهو في كثير من الأحيان يهتم بسير العمل دون مراعاة مصلحة العاملين.

وتشير نتائج العبارات التي جاء متوسطها "منخفض" والواقعة على سلم ليكرت بدرجة "قليلاً" إلى أنه يتم استخدامها بشكل قليل، والعبارات هي (07 - 10 - 09 - 11 - 06 - 14)

فتشير العبارة رقم 07 إلى إن المدير قليلاً ما يقوم بتنسيق الجهود بين العاملين وتشير العبارة رقم 10 أيضاً أن المدير قليلاً ما يؤمن بأهمية تحسين مناخ مقبول ومريح للمرؤوسين ويسعى لذلك. وجاءت العبارة رقم 09 بأن المدير قليلاً ما يقوم بتنمية علاقات طيبة مع العاملين، وكذا العبارة رقم 11 التي تقول إن المدير قليلاً ما يسعى إلى توفير حاجات العاملين، وتشير العبارة رقم 06 يشجع المدير العاملين على الإبداع في العمل، كما تشير العبارة رقم 14 يقوم المدير بالإشراف المباشر على العاملين أثناء أدائهم للعمل.

يمكن أن نستنتج من العبارات المشار إليها سابقاً أن مدير المؤسسة قليلاً ما يهتم بالمناخ الداخلي للتنظيم إذ لا يعطي الأهمية الكافية لتحسين المناخ التنظيمي بتوفير بيئة تنظيمية أكثر راحة للعاملين، وهو بذلك أيضاً لا يعطي أية أهمية لتنمية علاقات صداقة وتوطيد مبدأ المحبة بينه وبين العاملين، وكذا عدم توفير حاجات العاملين الضرورية بما يحقق إشباعها، وعدم الأخذ بمبدأ تحفيز العاملين وتشجيعهم في أداء أعمالهم؛ إذا القيادة في المؤسسة لا تهتم بالعلاقات الإنسانية بقدر ما هي مهتمة بكيفية انجاز الأعمال وسيرها.

ومنه نستطيع القول إن أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة لم يلقى رضا العمال بالقدر الكافي؛ لأن هذا الأسلوب ومن خلال العبارات يتبع أسلوب الإدارة العلمية التي تهتم بالعمل وسيره عكس مدرسة العلاقات الإنسانية التي تهتم بحاجات العمال والتركيز على الفرد العامل. فأسلوب القيادة الأحسن والأفضل هو الذي يعمد على إيجاد مناخ عملي يتخذ من العلاقات الإنسانية قاعدة له فالقائد يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه وخلق التعاون بينهم وحل مشكلاتهم ويمتاز أيضا بتفويض السلطة إلى من يرى أنهم قادرين ولديهم استعداد لبذل الجهد وتحقيق الأهداف.

ويعبر المتوسط العام لعبارات أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة والواقع على مقياس ليكرت بدرجة قليلا بحيث يعتبر تطبيق هذه العبارات داخل المؤسسة بشكل قليل لم يبلغ المستوى الذي يطمح إليه العمال بأن تكون قيادتهم منفتحة على الإدارة الحسنة لمواردها البشرية، وتهتم بمطالباتهم النفسية والاجتماعية، وتحفيز العاملين للأداء الجيد والرفع من معنوياتهم ورفع مستوى انتمائهم للمؤسسة.

الحوافز: تعرف الحوافز بأنها "الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد"⁽¹⁾، وتشمل الحوافز على كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر.⁽²⁾ وفي تعريف آخر تعني الحوافز "العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه، ونقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وانتمائه للمنظمة وبالتالي زيادة أداءه وإنتاجه مرة أخرى"⁽³⁾، والتحفيز هو استخدام مجموعة من العوامل للتأثير على سلوك العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي، الذي يمكنهم من أداء عملهم برغبة وتفاعل وانتماء ايجابي، ويشمل التحفيز تهيئة الظروف الملائمة والبيئة التي تخلق في العاملين الشعور بالانتماء للمؤسسة، والدافع القوي للمساهمة الايجابية في تحقيق أهدافها.⁽⁴⁾

1 - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 301

2 - محمد فؤاد مينا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، دار المعارف، القاهرة، 1976، ص 214

3 - محمد توفيق أبو كشك، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 133

4 - محمد أكرم العجلوني: العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2002، ص 90

تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها. ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز نذكر ما يلي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التماسك بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.

- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها، وتعزيز قدراتهم وميولاتهم التكيفية معهم، لأنّ العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا مليئا بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبيا على المنظمة والعاملين معا، وقد تكون مدمرة أحيانا.

- تنمية انطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها

- المساهمة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين⁽¹⁾.

وتشير نتائج الدراسات السابقة أنه كلما أشبع الفرد حاجاته في المنظمة زاد ارتباطه بها لأنها المصدر الرئيس لإشباع حاجاته وذلك من خلال الراتب الذي يتقاضاه. ويرى كل من مارش وسيمون (March and Simon) أن الانتماء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية

¹ - عبد المعطي محمد عثمان، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للطبع والنشر، عمان، 1999، ص

تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم مقابل ما يقدمه التنظيم لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية.⁽¹⁾

ويقصد الباحث بالحوافز في هذا البحث هو كل ما تستخدمه المؤسسة قيد الدراسة من وسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتحفيز أفرادها وزيادة ولائهم وانتمائهم لها وكذا رفع من معنوياتهم وأدائهم.

وبعد الانتهاء من الدراسة الميدانية تم التأكد من صحة الفرضية والإجابة عن السؤال المطروح. انخفاض في مستوى استخدام الحوافز بالمؤسسة الاستشفائية بتيميمون. للإجابة عن الفرضية هذه استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج الجدول (11) تبين ذلك:

الانحراف	المتوسط	العبارة
1.37	2.70	بهتم رئيسي في العمل برفع معنويات العاملين
1.38	2.50	ألقى الشاء من رئيسي عندما أقدم عمل جيد
1.37	2.44	التكليف بعمل قيادي
0.76	1.34	إعطاء أوسمة
1.07	1.53	إعطاء شهادات تقدير
1.22	1.73	الترقية الشرفية (بدون زيادة راتب)
1.10	1.78	أخذ دورات تدريبية
1.32	2.19	أنا راض عن الترقيات التي تمنح في العمل
1.25	1.94	تقديم تذاكر سفر
9.90	4.99	التأمين الصحي
1.23	1.74	مكافآت العمل الإضافي
1.06	1.60	المواصلات من البيت إلى العمل والعكس
0.72	1.29	الجوائز المادية العينية
1.07	1.67	القروض التي تقدم للعاملين
1.70	2.10	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (05) إن مستوى استخدام الحوافز بالمؤسسة يتم بشكل ضعيف وهذا بمتوسط قدر درجته (2.10 من 5) وعبرت عنه كل العبارات ماعدا العبارة رقم 01

¹ - علام، اعتمك محند، الإثتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد

أساس عشر، جامعة قطر، قطر، 1993، ص ص 251 - 296

(يهتم رئيسي في العمل برفع معنويات العاملين) في المقياس الخاص بالحوافز التي جاءت درجتها متوسطة (2.72)، وجاءت العبارة رقم 10 (التأمين الصحي) بدرجة عالية جداً، والمعروف إن التأمين الصحي يستفيد منه جميع العاملين في المؤسسات العمومية، وبالتالي تتحقق الفرضية القائلة: استخدام الحوافز بالمؤسسة الاستشفائية بتميمون مستواه منخفض، وهذا يرجع إلى أن المؤسسات العمومية لا تستخدم حوافز مادية بشكل كبير، وهذا ما تطالب به نقابات القطاع الصحي والعاملين بفعل الإضرابات و الاعتصامات التي يشهدها القطاع، أما عن الحوافز المعنوية فهذه ترجع إلى أسلوب القيادة التي تدير شؤون المؤسسة، وهذا ما أوضحناه في الجدول السابق بأن القيادة في المؤسسة متركزة حول انجاز العمل. والجدول التالي رقم (12) يوضح ترتيب إجابات عينة الدراسة لعبارة الحوافز حسب المتوسط الحسابي.

الرقم	العبارة	المتوسط	الترتيب
10	التأمين الصحي	4.99	الأولى
01	يهتم رئيسي في العمل برفع معنويات العاملين	2.70	الثانية
02	ألقى الثناء من رئيسي عندما أقدم عمل جيد	2.50	الثالثة
03	التكليف بعمل قيادي	2.44	الرابعة
08	أنا راض عن الترقيات التي تمنح في العمل	2.19	الخامسة
09	تقديم تذاكر سفر	1.94	السادسة
07	أخذ دورات تدريبية	1.78	السابعة
06	الترقية الشرفية (بدون زيادة راتب)	1.73	الثامنة
11	مكافآت العمل الإضافي	1.74	التاسعة
14	القروض التي تقدم للعاملين	1.67	العاشرة
12	المواصلات من البيت إلى العمل والعكس	1.60	الحادية عشرة
05	إعطاء شهادات تقدير	1.53	الثانية عشرة
04	إعطاء أوسمة	1.34	الثالثة عشرة
13	الجوائز المادية العينية	1.29	الرابعة عشرة
المجموع الكلي للمتوسط الحسابي 2.10			

من خلال الجدول يتبين إن العبارة رقم 10 جاءت في المرتبة الأولى (التامين الصحي) لان جل المؤسسات العمومية تأخذ بمبدأ التامين الصحي وهو يعتبر من بين الحوافز المادية، وهي العبارة التي انفق عليها جل عينة الدراسة.

والعبارات رقم (01 - 02 - 03) تمثل مدى تطبيق الحوافز المعنوية في المؤسسة.

وجاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الثانية (يهتم رئيسي في العمل برفع معنويات العاملين) بدرجة أحيانا تستخدم في العمل؛ ثم جاءت العبارة رقم 02 (أتلقى الثناء من رئيسي عندما أقدم عمل جيد) في المرتبة الثالثة بدرجة منخفض وهي واقعة على مقياس ليكرت " قليلا " وكذا العبارة رقم 03 جاءت في المرتبة الرابعة (التكليف بعمل قيادي).

من خلال هذه العبارات يمكن أن نقول إن الحوافز المعنوية جاءت بمستوى منخفض، إذ أن القيادة في المؤسسة لا تهتم برفع معنويات العاملين من خلال حفزهم معنويا.

والعبارات التالية (08 - 09 - 07 - 06 - 11 - 14 - 12 - 05 - 04 - 13) تمثل الحوافز

المادية ومدى استخدامها في المؤسسة.

جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة الخامسة (أنا راض عن الترقيات التي تمنح في العمل) بدرجة قليلا ما تستعمل داخل المؤسسة أي في الوقت الذي تحتاج إليه المؤسسة ، ثم جاءت العبارة رقم 09 في المرتبة السادسة (تقديم تذاكر سفر) بدرجة قليلا ما تستعمل في المؤسسة، توضح العبارتين السابقتين إن استعمالهما لا يتم إلا بشكل قليل في المؤسسة وهما عبارتان ينتميان إلى الحوافز المادية.

كما جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة السابعة (اخذ دورات تدريبية) بدرجة لا تستخدم إطلاقا ، وهي إن المؤسسة لا تقوم بتدريب عمالها، كما جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة الثامنة (الترقية الشرفية(بدون زيادة راتب)) بدرجة لا تستخدم إطلاقا، وجاءت العبارة رقم 11 في المرتبة التاسعة (مكافآت العمل الإضافي) بدرجة لا تستخدم إطلاقا، وجاءت العبارة رقم 14 في المرتبة العاشرة (القروض التي تقدم للعاملين) بدرجة لا تستخدم إطلاقا، ثم جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الحادية عشرة (المواصلات من البيت إلى العمل والعكس) وهي لا تستخدم إطلاقا، وكذا جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الثانية عشرة (إعطاء شهادات تقدير) لا تستخدم إطلاقا، ثم

جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الثالثة عشرة (إعطاء أوسمة) لا تستخدم إطلاقاً، كما جاءت العبارة رقم 13 في المرتبة الرابعة عشرة والأخيرة (الجوائز المادية العينية). ومنه نقول إن الحوافز المادية المشار إليها في المقياس لا تستخدم إطلاقاً داخل المؤسسة إلا إذا استثنينا منها العبارة رقم 10 التي تستخدم بشكل دائم والعبارتين 08 و 09 التي تستخدم بشكل قليل وهو ما يؤثر على الانتماء التنظيمي بشكل كبير إذ أن العمال في المؤسسة لا يشعرون بولاء وانتماء لمؤسستهم مادامت الحوافز ضعيفة.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً ، وإذا كانت الحوافز المادية في المؤسسة هي خارجة عن نطاق المدير وخاصة إذا كانت مؤسسة عمومية كالمستشفى المحل الدراسة على المدير ان ينتهج النوع الثاني من الحوافز وهي الحوافز المعنوية والمشار إليها في الجدول السابق كالمشاركة في اتخاذ القرارات؛ ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين، وكذا الترقية حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات، وكذا حافز تقديم المقترحات والآراء ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين وتعني أيضاً الباب المفتوح وهو السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم، ونجد أيضاً تقديم لوحات الشرف ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم للمزيد من الجهد، ومن الحوافز تسلم الأوسمة والدروع ؛ وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جلية ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام، وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله بالمؤسسة.

3.2 علاقة المتغيرات التنظيمية بالانتماء التنظيمي:

المتغيرات التنظيمية تتعلق بالبناء التنظيمي في المنظمة ويمثلها في هذه الدراسة المتغيرات التالية: أسلوب القيادة و طبيعة الحوافز، وقد تم طرح فرضية لإثبات صحتها من خلال دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية مفاها: لا توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية (القيادة وطبيعة الإشراف و الحوافز) والانتماء التنظيمي.

لإيجاد العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والانتماء التنظيمي استعمل الباحث معامل الارتباط بيرسون لان طبيعة المتغيرات كمية.

يبين الجدول رقم(13) نتائج معامل الارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين القيادة وطبيعة الإشراف والانتماء التنظيمي.

اسم المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
أسلوب القيادة	0.341**	0.000	توجد علاقة

** مستوى دلالة عند 0.01

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين أسلوب القيادة والانتماء التنظيمي أي كلما كان أسلوب القيادة يتبع أسلوب الإدارة الجماعية في التسيير كان مستوى الانتماء مرتفع، وبالتالي رفض الفرضية القائلة انه لا توجد علاقة بين القيادة وطبيعة الإشراف والانتماء التنظيمي.

يبين الجدول رقم(14) نتائج معامل الارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين الحوافز والانتماء التنظيمي.

اسم المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز	0.235*	0.01	توجد علاقة

* مستوى الدلالة عند 0.05

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الحوافز والانتماء التنظيمي أي كلما زادت الحوافز كان مستوى الانتماء مرتفع. وبالتالي رفض الفرضية القائلة انه لا توجد علاقة بين الحوافز والانتماء التنظيمي.

تشير النتائج من خلال الجداول السابقة التي تم الحصول عليها باستخدام معامل بيرسون إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيادة وطبيعة الإشراف والحوافز والانتماء التنظيمي، وبالتالي عدم قبول الفرضية القائلة إن المتغيرات التنظيمية ليست لها علاقة بالانتماء التنظيمي. فالمتغيرات التنظيمية المشار إليها والمعتمدة في هذه الدراسة وجد أن لها علاقة بالانتماء التنظيمي؛ أي كلما كان هناك أسلوب قيادي متميز ونظام حوافز مشجع زاد الانتماء للمؤسسة لدى العاملين والعكس، والعنصر الموالي في هذا البحث يشير إلى مدى تعميق المؤسسة أو التنظيم لموضوع الانتماء لدى أفرادها والسبل المعتمدة في ذلك.

4.2 التنظيم وتعميق الانتماء للأفراد:

يُقاس نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه المرسومة بمجموعة من المتغيرات، والتي يعد الانتماء التنظيمي إحداها، ويعد الانتماء التنظيمي احد نتائج السلوك التنظيمي السائد داخل التنظيم؛ فالتنظيم لا بد له من إتمام وتعزيز للانتماء التنظيمي لدى أفرادها؛ فالانتماء التنظيمي اثر كبير على أداء العاملين وسلوكهم واتجاهاتهم التي تنعكس على السلوك التنظيمي، وتسعى المنظمات إلى تنمية وتطوير الأطر الإدارية لرفع مستوى الانتماء والولاء. يتطلب تعميق الانتماء التنظيمي تعامل المنظمة بوضوح مع العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وخاصة العاملين الجدد في المنظمة، مع العمل على التعرف بهم والإعلان عن وجودهم مع تزويدهم بلباس معين وشارة تبين عضويتهم للمنظمة، وممارسة سياسة الباب المفتوح مع الأفراد العاملين، وينبغي التعامل بوضوح مطلق فيما يتعلق بسلوك الأفراد للمحافظة على سرية العمل من خلال تعزيز الضبط الذاتي، ومنح الفرصة للعاملين في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المنظمة، فضلاً عن التوجه نحو إستراتيجية الانتماء التنظيمي في المنظمة، والذي يتم باستخدام المهارات الإنسانية والتعامل وفق احترام الذات، مما يعود بالنفع على مهارات العاملين

واتجاهاتهم لبذل جهد أكبر نحو العمل المتسم بالتحدي⁽¹⁾ ، ويوضح عبوي زيد إن العلاقة بين التنظيم وأفراده تكون تبادلية بحيث تقتضي مصلحة التنظيم الاحتفاظ بأفرادها العاملين وتبذل من أجلهم المال والجهد لتدريبهم لضمان ولائهم وانتمائهم ومصلحة العاملين التي تكمن في إبقائهم في التنظيم الذي يوفر لهم مناخ ملائم ويسهم في إشباع حاجاتهم المختلفة.⁽²⁾

ويتحمل مدير المؤسسة مسؤولية وإضحة في تعزيز الانتماء المهني لدى عماله تتلخص في أربعة أنواع من السلوك، وهي:

سلوك الدعم من خلال إثارة دافعية العمال وإظهار القدوة في العمل والالتزام، وسلوك التوجيه من خلال مراقبة العمال وتوجيههم وتفويض المهام لهم، وسلوك مراعاة المشاعر والحقوق من خلال الانفتاح على العمال وإقامة علاقات زمالة، وسلوك عدم السيطرة من السماح للعمال بتحمل المسؤولية وإيجاد الظروف التي تمكنهم أن يكونوا أكثر فعالية.⁽³⁾

وتهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين وزيادة درجة الانتماء العاملين للأسباب الآتية :-

- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة.
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
- أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزها على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.

1 - محمد حسن محمد حسادات، المرجع السابق، ص 72

2 - عبوي منير زيد، المرجع السابق، ص 206

3 - محمد عابدين، المرجع السابق، ص 206

- أن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
- على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية إلا أن العنصر البشري ممثلاً في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام.
- إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ، حيث إن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاءة أفضل ، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.
- كلما زادت درجة الانتماء للعاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل الإيجابي.
- كلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة كلما ساعد على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة ومن أجل تقدمها وازدهارها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضاً.
- إن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.⁽¹⁾

لذلك فمن الطبيعي أن يتم التأكيد على أهمية الانتماء التنظيمي بالنسبة للتنظيم، إلا أن الانتماء التنظيمي قضية نسبية، وعلى الرغم من هذه النسبية فإن ديمومة الانتماء على سلوك المديرين والعاملين أكثر من ديمومة سلوكيات أخرى، مثل الرضا الوظيفي، الذي قد يؤدي عدم الرضا إلى مشكلة الدوران الوظيفي، لذلك على الإدارة أن تعنى كل العناية بهذا الموضوع وتحاول أن توفر شروط بناء الانتماء التنظيمي لدى العاملين، وفهم العوامل التي تساعد على الشعور بمشاعر الانتماء لدى كل من المديرين والعاملين، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل شخصية، وعوامل تنظيمية، وعوامل غير تنظيمية:

¹ - محند ابونصر مدحت، المرجع السابق، ص 49 - 50

1. العوامل الشخصية:

أما العوامل الشخصية فمن شأنها ان تزيد من درجة الانتماء التنظيمي والتي تتمثل بخلفية الموظف، وثقافته، والنظرة الايجابية لذاته، والرغبة في تحقيق ذاته، ومدى أهمية العمل لديه.

2- العوامل التنظيمية:

أما العوامل التنظيمية فمن شأنها ان تزيد من درجة الانتماء التنظيمي، والتي تتمثل بيئة العمل، ومحتوى العمل، وطبيعته، وخصائصه، ونمط القيادة الإدارية، والمناخ التنظيمي بشكل عام.⁽¹⁾

3- عوامل غير تنظيمية:

تعني العوامل الغير تنظيمية فرص العمل البديلة، والخدمات السكانية، والصحية والتعليمية الضرورية للفرد المتوفرة في محيط العمل.

ولاشك ان توفرت هذه المتطلبات بالشكل السليم تجعل الانتماء التنظيمي متيناً.⁽²⁾

5.2. العلاقة بين إدارة التنظيم والعاملين:

تتحقق فاعلية الانتماء التنظيمي من خلال علاقة التساند المتبادل بين الإدارة والعاملين في إطار القيادة اللامركزية التي تعتمد على المشاركة الجماعية في صنع القرار، وممارسة الديمقراطية، وتفويض السلطة للمستويات، ومراتعة نطاق التمكّن في الإشراف والتوجيه والمراقبة، ووضع "التون مايو" ثلاث مرتكزات لدعم التساند المتبادل بين الإدارة والعاملين هي كما يلي:

- لا تتحقق مستويات الأداء المرغوب بفعل الأجر وكفايته فقط لكنها تستند على عوامل واقعية نفسية، وعوامل اجتماعية، وواقع مجتمعي داخل التنظيم وخارجه.

¹ - محمد حسن محمد حسادات، المرجع السابق، ص 83

² - محمد عابدين، المرجع السابق، ص 205

- تعتمد مستويات الأداء المرغوب على علاقة التفاعل المتبادل بين كل من التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي أي بين القيم التنظيمية، والمعايير الأخلاقية المستمدة من الجماعة الأولية وتأثيرها في مدى تمتل هذه المعايير.

- إن مستويات الأداء المرغوب فيها ليست مصاحبة في الغالب للمهارة الفنية والتخصص الفني الدقيق، بقدر ما هي مصاحبة لأشكال متعددة من المساعدات المتبادلة بين العاملين داخل انساق العمل المتداخلة في التنظيم.⁽¹⁾

إن مستويات الأداء المرتفعة للعامل تأتي من خلال تحقيق الولاء والانتماء، أي كلما ارتفع انتماءه وولائه للمنظمة ارتفع أدائه وعطائه وشعر العامل انه جزء من هذه المنظمة، وفي المقابل كلما قل انتمائه وولائه أدى ذلك إلى ضعف الأداء.

6.2 نظريات التنظيم:

تعددت نظريات التنظيم الإداري واختلفت آراء العلماء والباحثين فيها، وسوف نعرض لأهم النظريات التنظيمية التي اشتهرت عبر التاريخ التنظيمي.

• نظرية الإدارة العلمية:

يعود الفضل في نشوء هذا الاتجاه النظري في دراسة التنظيم إلى الأعمال المبكرة لـ " فريدريك تايلور" التي عرفت بالإدارة العلمية، نسبة إلى الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها.

وجاءت هذه النظرية في وقت تميز بعدة خصائص اجتماعية، وسياسية، واقتصادية نوجزها في النقاط التالية:

- قلة الخبرة التنظيمية للمؤسسات الصناعية.
- تزايد التنظيمات الصناعية وتزايد العمالة المنخرطة في النشاطات الصناعية.

¹ - لسيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1983، ص 167- 168

- قلة الخبرة المهنية للعمال الصناعية لانحدارها في أغلبها من أصول ريفية غير متعلمة.
- المنافسة الاقتصادية الشديدة بين المؤسسات، كانت تتميز بها تلك المرحلة ويعد عن التدخل في الشؤون الاقتصادية للمؤسسات، وضعف العمل النقابي بصفة عامة.⁽¹⁾
- وقد توصلت هذه النظرية إلى وضع مجموعة من المبادئ من أجل التنظيم العلمي للعمل التي نوضحها في ما يلي:
- إن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتضطلع الإدارة بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ومن أجور وتعيين الأفراد وتدريبهم... بينما يضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- وجود طريقة مثلى للعمل، وتعين على الإدارة اكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعاملين لإتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم.
- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة وضرورة معرفة انسب الطرق لأداء كل مهمة.
- أن يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل، بمعنى تطبيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- أهمية الحوافز المادية للفرد من أجل دفعه إلى المزيد من الأداء، ولكي يصل إلى أقصى حد من إنتاجيته، ويصبح لزاما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زاد في إنتاجيته.
- إن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وإنما ينحصر كل اهتمامه في كفاية حاجته الفسيولوجية المادية.
- إن الفرد يحتاج إلى التدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته، ويحتاج إلى الإشراف الدقيق المباشر حتى لا يتهرب من العمل أو يبطئ فيه.⁽²⁾

ومن الملاحظ على هذه النظرية أنها ركزت على:

- ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب.

¹ - محمود بومخولوف، التنظيم الصناعي والبيئي، شركة الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2001، ص57

² - محمد سبسان العميان، السوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص47

- جردت الفرد من إنسانيته وعاملته على انه آلة.
- ومن المعلوم إنها ركزت على الجانب المادي، فالعامل كلما زدناه في الحوافز المادية، كلما زاد في إنتاجيته.

ومنه نستشف نتيجة مفادها إن مدرسة الإدارة العلمية اقتصرت فقط على الجوانب المادية في العمل وإهمال الجوانب الإنسانية، وهذا ما كان محل انتقاد لهذه النظرية. فجاءت نظرية العلاقات الإنسانية تُجبر هذا القصور.

• نظرية العلاقات الإنسانية:

في بداية القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالتأكيد على أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية المؤثرة على أداء وكفاءة المنظمات، وقد وجد هذا الاتجاه صدا كبيرا لدى الباحثين والممارسين للإدارة، وعلى عكس المدخل الكلاسيكي للإدارة فإن الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية هو " الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل".⁽¹⁾ نشأت حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال أبحاث " التون مايو" وأساتذة من جامعة هارفارد (Harvard School Of Business) وهذه الأبحاث كانت بالتعاون مع شركة ويسترن إليكتريك (Western Electric) ما بين عام (1927-1932)، وقد نشرت هذه الأبحاث عام 1939 في مؤلف اسمه " الإدارة والعامل"⁽²⁾، وتعني العلاقات الإنسانية العمليات التي تساعد على الأفراد على تحقيق درجة الرضا فضلا عن تحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وتنمية أدائهم ويحقق في الوقت نفسه درجة الانتماء والالتفاه لديهم.⁽³⁾

العوامل التي أدت إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

- تزايد قوة اتحاد العمال: فقد فسر بعض رجال الأعمال النزاعات العمالية بأنها دليل على عدم قدرة أصحاب العمل على تطوير العلاقات الإنسانية في مصانعهم.

¹ - عادل محمد زينة، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كنية التجارية، جامعة القاهرة، 2003، ص 30

² - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 65

³ - الطخيس إبراهيم والجريشي عماد، العلاقات العامة والإنسانية، مطبع الشرق الأوسط، الرياض، 1984، ص ص 87-88

- تحسين أوضاع العمال المادية والثقافية، مما حدا بهؤلاء العمال إلى المطالبة بإدارة أفضل وبمشاركة الإدارة فيما تقوم به من أعمال.
 - اهتمام الإدارة بمشاكل المجتمع وظهور الاعتقاد بمسؤولية صاحب العمل الاجتماعية تجاه المجتمع والعاملين.
 - زيادة عدد المنظمات الإدارية وظهور التخصص الدقيق في العمل مما أدى إلى ظهور الكثير من المشاكل ذات الأبعاد الإنسانية⁽¹⁾.
- ومن بين الحاجات التي كان لا بد للتنظيم أن يوفرها للعاملين:
- الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
 - الحاجة للانتماء إلى الجماعات وذلك عن طريق تشجيع وجود جماعات العمل غير الرسمية.
 - الحاجة للنظام ما بين العمال والإدارة وما بين العمال أنفسهم مما يخلق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف⁽²⁾.

وقدمت دراسة العلاقات الإنسانية نتائج جديدة ومؤشرات للتنظيم عن الكيفية التي يصبح أن يعامل بها العمال وتطلق "مدرسة العلاقات الإنسانية" من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية، وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي، ورفع من انتماهم لعملهم ومنظمتهم، وزيادة إنتاجيتهم⁽³⁾، وكانت تجارب "مايو" تهدف إلى دراسة تأثير الظروف المادية للعمل على الإنتاجية، وجرى التجارب كلها على مجموعة من العاملات المنطوقات، وذلك بالتغيير في الظروف الفيزيائية المحيطة بمجال العمل، إلا أن النتائج المتوصل إليها أثبتت بان الزيادة في الإنتاجية لم تكن أسبابها الظروف الفيزيائية للعمل، ومن ذلك استخلص مايو وزملاؤه بان الزيادة لم تكن نتيجة التغييرات الحادثة، وإنما نتيجة التجربة المقترحة مفضلا العلاقات بين الأفراد بتغيير سلوك

¹ - www.stqou.com، شوهذ يوم 22-12-2010 : 9:00

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003، ص21

³ - مريد سعت السالم، عادل حرجو، صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص7

المشرفين مما يغير بالضرورة العلاقات الاجتماعية وبالتالي سلوكيات الأفراد⁽¹⁾، ويرى علماء الإدارة إن العلاقات الإنسانية تعد نشاطا هادفا توظفه سائر المؤسسات والأنساق الاجتماعية لتحقيق أهدافها، وتركز على أبعاد رئيسية تتمثل في التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء وإثارة دوافع الأفراد للعمل و تحقيق الانتماء، وتوفير الظروف التي تساعد على التفاهم والتعاون في العمل والمواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وإشباع حاجاتهم.⁽²⁾

وعلى الرغم من النتائج توصلت إليها هذه النظرية لاسيما في تفسير السلوك التنظيمي داخل التنظيم إلا أنها تعرضت لكثير من الانتقادات بسبب:

- إغفال الجوانب الخارجة عن الجانب الإنساني.
- التركيز على الحوافز المعنوية وإهمال الحوافز المادية.⁽³⁾

وبذلك تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية إضافة جديدة للمدارس الكلاسيكية وليست بديلا لها، وهو ما أدى إلى ظهور نظريات تنظيمية أخرى تعنى بإدارة وتسيير الأفراد في التنظيمات الحديثة

• نظرية النظم:

جاءت نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم. انطلقت نظرية أو مدرسة النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعلت ذلك المنطلق قاعدية فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرسدت جوانبها النظرية.⁽⁴⁾

1 - سلاطينة بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، بسكرة، الجزائر، 2003، ص 38

2 - محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1975، ص 114

3 - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، نوات المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 91

4 - خليل محمد حسن الشجاع وخضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 83

تقوم نظرية النظم على المقومات التالية:

- أن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (فائداً أو منفذاً) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. وبطبيعة الحال فإن الأشياء التي يجب التصدي لها هي حوافز الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس وعن العاملين.
 - إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو ما نسميه بالهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب وتجميعها في الهيكل ونظم التشغيل التنظيمي الرسمي.
 - إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكيف التوقعات المتبادلة.
 - الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباته الرسمية فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفسيوولوجي للبشر. (1)
- ومن واقع نظرية النظم فإنها تتناول التنظيم بالدراسة والتحليل وفق العناصر التالية:

- المدخلات: وتشمل كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة، من الفئة الاجتماعية والسياسية الخارجية.
- العملية الإدارية: وهي مجموعة النشاطات التي تتم داخل التنظيم من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات، وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات: ويشمل دراسة كل ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع أو الخدمات.
- التغذية الرجعية: وتعني عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية، وما تحدثه فيها من آثار ايجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات. (2)

فرى أن هذه النظرية في المجمال لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر. فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات، وبالتالي دفعت العامل إلى تحقيق الشعور والإحساس

¹ - عبد الباقي عبد الرحمن وعلي عبد الوهاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1991، ص 412

² - محمد سبسان العميان، المرجع السابق، ص 49

بالانتماء إلى منظمته ، وهذا بالاهتمام الذي وفرته هذه النظرية، وبهذا غطت جوانب النقص والقصور في النظريات الكلاسيكية والسلوكية.

نستنتج مما سبق إن هذه النظريات فسرت السلوك التنظيمي داخل المنظمات وفق المرحلة التاريخية التي وجدت فيها والظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية، فلو نظرنا إليها وجدنا ان كل نظرية عند ظهورها حاولت ان تكمل جوانب القصور في النظرية السابقة وبالتالي ظهرت نظريات حديثة تهتم بكامل جوانب التنظيم. وكلما تعقدت المسائل التنظيمية وظهرت ظواهر أخرى داخل التنظيمات دعي ذلك إلى ظهور نظريات جديدة تعالج هذه الظواهر. إن الانتماء التنظيمي كما اشرنا إليه يوحد شخصية العامل مع التنظيم الذي يعمل به، فعليه على جميع المؤسسات الخاصة أو العمومية التابعة للدولة أن تعطي الأهمية الكبيرة لموضوع الانتماء وان تنميه لدى أفرادها من خلال اتخاذ إجراءات وتدابير ترفع من مستوى درجة الانتماء والولاء ، وكل مؤسسة هي على علم بالإجراءات التي تتخذها انطلاقاً من الوسائل المتاحة لديها.

الخاتمة

الختام

لتقديم إجابة عن الإشكال المطروح الذي مفاده ما مستوى انتماء العاملين بالمؤسسة وهل هناك علاقة بين الانتماء التنظيمي و المتغيرات الشخصية والتنظيمية؟. كان لا بد من مناقشة الفرضيات الأساسية للدراسة:

أشارت نتائج الدراسة إن مستوى الانتماء التنظيمي العام قد كان بمستوى متوسط، وهو متوافق على سلم ليكرت بموافق إلى حد ما ؛ أي أن الانتماء للمؤسسة لم تتضح معالمه بعد، وبالتالي رفض الفرضية المطروحة القائلة إن مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسة الاستثنائية بتقييمون منخفض.

لتفسير هذه النتيجة يمكن القول إن هذا المستوى كان بإمكانه أن يكون مرتفع لكن إذا ما اطلعنا على الحوافز المقدمة وطبيعة القيادة المتبعة بالمؤسسة عرفنا ان مستوى الانتماء سوف ينخفض بعد مرور الوقت وتظهر هناك سلوكيات غير مرغوبا فيها إن لم تتحسن وضعية العمال ماديا ومعنويا، وكذلك إتباع الطرق المشجعة لإظهار كل ما يملك العامل من قدرات، فالحوافز بأنواعها المختلفة تشجع العمال على أداء فعال، وهذا ما ينطبق أيضا على أسلوب القيادة المتبع؛ لأن لعامل القيادة دور كبير لحفز ودمج أهداف الأعضاء مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها، وان أسلوب القيادة الإدارية في التعامل مع الموظفين أو العاملين عامل حاسم في ترسيخ الانتماء والمحافظة على بقاء الموظفين أو ضعف انتمائهم وتغييرهم من البقاء في الوظيفة والمؤسسة ككل؛ فالمتغيرات التنظيمية لا يمكن الاستغناء عليها في ترسيخ الانتماء التنظيمي لعمال المؤسسة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من محمد عبد الإله الطيطي ومحمود ابوسمرة وسامي مروة تحت عنوان " العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين (2010) حيث كانت درجة الانتماء التنظيمي للمعلمين متوسطة.

أما نتائج الفرضية الثانية التي أشارت إلى أن معظم عينة الدراسة لم تكن راضية على أسلوب القيادة المتبع بالمؤسسة ، فقد جاء متوسط الفقرات منخفض، ومن خلال هذه الفقرات تبين إن المدير لا يهتم بالقدر الكافي بالعاملين بقدر ما هو مهتم بإنجاز وتأدية العمل، وهذا ما يطلق عليه في علم الإدارة بأسلوب الإدارة العلمية، إذا الفرضية المطروحة والقائلة بمارس

الخاتمة

المدير أسلوب الإدارة الجماعية في تسيير المؤسسة لم تتحقق؛ بحيث تم استبدالها بفرضية تنطبق مع هذا الأسلوب وهي إن قيادة المؤسسة تمارس أسلوب الإدارة العلمية في تسيير المؤسسة، وهو الاهتمام بالعمل وانجازه ولديها إهمال في الجوانب المتعلقة بالجوانب الإنسانية للعاملين. فالمدير الفعال يوجه اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد ، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر، وعليه أن يحل التناقض بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد، ويحاول بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل ، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال إشباع حاجات الأفراد ، وتتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل . فالقيادة الإدارية في القطاع العام لا بد لها من تنفيذ السياسات العامة للدولة ثم تطبيقها على أرض الواقع وتهتم بكل ما يخدم المؤسسة فهي تهتم بالجوانب التنظيمية وتنفيذ القرارات وتنظيم جهود المشتركة للعاملين، ثم في المقابل الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين؛ فالاهتمام بالعلاقات الإنسانية في إدارة الأفراد يعتبر بندا مهما لسد الحاجات النفسية للفرد العامل ليصبح في النهاية أكثر شعورا بالطمأنينة، وأكثر تعاونا وإقبالا على العمل، وفي مقدمة هذه الاحتياجات النفسية إحساس العامل وشعوره بالانتماء إلى مؤسسته والإسهام في تحقيق أهدافها ، وكذلك شعوره بأن المسؤولين يعترفون بمجهوداته ويسعون على ترفيته في السلم الوظيفي ، وإعطائه الأولوية في ذلك، وتوفير مناخ ملائم لتأدية عمله براحة وجدية.

إذا إن النمط القيادي الذي يهتم اهتماما كبيرا بالناس واهتماما كبيرا بالعمل هو أفضل المديرين.

وأوضحت نتائج الفرضية الثالثة إن الحوافز المستخدمة في المؤسسة ضعيفة جدا، ومن خلال إجابات المبحوثين تبين إن جميع أنواع الحوافز التي أشارت إليها فقرات الاستمارة لا يتم استخدامها ماعدا التأمين الصحي الذي تتعامل به جميع مؤسسات الدولة، عدا ذلك فالحوافز استخدامها ضعيف جدا، وهذا ما يمكن تفسيره ؛ إلا بعامل الإضرابات الحاصلة الآن في هذا القطاع على هذه النقطة بالذات فنقابات الأطباء والشبه طبي تطالب برفع الأجور والزيادة في المنح والعلاوات وتحسين الخدمات الاجتماعية، فالحوافز في العمل كقيلة لوحدها إلى انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي أو رفعه إلى مستويات عالية، وبالتالي تحققت الفرضية المطروحة في الدراسة، والتي مفادها إن استخدام الحوافز بالمؤسسة الاستشفائية بتيميمون منخفض.

الختام

مناقشة نتائج الفرضية القائلة لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، العمر، مدة الخدمة في المؤسسة، واسم الوظيفة) والانتماء التنظيمي.

أشارت نتائج هذه الفرضية انه لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية والانتماء التنظيمي، وهذا باستخدام معامل الارتباط سبيرمان. وان هذه النتيجة تتشابه مع ما توصلت إليه دراسة عبد الله عبد الغني الطجم بعنوان: "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديموغرافية في التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية". حيث كشفت عن عدم وجود أية علاقة معنوية بين (السن، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) و بين الانتماء التنظيمي.

كما تم انكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات التنظيمية (القيادة وطبيعة الإشراف، والحوافز) حيث أشارت النتائج انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الحوافز والانتماء التنظيمي أي كلما زاد استخدام الحوافز بأنواعها المعنوية والمادية زاد الانتماء التنظيمي. كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة وطبيعة الإشراف والانتماء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.01 أي كلما تحسنت أساليب القيادة والإشراف زاد الانتماء التنظيمي في الارتفاع. وهذا ما يتطابق مع دراسة عابدة خطاب تحت عنوان "الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل" دراسة ميدانية عن المرأة السعودية، حيث أوجدت علاقة ارتباطية وثيقة بين الانتماء التنظيمي لدى امرأة العاملة السعودية وعدد من المتغيرات من بينها طبيعة الإشراف.

وبتالي نستطيع ان نجيب على الإشكال المطروح فنقول ان مستوى ودرجة الانتماء جاءت متوسطة بشكل عام، وتوجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية والانتماء التنظيمي، لكن لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية والانتماء التنظيمي.

الختام

التوصيات والاقتراحات:

بناء على النتائج التي أفرزتها الدراسة يمكن التوصية بالنقاط التالية:

ينبغي لقيادة المؤسسة الاستشفائية والمشرفين عليها أن يقوموا بتنمية الانتماء التنظيمي 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، العمل على زيادة وسائل الاتصال بين الرئيس والمؤوسين 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 اتخاذه، ومنح العناية والاهتمام بأسلوب القيادة الذي يهتم بالعاملين واحترام مشاعرهم وتقديرهم وهو الأسلوب القيادي الأمثل في رفع مستوى الانتماء التنظيمي. أما توصياتنا للوزارة الوصية بالاهتمام بنظام الحوافز المادية وزيادة تفعيل الخدمات المقدمة للعاملين من تعديل لنظام الترقيات وتعديل في نظام الأجور ليتناسب مع الوضع المعيشي الراهن، وكذا تفعيل منظومة الخدمات الاجتماعية من توفير المسكن والنقل من وإلى مكان العمل وتقديم قروض للعاملين، والأخذ بمبدأ اللامركزية في تسيير المؤسسة وإعطاء الصلاحيات لمدرء المؤسسات في تحديد أنظمة العمل والتسيير.

المراجع

المصادر والمراجع:

1. احمد إبراهيم احمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
2. ابوبكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، أدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
3. أبو الكشك محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جريز للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
4. أبو السعود شرف السيد، مشكلة الانتماء والولاء مظاهرها - أسبابها-علاجها، القاهرة، مكتبة الثقافة الدينية، ط1، 2004
5. بدوي احمد زكي؛ مصطفى محمد كمال، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة الشباب الجامعي، الإسكندرية، 1983
6. بدوي احمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
7. بومخلف محمود، التنظيم الصناعي والبيئة، شركة الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2001.
8. أليسيوني إبراهيم، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، دار الطباعة والنشر بجامعة طنطا، القاهرة، 1986.
9. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
10. توفيق حسن، الإدارة العامة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1980
11. جلال سعد، المرجع في علم النفس، در المعارف، مصر، 1968
12. حسان الجبالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية د. م. ج الجزائر
13. حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997
14. حسن محمد عبد الغني: إدارة السلوك الإنساني، أدار الجامعية، القاهرة، 2001
15. حسن راوية محمد، السلوك في المنظمات، أدار الجامعية، مصر، 2003
16. — إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، أدار الجامعية، القاهرة، 2003
17. الحسيني السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1983
18. — علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994
19. حمادات محمد حسن محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006،
20. الحناوي محمد حسن، أساسيات وأصول الإدارة، الإسكندرية، أدار الجامعية، 2003

21. راجح احمد عزت ، أصول علم النفس، دار الكتاب العرب للطباعة والنشر، القاهرة، ط6، 1968
22. راتب نجلاء عبد الحميد، الانتماء الاجتماعي للشباب المصري: دراسة سوسيوولوجية في حقبة الانفتاح، مركز المحروسة للنشر، القاهرة، 1999
23. رشوان حسين عبد الحميد احمد ، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دون طبعة، 2004
24. رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2004
25. رضوان شفيق، السلوكية والإدارة، دار المجد، بيروت، ط2، 2002
26. الرواشدة خلف سليمان ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2007
27. زايد عادل محمد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، 2003
28. شاكز محمد عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 1999
29. شلويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 1999
30. الشماغ خليل محمد حسن ، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2000
31. شهاب محمد علي ، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي القاهرة، ط2، 1986
32. السلمي علي، السلوك الإنساني في المنظمة، دار غريب للطباعة، القاهرة، بدون تاريخ.
33. سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة ، 2003
34. سيلفرمان دافيد، الإطار السوسيوولوجي لنظرية التنظيم، ت.مختار الهواري عادل، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ط2
35. السيد الهواري، التنظيم: الهيكل والسلوكيات والنظم، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1980
36. الصحن محمد زيد وآخرون، مبادئ الإدارة ، أثار الجامعة للنشر، القاهرة، 2002
37. الصحاف حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط1، 1997
38. صقر أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر

39. الطخيس إبراهيم والجريثي عماد ، العلاقات العامة والإنسانية، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 1984
40. عبد الوهاب علي محمد، خطاب عابدة السيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1993
41. عبوي زيد منير ، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2006
42. عبد الهادي عبد الصمد، الإنسان والتنظيم، المكتب العربي للعلاقات الثقافية الإمارات العربية المتحدة، 1991
43. العدلي محمد ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995
44. — السلوك الإنساني والتنظيمي،-منظور كلي مقارن- معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1995
45. عبد الياقي عبد الرحمن وعلي عبد الوهاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1991
46. العدلوني محمد أكرم ، العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2002
47. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للطبع و النشر ،عمان، 1999
48. العميان محمد سليمان ، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
49. فهمي منصور، إدارة القوة البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط6، 1982
50. القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000
51. — مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
52. — السلوك التنظيمي" دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة" ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003
53. قنديلجي إبراهيم عامر ، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999
54. كرم الله عبد الرحمن، الرغبة في التسرب لدى خريجي البرامج الإعدادية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1984

55. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل، 1999
56. ماهر احمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإداري، الإسكندرية ، 2003
57. ——— كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، اندار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998
58. ——— دليل الطالب : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، اندار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997
59. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1975
60. المغربي محمد كامل، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر، عمان، ط3، 2004
61. المدهون موسى توفيق، ومحمد إبراهيم الجز راوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995
62. المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، عمان، ط1، 1996
63. الموسوي سنان، الإدارة المعاصرة... الأصول والتطبيقات ، المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000
64. موبلي وليم، تسرب الموظفين وأسبابه ، نتائج،، انسيطرة عليه، ت محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982
65. مدحت محمد ابونصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، انبراك للطباعة والنشر، القاهرة ، ط1، 2005
66. ميخائيل اسعد يوسف ، الانتماء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992
67. منصور علي محمد، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999
68. مهنا محمد فواد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، دار المعارف، القاهرة، 1976
69. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1975.
70. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
71. هيجان احمد عبد الرحمن، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 1998
72. الهيتي خالد عبد الرحمن، ادراة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999

1. A, cohen, career stage as modested of the relationships between organizational commitment and autcomes: A meta-analysis, journal of occupational psychology, 1999
2. Allen, N. Meyer, J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization , journal of occupational Psychology, 1990, 63
3. Jans, n, a. organizational commitment, career factors and career-life stage journal of organizational behavior, 10, 1989
4. Mowday, R , and M, steers, the measurement of organizational, journal of vocational behavior, 1979.
5. Porter, L, Sters, R. and, Mowday , "Organizational Commitment job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians" journal of Applied psychology, 1982.
6. Sheldon, M, investissement and involvement as mechanism producing commitment to the organization administrative science quarterly, 16, 1971.

المجلات والدوريات:

1. أبو الرب نور الدين عبد العزيز ، سهير سليمان الصباح، الانتماء التنظيمي لدى أفراد الأجهزة الأمنية في فلسطين دراسة تطبيقية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، ج 26، ع 51
2. تيجزي محمد، الإجهاد المهني لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الجزائرية: اقتراح نموذج تنظيري، مجلة التعريب، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، ع 1، مارس 1991
4. الحراحشة محمد أحمد، سامر عبد المجيد البشاشة، اثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية، ج 3، ع 2، 2006
5. خضير نعمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية بعماد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31.
6. خطاب عايدة سيد، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، ع 13، جامعة الملك سعود، الرياض، 1408.

7. السعود راتب ، 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، عدد3، 2009.
9. سلاطينية بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، ع5 ، بسكرة، الجزائر، 2003 .
10. الطجم عبد الله عبد الغني ، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديموغرافية في التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، الرياض: المجلة العربية للعلوم الإدارية ، 1996 .
11. انطيطي محمد عبد الإله وآخرون، العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين دراسة ميدانية في المدارس الثانوية ببيت لحم، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ج 7، ع 1، 2010.
12. العتيبي ادم غازي ، الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ج1، ع1، 1993.
13. عابدين محمد، درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، م6، ع3، 2010 .
14. عشوش محمد أيمن عبد اللطيف ،الانتماء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي و الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، جامعة عين شمس، 1996 .
15. علام اعتماد محمد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، ع16 ، جامعة قطر، قطر، 1993 .
16. نايف علي عاصي وهدى مجيد حسين، الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ج10، ع 3، 2008.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 1- حمدان دانا لطفي ، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس ، فلسطين، 2008
- 2- سلامة انتصار محمد طه ، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جام النجاح، نابلس، فلسطين، 2003

مواقع انترنت:

1. www.aleqt.com

2. www.stqou.com

الملاحق

جامعة السائيا وهران

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة دراسة

الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية تيميمون

إشراف الأستاذ:

عده بوجلال عبد الكريم

تقديم الطالب :

رحماني محمد

الموسم الجامعي 2011 - 2012

إخواني العاملين:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يسرني أن أقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا للوقوف على البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي الذي أقدم به للحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع بجامعة وهران بعنوان "الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والشخصية" دراسة ميدانية بمستشفى تيميمون.

لقد أعد هذا الاستمارة للتعرف على وجهة نظركم في موضوع الدراسة وأملّي كبير في أنكم لن تدخروا جهداً في سبيل تلك، علماً بأن جميع إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي، ولذلك لا يطلب منك كتابة اسمك أو أية معلومة تدل على شخصيتك.

ملاحظة: تكرم بقراءة الاستمارة ثم الإجابة على تساؤلاتها وذلك بوضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب الذي تراه.

شاكراً ومقدراً لكم حسن تعاونكم وتقبلوا تحياتي.

الباحث محمد رحمانى

المحور الأول: المتغيرات الشخصية:

- الجنس: ذكر () - أنثى ()
- الحالة الاجتماعية: أعزب () - متزوج () - مطلق () - أرمن ()
- العمر: 20-30 () - 30-40 () - 40 فأكثر ()
- المستوى التعليمي: متوسط () - ثانوي () - جامعي ()
- مدة الخدمة في المؤسسة الحالية: 1 سنة - 05 سنوات () - 05 سنوات - 10 سنوات () ، 10 سنوات فأكثر ()
- مسمى الوظيفة: طبيب () - شبه طبي () - إداري ()
- المحور الثاني: المتغيرات التنظيمية
- قياس الانتماء التنظيمي:
- فيما يلي العناصر التي ترتبط بالانتماء التنظيمي. حدد ما تراه مناسباً بوضع علامة (X) في الحقن الذي يمثل رأيك.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	ابذل جهد اكبر مما هو متوقع مني عادة من اجل مساعدة مؤسستي على تحقيق أهدافها					
2	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من اجل الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة					
3	اشعر إننا أهدافي تتطابق مع أهداف المؤسسة التي اعمل بها					
4	المؤسسة التي اعمل بها حاليا تشجعني على إظهار أقصى ما لدي فيما يخص الأداء الوظيفي.					
5	أي تغيير في ظروفي الحالية مهما كان بسيطاً قد يؤدي بي إلى ترك العمل في هذه المؤسسة					
6	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بانني اعمل في هذه المؤسسة.					
7	تيمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي اعمل بها					
8	ان هذه المؤسسة هي أفضل من بين جميع المؤسسات التي يمكن ان اعمل بها					
9	لقد ارتكبت خطأ كبير عندما قررت العمل بهذه المؤسسة					
10	إذا عرض علي عمل في مكان اخر وباجر أعلى اقرر فورا ترك العمل					
11	اشعر ان الوقت يمر سريعا في العمل					
12	سوف اشعر بسعادة غامرة اذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في المؤسسة التي اعمل بها					
13	عملي في هذه المؤسسة افضل فرصة عرضت علي					
14	اعتقد انه من السهل ان ارتبط بمؤسسة اخرى تماما كما انا مرتبط بمؤسستي					
15	ان بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل					

- طبيعة وأسلوب الاشراف

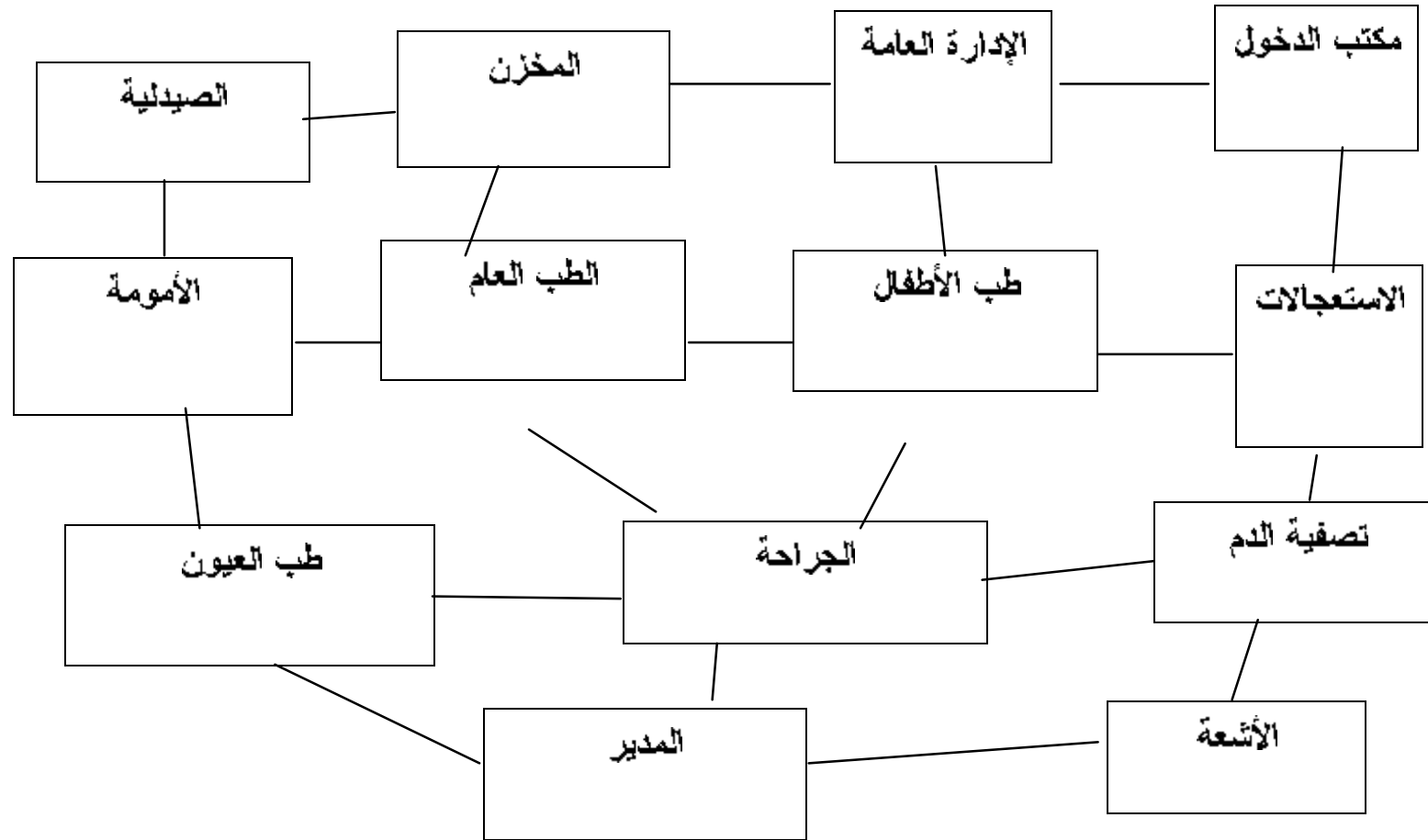
- فيما يلي العناصر التي ترتبط بطبيعة وأسلوب الاشراف. حدد ماتراه مناسباً بوضع علامة (x) في الحقل الذي يمثل رأيك.

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	لا يستخدمها إطلاقاً
16	لا يشرك المدير العاملين في حل مشكلات العمل					
17	يقوم المدير بقرض أوامره على العاملين					
18	يتخذ المدير القرارات بمفرده					
19	تحكم المدير في الطريقة التي يؤدي بها العمل					
20	يتجاهل المدير آراء العاملين ويعتبر النقاش إهدار للوقت					

					يشجع المدير العاملين على الإبداع في العمل	21
					يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المرؤوسين	22
					يحرص المدير على تحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة أهداف العاملين واحتياجاتهم	23
					يقوم المدير بتتمة علاقات طيبة مع العاملين	24
					يؤمن المدير بأهمية تحسين مناخ مقبول ومريح للمرؤوسين ويسعى لذلك	25
					يسعى المدير إلى توفير حاجات العاملين	26
					يتعامل المدير بمرونة مع الأنظمة والتعليمات حرصا على مصلحة المرؤوسين	27
					لا يتفرد المدير بنفسه في صنع القرارات المهمة	28
					يقوم المدير بالإشراف المباشر على العاملين أثناء أدائهم للعمل	29
					يهتم المدير كثيرا بسير العمل ويمنح العاملين الحرية في أداء العمل ثقة منه بأرائهم وقراراتهم	30
					يفوض المدير بعض سلطاته إلى العاملين لأداء عملهم	31
					لا يحاسب المدير العاملين المقصرين في أداء عملهم إيمانا منه بأن نضجهم كفيلا بمراجعة قصورهم.	32

- المحور الرابع: الحوافز المادية والمعنوية
- فيما يلي العناصر التي ترتبط بالحوافز المادية والمعنوية. حدد ما تراه مناسباً بوضع علامة (X) في الحقل الذي يمثل رأيك.

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	لا يستخدم إطلاقاً
33	يهتم رئيسي في العمل برفع معنويات العاملين					
34	اتلقى الثناء من رئيسي عندما أقدم عمل جيد					
35	التكليف بعمل قيادي					
36	إعطاء أوسمة					
37	إعطاء شهادات تقدير					
38	الترقية الشرفية (بدون زيادة راتب)					
39	أخذ دورات تدريبية					
40	أنا راض عن الترقيات التي تمنح في العمل					
41	تقديم تذاكر سفر					
42	التأمين الصحي					
43	مكافآت العمل الإضافي					
44	المواصلات من البيت إلى العمل والعكس					
45	الجوائز المادية العينية					
46	القروض التي تقدم للعاملين					



ملخص البحث:

أصبحت إدارة المؤسسات تهدف إلى تنمية الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين فيها، والبحث عن الدوافع لديهم ليدل أقصى جهد ممكن لأداء العمل، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تنمية مشاعر الانتماء لدى عمالها، وتحقيق الرضا الوظيفي.

جاء هذا البحث لمعرفة درجة انتماء العاملين لمؤسستهم، وما هي المتغيرات التي لها علاقة بالانتماء التنظيمي وهو كالتالي: " الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية " دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية تيميمون.

وانطلق البحث من خلال إشكالية تم الإجابة عليها في عدة أسئلة والتي صيغت إلى فرضيات تم الإجابة عليها بشكل مؤقت.

وبعد مناقشة النتائج توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- إن مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية متوسط.
- 2- أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة هو أسلوب الإدارة العلمية الذي يتمركز حول انجاز الأعمال.
- 3- مستوى استخدام الحوافز سواءا كانت مادية أو معنوية كان بشكل منخفض.
- 4- لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المؤسسة، مسمى الوظيفة، العمر).
- 5- توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية (القيادة وطبيعة الإشراف، الحوافز) والانتماء التنظيمي.

في ضوء هذه النتائج تم الإجابة عن الإشكالية، وهي وجود علاقة بين المتغيرات التنظيمية المتمثلة في القيادة وطبيعة الإشراف وأسلوب الحوافز، أما العلاقة بين المتغيرات الشخصية والانتماء التنظيمي فلا توجد علاقة بينهما.

ختم الموضوع بالاقترحات والتوصيات التي يأمل الباحث أن تأخذ بعين الاعتبار من طرف مسؤولي المؤسسة الاستشفائية والقطاع ككل.

الكلمات المفتاحية :

الانتماء التنظيمي؛ المتغيرات الشخصية؛ المتغيرات التنظيمية؛ أسلوب القيادة؛ طبيعة الإشراف؛ الحوافز المادية؛ الحوافز المعنوية؛ مدة الخدمة في المؤسسة؛ اسم الوظيفة؛ المستوى التعليمي؛ العمر.