

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام و الاتصال



الشعور بالانتماء و علاقته بالأداء الوظيفي

دراسة مسحية على عينة من عمال مؤسسة توزيع و توصيل المواد

البتروولية " سوداني " تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص الاتصال التنظيمي - علوم الإعلام و الاتصال-

تحت إشراف:

د.زينب بوشلاغم

من اعداد الطالبين:

براهيمي مريم

حافد صارة فضيلة

السنة الجامعية: 2022/2021

فهرس المحتويات :

| الصفحة | فهرس المحتويات |
|---------|----------------------------|
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| | كلمة الشكر |
| | إهداء |
| | ملخص |
| | Résumé |
| | ا. مدخل البحث |
| 14 – 13 | مقدمة |
| 16 – 15 | إشكالية |
| 17 | الفرضيات |
| 18 | تحديد المفاهيم و المصطلحات |
| 18 | أهمية الدراسة |
| 19 | أسباب اختيار الموضوع |

| | |
|--------|---|
| 24-20 | الدراسات السابقة |
| 56-25 | II. مراجعة أدبيات البحث |
| 56-26 | الفصل الاول : مدخل مفاهيمي للشعور بالانتماء. |
| 28_27 | المبحث الاول: مفهوم الشعور. |
| 31-28 | المبحث الثاني: مفهوم الانتماء. |
| 34 -31 | المبحث الثالث : مراحل الشعور بالانتماء. |
| 37 -35 | المبحث الرابع: انماط الانتماء. |
| 43-38 | المبحث الخامس : الهوية كتعبير عن الشعور |
| 56-44 | المبحث السادس : مراحل تكون سيكولوجية العامل. |
| 66-57 | الفصل الثاني : علاقة الشعور بالانتماء للمؤسسة بالمفاهيم الأخرى. |
| 59-58 | المبحث الاول: مفهوم الانتماء للمؤسسة. |
| 62-60 | المبحث الثاني: علاقة الشعور بالانتماء ببعض المفاهيم. |
| 63 | المبحث الثالث: علاقة الشعور بالانتماء بثقافة المؤسسة. |
| 65-64 | المبحث الرابع: علاقة الشعور بالانتماء بقيم العمل. |
| 66-65 | المبحث الخامس: الاتصال عنصر مساعد على الشعور بالانتماء الى المؤسسة. |

| | |
|---------|---|
| 66 | المبحث السادس: علاقة الشعور بالانتماء بظروف العمل |
| 106-67 | الفصل الثالث: النظريات المفسرة للانتماء . |
| 82- 69 | المبحث الأول نظريات الجانب الوجداني |
| 73 - 69 | • نظرية ماسلو و فروم |
| 75 -73 | • نظرية شوتز |
| 78 -75 | • نظرية ماك كلياوند |
| 82-78 | • نظرية فستجر |
| 88-83 | المبحث الثاني : نظريات الجانب المعرفي |
| 88-83 | • نظرية الانتماء كنتاج اجتماعي |
| 106-89 | المبحث الثالث : الجانب السلوكي |
| 97-89 | • نظرية المساهمة التنظيمية |
| 99-97 | • نظرية الالتزام التنظيمي |
| 100-99 | • نظرية الاندماج التنظيمي |
| 106-100 | • نظرية الامتثال |
| 119-107 | الفصل الرابع : الأداء الوظيفي |

| | |
|---------|--|
| 109-108 | المبحث الاول: مفهوم الأداء الوظيفي |
| 110-109 | المبحث الثاني : عناصر الأداء الوظيفي |
| 111-110 | المبحث الثالث : محددات الأداء الوظيفي |
| 114-112 | المبحث الرابع :العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي |
| 115-114 | المبحث الخامس : إدارة الأداء الوظيفي |
| 119-116 | المبحث السادس : عملية تقييم الأداء الوظيفي |
| 141-120 | الفصل الخامس: أثر الانتماء على التسرب الوظيفي |
| 121 | المبحث الأول : مفهوم التسرب الوظيفي |
| 125-122 | المبحث الثاني: أسباب التسرب الوظيفي |
| 126-125 | المبحث الثالث : مراحل التسرب الوظيفي |
| 129-126 | المبحث الرابع : أنواع التسرب الوظيفي |
| 136-130 | المبحث الخامس: آثار التسرب الوظيفي |
| 141-137 | المبحث السادس : أساليب معالجة التسرب الوظيفي |
| 152-142 | الفصل السادس : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي |
| 145-143 | المبحث الاول: الرضا الوظيفي و أثره على الأداء الوظيفي |
| 146-145 | المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي |
| 149-146 | المبحث الثالث : الحوافز و تأثيرها على أداء الموظفين |

| | |
|---------|---|
| 150-149 | المبحث الرابع: الشعور بالانتماء و أثره على الأداء الوظيفي |
| 151-150 | المبحث الخامس : تأثير الشعور بالانتماء على تسرب العمال. |
| 152-151 | المبحث السادس : أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي. |
| 168-153 | III. التصميم المنهجي للدراسة |
| 154 | تمهيد |
| 155-154 | منهج الدراسة |
| 163-155 | مجتمع الدراسة و عينتها |
| 167-164 | أدوات جمع البيانات |
| 168 | الإجراءات |
| 177-169 | IV. التحليل الإحصائي و عرض النتائج |
| 172-170 | عرض و تحليل الجداول البسيطة |
| 174-172 | عرض و تحليل الجداول المركبة |
| 177-175 | دراسة علاقة الارتباط |
| 182-178 | V. مناقشة النتائج |
| 182-178 | مناقش النتائج |
| 187_183 | خلاصة |

| | |
|-----|-------------------------|
| 188 | التوصيات و الاقتراحات |
| | قائمة المصادر و المراجع |
| | الملاحق |

الشكر و التقدير:

أشكر الله -تعالى- و أحمده،

فهو المنعم و المتفضل قبل كل شيء، والصلاة و السلام على معلم البشرية محمد صلى الله

عليه وسلم.

يسعدنا أن نتقدم بشكرنا الخالص و العرفان الجميل للأستاذة المشرفة " زينب بوشلاغم "

على توصياتها القيمة التي زادت في إثراء البحث، فلقد كان لها الأثر الأكبر في إنجاز هذه

الدراسة.

و نشكر جميع الأساتذة الذين لم يخلوا علينا بمعلوماتهم و توجيهاتهم طوال مشوارنا الدراسي،

و كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

إهداء

قال الله تعالى:

"و قضي ربك ألا تعبد إلا إياه و بالوالدين إحسانا".

إليكما يا من أوصاني بهما ربي برا و إحسانا.

إلى النور الذي يشع دائما في نفسي،

إلى لؤلؤة الفؤاد و منبع العطف و الحنان

و الكأس الذي أفاضني حبا هادئا

إليك يا حبيبة و قرّة عينيا أميالغالية

أدامك الله لي و رعاك

إلى من كالفخ في صمت و شموخ لأجل أن أشق طريقي

إلى من تعب على تربيتي و علمني صدق الكلمة

و إرتقب طويلا نجاحي أبي العزيز.

أدامك الله لي و رعاك

إلى من جعلن الصبر زادي و العزيمة غايتي،

إلى الشمس التي تنير دربي إلى من حملن أسراري و تقاسمن معي أفراحي

إخواني، أخواتي، وأصدقائي.

و إلى من رافقتني طوال هذا المشوار الدراسي زميلتي " مريم".

إهداء:

إن الشكر أولاً لله سبحانه و تعالى،
الذي وفقني في إنجاز هذا العمل بعونه و توفيقه.
و لا يسعني سوى أن أتقدم بالشكر
لكل من ساعدني و مدلي يد العون سواء
بالتشجيع أو المتابعة أو التوجيه طول مسيرتي الدراسية.
و أخص بتقديم جزيل الشكر إلى عائلتي
التي ساعدتني معنوياً و مادياً لإتمام هذا العمل بما فيهم
"أبي" و "أمي" و "إخواني"،
و إلى رفيق دربي "زوجي الكريم".
و لا أنسى بأن أتقدم بالشكر
لأستاذتنا المشرفة "زينب بوشلاغم"
على مساعدتها و متابعتها لنا لإنجاز هذا العمل و إلى من رافقتني طوال مشواري الدراسي،
زميلتي "سارة".

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الشعور بالانتماء والأداء الوظيفي، وتحديدًا مؤسسة توصيل وتوزيع المواد البترولية "سوداني" بتيزي وزو، حيث يعتبر الشعور بالانتماء أحد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين ذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءًا كبيرًا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الانتماء، حيث له دور فعال في حياتهم الشخصية والمهنية ويؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموظف، كما أنه يشكل دافعًا نحو الإنجاز المتميز وهذا ما يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمات و العاملين.

و قد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي ، و تمثل مجتمع بحثنا في موظفي مؤسسة توصيل و توزيع المواد البترولية " سوداني " و اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة مفردة و لقد بلغ عددها 200 مفردة من عمال المؤسسة.

و لقد اعتمدنا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات و قمنا بتحليل البيانات الواردة في الاستمارة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss و بعد العمل الإحصائي توصلنا لعدد من النتائج أهمها:

- أن الشعور بالانتماء للمؤسسة يؤثر على الأداء الوظيفي.
- عدم وجود علاقة بين جنس الموظف والأداء الوظيفي.
- عدم وجود علاقة ارتباط بين سنوات الخبرة للموظف والشعور بالانتماء للمؤسسة.

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à identifier la relation entre le sentiment d'appartenance et la performance au travail, en particulier la Société soudanaise de livraison et de distribution de pétrole à Tizi Ouzou, où le sentiment d'appartenance est l'un des sujets qui a retenu l'attention de nombreux chercheurs car la plupart des individus passent une grande partie de leur vie au travail et il est donc important pour eux de rechercher l'affiliation, car elle joue un rôle effectif dans leur vie personnelle et professionnelle et affecte grandement le comportement et la performance de l'employé, car elle constitue un motif vers des réalisations, ce qui se traduit par des avantages pour les organisations et les travailleurs.

Le processus de distribution a été limité à la méthode d'échantillonnage aléatoire simple, de sorte que le nombre de l'échantillon d'étude était de 50 travailleurs de l'institution. Les données contenues dans le questionnaire ont été analysées en utilisant le logiciel statistique pour les sciences sociales Spss et sur la base de la moyenne arithmétique, écart type et coefficient de corrélation de Pearson, où l'étude a atteint un certain nombre de Parmi les résultats les plus importants :

La Corporation de Livraison et de Distribution des Produits Pétroliers "Soudanais"

- Le besoin d'appartenance à l'organisation affecte le rendement au travail.
- Il n'y a pas de corrélation entre les années d'expérience de l'employé et le sentiment d'appartenance à la secte.

١. مدخل البحث

مقدمة :

يعد مفهوم الشعور بالانتماء من أهم المفاهيم المركزية التي تحدد طبيعة علاقة الفرد بالجماعة والمنظمة التي يعمل فيها وتوافقه مع قيمها وأهدافها يجعله يشعر بالرضا وبنية الاستقرار والاستمرار بالعمل مما يزيد من رغبته و دافعيته للعمل و التعاون وتقوية العمل الجماعي وتبني سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا نظرا لمفهوم الانتماء الذي يعتبر محصلة تفاعل عوامل شخصية داخل الفرد، وتنظيمية تتعلق بالمنظمة التي ينتمي إليها .

حيث يمكن القول أن الانتماء الوظيفي نظام أو عملية مدخلاتها تتشكل من مجموعة من العوامل والخصائص الشخصية المتمثلة في الحاجة للتعلم، الخبرة، وكذا خصائص أخرى متعلقة بالعمل التي تتمثل في فرصة الترقية، تطوير الذات. ومخرجاتها عبارة عن مجموعة من السلوكيات الإيجابية كالانضباط في العمل، الرغبة في البقاء في المنظمة وغيرها من العوامل التي تخلق نوعا من الارتباط والعلاقة الوطيدة بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها .

فالشعور بالانتماء للمؤسسة يتمثل في تلك العلاقة الرسمية التي تربط الفرد بالمنظمة، تحكمها مجموعة من القوانين التي توجب على العامل القيام بالمهام المطلوبة منه بالإضافة إلى علاقة وجدانية تتمثل في تقديم العامل عملا ذو نوعية وتوظيف كل طاقته للعمل وبذل أكبر جهد ممكن، والحفاظ على استمرارية تلك العلاقة الرسمية لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل إثبات ولاءه وكذا ضمان أداء وظيفي أفضل. هذا الأخير الذي أصبح مطلبا أساسيا لبقاء وولاء الفرد للمؤسسة التي ينتمي إليها .

حيث نجد أن الأداء الوظيفي له مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك فإن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء وذلك لأن العاملين يقومون بأداء متميز مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة .

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة من أجل تجسيد هذا المفهوم و كذا الكشف عن العلاقة بين الشعور بالانتماء للمؤسسة والأداء الوظيفي .

حيث قسمنا دراستنا إلى أقسام وهي :

الإشكالية و التساؤلات، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة وضبط المفاهيم و المصطلحات .

ثم يليه مراجعة أدبيات البحث والتي احتوت على ستة فصول و هي الفصل الأول تتمثل في مدخل مفاهيمي للشعور بالانتماء للمؤسسة، يليه الفصل الثاني حول علاقة الشعور بالانتماء للمؤسسة بالمفاهيم الأخرى، الفصل الثالث على النظريات المفسرة للانتماء، أما الفصل الرابع فقد تناول مفهوم الأداء الوظيفي، والفصل الخامس تعلق بأثر الانتماء على التسرب الوظيفي، وأما في الفصل السادس فقد درسنا فيه عن علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي، وكذا التصميم المنهجي للبحث: منهج البحث، مجتمع البحث و عينته، أدوات الدراسة، التحليل الإحصائي وعرض نتائج البحث، مناقشة نتائج البحث، الخلاصة، الاقتراحات و التوصيات، قائمة المصادر والمراجع وأخيرا الملاحق .

1. الإشكالية:

إن الاهتمام و التركيز على دراسة المؤسسات يعد ضرورة حتمية لفهم طبيعة المؤسسات و أهدافها ، لأنها تعد النواة الرئيسية لمعظم فئات المجتمع خاصة العمال ، و نجد أن تحقيق الاستقرار يعتبر أهم هدف من أهداف المؤسسة مهما كان نوعها، و يتم تحقيق هذه الأهداف بفضل العمال (الموظفين) الذين يعتبرون ركيزة المؤسسة و حركيتها الفاعلة. يكتسي العنصر البشري أهمية بالغة في المؤسسة حيث يعتبر ثروة حقيقية بإمكانه أن يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة ، نظرا لما يملكه من مهارات و قدرات فكرية و بدنية و معرفية، و خبرات تترجم الى أنشطة و مهام من شأنها أن توصل المؤسسة لغايتها ، فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال المميزات و مواجهة التحديات .

نظرا لأهمية العنصر البشري أصبح يطلق عليه رأس المال البشري للمؤسسات ، و لهذا أصبحت هذه الأخيرة اليوم تبدي اهتماما أكبر بموردها البشري فهو الأساس لرفع مستواها لأن مستوى أداء المورد البشري يحدد مستوى المنظمة.

كما يعتبر هذا العنصر طاقة ذهنية و فكرية و مصدراً للمعلومات و الاقتراحات القادرة على المشاركة الايجابية داخل المؤسسة و تطور هذه الاخيرة و استمرارها أو فشلها مرهون بنوعية العنصر البشري.

إن المؤسسة ذات الكفاءة العالية تشارك بعضها خاصية القدرة على تنمية الشعور بالانتماء لها و الذي هو واحد من المفاهيم المهمة و الأساسية في فهم المؤسسات .

إن الشعور بالانتماء لا يعني فقط التواجد مع أو داخل الجماعة (المؤسسة) التي من الواجب على العامل التواجد فيها، بل الشعور بالانتماء هو الامتثال للقواعد و المعايير و الاندماج مع مناهج و طرق العمل التنظيمية و مدى تفانيه و اندفاعه في العمل و الرغبة في المساهمة داخل المؤسسة.

و يندرج الشعور بالانتماء الى المؤسسة ضمن مقاربتين أساسيتين تتمثل الأولى في المقاربة السلوكية التي تحاول تقصي السلوك الموضوعي للعامل داخل المؤسسة و يظهر ذلك جليا من خلال التزامه و احترامه لقوانين المؤسسة .

أما الثانية فهي مقارنة معرفية و التي تنحصر ضمن التفكير الاجتماعي للعمال باعتباره تفكيرا للتسيير اليومي ، بمعنى آخر نظام اجتماعي معرفي خلف كل سلوك ملاحظ ناتج عن تفاعل العمال فيما بينهم.

و كل هذه المتغيرات المتعلقة بالشعور بالانتماء لدى العمال داخل المنظمة تؤثر بدرجة أولى على الأداء الوظيفي ، بحيث يعتبر الأداء الوظيفي من الأمور البالغة الأهمية لكونه مؤشرا لنجاح الموظف في مختلف جوانب حياته سواء الجانب الشخصي مما يكفل تحقيق رغباته و طموحاته و اشباع حاجاته الضرورية أو الجانب المهني الذي يعتبر سبيل لاستمرارية المنظمة و نجاحها.

و استنادا الى ما ذكر فإن السؤال المركزي لبحثنا يتمثل في الآتي :

ما هي العلاقة بين الشعور بالانتماء للمؤسسة و الأداء الوظيفي للموظفين ؟

و يندرج ضمن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية و هي :

الاسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة بين الشعور بالانتماء للموظف و الأداء الوظيفي في المؤسسة ؟
- هل هناك علاقة بين جنس الموظف و الأداء الوظيفي ؟
- هل هناك علاقة بين سنوات الخبرة والشعور بالانتماء عند الموظف؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى : هناك علاقة بين الشعور بالانتماء و الأداء الوظيفي للموظف .
- الفرضية الثانية : هناك علاقة بين جنس الموظف و الأداء الوظيفي.
- الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين سنوات الخبرة و الشعور بالانتماء عند الموظف.

تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة:

نظرا لأننا قد أحطنا بهذه المفاهيم لغويا و كما يجب في الجانب النظري ، فإننا نكتفي في

هذا العنصر بذكر التعريف الإجرائي ، أي ماذا نقصد بها في الدراسة الحالية:

- **الانتماء :** هو حالة شعور الإنسان أو الشخص بالانضمام الى مجموعة .
و هو عبارة عن علاقة شخصية حسية و ايجابية يبنها الفرد مع أشخاص آخرين أو مجموعة ما.
- **الشعور بالانتماء :** هي الحالة التي يتمثل الموظف فيها بقيم المؤسسة و أهدافها و المحافظة على عضويته و ذلك لتحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة.
- **الأداء الوظيفي :** هو السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة ، على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة.

2. أهمية الدراسة:

- تنبثق أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في كون هذه الدراسة تسعى الى اعطاء تصور للمؤسسة.
- يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف على مستوى الشعور بالانتماء لدى العمال.
- التعرف على العلاقة بين الشعور بالانتماء والأداء الوظيفي.
- إعطاء نظرة علمية حول موضوع الشعور بالانتماء و كيفية إدراك العمال له و تأثيره و انعكاس ذلك على فعالية المؤسسة .

3. أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى فعالية الشعور بالانتماء لدى العاملين بالمؤسسة.
- التعرف على درجة الشعور بالانتماء لدى العمال في المؤسسة .
- التعرف على العوامل التي تؤثر في الشعور بالانتماء من جهة الاداء الوظيفي.
- الخروج بنتائج و اقتراحات من شأنها ان تكون اساس الابحاث المستقبلية في الميدان.

3. أسباب اختيار الموضوع

- يمكن حصر الاسباب و الدوافع التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع:
- ارتباط الموضوع و ملائمته بالتخصص العلمي المدروس.
 - الرغبة الذاتية و الميل الشخصي لمعالجة موضوع الشعور بالانتماء و اثره على الاداء الوظيفي.
 - محاولة معرفة مستوى الشعور بالانتماء للمؤسسة و علاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية .
 - ابراز اهمية الشعور بالانتماء و اثره على الاداء الوظيفي .
 - امكانيات البحث متوفرة اي ان هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة .

الدراسات السابقة:

اولا دراسة Dubois Pierre:

الشعور بالانتماء و التزام العمال . كيف ينتمي؟

تهدف هذه الدراسة الى معرفة كيف يمكن تنمية الشعور بالانتماء و التزام العمال و ما هي عوامل

تسيير هذه المؤسسات التي تساهم اكثر في تنمية الشعور بالانتماء و التزام العمال بالإضافة الى

العلاقة بين الزملاء في العمل.

تتكون عينة الدراسة من 11000 إطار و عامل بمؤسسات كندية و أمريكية و أوروبية بالاعتماد

على استمارة French et caplan

تفيد هذه الاستمارة السلوك التنظيمي كالشعور بالانتماء و الالتزام و الرضا العام و التحفيز داخل

العمل و التطلعات المستقبلية و العوامل المتعلقة بادراك المهمة و توصل مجموع الدراسات التي

وصلت الى 40 دراسة الى تحديد عوامل التسيير النسبة الأساسية لتنمية الشعور بالانتماء و التزام

العمال و هي مرتبة حسب درجة ارتباطها بالشعور بالانتماء حسب معامل بيرسون:

❖ إدراك العامل مدى احترامه و تقديره من طرف المسؤول .

❖ إدراك مدى اهتمام المؤسسة بنوعية الخدمة المقدمة للزبون .

❖ وضوح المهمة و المسؤوليات.

❖ المهمة المحفزة.

❖ نوعية المعلومة المقدمة للعامل حول التوجيهات و حول نشاط المؤسسة.

❖ إدراك مدى فعالية الإدارة

فالعوامل الستة المذكورة هي العوامل الأساسية لتنمية الشعور بالانتماء و التزام العمال و هي سهلة التنفيذ و صعبة في نفس الوقت و يتطلب من الباحثين قياسها بالاعتماد على الاستمارة و الأساليب الإحصائية.

كما بينت الدراسة ان الشعور بالانتماء مرتبط ايضا بمدى كفاءة و نجاح المؤسسة .

ثانيا دراسة فريدريك هرزيغ 1959:

قام بدراسة أجراها للكشف عن الاتجاهات النفسية لدى 200 مهندس و محاسب يتوزعون عبر 9 وحدات "بيتسبرغ" ب الولايات المتحدة الامريكية .
و ذلك للكشف عن العوامل المسببة للرضا و عن تلك المسببة لعدم الرضا، مستعملا بذلك طريقة الاحداث الحرجة.

أول ما قام به الباحث هو طلبه من عناصر العينة أن يحاولوا تذكر الأوقات الي شعروا فيها بالسعادة أثناء عملهم و ما هي أسباب ذلك الشعور .

و أيضا الأوقات التي شعروا فيها بالاستياء أثناء عملهم خلال الفترة الماضية و كذلك ما الأسباب التي أدت الى شعورهم بذلك.

كما استعمل الاستبيان دعمه بواسطة مقابلة مع عناصر العينة .

و هذا الاستبيان يحتوي على أربعة عشر سؤال مفترضا من خلال الاستبيان بان للرضا عوامل سماها بالعوامل اللاصقة أو التابعة و هي التحصيل، التقدير، الترقية، امكانية النمو ، المسؤولية و العمل ذاته.

و عوامل عدم الرضا هي العوامل الخارجية و هي سياسة الشركة، نظام الإدارة، الإشراف، العلاقة مع المشرفين، العلاقة مع الزملاء ، الأجور ، الامن، الاستقرار، الحياة الشخصية ، ظروف العمل و المكانة.

وبعد تطبيق الاستبيان توصل الى النتائج التالية:

أ-المهندسون:

-عوامل الرضا:

المسؤولية%28،العمل ذاته %33، التقدير%33،التحصيل%43

- عوامل عدم الرضا :

سياسة الشركة %26 ، العلاقة مع الرؤساء%22العلاقة مع الزملاء،%10،

ظروف العمل %9.

ب-المحاسبون:

- عوامل الرضا :

التحصيل %38 ، التقدير %27،34،%الترقية ، المسؤولية %17

- عوامل عدم الرضا :

الحياة الشخصية 7%، العلاقة مع الرؤساء 18%، سياسة الشركة 37 %، ظروف

العمل 13%

و تحليلا للبيانات وجد "هرزربع" ان العوامل المسببة للرضا تتمثل في العمل المسؤولية ، أنشطة العمل، فرص النمو، التقدير.

في حين العوامل المسببة لعدم الرضا تتمثل في الأجر، نمط الإشراف، ظروف العمل، سياسة الإدارة.

ثالثا-دراسة الشهري 1464هـ -2011:

و التي كانت بعنوان "الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية" وهدفت هذه الدراسة الى التعرف

على واقع الرضا الوظيفي السائد و مستويات الرضا الوظيفي و مستوى الإنتاجية وفقا للمتغيرات

الشخصية والوظيفية الآتية:

الجنس - سنوات الخدمة-المؤهل التعليمي- العمر -الراتب- الامن الوظيفي- ظروف

العمل- العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين- الترقية و التقدم في العمل

و تكونت عينة الدراسة من 233مفتش جمركي يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في

منطقة "الرياض".

و كانت أهم النتائج :

- وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الإنتاجية.
- الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل و الترقية لا ترتبط بالكفاءة و الإتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا.
- و الراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقا لقياس الرضا.
- أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بنسبة في متغير السن اي أنه كلما تقدم العمر قل الرضا.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 1 بالمائة لصالح ذوي المرتبات العليا.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 1 بالمائة يوضح زيادة الرضا عند فئات سنوات الخدمة الاقل .
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 1 بالمائة يوضح زياد الرضا عند ذوي المؤهلات.

|| . مراجعة أدبيات البحث

الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي للشعور بالانتماء للمؤسسة.

- مفهوم الشعور .
- مفهوم الانتماء .
- مراحل الشعور بالانتماء .
- أنماط الانتماء .
- الهوية كتعبير عن الشعور .
- مراحل تكون سيكولوجية العامل .

تعد القوى البشرية العنصر الرئيسي في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها و هذا الأمر يعتمد على مدى مقدرة المؤسسة على بناء الانتماء في موظفيها. فالمؤسسات الناجحة التي تحقق عوائد إنتاجية عالية الجودة تعتمد في ذلك على الموظف الذي لديه انتماء جد عالي لمؤسسته .

و إذا نجحت المؤسسة في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى موظفيها تكون بهذا تمكنت من اجتياز أشق المراحل على طريق النجاح ، فما هو الشعور بالانتماء ؟

المبحث الاول : مفهوم الشعور

معنى الشعور في المعاجم العربية و الانطولوجية:

- شعور: إدراك حدسي من غير دليل
- شعور :حالة عاطفية تكون تعبيراً عن ميل و نزعة كالشعور بالحنان – الشعور السامي.
- شعور : (مفرد) :مصدر شعر به، إحساس و 'إدراك بلا دليل " عندي شعور بأنه سوف يرجع. لديه شعور بالمسؤولية،عمل عن شعور لا عن تفكير
- الشعور المشترك : الإحساس الجماعي و التضامن.
- الشعور بالذات : الشعور بالذات
- فاقد الشعور: عديم الإحساس (مختار ، 2008، ص1207)

• شعور: (علم النفس) علم ما في النفس او ما في البيئة و ما يشتمل عليه العقل من ادراكات و وجدانات و نزاعات.

• شعور: إدراك المرء ذاته و أحواله و أفعاله إدراكا مباشرا " شعور بالعظمة"

• الشعور أو المشاعر : بالإنجليزية (emotion) هي تجربة واعية تتميز بالنشاط العقلي

الشديد و بدرجة معينة من المتعة و المعاناة ، و قد انجرف الخطاب العلمي الى معان

اخرى ، غير انه لا يوجد اجماع على تعريف المشاعر. و غالبا ما تتشابك العاطفة مع

الحالة النفسية و المزاج و الشخصية و التوجه و الدافعية.

و عرف العالم "هاملتون " مفهوم الشعور بانه معرفة النفس بأفعالها ، و انفعالاته

يعتبر الشعور حالة مؤقتة تتحكم بها عوامل عديدة مثل الشعور بالجوع ، الشعور بالسعادة ،

الشعور بالحزن، الشعور بالكآبة.

المبحث الثاني: مفهوم الانتماء

الانتماء كلمة مأخوذة من النماء بمعنى الزيادة و العلو و الارتقاء، و يقال انتمى فلان

الى فلان إذا ارتفع إليه في النسب (ابن المنظور، 1971، ص 15) ، و في المنجد انتماء

فلان الى أبيه انتسب و اعتز (شيخو ، 1994، ص 35) .

و في قاموس المحيط " انتمى اليه اي انتسب اليه و هذا يشترط دافع الفخر و السعادة

بالانتساب إليه ، و لما يولده هذا الانتساب من معاني العز و الشرف" (الجمي ،1994،ص

.(54)

و يعرف بأنه " الارتباط الوثيق بالشيء موضوع الانتماء سواء كان هذا الارتباط بجماعة مباشرة أو مرجعية بهدف تقبل الآخرين و تقبلهم له" (الدريد ، ص 65 ، 2004).

و الانتماء حاجة إنسانية ضرورية لتماسك المجتمع عن طريق تبني أفراد المجتمع مثاليات و معايير و قيم المجتمع و مقننات السلوك التي تقتاضيهما عضويته ، و ليس معنى تبني مثاليات و قيم و معايير المجتمع ان يصبح الافراد نسخة واحدة للطاعة العمياء و انما تكون هذه المعايير و القيم بما يسمح بنمو الذات فلا تضيع ذات الفرد.

و في اللغة الانجليزية اتفق قاموس المورد "ولوح مان" على أن كلمة *Belongingness* مشتقة من *Belonging* بمعنى ينتمي أو ذو علاقة وثيقة ، ووردت في المعجم الشامل لمصطلحات علم النفس بكلمة *Affiliation* و هو اتجاه يستشعره الفرد من خلال اندماجه في جماعة ما ، و أنه صار جزءا مقبولا منها ، و له مكانته المتميزة ووضعه الآمن فيها.

بمعنى الانتماء *Affiliation* أو الانتماء في قاموس التربية كما وردت كلمة بمعنى الانتماء . إن هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد مفهوم الانتماء تبعا لأي مجال دراسة كانت نفسية أم اجتماعية.

فمنهم من اعتبره حاجة نفسية و منهم من اعتبره حاجة اجتماعية ، و من هم من تناوله كرابط تربط الفرد بالمجتمع الذي يعيش فيه.

فعلماء التربية يعرفون الانتماء هو " ارتباط الفرد بأسرته و مجتمعه ، ووطنه، و أمته، و شعوره بالاعتزاز نحوهم. و يتضح في اظهار المحبة و الولاء، و تكريس الجهد ، و التضحية، و العمل بكل ما في وسعه من أجل الدفاع عن كل ما يمس سمعة الوطن، و تاريخه ، و تراثه ، و عقيدته (عبد اللطيف ، 1991، ص 96).

أما علماء النفس فيرون أن الانتماء حاجة نفسية ذهنية. و كما يعرفها (جلال ، 1997، ص57) بأنها "رغبات فردية يصاحبها الشعور بالنقص و القصور، و تبدو أثناء تفاعل الفرد مع البيئة الاجتماعية التي هو جزء منها".

ويرى الانتماء علماء الاجتماع أن الانتماء حاجة و دافع و اتجاه ،فهي " اتجاه أو شعور بجماعة ما ، و التضحية في سبيلها، و الإحساس بالهوية المشتركة" (أبو زيد، 1987، ص 65) ، و هناك دافع اجتماعي يمثل الحاجة الى الانتماء، فالإنسان كما يحتاج الطعام و الشراب يحتاج الى الانتماء ، و لا يشعر بالرضا و الاطمئنان بدون الشعور برضى الجماعة عنه عندما يتمثل لمعاييرها و قيمها و يعمل لصالحها. (الخليلي ،2006، ص 87).

و يصنف الخضور (2006) الانتماء في ثلاثة تصنيفات هي :

- الانتماء هو إحساس أو رغبة أو شعور .
- الانتماء حاجة إنسانية.
- الانتماء اتجاه.

و بالرغم من أن هناك اختلاف واضح في الآراء حول مفهوم الانتماء ما بين كونه حاجة انسانية أو رغبة أو شعور أو احساس .

إلا أنها كلها تؤكد جميعها استحالة أن يعيش الفرد دون انتماء .

هذا الانتماء الذي يولد مع الفرد منذ لحظة مولده بهدف اسباع حاجاته الضرورية، ثم ينمو الى أن يصبح انتماء للأسرة ثم المجتمع ثم الوطن و بعد ذلك انتماء لمكان العمل "المؤسسة". ويرى R.Muvhielli أن الانتماء هو شعور و رغبة و الانتماء الى الجماعة هو المشاركة و التعاون و الانسجام على مستوى الجماعة ككل (Muchielli,R,1984).

الانتماء على أنه "ما يشعر به الفرد نحو الجماعة أو المنظمة و يرى Morose (1990) فكونه يشعر بالراحة في هذه الجماعة فهذا الشعور نافع و ايجابي و يقول كلما كان الشعور بالانتماء الى الجماعة قوي كلما كان للفرد الميل لتبني القيم و معايير و قواعد و سلوكها.

(De Nanteuil- Mirible , M et Assaad,2005)

المبحث الثالث: مراحل الانتماء عند الفرد

اقترح **Moreland et Levin** خمسة مراحل متتالية للانتماء فالمتغيرات التي يمر بها الفرد تحدث تغييرات في تقييماته و مشاعره نحو هذه الجماعة و هي كالتالي:

- مرحلة البحث « Investigation »

- مرحلة التنشئة الاجتماعية « Socialisation »

- مرحلة التحفظ « Conservation »

- مرحلة اعادة التنشئة الاجتماعية مع الفرد « Resocialisation »

- مرحلة الاستذكار « Remémoration »

و هذه المراحل تلخص مرور الفرد الافتراضي للانتماء المجموعة و يشرحها كالتالي :

(1) مرحلة البحث:

الفرد و الجماعة يمران بمرحلة البحث من خلالها تبحث الجماعة عن أشخاص قابلين للمساهمة للوصول الى أهدافها ، بينما الفرد يبحث عن جماعة قادرة على لإرضاء حاجاته الشخصية إذا كان مستوى الالتزام هو نفسه للفرد و يصل هذا الأخير الى معايير الدخول المحترمة ، فالفرد يطرأ عليه تغيير في الدور بالدخول و تصنيفه كعضو جديد في الجماعة.

(2) مرحلة التنشئة الاجتماعية للفرد :

تحاول الجماعة تغيير الفرد بطريقة حيث يمكن أن يشارك بقوة لإيصال الجماعة لأهدافها ، فحين يحاول الفرد تغيير الجماعة بطريقة تمكنه من إرضاء حاجاته الشخصية إذن فارتفاع مستوى التزام الطرفين يوصلهما الى معايير القبول المتفق عليها و بالتالي يخضع الفرد لتغيير في الدور ليتم قبوله و يصنف كعضو لا يتجزأ من الجماعة .

(3) مرحلة التحفظ : تجتهد الجماعة لإيجاد دور خاص للفرد من أجل دفعه الى أقصى

درجة للمشاركة في تحقيق أهدافها ، يحاول الفرد ان يجد دور خاص به ليصل الى أقصى درجة لإرضاء حاجاته الشخصية .

في حالة ما اعتبر الطرفان ان علاقتهما ذات نتائج حسنة فمستوى التزامهما يبقى مرتفعاً ، و إذا انخفض مستوى التزام الطرفين يصلان الى معايير التباعد إذا الشخص يخضع الى تغيير في الدور بالتباعد .(moscovici ,S, 1984 ,P37)

و يؤكد على ذلك الباحثة ليلة علي (2006) حيث ترى أن " الانتماء قيمة جوهرية - متعددة المستويات ، بتعدد أبعاد القيمة (واعي، وجدان ، سلوك) فهو مادي لحظة عضوية الفرد في الجماعة و معلن لحظة تعبير الفرد عنه لفظيا مؤكدا مشاعره تجاه جماعة الانتماء و سلوك عندما يتخذ الفرد مواقف سلوكية حيال جماعة الانتماء و قد تكون هذه المواقف ايجابية تعبر عن قوة الانتماء أو تعبر عن ضعف الانتماء " (ليلة ، 2006 ، ص 32).

لهذا نجد أن المرحلة الموالية هي مرحلة لتراضي الطرفان من أجل تحقيق حاجاتهما أو الاقصاء في حالة عدم التراضي.

4) مرحلة إعادة التنشئة الاجتماعية :

الجماعة و الفرد يبحثان عن طرق لجعل علاقتهما من جديد مرضية ، و إذا كان مستوى التزامهما مرض يحدث تغيير في الدور بالتقارب، و يصنف الفرد كجزء من الجماعة، أما إذا حصل العكس و انخفض مستوى الالتزام فيغير دوره بالخروج و يصنف كعضو سابق.

(5) مرحلة الاستنكار:

بعد مغادرة الفرد، يخضع هذا الأخير و الجماعة الى تقييم استنكاري لعلاقتها
الماضية. (Moscovici, S, 1984,p37) .

تساعدنا هذه المراحل في التعرف على طريقة التفكير أثناء مراحل انتماءه و توقع
سلوكياته بمعرفة أي مرحلة ينتمي اليها ، و بالتالي معرفة مستوى انتمائه هذا التفكير
الخاص بالفاعل له علاقة وطيدة بتمثلاته للعمل و ما يمنحه للفرد من مصالح و تحقيق
لحجته حسب ما يتمثل العامل عمله ، و هذه المراحل تساعدنا في عملية ربط و معرفة
مستوى انتماء العامل للعمل .

فقد يحتاج الفرد الانتماء الى جماعة معينة من أجل اشباع مجموعة من الحاجات منها
بيولوجية واجتماعية .

و كما أن إدراك الفرد للمثيرات الخارجية (كالمحفزات المعنوية و المادية التي توفرها
المؤسسة لها دور فعال في تكيفه مع المحيط).

المبحث الرابع: أنماط الانتماء

(1) أنماط الانتماء عند Etzioni (1961):

قام Etzioni باقتراح تصنيف للمنظمات اعتمد فيه على أنماط امتثال الافراد لقوانين و لوائح المنظمة .

و يرى Etzioni أن لكل عامل دوافعه للامتثال حيث ان بداية هذا الامتثال هي قرار الفرد بأن ينتمي للمنظمة و ينمط هذا الانتماء حسب السلطة التي تمتلكها المنظمة على الأفراد عبر ما توفره من جو تنظيمي، يمكن للانتماء أن يندرج تحت احد الأنماط التالية :
الانتماء الاختياري ، الانتماء النفعي، الانتماء الاجباري أو القصري .

- **الانتماء الاختياري** : و هو يمثل النمط السائد في المنظمات التي تترك خيار الانتماء أو عدمه للفرد لأنه إذا انتمى إليها فهذا يعني أنه مقتنع بأهدافها ابتداءً أن يصبح امتثاله للسلطة فيها طوعياً تماماً ، مثل الجمعات الخيرية .

- **الانتماء الاجباري (القصري)** : و هو يلحق بالمنظمات التي لا يخير فيها الفرد على الانتماء بل هو مجبر لأنه مسلوب الارادة تحت ظروف قاهرة و ذلك مثل نزلاء السجون.

- **الانتماء النفعي** : و هو يصف طبيعة الانتماء في المنظمات التي تقدم العوائد النفعية للمنتمين إليها مقابل امتثالهم للوائحها و هي تمثل علاقة تبادلية بين الافراد و المنظمة .

و تتجلى هذه العوائد في العلاوات و المكافآت ... و نشير الى أن Etzioni يصنف منظمات الاعمال و الادارات العامة و ما شبهها ضمن هذا الصنف و يرى ان هذا النمط يقع ضمن مجال طرفاه النمطين السابقين حيث أن كل منظمة تميل الى أحد الطرفين حسب المسالك الإدارية التي تتبناها قيادتها. (ابراهيم، 2007، ص 28)

(2) أنماط الانتماء عند Kanter (1968) :

أكدت "كانتر" على ان الانماط المختلفة من الانتماء تنتج من متطلبات سلوكيات مختلفة تفرض على الأعضاء من قبل المنظمة ، و في ضوء ذلك اقترحت ثلاثة أنماط مختلفة من الانتماء : الانتماء المستمر، انتماء التماسك ، و انتماء التحكم .

-انتماء الاستمرار : تم تعريفه بأنه تقاني الغضة من أجل البقاء داخل المنظمة ، وقد اعتقد بان سبيل تلك التضحيات و الاستثمارات الشخصية التي يقدمها الفرد للمنظمة بحيث يصبح من المكلف أو من الصعب عليه ترك العمل في تلك المنظمة بمعنى آخر ، عندما يكون الفرد قد قدم تضحيات للارتباط أو البقاء داخل منظمة معينة (مثل ذلك الالتحاق ببرنامج مهني خاص يتطلب التدريب على مهنة محددة وفقا لشروط عقد معين) فهو اكثر احتمالا لان يشعر بحاجة قوية للبقاء داخل تلك المنظمة .

-انتماء التماسك : تم تعريفه بأنه ارتباط بالعلاقات الاجتماعية في أي منظمة ، هذا الارتباط قد يتضمن التنازل عن الروابط الاجتماعية السابقة و الانشغال بالأنشطة التي

تحسن تماسك المجموعة. فالمنظمات عادة ما تقوم بالعديد من تلك الأنشطة لبناء ارتباط نفسي للعضو تجاه منظمته ، (مثل ذلك ، التوجيهات التي تعطى للعامل في اليوم الأول من العمل ، استخدام الملابس الموحدة و الشارات التي تحمل دلالة الانتساب لحرفة أو ناد أو مدرسة معينة) ، جميع هذه الجهود تهدف الى بناء تماسك متزايد بين أعضاء المجموعة و بالتالي زيادة انتماء التماسك.

-**انتماء التحكم** : تم تعريفه بأنه ارتباط العضو بمعايير المنظمة التي تعمل على تشكيل السلوك في الاتجاه المطلوب ، هذا الشكل من الانتماء يكون موجودا عندما يعتقد العضو بأن قيم و قواعد المنظمة تمثل دليلا مهما نحو السلوك المناسب و يتأثر بمثل هذه القواعد و القيم في افعاله اليومية ، مثل هذا الانتماء يحدث عندما ينكر الافراد المعايير السابقة التي كانوا عليها قبل دخولهم المنظمة و يعيدون صياغة مدركاتهم في ضوء قيم و معايير المنظمة .(نesanى، 2001،ص81).

المبحث الخامس : الهوية كتعبير عن الشعور

يسعى الانتماء الى توطيد الهوية ، و هي في المقابل دليل على وجوده ، و من ثم تبرز سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية.

و يحظى الافراد بهويات مختلفة و متعددة، بعضها اختياري مثل العقيدة ، و بعضها الاخر مفروض عليهم مثل السن و الجنس.

و ليست الهوية الذاتية وحدها هي العامل المهم ، بل من المهم رأي الجماعة بها. ويتسم محتوى الهوية الاجتماعية بأنه بناء اجتماعي فهي الشعور بالانتماء للجماعة ، و الإحساس الإيجابي نحوها ، و يشير هذا الى الاندماج و مشاعر الفخر بالجماعة كونه فردا منها ، و قد يتضمن ذلك الشعور بالفوقية و الافضلية مقارنة مع جماعات أخرى ، و لمعرفة العلاقة الموجودة بين الشعور بالانتماء و الهوية الاجتماعية علينا التعريف بها .

و تعرف الهوية في المعاجم العربية و قاموس المحيط و لسان العرب حيث تخلو من هذا المصطلح الحديث إذ لا تتجاوز كونها مشتقة من الفعل " هوى " أي سقط من عل ، أو يكون معناها البئر القعر، و إن لفظ هوية مصدر صناعي مركب من "هو" ضمير الفرد الغائب (المعجم الوجيز، 2000، ص 85).

أما في اللغة الانجليزية تعني تماثل المقومات أو الصفات الأساسية في حالات مختلفة و ظروف متباينة، و بذلك تشير الى الشكل التجميعي أو الكل المركب لمجموعة

من الصفات التي تكون الحقيقة الموضوعية لشيء ما ، و التي بواسطتها يمكن معرفة هذا الشيء و غيره على وجه التحديد. (طعيمة ، 1998،ص35).

تعد الهوية من أهم السمات المميزة للمجتمع ، فهي التي تجسد الطموحات المستقبلية في المجتمع ، و تبرز معالم التطور في سلوك الافراد و انجازاتهم في المجالات المختلفة ، بل تنطوي على المبادئ و القيم التي تدفع الانسان الى تحقيق غايات معينة ، لما لها من أهمية في تشكيل الشخصية الفردية و المجتمعية .(امين العالم ، 1996، ص 19).

و يشتمل تعريف مفهوم الهوية الاجتماعية على أنها ايجاد قيم و معايير مشتركة لأعضاء الجماعة ، و صياغة علاقتهم بتقاليد الماضي ، و القدرة على التجند الجماعي من أجل انجاز أهداف مشتركة ، و تعبيرات تضامن بين أعضاء الجماعة و أشياء أخرى. (بادوي ، 2011).

إن البعد الاجتماعي للهوية يحققه الشعور بالانتماء الى جماعات معينة، و الذي يرى على أنه معنى موجود داخل كل فرد، و على اختلاف المستويات ، و هو الشعور الذي يوجد لديهم منذ اندماجه مع الجماعة ، و يقوى من خلال التنشئة الاجتماعية التي يحظى بها من خلال القيم و المعايير و معتقدات الجماعة ، فقبول معتقدات الجماعة هو تأكيد على عضوية الفرد داخل الجماعة كما أنها ترسم حدود الجماعة ، و ينوه الباحث J-C Dechamps. و آخرون أن قبول معتقدات الجماعة هو أحد المؤشرات الاساسية للانتماء الى هذه الجماعة...

و يضيف " Sherif " (1995) في دراساته حول العلاقات بين الجماعات أن هذه المعتقدات تقوي الاندماج و الشعور بالتضامن ، كما أن هذه المعتقدات تفصل و تحدد الحدود بين الجماعة التي ينتمي اليها الفرد و الجماعات التي لا ينتمي اليها الفرد".
(Dechamps.J.C .Morales, J.F. Paez , D, et Worchel, S,1999, p, 44-)

45). فيتكون لدى الفرد الشعور بالانتماء الذي يترجم الى أفعال داخل الجماعة .

الهوية هي عملية الإدراك الداخلية لذاتية الشخص ، و تكملها العوامل الخارجية التي تدعمها الجماعة ، و يذكر الباحثان " E.Azzi et O .Klem " قولهم " هويتنا و طريقة تعريفنا لأنفسنا لا تحدد فقط بفضل تاريخنا الشخصي لكن أيضا بفضل انتمائنا الى جماعة اجتماعية ، فالهوية الاجتماعية جزء من الذات (E.Azzi,et , O ,klein,1998,p66).

و جد Tajfel أن جوهر نظرية الهوية الاجتماعية هي الانتماء الى جماعة معينة و التوحد معها و تبني معتقدات الجماعة و تشكيل وحدة هي "نحن" و في نفس الوقت مقارنتها مع جماعات أخرى مختلفة عن جماعات انتماء الفرد في جوانب معينة و هي ما تشكل وحدة مختلفة تسمى "هم" و يؤكد عل هذا "تاجفل" حيث يرى أن " الهوية الاجتماعية هي إدراك الفرد لتشابهه مع الآخرين من نفس جماعة الانتماء يعبر عنها ب ،(نحن) لكن أيضا مقارنته لأوجه الاختلاف مع أعضاء جماعات أو فئات أخرى التي يعبر عنها بهم .

(Dechamps.J.C .Morales, J.F. Paez , D, et Worchel, S,1999, p,

.(151)

و يضيف " أن الانتماء الى مجموعة عند "تاجفل" هو تكوين فئات "نحن و هم" الرجال و النساء، التقنيين و المهندسين ...الخ. ثم أنتمي الى المجموعة هو أنني وجدت هوية اجتماعية إيجابية (Pastor, P, Breard,R,2004,p,66).

نجد أن نظرية التصنيف الى الفئات احدى النظريات المكملة لفهم العلاقة الموجودة بين الهوية الاجتماعية و الشعور بالانتماء ، حيث تحدث "تاجفل" في دراسته عن الانتماءات الفئئية و التي تظهر في تعريف الذات الذي يكونه الفرد بمقارنة ايجابيات و سلبيات فئات انتمائهم مع فئات أخرى.

اهتمت اتجاهاته النظرية أيضا بأشكال السلوك المختلفة بين الجماعات و تؤكد هذه النظريات " أهمية الدور الذي تؤديه العمليات المعرفية في تحديد أفكار الأفراد عن الجماعات الداخلية التي ينتمون اليها و الجماعات الخارجية التي لا ينتمون اليها و الموجودة في المجتمع (E.Azzi,et , O ,klein,1998,p65) " ، إن عملية التصنيف الى فئات داخل محيط اجتماعي معين يغري الافراد بأن يجعلوا عضويتهم في الفئة التي ينتمون إليها جزءا من هويتهم الاجتماعية ، هذا التوحيد بين العضوية و الهوية يؤدي بهم ، بدوره ، الى أن يتبنوا استراتيجيات خاصة في تعاملهم مع الاشخاص الاخرين و هو ما يزيد احتمالية التمييز بين الفئات الاجتماعية بطرائق تؤدي جماعتهم الخاصة و تدغم سيادتهم أثناء عملية التنافس بين الجماعات و من هنا تبدأ عملية المقارنة الاجتماعية و يؤكد كل من Turner&Tajfel أن هذه العملية تساعد الافراد على تقديم الذات عند مقارنة فئاتهم مع فئات

اخرى و بالتالي يفضلون جماعتهم من أجل إظهار صورة إيجابية لأنفسهم" (Lyens,J,P et)
(Yzerbyt,V,1996.P.90).

على محك ما سبق فإن نظرية "تاجفل" تقوم على مجموعة من الفروض منها أن الأفراد يسعون لتحقيق هوية اجتماعية خاصة بهم و المحافظة عليها بصورة إيجابية و أنهم يستمدون هويتهم من عضويتهم في مختلف أنواع الجماعات و أن الأفراد يدركون هذه العضوية عن طريق التصنيف الاجتماعي ، و بين أن الانتماء هو تلك العلاقة المشتركة بين أعضاء الجماعة و الوعي لدى أفرادها بأن لهم هوية جماعية مشتركة و مصير جماعي مشترك ، و يسعى الانتماء بدوره الى توطيد الهوية و هي في المقابل دليل على وجوده و من ثم تبرز سلوكيات الافراد كمؤشرات للتعبير على الهوية و بالتالي الانتماء .

إن عالم العمل عالم للإنتاج الاقتصادي و التقني ، و عالم للتفاعلات الاجتماعية بين الافراد يحضر فيها للتواصل و ينعدم ، كما تلعب فيه التراتبية الإدارية و المالية أدوارا لها تأثيراتها ، علاوة على التوحدات و ما يحكمها من تدخلات للأفراد مما ينعكس على أنساق شخصياتهم ، العلاقات بين الافراد داخل مؤسسة او منظمة العمل تعاش من خلال التواصل و تبادل الافكار و احترام الاختلافات بين الزملاء كما لا يمكن الفصل بين الهوية و بين العمل ومستقبل العامل داخل المؤسسة حيث نجد الفترة التي يقضيها الفرد في العمل لها دور في تكوين هويته، و كما يلاحظ "ساسنوليو" فإن شروط تحقيق الهوية الخاصة بكل فرد

تختلف باختلاف وضعيات العمل ذاتها بيت العمال و الموظفين ، و تتمثل في النماذج التالية المقترحة من طرف الباحث "R.sainsaulieu" و هي كالتالي :

-النموذج التكتلي الاندماجي : يتمثل في الطريقة التي يأثر فيها الفرد في الاحداث او المهمة أو الوضعية داخل المنظمة من خلال التضامن الامتثالي لمجموعة الزملاء .

-النموذج التفاوضي : يظهر هذا النموذج من الهوية مع العمال الذين يملكون تأهيلا عاليا و قدرات فردية خاصة تمكنهم من التأثير الإيجابي على وضعياتهم .

-النموذج التوافقي : رفض التضامن الاجتماعي ، تشكيل شبكات علائقية تفضيلية ذاتية و عاطفية .

-النموذج الانعزالي : الانعزال على ك الانخراط في أي نوع من شبكات الاجتماعية .(Dubard.C.1998.P.275-286).

إن النماذج التي تم اقتراحها من طرف الباحث "سانسوليو" تحمل في ضمنها علاقة العامل بمؤسسة و علاقته بزملائه فإذا كانت العلاقات بين الأفراد داخل مؤسسة أو منظمة العمل تعاش من خلال التواصل و تبادل الافكار احتراماً لاختلافات بين الزملاء، بالإضافة الى احترام قيم المنظمة التي تعتبر إحدى الأساسيات لتقمص المؤسسة.

المبحث السادس: مراحل تكون سيكولوجية العمل

يختار الفرد مهنته أو يختار لها وفقاً بقدراته وميوله و اهتماماته لو لمؤهلاته العلمية الحاصل عليها ، وبمرور الزمن يتدرج في هذا العمل الذي التحق به من خلال ما يكتسبه من خبرة فيه أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمية التي يتزود بها سواء أكان ذلك ضمن المؤسسة أو في خارجها ، ويحتاج الانسان في تقدمه ضمن عمله وفي مواصلة الحاجة فيه وزيادة مستواه وكمية إنتاجه كما يدفعه هذا الى التقدم والنجاح وزيادة الانتاج تلك التي يطبق عليها حوافز العمل وهي الاجراءات التي تتخذها ادارة العمل بشكل مادي والذي يتمثل في النقود أو في شكل معنوي والذي يتمثل في التقدير أو هما معاً بهدف حفز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كماً ونوعاً لإشباع حاجاته ، ومن الناحية التاريخية كان هناك تياران سائدان بالنسبة لزيادة الحوافز في الشركات والمؤسسات الصناعية ، تمثل التيار الأول في بداية الثورة الصناعية "بأوروبا" حيث رأى اصحاب هذه المصانع والمديرون المهنيون على وضع سياساتها بأن العامل (كسلان بطبعه) وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الاجرة أنه في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس ،وقد بنوا رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج الى حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد ، والمقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر

والجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية ، ومعنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول.

أما التيار الثاني الذي جاء بعد التيار السابق فقد نظر للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي وحددوا العلاقة بين الأجر والجهد المبذول ، " في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول " وكان على رأس المؤيدين لذلك آدم سميث وفي ذلك يقول: " الاجر تشجيع للحافز على العمل الذي يقوم بنسبة التشجيع التي يتلقاها " . ومن الواضح أن كلا وجهتي النظر قد ركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية . وأن علم النفس يتبع أسساً وأساليب تبدأ بأسلوب تحليل العمل أي المعرفة الدقيقة التفصيلية بخطوات العمل وظروفه والواجبات التي يقوم بها العامل حتى يتم ادائه لعمله ويهدف تحليل العمل من وراء المعرفة التفصيلية لخطوات العمل الى :

1-تحديد القدرات العقلية - تفكير - تذكر - فهم - وللقدرات الإدراكية من تمييز

للطول والاحجام وللألوان والقدرات الحركية والمهارات

2-إعداد برامج تدريب العمال فمن خلال معرفة خطوات العمل والآلات ويمكن إعداد

المواد والبرامج النظرية والعملية التي من شأنها رفع مستوى مهارة العامل

3-تقويم الوظائف أي تحديد الأجر المناسب اذ أنهم من خلال تحليل العمل الذي يبدأ ،

يأتي من خلاله ملاحظة خطوات العمل ومعايشة الباحث لظروف ومخاطر العمل.

4-الاهتمام بدراسة مشاكل العمال , إعدادات الغياب , التمارض , لمعرفة العوامل

النفسية من ذكاء وسمات شخصية تمهيداً لعلاجها مع إدارة العمل.

5- كما يتركز على المشرف والمدير بتحديد الخصائص النفسية من ذكاء شخصيته

والتي يجب أن يتوافر فيها النجاح داخل البناء الاجتماعي لجماعة العمل.

1. الحوافز المادية:

وتتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة الى أخرى وتتمثل هذه الحوافز

في المكافآت المادية . ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه

وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الانسان تقريباً وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس

الوسائل الأخرى التي تعبر مجردة وزائلة.

وبالإضافة لذلك فإن النقود تتسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل

كنشاط يقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود وهذه الوسائل تهيئ بالتالي أن يشبعوا

حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم.

ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل الى أنه عن طريق المال تشبع

ضرورات الحياة من مأكّل ومسكن , كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة الى أن

توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال الى حد كبير , ويتمثل المال في

الأجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الانسان بطرق شتى

وكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق:

1-الأجر باليومية يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.

إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليوم او بالساعة او بالأسبوع او بالشهر تعطي الفرصة للعالم ليصل بإنتاجه الى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي الى الاسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

2-الأجر بالقطعة يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعر وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال انفسهم فاذا زاد فهو في مصلحتهم واذا قل انخفض أجرهم

3-الأجر على حسب الخبرة في العمل , أي كلما كانت خبرة العامل كثيره كلما كان أجره عالياً ويمكنان يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

4-الأجر حسب احتياجات الفرد ،أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

و إذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشاراً إلا أن هناك أنواعا أخرى نذكر بعضها على سبيل المثال:

1-العلاوات المستحقة بداية كل عام.

2- العلاوات الاستثنائية.

3- الاشتراك في الأرباح.

4- الأجور التشجيعية.

5- العمولات.

6- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية

والصحية والتعليمية والسكنية.

1. أسس تحديد نظام الحوافز المادية:

يرى البعض أن من الضروري عند تطبيق نظم الحوافز المادية وضع النواحي التالية

في الحساب:

1- قياس الأداء أي بوضع كل مجموعة متشابهة معاً ليسهل قياس الأداء بالنسبة لكل

مجموعة مهنية على حده حتى يمكن معرفة عدد الوحدات التي يمكن إنجازها في زمن معين

وبطبيعة الحال فإن لكل عمل سواء كان العمل بسيطاً أو معقداً طريقة أحسن لأدائه يمكن

التوصل إليها باستخدام أسلوب دراسة الوقت والحركة والذي يؤدي إلى الحركات العامة و

إلغاء الحركات الطائشة التي لا لزوم لها.

2- قياس النتائج ومعرفة استمرارها يجب على المؤسسة التي تضع لنفسها هدفاً معيناً

يستحق بعده العمال الأجور التشجيعية أن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج

والمعلقة بذلك حتى يمكن للعمال معرفة نتائج جهودهم أولاً بأول وإجراء المقارنات بين كل الاقسام ليزيد ذلك من إنتاجهم وحثهم على العمل.

1. الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية:

تواجه الحوافز المادية الكثير من العقبات والصعوبات ومن أهمها:

1- أن المؤسسة تحتاج الى الكثير من المراقبين والمفتشين للتفتيش على إنتاج العمال كماً وكيفاً لتتمكن من حساب كمية الإنتاج التي تستحق أجور حافزة عليها ومن ناحية ثانية فإن المؤسسة تحتاج الى هذا العدد من المراقبين والمفتشين ولوقف نسبة التدهور التي يؤول اليها الانتاج من جراء استخدام هذه الحوافز .

2- إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد الى النقود وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية فعندما يغطي جزءا من العمل الذي يقوم به الفرد ويسد احتياجاته فإن إنتاجيته بعد ذلك تقل .

3- يختلف أثر الحافز النقدي من مهنة لأخرى ففي حالة الأعمال اليدوية مثل عمال المحاللات التجارية الضخمة أو عمال مصانع السيارات الأمريكية فإنهم لا ينظرون كثيرا للترقية بل ينظرون أكثر للمال . أما ذوو المهن ورجال الإدارة فيؤدون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبياً .

4-إن الحوافز المادية أو النقدية وخاصة الفردية تلغي دور الجماعة وتأثيرها الذي قد

يصل الى الطرد منها.

2. الحوافز المعنوية:

يوجد اتجاه عام كبير يشير الى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا

عاملا واحدا ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير كفاءة العامل الواحد تأثير ضئيل.

إن العمال لا يهتمون بالزيادة بالأجر بالدرجة الاولى بل يفضلون عليه نواحي اخرى

تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها وبناء على ما برهنت

عليه التجارب والدراسات أخذ المسؤولون في مواقع العمل والانتاج المختلفة على عاتقهم

البحث عن حوافز اخرى تثير قدرات العامل وترتبط بعمله وهي الحوافز المعنوية والتي تتمثل

في المدح والتشجيع ووضع اسماء المجددين في لوحات الشرف او اعطائهم الاوسمة و

المكافآت وسنتناول بعضا من هذه الحوافز كما يلي:

❖ المدح والتأنيب:

حيث يقدم المدح والثناء على الأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة

وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات وأعمال خاطئة غير سليمة.

❖ تقديم الموسيقى:

يفضل العمال الصناعيون أن تقدم الإدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم ولقد وجد أن الموسيقى تزيد من الكفاية و الإنتاج في العمل خاصة عندما يكون العمل آلياً ومتكرراً في أدائه .

❖ التسهيل الاجتماعي:

ويقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل حيث يكون لذلك أثر قوي وباعث على زيادة الأداء والإنتاج.

❖ التنافس:

ويوجد التنافس عندما يعمل الافراد على انفراد أو في مجموعات.

❖ المكافآت:

يقول "باتون" في كتابه " الناس والنقود والدوافع عام 1961 " أن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب ودفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح , أما "أوتيس" في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات في داخل الشركة عام 1959 فيرى أن المكافآت تخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية وهذا يدفع الناس للعمل بطرف شتى وتتعدد صور المكافآت ، ففي دراسة اجريت عام 1940 في شركة فلوريدا للكهرباء وجد أن المكافآت التي جاءت بعد تفريغ الاستبيان الذي أجري على عمال أحد الأقسام كما يلي:

- 1- إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر.
- 2- الحق في الحصول على الترقية.
- 3- إتاحة الفرصة للترقية.
- 4- توحيد الأجور للأعمال الواحدة.
- 5- الأجر تبعاً لتكاليف المعيشة في كل مدينة.
- 6- عدالة الأجور.
- 7- أوقات الفراغ.
- 8- تقدير جميع الخدمات.
- 9- ضمان الاستمرار في حالة حسن أدائه .
- 10 - حالة الأمن بالقياس للشركات الأخرى .

❖ التنافس والمكافأة:

قارن "لوبا " في تجاربه اثر المنافسة وأثر المكافأة في أداء التلاميذ لعدد من المسائل الحسابية ، فوجد بنهاية تجاربه أن زيادة الاداء بمقدار 42% عنه قبل وجود باعث ، كما أن المنافسة وحدها رفعت مستوى الأداء بنسبة 66% وعلى هذا كانت المنافسة باعثا أقوى من المكافأة .

❖ حافز التعبئة وقت الحرب:

ففي أوقات الحرب يشتد حماس العاملين بالشركات ومؤسسات الإنتاج بهدف المعركة مع العدو ويضاف الى الحوافز المعنوية السابقة الأوسمة التي يفوزون بها أصحاب الكفاءات الإنتاجية العالية ، وتشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم بتحسين طرق العمل وتقديم ابتكارات واختراعات.

❖ دوافع العمل النفسية:

متى كان العامل مطمئناً على صحته وعمله ومستقبله و أولاده وبعيداً عن الخوف يكون بحالة أمن كلي ومحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل وامراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة فالعدل اساس الأمن فيعكس ذلك ايجاباً والشعور بالأمن شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة و إذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس كل إصلاح اجتماعي ، وقد أشارت البحوث الى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحي العامل النفسية وزيادة انتاجه.

❖ دوافع العمل الاجتماعية:

أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام و اعتبار من الآخرين و أن تكون له مكانته الاجتماعية وبمناى عن نبذ المجتمع أي شعور للفرد بأن له قيمة اجتماعية و أن وجوده وجهوده لازمان للآخرين كما أن الثناء وحب الفرد للبروز ، ذلك ان التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن وهو من شروط الصحة النفسية.

❖ العمل والحاجة الى التقدير:

يطلق عليها أيضا حاجات " الانحياز " لأنها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين مثل هذه العلاقات تشمل الحب , الرضا , القبول , الصحة , المكانة الاجتماعية.

❖ العمل والحاجة الى تحقيق الذات:

من أجل حفظ وتكامل الأنا يدفع الفرد الى تحقيق إمكاناته وطاقاته أي يضعها موضع إنجاز و الإكمال، وتحقيق مستوى الطموح الذي وصفه الشخص خلال مفهوم الذات الذي كونه لنفسه والمجهودات التي تشبع هذه الحاجة توجه نحو السمو والتحصيل ، وهي الحاجة التي تدفع الفرد على التعبير عن ذاته و إثبات شخصيته وتحقيقها و أن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكول إليه.

2. دوافع الاستقرار والإنجاز في ضوء نظرية " هيرزبرج "

يرى هيرزبرج ان الدوافع التي تحفز على العمل تنقسم الى قسمين:

1- دوافع الاستقرار : أي حاجة العمال الصناعيين الى شعورهم بالاستقرار بالعمل

والى أن هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية أو استحقاق العلاوة وكذلك

الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة الوقوع في حادثة او في حالة الإصابة

بأي مرض.

2 - دوافع الإنجاز : وتتمثل بشعور العامل بأنه يؤكد ذاته في عمله من خلال ما

يقدمه من تحسينات وابتكارات او اختراعات فيه اي إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من

عمل يتوافق مع الاهداف لوطنه.

• أهم نقاط نقد نظرية " هيرزبرج " :

قام "دون" بتوجيه نقد لنظرية هيرزبرج وقد تمثل نقده في نواح تصل بالمهنة المدروسة

والأماكن التي جمعت منها البيانات واستخدام أداة واحدة لقياس الاتجاه وثبات وصدق

البيانات ،وفيما يلي نتناول كل هذه النواحي كما جاءت في هذه الدراسة:

أ- قلة الأعمال المدروسة : فدراسة هيرزبرج اقتصرت على المهندسين والمحاسبين

وهي تمثل عينة صغيرة فقط من الاعمال التي يجب أن تدرس.

ب- الأماكن التي جمعت منها البيانات : وصل عددها تسعة أماكن فقط وبالإضافة

لذلك فإن البيانات في هذه الاماكن اعتبرت مجموعة واحدة من اهمال تأثير الفروق في ذلك

ج- التعميم من خلال التاريخ : فقد حاول "هيرزبرج" ومعاونوه تعميم اكتشافاتهم بتتبع تاريخ العمل الانساني و أوضحوا أنه يمكن تفسير ظواهر تاريخية متعددة من خلال نظريتهم، ولا يعتبر هذا محكماً كافياً لتعميم النظرية.

استخدام مقياس واحد للاتجاه نحو العمل : إذ استخدم "هيرزبرج" مقابلة شبه محددة لقياس الاتجاه نحو العمل وهذا يكون مقبولاً عندما يكون الباحث يصدر دراسة مكثفة هذا بالإضافة الى أنه كيف يمكن باستخدام طريقة واحدة أن ترتفع النتائج لمستوى النظرية.

الفصل الثاني:

علاقة الشعور بالانتماء للمؤسسة بالمفاهيم الأخرى.

- مفهوم الانتماء للمؤسسة.
- علاقة الانتماء ببعض المفاهيم.
- علاقة الشعور بالانتماء بثقافة المؤسسة.
- علاقة الشعور بالانتماء بقيم العمل.
- الاتصال عنصر مساعد على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.
- علاقة الشعور بالانتماء بظروف العمل.

المبحث الأول: مفهوم الانتماء الى المؤسسة.

إن الشعور بالانتماء الى المؤسسة في مفهومه المجرد يصعب قياسه كما قد لاحظنا من خلال المفاهيم السابقة لكن سوف نحاول التعرف على الشعور بالانتماء الى المؤسسة في ظاهره كسلوك ممارس داخل المؤسسة يمكن قياسه و التنبؤ به، أهم مظاهره هي تلك السلوكيات التي تترجم الشعور بالانتماء كما تناولته مختلف البحوث، باعتبار مفهوم الشعور بالانتماء حقيقة ممارسة داخل المؤسسة له مؤشرات وأهم هذه المؤشرات السلوكية الدالة على الشعور بالانتماء، الالتزام التنظيمي و المساهمة التنظيمية و الاندماج التنظيمي و الامتثال و هي كل أكثر المؤشرات أهمية داخل المؤسسة و التي تربط العامل بمؤسسته و بعمله، سوف نتعرف عليها بالتفصيل خلال هذا الفصل.

تعود أبحاث الانتماء الى المنظمة أو الانتماء التنظيمي إلى الباحث الاجتماعي الشهير "التون مايو" من خلال بحوثه حول طبيعة الإنسان، حيث وضح ذلك قائلا: "أن الخطأ الكبير في الثورة الصناعية هو جعل العامل غريب عن ما هو جزء كبير من ما هو مهم في الحياة، و يؤكد على أن العامل يظهر حاجته الى الانتماء يقلقه حول قبوله من طرف جماعة العمل أكثر من قلقه حول ما يكسبه"، و في ما يتعلق بنظرية "تايلور" فيرى الباحث "مايو" ان النظرية أكدت فقط على ان هذا القلق يتعلّق بكل ما هو عقلي أو موضوعي لكن كان عليها النظر من جانب وجداني أو شعوري" (Heisberg, f, 1978,p57).

يظهر جليا من خلال هذا التعريف ان هناك علاقة وجدانية تربط الفرد بمؤسسته، تترجم من خلال مجموعة من السلوكيات التنظيمية.

يتم التعبير عن الشعور بالانتماء من خلال نماذج سلوكية معينة لها علاقة إما بالمؤسسة و المساهمة التنظيمية مثلا، أو لها علاقة بعمله كالالتزام التنظيمي أو لها علاقة مع زملائه من خلال الاندماج التنظيمي و حتى العلاقة مع سياسة المؤسسة و نظامها من خلال سلوك الامتثال للقوانين و اللوائح.

فقد لقي موضوع الانتماء التنظيمي اهتمام بالغ في الدراسات الغربية لكونه الركيزة الأساسية لاستقرار العمال و الحد من التسرب الوظيفي حيث بحث العلماء و الباحثين عن مصادر و أسباب الانتماء و ما يترتب عنه من نتائج بالنسبة للفرد و المنظمة، فقد تعددت تعريفات الباحثين لموضوع الانتماء التنظيمي كل حسب مجاله المعرفي و تبعاً لتعدد الزوايا التي ينظرون منها. فقد عرفه بعضهم بأنه " اقتران فعال بين الفرد و المنظمة، حيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر من مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها.(عبوي،2006،ص 207).

عرفه "جريجرسنوستيوار" بأنه الرغبة في عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية.(محمد، 1997،ص40).

يعتبر "بورتر و ستيرز و مودي" (1974) من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الانتماء التنظيمي و ماهيته، و قد عرفوا الانتماء على أنه "مدى قوة اندماج الموظف

أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها)(sahout, MG, 2010, p31)

و أكدوا على وجود مؤشرات تؤكد على انتماء العامل الى المؤسسة و هي:

- اعتقاد قوي لدى العامل بقبول أهداف المؤسسة و قيمها.
- استعداد و رغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة.
- الرغبة الجادة في الحفاظ على استمرارية عضويته داخل المؤسسة(الصيرفي، 2005،ص217).

المبحث الثاني: علاقة الانتماء ببعض المفاهيم.

• علاقة الانتماء بالولاء:

الولاء شعور بالارتباط بشيء ما خارج ذات الفرد مثل جماعة، تنظيم، هدف، فكرة، قضية، نظام، مثل أعلى، يحمل ذلك الشعور معه استعداد للمساعدة و القناعة تجعل الفرد يسلك بإصرار و حزم نحو المصلحة و المنفعة الخاصة بموضوع ولاءه، فالولاء يستوجب من الفرد أن يقوم بالتضحية العاطفية و المعنوية و المادية من أجل موضوع الولاء (رافع، 1993، ص19).

الولاء و الانتماء قد يمتزجان معا حتى أنه يصعب الفصل بينهما، إلا ان من الباحثين من يشير إلى عدد من الفروق و ذلك على النحو التالي:

• في حين يركز الانتماء على عضوية الفرد لجماعة ما و الاندماج فيها و التوحد معها، يتجاوزها الولاء ليشمل فكرة ما أو فكرة ما أو قضية ما، فيمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد.

• بينما يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها، و مقبولا منها، يركز الولاء على الصلات، و العواطف، و العاطفية، و القانونية التي تربط الفرد بالجماعة، أو الفكرة، أو القضية.

• في حين يركز الانتماء على العضوية و يركز الولاء على المشاعر، و العواطف تجاه الجماعة باعتباره رابطة وجدانية، و استعداد إرادي يتخذ العديد من الصور منها: الطاعة، الالتزام، الإخلاص، الواجب، الصداقة، و لهذا فهو يقوي الانتماء و ينمي.

• الانتماء يحتوي جزءا من موضوعه الوجود المادي، أما الولاد فيحتوي موضوعه كله معنا وجدانيا، و سلوكيا، سواء أكان الاحتواء نظريا أم علميا (عبده حسنين، 1989، ص26-27).

•العلاقة بين الرضا و الانتماء:

كان "**porter et al**" من أوائل المتكلمين في هذه العلاقة، و قد توصلوا إلى أن الرضا الوظيفي هو متغير مستقل بالنسبة للانتماء التنظيمي حيث رءوا بأن الرضا الوظيفي يشير إلى نتيجة مباشرة لبيئة العمل فهو يتشكل بعد الالتحاق بالمنظمة مباشرة) (**porter, 1974,p219**).

أما الانتماء التنظيمي فنظروا إليه على أنه لاحقة في معلم الزمن و هذا نظرا لاتساع مفهومه. فقد اعتقد بأنه يتطور ببطيء و لا يكون إلا بعد تعرف الأفراد على ثقافة و قيم المنظمة و أهدافها بل التوافق معها مما يتطلب وقتا في العادة أكثر امتدادا من الوقت اللازم لتحقيق الرضا.

و كذلك قرر "**Mowday et al**" (**Mowday,R,porter,1982,p262**).

لكن و رغم هذا الإجماع التام تقريبا اعتبار الرضا الوظيفي متغيرا مستقلا بالنسبة للانتماء التنظيمي (التابع)، إلا أن معظم الدراسات السابقة قد اكتتفها بعض نقاط الضعف و التي أضعفت من قدرتها على الاختيار الدقيق للعلاقة السببية بين الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي، و يمكن الإشارة إلى إحدى الدراسات التي انتقدت هذا التوجه و هي من انجاز كل من **strasserbatman** و **mueller et al** الذين اختبروا العلاقة المتبادلة بين الانتماء التنظيمي و الرضا الوظيفي من خلال استخدام ادوات تحليلية ثم من خلالها تصنيف جميع المتغيرات الخارجية مع بعضها مقابل متغير داخلي واحد كالرضا الوظيفي عندما تم تقدير تأثيره النسبي على المتغير الداخلي الآخر الانتماء التنظيمي. و هذا يعني ان هؤلاء الباحثين لم يستطيعوا تعيين الأسبقيات بدقة و التي افترض تأثيرها على أحد المتغيرين فقط دون الآخر، بذلك فإن اختبارات العلاقة المتبادلة بين المتغيرين ربما يكون قد شابها الغموض بسبب التأثيرات النسبية للمتغيرات الخارجية على كل من متغير داخلي و التي لم يتم أخذها بالاعتبار (نعساني، 2001،ص121-126).

• علاقة الانتماء بالاغتراب:

يعرف عدم الانتماء بأنه شعور الفرد بأنه لا ينتسب لجماعته الأساسية و لا يرضى عنها ولا يشعر بالفخر بها و هو رافض للقيم السائدة و للثقافة الخاصة بمجتمعه مع شعور عام بالغربة و عدم الفخر و عدم الامتنان (عبد العال ، 1998، ص19)

و من جانب آخر يمكننا أن نشير إلى أن الاغتراب يظهر تناقضا بين الفرد و جماعته على مستوى الأهداف و القيم، على خلاف الانتماء الذي يظهر فيه توافق بين الفرد و الجماعة كما يظهر الاغتراب خلافا في إشباع حاجتين أساسيتين هما من صميم مكونات الانتماء:

• الحاجة الى النظام و المعنى: فالإنسان يصاب بالقلق من الإبهام و الغموض و الأحداث المستعصية على فهمه و التي لا يستطيع التحكم فيها، و لذلك يسعى إلى صياغة تصورات يفسر بها معنى العالم فيه و علاقته به (لطي، 1998، ص25).

• الحاجة الى القبول الاجتماعي و الانتماء: حيث أن الفرد يتعلم أنه حين يسلك سلوكا يستحسنه المحيطون به فإنهم يكافئونه، بينما يتسبب السلوك المرفوض اجتماعيا في عقابه، لذلك يحرص الشخص على الحصول على التقدير الإيجابي من الأشخاص الذين يلعبون دورا مهما في حياته، و يحاول أن يحافظ على انتمائه (لطي، 1998، ص25).

المبحث الثالث: علاقة الشعور بالانتماء بثقافة المؤسسة:

تساهم الثقافة التنظيمية بتنمية الهوية الخاصة بالفرد العامل كما تساهم بتوحيد سلوك العاملين داخل المؤسسة و عامل مهم في دعم الشعور بالانتماء، لأنها تعتبر كإطار مرجعي للعامل و مصدر موحد لقيم و معايير و أهداف المنظمة و تزود العامل بلغة و رموز خاصة بجماعة العمل التي تنتمي إليها و عادات و تقاليد موحدة بين مختلف العمال، كما تشمل الثقافة أيضا طرق التحفيز المادية و المعنوية التي تدعم مختلف السلوكيات المترجمة للشعور بالانتماء إلى المؤسسة، تعتبر الثقافة نمط التفكير العام الذي يتقاسمه كل الأفراد داخل التنظيم.

حيث تعرفها "هيلين دونيز" في كتابها "استراتيجيات المؤسسة و عدم التأكد مع المحيط" أنها «تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة، حيث تنقسم و توزع بواسطة أغلبية الأفراد، و أن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة». (122Dones, 1990,p).

و كما تنبع أهميتها للمنظمة من خلال تأثيرها على الجوانب المتمثلة في التأثير على الحالة المعنوية للعمال، التأثير في الأداء، المساعدة في تنفيذ استراتيجية المنظمة، منح المنظمة هوية مميزة و التأثير في السلوك الفردي و الجماعي. (علوان، 2009، ص167).

المبحث الرابع: علاقة الشعور بالانتماء بقيم العمل:

ينوه الباحث "مزيان" على أن "القيم" تشير إلى ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون سلوكه و سلوك الآخرين و تنعكس القيم على السلوك الخارجي للأفراد و الناس تنظر إلى الأشياء التالية كقيم أساسية: الأمانة، الصدق، إتقان العمل، جودة العمل، الصداقة، و نظرتهم إلى هذه القيم تختلف في معناها و في طريقة تطبيقها عمليا، ويمثل العمل مجالا خصبا لقيم كثيرة" (مزيان، م، 2003، ص24).

و قد ورد تعريف قيم العمل في دراسة "حسن محمد حمادات" بعنوان قيم العمل و الالتزام الوظيفي بأنها "المعتقدات التي يحملها الأفراد و الجماعات و المتعلقة بالأدوات و الغايات

التي تسعى إليها المنظمة و تحديد ما يجب في إدارة المنظمة و إنجاز الأعمال و الاختيار بين البدائل و تحقيق أهداف المنظمة. "

و عرفها محمد حمادات أيضا بأنها: "مجموعة القواعد و الأسس التي يجب على المهني التمسك بها و العمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعامله مع الناس، ناجحا في مهنته مادام على اكتساب ثقة زبائنه و المتعاملين معه من زملاء و رؤساء و مرؤوسين (حمادات، 2008، ص32)

ويقول الباحث "*kliman*" أن القيم مجموعة من الفلسفات و المعتقدات و الافتراضات و المبادئ و التوقعات و الاتجاهات و قواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة فالقيم بهذه الصورة تمثل شاملا عن موقف الفرد إزاء العالم الخارجي الذي نعيش فيه" (مزيان، م، 2003، ص105)

فقد اقترح الباحث "*perron*" أبعاد مختلفة للعمل حسب الأهمية المعطاة لكل بعد كربح المال، الحصول على منصب عال أو الحصول على وظيفة مهمة أو أن يكون له مسؤوليات، و البحث عن الأمن. لا تمنع هذه الجوانب أو القيم قيمة عن أخرى كما يمكن أن تفرض قيمة وجودها على الباقي، إن الظروف الاقتصادية في هذه الفترة تشهد تقلبات مختلفة يصعب فيها تحديد مفهوم دقيق للعمل حيث يصبح الرجوع إلى قيم العمل إحدى التي تعطيها معالم لتحديد مفهوم العمل.

يؤكد الباحث *Joulian* على أن على أن قيم التنمية الشخصية في العمل في تزايد و هي تضم تحقيق المستقبل و التنوع و الاتصال بين الأفراد و الشعور بالفعالية) *Lemoine, (C, 2003.p27,*

المبحث الخامس: الاتصال عنصر مساعد على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة:
تأخذ الاتصالات دورا و حيزا كبيرا في الحياة اليومية للأفراد و المنظمات بصورة عامة، نظرا لكونها الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف أو النوايا المطلوب تحقيقها و على مختلف المستويات، و بالتالي فإنها وظيفة أو مهمة واجب القيام بها و خاصة للمنظمات، و ذلك لكونها ملزمة أن تتفاعل مع الآخرين من الأفراد أو المجتمع أو المنظمات الأخرى و تسعى إلى تحقيق أهدافها المرسومة لها فضلا عن كونها ملزمة بالاستمرار في العمل و النمو في مجالات عملها المختلفة.

فالالاتصال بمعناه الاصطلاحي العام يشير إلى: "عملية انتقال و تبادل المعلومات التي يتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم و تفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدى و استجابتهم السلوكية(فريد،2011،ص12).

و الاتصال داخل المؤسسة هو عملية تفاعلية هدفها الأساسي هو تبادل المعلومات و الأفكار عبر قنوات الاتصال داخل المؤسسة يساهم بتعزيز العلاقات الاجتماعية و التنظيمية، حيث نوه الباحث "**Hannak**" على أن الاتصال العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم و التكامل بين الفرد و نفسه" (الصرفي، محمد، ، 2007،ص15).

ويحدث هذا التفاعل من خلال إطلاع العامل على مختلف القرارات و الآراء المقترحة بأمانة و صدق و كذا التعرف على حاجات و آراء العمال و إيصالها لوجهتها مع الحفاظ على محتوى الرسالة دون تشويهها و هو ما يخلق نوع من الثقة المتبادلة بين العامل و إدارته يعزز الانتماء إلى المنظمة حيث يؤكد الباحث علي حمدي على أن الاتصال يهدف إلى "تنمية روح التعاون بين العاملين و الشعور بالترابط و الهدف المشترك الأمر الذي له تأثير على الإنتاجية و الروح المعنوية بينهم"(علي، 2008،ص138). بشرط التأكيد على العناصر الأساسية للاتصال الفعال و المتمثلة في الإصغاء و الفهم و الرجوع حتى لا يصبح دور الاتصال السلبي داخل المؤسسة.

المبحث السادس: علاقة الشعور بالانتماء بظروف العمل:

يقصد بظروف العمل هي تلك العوامل التي تحيط بالعامل و توجه سلوكه في عمله و تنقسم الى عوامل تنظيمية، اجتماعية، فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، بمعنى مجموعة من العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل.

فظروف العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله، و يؤثر في سلوكه و أدائه و في ميوله اتجاه العمل و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و المؤسسة التي ينتمي إليها(الشنواني، 2004،ص205).

فظروف العمل تتعلق بالظروف المادية و غير المادية، فالظروف المادية تتمثل في الأجرة التي يتلقاها مقابل خدمة داخل المؤسسة أو عمل قام به العامل و لا نقصد بها فقط كأجرة لكن هي أيضا تحفيز و عامل جذب العمال الأكفاء و عامل يعزز الانتماء إلى المنظمة أما الظروف غير المادية، فتتمثل في المكافآت و التهنة و التشجيع و منحه فرصة لتحقيق الذات و هي عبارة عن وسائل موجهة من المسؤولين إلى العامل نتيجة تقديمه عمل جيد كالترقية و منحه ثقة و تكليفه ببعض المسؤوليات كل هذه العوامل تعزز شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة بالإضافة إلى الظروف التنظيمية كمدة العمل و أساليب التسيير(بلال، 2015/2014،ص70).

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للانتماء.

➤ نظريات الجانب الوجداني

- نظرية ابراهام ماسلو و اريك فروم.

- نظرية الفرد شوتز.

- نظرية ديفيد ماكلياند.

- نظرية ليون فستنجر.

➤ نظريات الجانب المعرفي.

- نظرية الانتماء كنتاج اجتماعي.

➤ نظريات الجانب السلوكي

- نظرية المساهمة التنظيمية.

- نظرية الالتزام التنظيمي.

- نظرية الاندماج التنظيمي.

- نظرية الامتثال.

النظريات المفسرة للانتماء :

لا يمكن للإنسان أن يعيش في معزل عن الجماعة ، فالفرد ملزم بالانتماء لجماعة معينة قصد تحقيق أهدافه و اشباع حاجاته و الحصول على الأمن و مكانة بين أفراد الجماعة و مجتمعه عموماً ، و تكوين علاقات مع الآخرين، هذا ما يوصلنا الى نتيجة مفادها الشعور بالانتماء يدفع الفرد للقيام بسلوك معين من أجل تجسيد انتماءه للجماعة ، و هذا السلوك لا يكتسب معناه إلا في موقف جماعي ، حيث تقدم الجماعة للفرد مواقف عديدة ليظهر فيها مهاراته و قدراته. و يتوقف شعوره بالانتماء المستمد من الجماعة على الفرص التي توفرها له ليلعب دوره بوصفه عضواً فاعلاً فيها .

و لتفسير ما سبق علينا التعرف على مختلف التوجهات و النظريات التي تناولت مفهوم الانتماء و التعرف على مختلف المداخل النظرية التي تناولت موضوع الانتماء، لتوضيح الظاهرة . و فيما يلي سنعرض مختلف النظريات التي فسرت الانتماء و التي سنصنفها الى ثلاث جوانب أساسية : الجانب الوجداني ، الجانب المعرفي ، الجانب السلوكي.

المبحث الأول: الجانب الوجداني .

يضم هذا الجانب مجموعة من النظريات التي تفسر توحيد الفرد بالجماعة ، باعتبار الانتماء دافع يحرك الفرد نحو الجماعة .

◀ نظرية "ماسلو" و فروم :

الدافعية هي أحد المواضيع الهامة في مجال السلوك بصفة عامة او السلوك التنظيمي بصفة خاصة ، و تظهر أهمية الدافعية في تفسير سلوك الأفراد و في توجيهه فكل سلوك له هدف و بالتالي فإنه يوجه الى تحقيق هذا الهدف ، بمعنى آخر الدوافع هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه.

و لقد حاول عالم النفس "أبراهام ماسلو" تقديم نظرية لتفسير الدافعية لدى الافراد، و لقد نجح في تقديم نظرية عرفت بنظرية الحاجات "لماسلو" و تعتبر نظرية "ماسلو" في الدافعية من أكثر النظريات التي ظهرت في هذا المجال معرفة و انتشارا ووفقا لنظرية "ماسلو" أن للفرد له خمس أنواع من الحاجات تشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة أن يكون الانسان عضوا في جماعة و الحاجة الى البيئة أو اطار اجتماعي يشعر فيه الفرد بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الانظمة و النشاطات الاجتماعية.

و حسب "ماسلو" يمكن تقسيم هذه الحاجات الإنسانية حسب درجة الأولوية التي تعبر على مدى أهمية الحاجة و درجة الحاجتها ، فجاءت الحاجات الفسيولوجية " كالطعام

و الماء و الاكسجين و النوم و غيرها من الحاجات الضرورية للبقاء و العيش" (Crozier,)
 (M . et Friedberg, E.1977, p.53) ، في قاعدة الهرم تليها الحاجة الى الأمن " بمعنى
 عدم الشعور بالخطر ، الأمن ضد الاعتداءات، الأمن النفسي ، الأمن و الاستقرار العائلي
 و الأمن الصحي الاجتماعي (Crozier, M .et Friedberg, E.1977, p.53) ثم
 الحاجة الى الانتماء و المحبة و الحماية و الحاجة الى الاحترام و التقدير ، نعني به "الحاجة
 الى أن يحترمه الاخرين و أن يحترم نفسه و الآخرين و أن يحصل على عمل ايجابي نعني
 به الحاجة الى الإنجاز و أن يكون قدرا في نظره و في نظر الاخرين " (Rojot. J.)
 (2005.p.72)، و تتعلق هذه الحاجة أيضا " بالشعور بالكفاءة ، و الجدارة و الاستقلالية
 و القوة و الثقة بالنفس و التقدير و الاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات عن طريق
 الآخرين، و من بين العوامل التنظيمية التي ربما تقابل الحاجة للاحترام و التقدير نجد توافر
 الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام هامة و مميزة تجعله يشعر بالإنجاز و تحمل
 المسؤولية و من العوامل التنظيمية أيضا التقدير المعنوي و الاعتراف بالكفاءة " (عباس ،
 علي ، ص 170).

في قمة الهرم حاجة تحقيق الذات " الحاجة إلى تحقيق ما لديه من إمكانيات الفهم و
 الادراك و متابعة تعلمه بمساهمة قدراته و التعرف على تقنيات جديدة و الاتصال مع محيطه
 و المشاركة فيه (Rojot,J.2005,p.72)

يسند في هذا الترتيب الهرمي على أساس قوة الحاجة و درجة الإلحاح من أجل الإشباع و كلما قام الفرد بإشباع حاجة إلا و ظهرت حاجة أخرى و يتأثر السلوك وفق ذلك و يبقى في تحرك مستمر من أجل إشباع حاجات أخرى لم تشبع .

تحتل حاجة الانتماء عند "أبرهام ماسلو" المرتبة الثالثة بعد الحاجات الفسيولوجية و الأمن و هذا لأهميتها.

و تضيف الباحثة خضر " أن الفرد مدفوع بالحاجة الى التواد، و إن الناس في حاجة أن يكونوا موضع حب، و إذا لم تشبع هذه الحاجة فان الفرد يشعر بالوحدة و الخواء، لأنه يكون مدفوعا بنقص لا يشبع. إلا بالاحتكاك و الصداقة الحميمة و الانتماء و الحاجة إلى التعليم على مشاعر الاغتراب و الوحدة و الغزلة " (خضر، 2000، ص.42).

أما Erich From (1969) فسر في نظريته سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره و ترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحد باعتقاد الفرد أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك و أن القيام بذلك السلوك سيؤدي الى نتيجة معينة (Foudrinat , M.2007,p.141) و صنف "اريش فروم" الحاجات الى خمس حاجات و هي :

الحاجة إلى الانتماء ، الحاجة إلى التعالي و سمو ، الحاجة إلى الهوية ، و الحاجة إلى الإطار التوجيهي .

و يعتبر "فروم" الانتماء إحساسا و شعورا و الحاجة اليه هي الحاجة إلى كيان أكبر

و أشمل يستمد منه الفرد الشعور بالقوة. (ماهر ، 2003 ، ص.154).

تتلخص نظرية فروم في حقيقة أن الإنسان تحكمه مجموعة من الاحتياجات الإنسانية ، بما في ذلك الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الهوية ، وهو يعتقد أن الحاجة إلى الانتماء تنبع من حقيقة أن على الشخص أن يخلق نوعاً ما. العلاقة الخاصة به ، وهي تلك العلاقة القائمة على التقاهم والحب والإخلاص التي تشمل المسؤولية والاحترام والرعاية المتبادلة العمل المشترك والامتثال للقوانين والمعايير باعتباره ينتمي إلى مجموعة معينة يجعله يشعر بالقوة ويستمد منه مكانة خاصة وتحقيق العلاقات بين الفرد والآخرين للوصول إلى عمل جماعي هادف داخل الجماعة المنتمية.

الحاجة إلى الانتماء هي في الحقيقة حاجة للتواصل الاجتماعي ، وضرورة لعلاقات بين الأفراد ، حيث تكون هذه العلاقات إيجابية ومرضية للفرد ، مما يتيح له الرغبة في الحفاظ عليها من أجل إشباع احتياجاته التي لا يمكن تحقيقها إلا بفضل التفاعل الاجتماعي مع الآخر.

حسب ما تم اقتراحه في النظريات السابقة ، فإن الحاجة إلى الانتماء تترجم بعدم الارتياح ، وهو النقص الذي يشعر به الفرد ، مثل الشعور بالجزلة والوحدة والإقصاء ، والذي يظهر من خلال الجانب الفسيولوجي أو العاطفي ، في من أجل إرضاء الرغبة في الاعتراف الاجتماعي والارتباط بالآخر ، في هذه الحالة يكون الانتماء للفرد هو رغبة الفرد في إشباع

حاجة اجتماعية ، ولكن وفقاً للباحث "أبراهام ماسلو و فروم" ؛ عندما يتم تلبية الحاجة إلى الانتماء ، لا يحتاج الفرد إلى الانتماء ، ولكن في ضوء الواقع ، يكون الفرد في بحث دائم عن الانتماء حتى بعد الانتماء إلى مجموعة ، إنه يحاول باستمرار إما الحفاظ على هذا الانتماء أو البحث عن الانتماءات الأخرى التي تلبى احتياجات أخرى، القول بأن الانتماء هو رغبة الفرد في العيش ضمن مجموعة موحدة ترضي احتياجاته ، وبالتالي فإن الانتماء لا يعتبر حاجة طبيعية للإنسان كما تم اقتراحه ، بل هو شرط أساسي مرتبط بالوجود البشري.

2- نظرية شوتز :

بذل " شوتز" جهوداً ملحوظة لاستنباط الدوافع الأساسية للاندماج في المجتمع واقترح نظرية جديدة حول الاحتياجات وتأثيرها على انتماء الفرد إلى المجموعات من خلال معالجة مفهوم الإدماج و الاندماج.

يرى " شوتز" أنه يمكن التمييز بين ثلاث حاجات أساسية، الإدماج، المراقبة والمودة وهي تساعد على إعطاء فكرة عن مجمل التصرفات الاجتماعية التي يقوم بها الفرد وتفسر السبب النفسي وراء سعي الفرد نحو انتماءه لجماعة معينة.

"تظهر حاجة الإدماج باكراً عند الطفل بشكل رغبة في الاتصال والاحتكاك وجهد متواصل ليصبح محط الأنظار، يحظى بالعناية مع الخوف من الإهمال أو النسيان، وقد تمتد هذه الحالة في ريعان الشباب بشكل حرص متواصل على الانتماء إلى فئة معينة، أو شعور

دائم بضرورة تمتعه بالاعتبار والتقدير، ما يفترض الاحتفاظ بمستوى كاف من المصلحة المتبادلة بين الشخص والبيئة." (Mugny, G. Oibile.D. & Beauvois. J.L, 1995, p.59).

حاجة المراقبة:

متصلة بوظائف السلطة والأمن، سواء بسيطرة الشخص على غيره للاطمئنان على تصرفاته، أو النقيض من ذلك، شعوره بضرورة تسييره وحمايته من قبل الآخرين كي يطمئن إلى نفسه ويلقي عن كاهله العديد من المسؤوليات الضخمة، وقد تظهر في المرحلة الثانية من الطفولة عندما يترتب على الطفل استيعاب الأنظمة الأساسية للتوصل تدريجياً إلى بعض الاستقلال الذاتي عن طريق ادماج المراقبة في حياته الخاصة، تمتد هذه الحاجات زمنياً عبر الكوادر المدرسية والمهنية والوطنية ويتوصل تحقيقها بشكل وثيق بشعور بالمسؤولية والاحترام المتبادل بين "الأنا" والآخرين" (ميز ونف ج. تر شيؤون، 1999.5، ص.18)

- الحاجة إلى المودة تظهر في سن الخامسة وتهدف إلى بناء علاقات عاطفية مع الأخر... وتتعلق المودة بالعلاقات الثنائية، بحيث إن تحقيقها يتطلب المقابلة بالمثل، وتتخذ شكل علاقات صداقة. (Mugny,G.Obrle,D et Beauvois, J.L.1995,P.59)

بينت الباحثة "آنا فرويد" في دراساتها المتعلقة بنظرية "شوتز" أن الإدماج والمودة متصلين بشكل وثيق خلال السنوات الأولى حتى ولو سلمنا بقبول أولوية حاجة الإدماج، فإنه

يبدو أن الانتقال إلى المودة لا يحتاج إلى مرحلة وسطى من المراقبة" (ميزونف، ج. تر. شيؤون، ه. 1999، ص19).

تتجلى أهمية هذه النظرية في هذه الدراسة من خلال استنتاج الأبعاد الديناميكية النفسية للانتماء إلى الجماعات ، ويمكننا استخلاصها من خلال ما توصل إليه شوتز ، إذ يرى أن الحاجة إلى الانتماء من الحاجات الضرورية في حياة الفرد، وأن حاجة الإنسان للانتماء تسير في مسيرة دائمة مع مراحل نمو الإنسان ، وهي تظهر من مرحلة الطفولة الأولى ، حيث يرى أن الطفل يحتاج إلى رعاية ولطف و عناية ، الأمر الذي يدفعه إلى لفت الانتباه للحصول على أقل قدر من الاتصال بالآخرين، كما بين شوتز أن الحاجات الضرورية التي تدفع الفرد إلى الانتماء هي حاجة الإدماج التي توفر للفرد الاعتبار والتقدير والمصلحة المتبادلة بين الطرفين ، ونقصد بذلك الفرد ومجموعة الانتماء والحاجة إلى المراقبة ، والتي تشمل بعد البحث عن الأمن والاستقرار والطمأنينة ، الشعور بالمسؤولية والاحترام ، والحاجة إلى المودة التي تشمل بعداً عاطفياً يتمثل في البحث عن الصداقة واستمرارية العلاقة التي تتطلب الرجوع (المعاملة بالمثل).

3- نظرية ماك ليلاند :

اهتم "ماك ليلاند" بدراسة هيكل الحاجات الإنسانية وتطبيقاتها في الدافعية وتوصل إلى أن الحاجات الإنسانية تعكس خصائص الشخصية التي تم اكتسابها في المراحل الأولى من حياة الفرد ومن خبرته نتيجة تواصل الفرد مع محيطه الاجتماعي الذي يعيش فيه واهتم أكثر

بالحاجات السلوكية المحددة لهذه الحاجات ، يعرف "ماك ليلاند" دافعية الإنجاز بأنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية الموجهة أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ مستوى الامتياز والتفوق.

رغم تركيز النظرية على حاجة الإنجاز إلا أنها ترى أن هناك ثلاث حاجات موجودة لدى كل الأفراد وبدرجات متفاوتة ، ولها تأثير كبير في تحريك سلوكك العاملين في المنظمة ، وهي الحاجة إلى السلطة أو القوة بمعنى القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين وهي حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للقوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين.(Foudriat,M.2007.p 139).

الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائما لممارسة التأثير و الرقابة القوية ، و عادة يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية و الأفراد اللذين يحركهم مثل هذا الدافع يكونون فاعلين ويستمتعون بالتحرك للأعلى في المنظمة، ويمكن تعزيز هذا الدافع من خلال السماح بالمراقبة الذاتية على سلامة العمل، وطرائقه وتوفير الفرصة للتأثير على الآخرين من خلال المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات لأنها تزود الأفراد بالتأثير في عملهم وفي الآخرين ولا يمكن أن يكون ذلك إلا داخل جماعة معينة.

يضيف " ماك ليلاند" في نظريته الحاجة للإنجاز و"يقصد بالحاجة إلى الإنجاز، حاجة الفرد لتحقيق الكفاءة والتفوق، وميز الأفراد الذين لديهم دوافع عالية للإنجاز فمنهم من يتحمل

المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة و من لديهم النزعة لوضع الاهداف الصعبة نسبيا و التي قد تنطوي على مخاطر ، و من لديهم الرغبة في الحصول على المعلومات من الأثر المرتجع للأداء . (جلدة، س . 2008،ص.113).

تعني هذه الحاجة أن الأفراد الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل ، وهم يحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها وبالإضافة إلى الحاجتين السابقتين هناك حاجة الانتماء والتي يقصد بها " ماكليلاند "، "الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين . يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وبناء علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين ، والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أواصر الصداقة مع الآخرين (جلدة، س . 2008،ص 114).

الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين، ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها، ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، والأفراد الذين لديهم حب الانتماء يمكن توفير الدافعية لهم من خلال السماح لهم بالعمل مع الآخرين بحيث يعبرون عن مشاعرهم، ويستمتعون بتبادل الصداقات، ويعملون بشكل أفضل عندما يشعرون بالتقدير، وتسمح لهم ظروف العمل في التفاعل مع الآخرين، يحدد "ماك كليلاند"

الانتماء على أنه دافع لإشباع حاجة بناء علاقات والتفاعل الاجتماعي مع الغير المبني على التفاهم فهو يؤكد على ضرورة وجود ارتياح نفسي نتيجة هذا الانتماء واعتباره أساس استمرارية العلاقات و وسيلة لتخفيف من ضغط العمل باندماجهم و تكوين علاقات مع زملائهم ، و يمكن أن نستنتج بعد من أبعاد الانتماء و هو بناء علاقات صداقة و الاندماج مع الآخرين.

4- نظرية فستنجر :

أكدت نظرية ليون فستنجر وبطريقة مباشرة على أهمية الانتماء، وتناوله من خلال نظرية المقارنة الاجتماعية مشيراً إليه كاتجاه، له أثره على التقويم الذاتي للفرد، وله دور في تحقيق التوحد والاندماج وتماسك الجماعة.

افترض فستنجر أن ما يدعى بالمقارنة الاجتماعية يبدأ بمسألة أن وهي أن "الأفراد لديهم دافع لتقييم ذاتهم .آرائهم ومشاعرهم وقدراتهم من خلال مقارنتها بسلوك الآخرين (واقع اجتماعي) واستخدامه كمصدر للمعلومات وكمعيار للمقارنة، يلجأ الفرد للمقارنة عندما ينقصه مرجع موضوعي خاصة في موقف غير معروف، لذلك يميل إلى مقارنة نفسه مع الآخرين حيث يعتبرون كمرجع اجتماعي، ويتم اختيارهم من بين الأشخاص الذين يعتبرون اقرب إليه، ومن ثم هذه النظرية تقدم دافعا آخر للانتماء من حيث أنه يتمثل في الحاجة إلى تقويم الذات ذلك أن هذه المعلومات وغيرها من المقارنات تساعدنا في تقييم أنفسنا وتحديد خصائصنا البارزة أو المميّزة لنا وتمكننا من بناء هويتنا، وفي ذلك مؤشر مهم لتشكيل الجماعة والانتماء

إذ إن مثل هذه المقارنات والمعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال وجودنا مع الآخرين وارتباطنا معهم (Fiske,S.2008,p.231).

ويضيف فستنجر في نفس السياق حول المقارنة الاجتماعية "أن التأكيد الذاتي على آرائنا مرتبط بمقاسمة الآخر آرائنا وهذا الآخر هو المجتمع الذي يصبغ آراءنا الشخصية بطابع واقعي اجتماعي، وبالتالي تصبح الجماعة مرجع للفرد". (Mugny,G. Obrle,D. Et)
(Baeuvois,J.L.1999,p.75-76)

وضح فستنجر في هذه النظرية أن للبشر محركا نحو تقويم الذات أو تقدير أنفسهم، ويظهر هذا المحرك لتقدير الذات، بصفة خاصة في دافعية الأفراد لتقدير آرائهم وقدراتهم، وافترض فستنجر أن الشخص سيكون أقل جاذبية للمواقف التي يكون فيها مختلفا عن الآخرين بالمقارنة بجاذبيته نحو المواقف التي يكون فيها الآخرون قريبين في القدرات والآراء ونظرا لأن الآخرين المشابهين للفرد يساعده على الإشباع المستمر للدافع إلى تقدير الذات، فإنه ينجذب إلى من يشابهونه و يتفقون معه في بعض الخصائص، و تعتمد نظرية " فستنجر " في المقارنة الاجتماعية على معارف الشخص عن نفسه و عن الأشخاص الآخرين او جماعة ()
(vanbermeersh, M.C.1998,P144).

و قد بين "فستنجر" أن المقارنة الاجتماعية لها دور في تقدر الذات ، و ميزت مختلف البحوث حول مقارنة الاجتماعية أن هناك نوعين من المقارنة الاجتماعية. النوع الأول يتمثل في المقارنة الهابطة (Wills (1981) بمعنى عندما يقارن الأفراد أنفسهم مع أفراد أقل منهم

لتقدير ذاتهم وهذا ما يساعدهم على إثبات كفاءتهم، أم النوع الثاني فيتمثل في المقارنة الصاعدة (Collins 1996) فتعتبر كهدف على الفرد وصوله كان يقارن الطالب نفسه مع طالب آخر أعلى مستوى منه ويحاول تحسين مستواه لبلوغ ذلك المستوى ، حيث تعمل هذه المقارنة بتقديم معلومات الفرد من أجل التطور والتنمية الشخصية وبالتالي تصبح هذه المقارنة الإجتماعية مصدر التقدير الذات " (Fiske , S. 2008.p.233).

أعطى "فستجر" في فرضياته أهمية كبرى للواقع الاجتماعي كقوة دافعة توجه الفرد نحو الانتماء إلى الآخرين والتأثر بهم فعلى الرغم من على أن فستجر يؤكد على أن كلا من الواقع المادي والواقع الاجتماعي يشكلان مصادر هامة للتقييم إلا أن الاختلاف قائم بينهما وهو أن الواقع المادي يوفر للناس معيارا موضوعي لمقارنة معتقداتهم و أفكارهم ومشاعرهم وقدراتهم، إلا أنه وفي أغلب الأحيان فإن هذا المعيار غير متاح في الفرد اليومية و عليه فإنه سيلجأ الى المعيار الاجتماعي لتحقيق موقعه النسبي بين الآخرين ومن ثم فإن هذا المعيار سوف يفسح المجال لحدوث المقارنة الاجتماعية من حيث أنها تحصل إما لأن الفرد يلجأ إلى الآخرين لكي يحصل على المعلومات وأحكام تهمه بخصوص موضع ما أو أنها تحصل عندما يرغب الفرد في التحقق من مدى دقة وصحة هذه المعلومات التي كونها بخصوص ذلك الموضوع عن طريق مقارنتها بتلك المعلومات والأحكام التي يمتلكها أو يكونها الآخرون عن ذلك الموضوع .

يمكن أن نستنتج من خلال ما سبق أن الفرد لديه دافع لتقييم آرائه لذلك فهو بحاجة إلى الأخر من أجل التقييم الذاتي لأفكاره وآرائه، وبالتالي فهو بحاجة للانتماء إلى الجماعة من أجل تقييم هذه الأفكار والآراء وجعلها واقعية اجتماعية حيث يستمد هذا الواقع من جماعة انتمائه، فالفرد بحاجة إلى إطار توجيهي وإلى التقدير الاجتماعي و هذا ما نلاحظه لدى العامل من خلال انتمائه إلى منظمة معينة تعد الإطار التوجيهي لسلوكه التنظيمي، ليحصل العامل من خلال ذلك على التقدير والاعتراف بمجهوداته من خلال الأجرة والمكافآت التي يتلقاها من المؤسسة التي توظفه ، كما توصل من خلال هذه الأبحاث أن الفرد ملزم بالتوحد مع الجماعة من أجل تحقيق أهدافه وإشباع رغباته، وقد اهتم الكثير من الباحثين بهذه النظرية في أبحاث الانتماء على أنها أساس يمكن أن يؤدي بالفرد إلى معرفة قدراته وقدرات الآخرين و يقيمهم من خلال ذلك.

لقد عدل " شاشتر " نظرية المقارنة الاجتماعية لفستجر كي تشمل إلى جانب تقدير الآراء والقدرات تقدير القلق ، وعلى ذلك كان السلوك التجمعي وسيلة لتسهيل قيام الفرد بتقدير نواحي قلقه فكون الفرد مع آخرين فإن هذا يشعره بالطمأنينة الاجتماعية والاستقرار وبالتالي خفض القلق ، وتوصل " شاشتر " إلى أن التهديد المرتفع يسبب قدر أكبر من الجاذبية لأعضاء الجماعة بالمقارنة بالتهديد المنخفض ، وتزيد مواقف الشدة والضغط الواقعة على الفرد من رغبته في الصحبة والانضمام إلى الجماعة " (معتز و عبد اللطيف. 2001 ، ص 33).

إن الحديث عن الشعور بالانتماء و من خلال ما تم طرحه في النظريات السابقة يبدأ عند شعور الفرد بالسعادة مع جماعة انتماءه ، هذا الشعور يتمثل في الارتياح والطمأنينة والسعادة ، الناتجة عن الاعتراف والمجاملة المتبادلة والحماية ، مما يسمح للفرد بتسمية الجماعة ب "نحن " هذا "نحن " هو في الواقع جماعة الانتماء التي يميزها الفرد في هذه الحالة عاطفياً تنتج من إدراك الفرد على انه جزء من جماعة ، مما يدفعه إلى تبني قيم هذه الجماعة وتقييمها ايجابيا والاتحاد معها.

يُترجم الشعور بالانتماء إلى التزام وولاء للمجموعة ، مما يلزم الفرد بالمشاركة في حياة المجموعة والاعتراف بمعاييرها وحتى الأحكام التي تتبناها المجموعة حول باقي المجموعات الأخرى "هم" ، والتي تظهر من خلال سلوكيات مختلفة ، والانتماء في هذه الحالة هو وعي الفرد بانضمامه إلى الجماعة وإدراكه لوحده معهما. إذا أردنا في هذه الحالة تقييم الانتماء ، فهي علاقة ذاتية تربط الفرد بمجموعة الانتماء ، ويتم تفسير الانتماء على جانبين ، جانب شعوري وجانب فيئي، فالجانب الشعوري يتمثل في علاقة الفرد بالجماعة و من خلال تبني الفرد قيم و معايير الجماعة و شعوره أنه مقبول من طرفهم وفقاً للتصور المعرفي للانتماء حسب Festinger. أما الجانب الفيئي ، فهو ما يسمح للفرد وعلى المستوى المعرفي أيضاً بالتمييز بين المجموعات المتشابهة التي يتحد فيها الفرد مع "نحن" والمجموعات غير المتشابهة التي يقيّمها الفرد بشكل سلبي ، وهي "هم".

المبحث الثاني: نظريات الجانب المعرفي .

يتعلق هذا الجانب بادراك الفرد لقيم ، معايير الجماعة و عضويته فيها حيث يتعلق

الانتماء

بسيرته و الفترة التي عاشها كعضو فعال داخل الجماعة و من خلال النظريات التالية

سوف نوضح الباحثة هذا الجانب .

1 - الانتماء كنتاج اجتماعي :

لا يمكن القول أن الإنسان موجود دون أن يكون الآخر موجود معه، ولا يمكن القول أنه

موجود دون أن تكون هناك علاقة مع الآخر، فوجودهم معا يجبرهم على التعامل مع بعضهم

البعض ، وفي هذه الحالة يظهر مفهوم الانتماء كنتاج للعملية التبادلية بين الفرد والجماعة و

على أنه وجود الفرد مع الجماعة.

وجود الفرد في الجماعة يشترط عليه مشاركة قيم ومعايير الجماعة ، التي يتم تناقلها

عبر الأجيال بفضل التنشئة الاجتماعية ، وفي هذا الصدد ينوه الباحث " ميرتون " قائلا:

"تعرف جماعة الانتماء بتفاعل أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض وبتعريف الفرد نفسه

كعضو داخل الجماعة وفي المقابل يعرفه الأعضاء الآخرون كعضو داخل الجماعة ، كما

ميز بين جماعتين او جماعة الانتماء او جماعة الانتماء و تتميز جماعة الانتماء بقوة

الانسجام الداخلي اما جماعة الخارجية فتتميز بالجمود.(Loreenie.2003.p.30)

ورد في أبحاث "ميرتون" أيضا أن ارتباط الفرد بالمجتمع يكون من خلال بعدين: البعد الأول هو المثل والقيم التي يخرسها من خلال عملية التنشئة الاجتماعية المتتابعة، ويتمثل البعد الثاني في إشباع الحاجات الأساسية البيولوجية والاجتماعية والثقافية للبشر في المجتمع وفقا لهذه القيم والمثل. وإذا تحقق ذلك فإن ارتباط الفرد بالمجتمع يكون أقوى، أما إذا لم يشبع الحاجات الواقعية لدى البعض حسب القيم والمثل فإن ارتباط الفرد بالمجتمع يضعف ويفقد الثقة في تلك القيم والمعايير، ومن ثم يسلك الفرد سلوكا إنحرافيا يبدأ من الانسحاب من المجتمع وحتى التمرد وأهم ما يميز هذه المرحلة هو التنشئة الاجتماعية القبلية وتبني قيم الجماعات المرجعية التي يريد الانتماء إليها مما يسهل عليه تكيفه داخل الجماعة (Ginaldi Y. 2005.p.63-64).

يظهر من خلال ما توصل إليه "ميرتون" أن انتماء الفرد إلى الجماعة يكون بفضل التنشئة الاجتماعية داخل الجماعة التي تمده بالقيم والمثل وطرق التصرف؟ حيث تعتبر اللغة والمعايير الثقافية الأخرى عناصر أساسية للجماعة وعلى الفرد في المقابل الامتثال للمعايير ليتوحد مع الجماعة ضمن نفس الإطار الثقافي المشترك، حتى يشبع حاجاته وفي حالة حدوث عكس ذلك أو عدم امتثال الفرد للقيم والمثل فيعتبر متمردا ويتعرض للإقصاء من طرف الجماعة مما يدفع الفرد إلى حالتين، أما إعادة تقييم الجماعة وتبني قيمها أو بحث عن جماعة أخرى تقييم بالإيجاب و ينتمي إليها.

لكن هناك جماعات خاصة لا يمكن للفرد أن يتم إقصاؤه منها كالأسرة مثلا ؛ فوجوده ضمنها شرط ضروري وحتى أنه قد لا يجد فرصة اختيار القيم والمعايير وامتناله لهذه القيم يعتبر طبيعيا ولا يمكن أن يقصي الفرد من هذه الجماعة لذلك ؛ ففكرة الباحث ميرتون تنطبق على بعض الجماعات فقط.

يتفق مع "ميرتون" الباحث "تالكوت بارسونز" حول فكرة التنشئة الاجتماعية حيث يرى أن "المجتمع يضم الفرد إليه من خلال قيم الثقافة التي يستوعبها من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد خلال المراحل المختلفة من حياته ، أو من خلال المكانات الاجتماعية التي يشغلها والأدوار الاجتماعية التي يقوم بها عادة ، وهي الحالة التي يرتبط فيها الآخرين من خلال نسق التوقعات المتبادلة ، أو قد يكون ضم المجتمع الفرد من خلال إشباع حاجاته الأساسية . وذلك يعني المجتمع يربط الفردية من خلال ثلاث روابط ثقافية واجتماعية وبيولوجية " (Dubaid.C . 1998.p.46-47).

تحدث ت. بارسونز عن التنشئة الاجتماعية كعنصر أساسي في عملية الانتماء إلى المجتمع بالإضافة إلى أهمية مكانة الفرد التي تمنحه فرصة البقاء عضوا في الجماعة بالإضافة على الدور الذي يتبناه الفرد من خلال إسهاماته ومشاركته داخل هذه الجماعة وهو ما يتوقعه وينتظره باقي أفراد الجماعة، شرط أن يتم إشباع حاجات الفرد الأساسية.

بالنظر إلى ما جاء به "ميرتون" و"بارسنز" نجد أن علاقة الفرد بالمجتمع أو جماعة الانتماء تحددتها المثل والقيم التي تخلق لدى الفرد دوافع وحاجات تتطلب إشباعا داخل هذه

الجماعة كما بينا دور التنشئة الاجتماعية في إشباع حاجات الفرد الاجتماعية والثقافية التي تمنح الفرد ماضي وإطار مرجعي بدفعة إلى الانتماء والتوحد مع الجماعة، ويظهر من خلال ما قدمناه أن تاريخ الجماعة له دور فعال في عملية انتماء الفرد لجماعة، فهذا التراكم التاريخي يشكل لدى الفرد ذاكرة جماعية مشتركة بين الأفراد مما يمنحهم دافع قوي للانتماء إلى هذه الجماعة ورابط قوي مع أفرادها وقد أكد على ذلك "موسكوفيسي" حيث اعتبره التنشئة الاجتماعية مرحلة أساسية لانتماء الفرد إلى الجماعة كما سبق و بينا من خلال مراحل الانتماء إلى الجماعة.

لم يقتصر علماء الاجتماع على أهمية التنشئة الاجتماعية في عملية الانتماء بل تناولت الماركسية الانتماء من خلال "الحرية وقصرته على الإنسان الاجتماعي الذي يتحد مع الجماعة ويتلاحم مع ظروف معيشتها وليس ذاك الذي ينعزل عنها وينسلخ منها ولذا فإن الماركسية تحدد بداية الإطار الذي من خلاله يبدأ الفرد في السعي لإشباع حاجته ، ثم نحو تحرير ذاته نهائياً من الخضوع للضغوط الطبيعية والمجتمع وتحقق الحرية في المرحلة التي يتحقق فيها إشباع الفرد لحاجاته اشباعاً كاملاً ، ولكل أفراد المجتمع أي أنها تضع تفسيرها للحرية من خلال الواقع المعيش الذي يضمه والتاريخ الذي يشهد تطوره " (ليلة ، 2006 ، ص 50).

من خلال ما تم طرحه سابقاً نجد أن انتماء الفرد إلى الجماعة يترجم من خلال تلك السلوكيات التي تم اكتسابها من الجماعة عبر مراحل نموه، وتختلف باختلاف الجماعات التي

ينتمي إليها (الأسرة، المهنة، المجتمع...)، هذه الجماعات التي تشبع حاجاته وتحرره من التبعية الطبيعية، حسب الماركسية لا يتحقق ذلك إلا وجود وعي اجتماعي لدى الفرد بالجماعة القادرة على تحقيق حاجاته والتي تتمثل في الطبقة البرجوازية بين Marx أن "الشعور بالانتماء إلى طبقة معينة يكون حسب المصالح المشتركة بين الفرد والطبقة الاجتماعية ووعي الفرد بالطبقة اعتبرت الانتماء، انتماء طبقيا وقدمت رؤية كاملة للصراع الطبقي كما قدمت فهما للوعي الاجتماعي واعتبرت تزييفه هو تزييف للانتماء أيضا ويعتبر الانتماء الحقيقي في المادية التاريخية هو الانتماء الطبقة الأغلبية في المجتمع... نظرا لامتلاكها لوسائل الإنتاج الفكري والمادي حيث تفرض أفكارها وأمزجتها على المجتمع.

(Montousse, M. Chamblay, D. Corpron, P.A, et all 2005, p.90-91).

لقد أولت الماركسية أهمية للوعي الاجتماعي ضمن إطار الممارسة المادية وعلاقات الإنتاج، غير أن الوعي لا يقتصر البنية الاقتصادية فقط بل يشترط وجود الفرد ضمن علاقات مختلفة مع الآخر، باعتبار أن للفرد انتماءات مختلفة الفئات متنوعة ولكل فئة نمط وجود خاص قد يستبعد البنية الاقتصادية كالأسرة والمنظمات الخيرية مثلا.

الانتماء إلى المجتمع حسب ماركس هو الانتماء إلى إحدى العائلتين إما العائلات الفوقية أو العائلات التحتية، وبذكر العائلات فهنا نقصد صلة الرحم (رابطة بالدم) صلة تعود إلى وجود أبوين حقيقيين أو وجود أجداد مشتركين بين الأفراد، يرجع ماكس انتماء الفرد إلى عناصر طبيعية مرتبطة بالأرض واللغة والعادات وتاريخ الفرد " (Sernie, 2007, p.146)

إن انتماء الفرد إلى الجماعة هو انتماء طبيعي و التوحد بها ناتج عن العامل التاريخي، وبالتالي جماعة الانتماء هي ذلك التراكم التاريخي الذي العادات والتقاليد والتي يتبناها الفرد ليصبح عضوا داخل الجماعة.

استخلاصا مما سبق نجد " أن الوجود يحدد الوعي فالإنسان كائن واع يخلق عالما موضوعيا من خلال نشاطه العملي وعلاقته بذاته تصبح حقيقة من خلال علاقته بالآخرين وأن حياة الفرد هي تأكيد للحياة الاجتماعية وإن كان الإنسان كائنا طبيعيا أنانيا لذاته فإنه كائن نوعي يسعى ليؤكد ذاته من حيث وجوده ووعيه" (ليلة علي، 2006 ، ص51) .

المبحث الثالث: الجانب السلوكي.

تعتبر المؤشرات الدالة على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة إحدى أهم ركائز الدراسة وبما أنها متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض فضلت الباحثة التفصيل فيها، حتى نتمكن من تحديد المؤشرات السلوكية لكل بعد من أبعاد الانتماء إلى المؤسسة وبالتالي القدرة على صياغة أدوات البحث الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

تمثلت مؤشرات الانتماء في أربعة مؤشرات سلوكية اعتبرت الأهم في دراسة متغير الانتماء إلى المؤسسة التي تعتبر ترجمة لما يجوب في تفكير العامل حول موضوع العمل الذي يدفعه الانتماء إلى جماعة العمل.

1- المساهمة التنظيمية Implication organisationnelle:

يعتبر مفهوم المساهمة من المفاهيم الأساسية التي تترجم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة والمساهمة هي تلك العلاقة الموجودة بين العامل والمؤسسة التي توظفه، لم تفرق الأبحاث الفرنسية بين مصطلح المساهمة Engagement " و الالتزام Implication وتعتبره مصطلح واحد .

أما الأبحاث الإنقلوساكسونية فتعتبر أن المفهومين المساهمة والالتزام مختلفان باعتبار أن المساهمة تتعلق بعلاقة العامل بمؤسسته والالتزام يتعلق بعلاقة العامل عمله أو وظيفته.

تعرف المساهمة على أنها نتيجة، يقيم الفرد بها العقد النفسي، باعتبار أن العقد النفسي هو إدراك الفرد للواجبات المتبادلة بينه و بين مؤسسته.

(Delobbe. Herrbach.lacaze.Mignoc.2005.p.26).

وهذا ما يؤكد على أن المساهمة هي تلك العلاقة التبادلية التي تربط الفرد بمؤسسته وتسمح بمعرفة السيرورة النفسية التي تقود الفرد إلى التقمص والالتزام في العمل، حسب (B.Merck& P-E.Sutter,2009) تعرف المساهمة التنظيمية على أنها الحالة الروحية "état d'esprit" التي تتعلق بعلاقة الأجير بالمنظمة، وتشمل المساهمة توجه سابق التأثير و ايجابي، وبصفة عامة المساهمة التنظيمية هي تعلق الفرد بالمؤسسة.. (Merck, (B. Sutter. P.E. 2009. P. 164

في أغلب الأحيان تظهر المساهمة على أنها سلوك يؤكد على أن هناك تحفيز ، حيث تعتبر المساهمة كجسر أو ممرّ يربط بين التحفيز والرضا يقول (هرزبرغ 1966) إذا تم تحفيز العمال ، تكون مساهمتهم قوية في عملهم وبالتالي نحصل على رضا أكثر للعمال".." (De (Coster,Pichaut,1998,p.407).

عرف Mowday et Al المساهمة على أنها تعلق الفرد نفسيا بالمنظمة ، وهذا التعلق يترجم بالإيمان القوي للفرد بأهداف وقيم المنظمة ورغبة ببذل جهود معتبرة من أجل هذه المنظمة ، ورغبة قوية بالبقاء في المنظمة. (Roussel ,Wacheaux,2005,p.388).

و استنادا على ما سبق نفهم أن المساهمة هي الحالة النفسية التي تميز العلاقة بين العامل و المنظمة ولها تأثير على قرار الفرد بالبقاء أو عدم البقاء كعضو داخل المنظمة وأنها نتيجة لتحفيز العامل ولها تأثير على رضا العامل.

يصنف التحفيز والمساهمة في فئة الاتجاهات داخل العمل، التي تسمح بمعرفة جيدة لماذا وكيف يعمل الأفراد ؟ ، ويعرف الاتجاه على أنه:

- سلوك الذي يتوافق مع بعض المواقف
 - مجموعة الأحكام والميول التي تدفع إلى سلوك معين.
- يختص الاتجاه كونه المصدر والمظهر الخارجي لهذا المصدر.

(De Coster,Pichaut,1998,p.471).

هذا التضارب بين ما يحدث داخل الفرد والذي يظهره يتعلق بموضوع الدراسة التي نحن بصددنا سواء بما يتعلق بتفكير الفرد أو بالمساهمة، باعتبار أن الاتجاه عنصر تكويني للتمثلات الاجتماعية .

ومن غير الطبيعي اعتبار أن المساهمة ملاحظة (ظاهرة)، ومهما كان النقاش بين المدارس حول المصطلح الصحيح، نجد أن المساهمة، هي ما يتعلق بالتشكيلة النفسية الفردية و الشخصية واستثمار العميق داخل العمل.(De Coster,Pichaut,1998,p.417).

يمكننا أن نشرح المساهمة التنظيمية من خلال مختلف المقاربات التي تناولت المفهوم حيث نجد ثلاث مقاربات هي:

أ- المقاربة المعرفية أو المحسوبة للمساهمة التنظيمية: " حسب نظرية التبادل الاجتماعي للباحث " هومنس 1958" ، تعتبر المساعدة أكثر قوة اذا حكم العامل على العلاقة (inputs/récompense) المدخلات/المكافآت بأنها مرضية بالنسبة له.

تركز هذه النظرية على التبادل الاقتصادي المادي أكثر منه الاجتماعي بمعنى آخر، تعتمد مساهمة العامل على ما يحصله من أجر و مكافآت دون أن ينسى الباحث معاملة العامل ومدى تقديره داخل المؤسسة. (Delobbe,Lacaze,Mignon ,2005p.27)

وفي هذا الصدد ينوه S.H.Becker(1960) في نظريته حول استثمار الباحث والتي تعتبر من غير عاداته العلمية التي كانت تركز على الانحراف، لوجه بحوثه نحو المساهمة التنظيمية. يذكر " بكر " " أن المساهمة ترمي إلى السيورة التي يفضلها يستثمر الفرد مختلف أنواع المصالح ويتحلى بتصرفات لا علاقة لها بمصالحه (Paille, 2003, p. 26)

ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوك متوافق مع السلوك التنظيمي العام داخل المنظمة حتى يضمن استمرار استثماراته وفي المنحى ذاته يضيف الباحث "بكير" أن مساهمة العامل في المؤسسة التي توظفه تظهر كفعل قريب من الشعور بالتخلي عن حقوقه ليتحلى الفرد بسلوك امتثالي يمكن أن يكون عكس تفكيره في الواقع" (Paille, 2003, p. 27) .

ومما لا شك فيه أن الباحث يؤكد على أن الفرد قد يساهم في المؤسسة ويسلك سلوك موافق لقيم وثقافة المؤسسة والمعايير الجماعية، رغم أنها لا تعكس توجهاته رغبة منه للحفاظ على منصبه لعدم وجود بديل وتلبية حاجاته التي استثمر فيها وتحقيق رغباته .

يفسر BeckerH-S على ما سبق قائلا :

"المساهمة التنظيمية تكون قوية إذا كانت (الخسائر المتوقعة من طرف العامل برحيله من المؤسسة خسارة استثماره) ذات أهمية كبيرة". (Boisserolles , et Delphine, 2005,p.199

ويعني ذلك الرغبة القوية للفرد بالبقاء في منظمة معينة لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير ، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما أستثمره فيها على مدار الوقت حيث قد يتبين ذلك في خطط المعاشات والصدقة الحميمة لبعض زملاء المهنة هذا ما يجعل الكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور .

ب- المقاربة المعيارية للمساهمة التنظيمية: تعرف المساهمة على أنها واجب أخلاقي و معيار ذاتي الذي يوجه سلوك العامل داخل العمل (wiener,1982)ولهذا فإن التأثير الاجتماعي للمحيط من معتقدات وقيم شخصية للعامل توجهه إلى تبني معايير ، تحرضه على التصرف بطريقة معينة (وينر 1928). هذا البعد يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم

بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالذي يقوي لديه المساهمة المعيارية يأخذ في الحسبان إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل بالمنظمة.

مساهمة العامل لا تكون من توقعاته أو تعلقه الوجداني ، لكن من خلال الشعور بالواجب الذي يشعر به العامل ، فهو يساهم لأنه يعتقد أنه من الأخلاقي أو الجيد التصرف بتلك الطريقة " (Delphine,2005.p .199) .

ج- المقاربة متعددة الأبعاد للمساهمة التنظيمية: الهدف من هذه المقاربة هو إدراج البعد العاطفي والبعد المعرفي والبعد الأخلاقي لذلك نحاول إعطاء مفهوم لكل بعد حتى نتمكن من دراسة هذا المفهوم من خلال :

• المساهمة العاطفية: تتعلق بتوحد الأجير بأهداف وقيم المؤسسة وتعكس

رغبته بتبني المنظمة (Nevell, 1993) و تتوافق مع أعمال (Porter & al (1974)، واعتمد في قياس المساهمة العاطفية داخل العمل على سلم التعلق العاطفي.

(échelle d'attachement affectif,(EAA) Allen et Meyer (1990).)

(Boisserolle et Delphine ,2005,p.200)

هذا البعد يعبر عن رغبة الفرد بالعمل في منظمة معينة ، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، ويمكن أن نضيف على أنها تلك العلاقة

الوجدانية التفاعلية التي تربط العامل بمؤسسته من خلال الانسجام والاتفاق مع قيم ومعايير المؤسسة ويترجم ذلك إلى مجموعة من السلوكيات كالرغبة بالارتقاء بالمؤسسة بعد التوحد مع أهدافها وقيمها .

يذكر الباحثان (Meyer & Allen (1997 ، 1999):

أن " المساهمة التنظيمية هي التعلق الوجداني بالمنظمة وتقمصها والالتزام نحو المؤسسة (Allen et Meyer (1990). (échelle d'attachement affectif,(EAA)

(Boisserolle et Delphine ,2005,p.200).

حسب نظرية التبادل الاجتماعي للباحث P.Blau (1964) وهي مكملة لأبحاث الباحث G.Honans، ميّز الباحث P.Blau التبادل الاقتصادي عن التبادل الاجتماعي قائلاً : " إذا قام احد الطرفين (العمال أو المنظمة) بالمساهمة أو قدم خدمة إلى الآخر ، فينتظر مقابل من الطرف الآخر، وهذا الأخير يشعر بدوره بضرورة رد هذه الخدمة ... وبشكل دقيق فإن التبادل الاجتماعي حسب الباحث P.Blau هو الفعل التطوعي لفرد ما و المحفز بما ينتظره من الرجوع (المقابل) ويحق له ذلك وسوف يتلقى في المقابل من الآخر المساهم في العلاقة. (Karnas, Deloble, et. Vendenberghe. 2002, p.93)

من خلال ما سبق ذكره؛ فإن مساهمة العامل تتعلق بالمحفزات التي يتلقاها الفرد من المؤسسة، وهو ما يحدد العلاقة الاجتماعية الوجدانية التي تنتج عن هذا التبادل لان الفرد يعترف في المقابل بما تلقاه من المؤسسة ويقيمه بالإيجاب.

• المساهمة المحسوبة أو المعرفية: تتعلق برغبة البقاء أو التخلي عن المؤسسة بعد معرفة أو حساب الخسائر المترتبة بعد تخليه عن المؤسسة واعتمد في قياس المساهمة المحسوبة داخل العمل على سلم التعلق (échelle d'attachement (intéressé.) (Allen & Meyer 1990:1)، فحسب الباحثين فإن المساهمة المحسوبة تقوم أيضا على التبادل ويظهر أنه تبادل اجتماعي فالخسائر قد تكون مادية كالمكافآت والأجرة أو خسائر اجتماعية كالصداقة والتقدير الذي يتلقاه من الآخر .

• المساهمة الأخلاقية: تتعلق بالواجب الذي يشعر به العامل. بالاعتماد على أبحاث "wiener 1982" ومجموعة من الباحثين نجد أن العامل يساهم في العمل إذا كانت قيمه أو محيطه الاجتماعي يجبره على ذلك" (Boisserolles, Delphine, 2005) (p.200 . اعتمد "wiener" في قياس المساهمة الأخلاقية داخل العمل على سلم التعلق الأخلاقي (échelle d'attachement Normatif (EAN) (Allen & Meyer 1990) Desrumaux, (Pohl, et Vonthron, A.M. 2001, p82-83) .

المساهمة التنظيمية بين الفرد ومؤسسته بتبني قيم ومعايير المؤسسة حيث تظهر هذه القيم والمعايير داخل المؤسسة من خلال الاستراتيجية المتبناة في العمل، وسياسة المؤسسة

وتوزيع السلطة والمهام الموكلة للعامل، يستبطن العامل هذه الخصائص بطرق مختلفة ويتوحد معها، حيث يعمل الفرد على بذل جهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تلبي حاجاته، حيث نلاحظ أن هناك تأثير متبادل بين الفرد والمؤسسة، وتكون هذه العلاقة فقط في حالة انتماء الفرد إلى هذه المؤسسة ويمكن دراسة مفهوم المساهمة التنظيمية حسب توجيهين إما توجه أحادي البعد (Porter et al (1974- 1992) و Blau (1985) أو توجه ثلاثي الأبعاد حسب (Meyer et Allen) 1990).

تماشياً مع ما تم شرحه؛ فالمساهمة في ترجمة ظاهرية للعلاقة بين العامل والمؤسسة التي توظفه من خلال حضوره للعمل والقيام بمهامه اليومية لأنه يريد مقابل على ذلك دون البحث عن أساليب جديدة للقيام بهذا العمل، فالمؤسسة ترغب الحصول على سلوك المساهمة لكن هذا السلوك غير كافي في محيط تنافسي فالمؤسسات تبحث عن عمال ملتزمون لهم الرغبة في التحدي والتضحية لتحقيق أهداف المؤسسة لذلك نعتبر سلوك الالتزام أكثر عمقا من المساهمة، ضروري كمؤشر للشعور بالانتماء إلى المؤسسة ومكمل السلوك المساهمة التنظيمية.

2- الالتزام التنظيمي engagement organisationnel :

لقد حظي مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام خاص لدى الباحثين لما له من أهمية في تفسير سلوك الفرد داخل التنظيمات، كما أدى ذلك لاختلاف المفاهيم وتعقيدها وتداخل مفهوم الالتزام بمفهوم المساهمة وحتى لا يكون هناك خلط فالالتزام يتعلق بعلاقة العامل بعمله

أو وظيفته ويسمى الالتزام أيضا في بعض البحوث كبحوث "ألان وماير" و"بحوث" سوتر ومارك وتيني "بالمساهمة في العمل، واهتم الكثير من الباحثين بهذا المفهوم ابتداء من أبحاث (1943) AllportG-W الذي يعرف الالتزام على أنه اتجاه ويدلل الباحثان (1987) Joule & Beauvois) قائلا "الالتزام هو اتجاه بمعنى هناك افكار و آراء تدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة اتجاه موضوع ما و يكون هذا السلوك ثابت نسبيا. و يرى كل من (1966) Kiesler & Sakumua أن "الالتزام هو الرابط الذي يوحد الفرد بأفعاله".

R-V Toule يضيف أننا لا نلتزم بأفكارنا أو توقعاتنا أو معتقداتنا لكن نلتزم بأفعالنا.

(Mugny. Obiele, et Beautois, 1995.p.234).

على سعيد آخر يرى الباحث (19983) Morrow أن الالتزام هو التوحد النسبي مع العمل الذي يقوم به الفرد، ونعني بالالتزام أيضا "تمسك العامل بعمله وتقمصه لدوره المهني، فهي تتعلق بشخصية الفرد وبصورة الذات. (Rauler, Croset, Roland-) (levy, 2003, p. 133)

و بين أن الالتزام سلوك يظهر من خلال الدور المهني للعامل داخل التنظيم ومدى توحد العامل بهذا الدور وليتم تقمص الدور المهني يشترط تحفيز الفرد المنظمة التي يعمل بها

و حسب الباحثان "B. Marck et P-E Sutter 2009" يرتبط الالتزام التنظيمي بالجهد المقدم من طرف المنظمة من اجل تحفيز العمال و تفعيل كفاءتهم حسب ما تهدف اليه المؤسسة. (Marck . Sutter .2009. p.164)

من خلال التفسيرات السابقة لمفهوم الالتزام التنظيمي أو المساهمة في العمل نجد أن للحوافز كالأجرة والمكافآت وبيئة العمل دور فعال في التأثير على درجة الالتزام التنظيمي للعامل " إذا كان هناك التزام قوي فننوع وجود مستوى مرتفع للحوافز وطاقة مستثمرة في نشاط معين (Pellemans,P.1998, p.67) .

3- الاندماج التنظيمي: إن أول خطوة يقوم بها الباحث من أجل دعم الانتماء إلى المؤسسة، تكون في أول مرحلة من التوظيف، فاندماج جيد للعامل داخل المؤسسة يؤثر على دافعيته نحو العمل حيث تعمل المؤسسة على إعطاء صورة ايجابية للعمل وللمؤسسة وتحاول إظهار مدى أهمية هذا العامل الجديد داخل جماعة العمل.

مفهوم الاندماج: لا يمكن الحديث عن الاندماج دون الرجوع إلى اسهامات "دور كايم" إن الاندماج بالنسبة "لدوركايم" لا يعني الفرد في المقام الأول وإنما المجتمع. إن المجتمع المندمج أو القوي الاندماج هو الذي يتناسى فيه الأفراد أنفسهم أو مصالحهم الخاصة ليتجهوا للاهتمام أكثر بالمصالح الجماعية والتضامن الجماعي والدفاع الجماعي... ويعني عنده الاندماج السيرورة التي تسمح للمجتمع بالوجود والبقاء كوحدة منسجمة، وذلك بالرغم من

العراقيل التي تمثلها الاختلافات الموجودة بين الأفراد" (أحرشوا، غ. وآخرون. 2001، ص. 7-10).

يعرف علماء الاجتماع المحدثين أمثال «Berger.P&Lckman.T.H» على أنه عملية التسوية الذاتي، وانضباط الفاعل الاجتماعي للقواعد والمعايير والقيم الاجتماعية السائدة" (أحرشوا، غ. وآخرون. 2001، ص. 14). وفي هذا الصدد يميزان بين نوعين من الاندماج، الاندماج الأفقي والاندماج العمودي.

إن الاندماج الأفقي يعني به أنه ينبغي أن يكون الكل المؤسساتي معنى وأن يكون الفاعل الاجتماعي الفرد على دراية وإدراك بذلك المعنى الكلي، هذا النوع من الاندماج يعمل على ربط النظام المؤسساتي الكلي بمختلف الأفراد الذين يشاركون فيه، بأدوار مختلفة أو سيرورات مؤسساتية جزئية، والتي يمكن للفرد أن يشارك فيها في أي وقت... أما الاندماج العمودي فيعني "أن نأخذ بعين الاعتبار من جهة أخرى حياة الفرد في كليتها، أي أن يصبح مروره المتتالي من خلف مستويات النظام المؤسساتي، له معنى ذاتي بالنسبة للفرد" (أحرشوا، غ. وآخرون. 2001، ص. 14).

4- الامتثال: إن الامتثال سلوك يعكس مسايرة الفرد للقواعد والمعايير ويعبر عنه وفقاً لعادات الجماعة ومعاييرها وقد يعرف الامتثال بأنه العمل على تدعيم مجموعة مستويات سلوكية من جانب الجماعة حتى نحصل على استجابة متكررة ومتميزة نحو موقف معين يسمى بالسلوك الممتثل، والامتثال هو أكثر النماذج شيوعاً داخل الجماعات ونتوقع من جميع

الأفراد تنفيذ هذا النموذج وتوسعي الجماعة إلى الحفاظ عليه من خلال تحديد القواعد والقيم والمعايير حتى يحدث التوافق والتجانس داخل الجماعة.

يتميز الامتثال بوجود معيار غالب و بقبول الأفراد نظام السلوك المفضل، و بصفة عامة هناك فئة اجتماعية تسن المعايير و اخرى تخضع لها.

(doise, Deschamps, Mugny, 1991 .p.87).

يرى Moscovici.S: أن الامتثال هو أن يغير الفرد من موقفه أو سلوكه في اتجاه سلوك الجماعة، هذا المعيار للفعل مهم لأنه يسمح للوصول لاستنتاجات قوية فيما يخص تأثير الجماعة، بمعنى سيكون لنا بدون شك يقين على أن الفرد أثر عليه من طرف الجماعة. إذا كان هذا الشخص غير متوافق مع الجماعة وغير سلوكه نحوها، وهناك أفراد آخرون يتوافقون مع الجماعة دون أن يتعرضوا لأي ضغط حيث يتوصلون بطريقة مستقلة إلى موقف الجماعة وبدون أن يعرفوا ما يفكر فيه أعضاء الجماعة أو الرغبة في أن يكونوا مثلهم ومن هنا يمكن أن نفرق بين الامتثال بطريقة الفعل نحو الجماعة وتوحد السلوكات التي تشارك في التوافق المستقل وفي غياب ضغط الجماعة المدرك من طرف الفرد. (Mucceilli, R. 27 1989, p27).

العوامل المؤثرة على الإمتثال: حسب "موسكوفيسي" هناك ثلاث عوامل أساسية

التي تحدد تأثير الجماعة و هي :

- مميزات الفرد الذي هو معرض إلى ضغط الجماعة
- مميزات الجماعة هو مصدر الضغط
- العلاقة بين الفرد و الجماعة

أ- **المميزات الفردية:** " من بين الكثير من المميزات الفردية التي يمكن أن تؤثر على الامتثال لأن تجربة التنشئة الاجتماعية مختلفة بالنسبة للرجال والنساء وكذلك للذين ينمون في مجتمعات مختلفة.

ب- **مميزات الجماعة:** نركز على حجم الجماعة و اتفاق الآراء.

حجم الجماعة: " كل الدراسات تشير إلى أن الامتثال يزيد بزيادة حجم الأغلبية (الأفراد) و قدرت نقطة انطلاق تأثير الجماعة بثلاث أشخاص ثم يتوازن بعد ذلك وهذا ما دلت عليه أبحاث " آش " 1955.

ج- **العلاقة بين الفرد و الجماعة:** هناك الكثير من العوامل مرتبطة بعلاقة الفرد

و الجماعة التي تأثر على الامتثال ، سنشير إليها حسب ما جاء في العديد من البحوث.

-جاذبية الجماعة بالنسبة للفرد : "تسير البحوث الى ان امتثال الأفراد يكون كبيرا اذا

علما الاعضاء بوجود مكافآت مشتركة و اكبر من المكفآت الفردية و بالتالي يحدث ترابط بين

الأفراد (Deutsch et Gérard).

و يكون هناك الخوف من الانحراف عن الجماعة لأنه يعتبر تهديد عكس مجهودات الجماعة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها.

العكس يحدث إذا كانت هناك مكافآت فردية فنلاحظ عدم ترابط بين اعضاء الجماعة و يكون امتثالهم ضعيف.

د- التأثير الاستعلامي: أكد ل. فستنجر (1954) أن "الناس لهم حوافز قوية صحة إدراكهم للحقيقة إذ يمكن أن نتأكد من بعض المعتقدات بمقارنة الإدراك الذي نملكه حول الحقيقة مع معيار مادي هادف كمقارنة هذه المعتقدات مع معتقدات أشخاص آخرين فإذا كانوا متقين تكون لديه ثقة بالنفس، إذا كانوا في خلاف معه فقد تضيع ثقته بنفسه بسبب عدم حصوله على المكافآت. لذلك يبحث التغيير هذه الحالة بتغيير موقفه في اتجاه موقف الآخرين بمعنى يمثل، هذه احدى الطرق لشرح الامتثال بالرجوع و البحث عن المعلومات ليكونوا مقبول ينفي المجموعة.(Cercle,Somat,2002,p.130).

إن الامتثال هو سلوك يعكس مسايرة الفرد للقواعد والمعايير المقترحة من طرف جماعة الانتماء ويعبر عنه باستجابات تحدد وفقا لعادات الجماعة ومعاييرها ونعرف الامتثال على أنه دعم سلوك الفرد من قبل الجماعة لتثبيته مما يتيح للجماعة التنبؤ بردود أفعال الآخرين وبالتالي العمل على الحفاظ على النظام العام للجماعة ويشمل الإمتثال معاني عدة مثل الطاعة والمسايرة والالتزام.

الفصل الرابع: الأداء الوظيفي.

- مفهوم الأداء الوظيفي.
- عناصر الأداء الوظيفي.
- محددات الأداء الوظيفي.
- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
- إدارة الأداء الوظيفي.
- عملية تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الأول:

لقد نال موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين حيث أجمعوا على أن الاهتمام بالأداء الوظيفي في المنظمة يوصلها الى أسى أهدافها مما أدى إلى إدراك المنظمات بأن المورد البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطتها و أعمالها، فالمورد البشري هو الذي يخطط، ينظم، يتخذ، القرارات، ينفذ و يتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها من خلال، و بالتالي أداء هذا العامل هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات.

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

- المفهوم اللغوي للأداء: يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، و أدى الشيء قام به، و يقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاة، و أدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها و أدى الشهادة أي أدلى بها، و أدى إليه الشيء أوصله إليه، و هكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به"

- المفهوم الاصطلاحي للأداء: "الأداء هو قيام الشخص بالأعمال و الواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام و أعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عمل يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم و يرى "لناقدون" ويعني مصطلح الأداء "تقديم نموذج محكم

بمعنى انجاز العمل وفقا لأسس و قواعد و معايير محددة (جرادات، المبيضين، 2001،ص42).

كما عرف الأداء الوظيفي بأنه: " كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات و قدرات و إمكانيات خدمية مميزة فإن كل الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءتهم و تحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء (الحميري، المومني، 2011،ص207).

كما يعرف بأنه: "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، و هو غالباً يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، و غالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن، 2001،ص209).

كما يعرف باختصار أنه: "إنجاز هدف أو أهداف المنظمة" (بلوط، 2002،ص360).

المبحث الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء و بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، و ذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج من المساهمات لدعم و تنمية فاعلية الأداء الوظيفي إذ يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها) عكاشة، (2008، ص308).

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية، و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

- نوعية العمل: و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا للإنجاز.
- المثابرة و الوثوق: و تشمل الجدية و التقاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين.

المبحث الثالث: محددات الأداء الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد و التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور و المهام و يعني هذا أن الأداء هو إنتاج معين و يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد و القدرات و إدراك الدور الهام للفرد.

و لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

-الجهد المبذول من طرف الفرد.

-القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

-مدى إدراك لمتطلبات وظيفته.(ابو الشرش، 2015،ص87).

1)الجهد المبذول: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم و الحافز و الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية و الحركية و العقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.(المحاسنة، 2013،ص113).

2)القدرات و الخصائص الفردية: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و تتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة (بوشليق، 2015،ص7).

3)إدراك الدور: و يعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه (دلروم، 2017،ص41).

و لتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم

لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا لن يكون موجهها في الطريق الصحيح و بنفس الطريق فإن الفرد يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكنه تنقصه القدرات، فعادة مايقيم مستوى أدائه كأداء منخفض و هنالك احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم لازم لكنه كسول لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا(راوية، 2003، ص210).

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزو بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي. و يرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد التفاعل بين شخصية القائد من ناحية و نمط القيادة من ناحية أخرى و شخصيات الأتباع من ناحية ثالثة، و الأهداف و الإمكانيات المادية و البشرية و مدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة و إشباع حاجات العاملين و الوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة(الجماصي، 2016، ص34).

و يمكن تحديد أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما يلي:

أ-العوامل التقنية: و هي مختلف القوى و المتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسة و تضم على الخصوص ما يلي:

-نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

-نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

-تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات و الآلات.

-نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

-الموقع الجغرافي.(مزهودة، 2001،ص93).

ب- العوامل البشرية: المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة

الشخصية، حاجات و رغبات الأفراد.(بومجان، 2015،ص47).

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجلها في الآتي:

-خصائص العمل-الرقابة الفعالة-نظام الأجور و الحوافز-الخصائص الديموغرافية مثل

الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي(العربي، 2012،ص323).

و هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة العامل المتمثلة في العوامل البيئية و التي

يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه و بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلى أنها

يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة و موجودة بالفعل. و من أكثر عوائق الأداء شيوعا هي

تصارع المتطلبات على وقت العامل، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات

و السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون مع الآخرين، و نمط الإشراف و الحرارة و الإضاءة و الضوضاء و ترتيب الآلات حتى الحظ و الصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

• أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم و أكبر مسؤوليات الإدارة هي:

- توفير شروط عمل كافية و مناسبة للعاملين.
- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن (راوية حسن، إدارة الموارد

البشرية-راوية حسن-، 2001، ص211).

المبحث الخامس: إدارة الأداء الوظيفي.

إن مصطلح إدارة الأداء الوظيفي مستخدم اليوم بكثرة و لكن لا يوجد تعريف مشترك له

و من بين التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الأداء الوظيفي نذكر ما يلي:

تعرف بأنها: "عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف و مشرفه المباشر

و تهدف إلى التوصل لتوقعات و فهم واضحين للأعمال التي يجب الاهتمام بها جميعا إذا ما

أريد للعملية أن تكون ذات قيمة بالنسبة لكل من المنظمة و المدراء و الموظفين"

باكال،ترجمة:موسى يونس، 1990،ص26).

و تعرف أيضا بأنها: "صممت للربط بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد بطريقة يمكن من

خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد و أهداف المنظمة قدر المستطاع" (كشواش، ترجمة:

معرض فرانكفورت، 2006،ص91).

و يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها: "المفهوم الاستراتيجي و المتكامل المرتبط بالوصول إلى

النجاح المستمر و الثابت الذي يمكن للمنظمات تحقيقه عن طريق تحسين أداء الأشخاص

العاملين و عن طريق تحسين أداء الأشخاص العاملين و عن طريق تطوير قدرات فرق العمل

و المساهمين الأفراد" (أرمسترونج، ترجمة: ايناس الوكيل، 2008،ص196).

و تعرف أنها: "مجموعة متكاملة من الآليات و العمليات التي تسهل حدوث تواصل و فهم

أفضل بين أفراد يعملون معا ليضيف كل منهم قيمة إلى مساهمات الآخر في سبيل تحقيق

تحسيت متواصل في النتائج و للمعايير، و لو أمكن تحقيق ذلك للمنظمة ككل فلا شك أنه

سيجعل الموقف الفردي لكل موظف أفضل حالا (ريد، ترجمة: علا احمد، 2005،ص199).

و مما سبق نستنتج التعريف التالي: إدارة الأداء هي الوسيلة التي تضمن التأكد من أن

الجهود التي تبذلها الوظائف الإدارية تصب في تحسين نوع الخدمات و المخرجات.

كما أن تقييم الأداء يمكن الاستعانة به كوسيلة لتحفيز العاملين، و تحسين مستويات

أدائهم، من خلال اطلاع الموظف على نقاط القوة و الضعف التي يتصف بها في إنجازه

للأعمال التي يكلف بها، و معرفة مجالات التي يجب أن يتجاوزها، و تلك التي يجب تعميقها، و

زيادة مهاراته، مما يساعد على الارتقاء بمستوى الإنجاز، و يضمن تحقيق الواجبات و المهام

الموكلة إليهم بالكفاءة و الفعالية المطلوبة (العزاوي، 2010،ص368).

و يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للأفراد و خلق مناخ تسود فيه مبادئ

العلاقات الإنسانية، و ذلك نتيجة شعور العاملين بأن مختلف سياسات و إجراءات الأداء في

التوظيف و التوزيع و التدريب و الترقية و التحفيز تقوم على أسس موضوعية و عادلة، مما

يوطد العلاقة بينهم و بين الإدارة(المرعي، بن حجاج، 2010،ص180).

المبحث السادس: عملية تقييم الأداء الوظيفي.

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس و تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية و كمية أداء الأفراد العاملين فيها، و تحديد القابليات و الإمكانيات التي يمتلكها القابليات كل فرد و مدى احتياجات الأفراد إلى التطوير (الكلاذ، محمود، 2011، ص75).

و يمكن القول أن تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. و هو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم قدراته و استعداداته للتقدم (حاروش، 2016، ص88-89).

و يجب أن تتوفر مجموعة من المعايير في نظام تقييم الأداء لكي يكون ناجحا منها:

- وضوح الأهداف.
- تأييد الإدارة و العاملين و قبولهم لنظام التقييم.
- المرونة.
- دورية التقييم.
- الحوار المفتوح بين المقومين و العاملين حول التقييم.
- وجود نماذج مناسبة للتقييم. (العزاوي و جواد، 2010، ص383).

1. أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

و تتجلى أهمية عملية تقييم الأداء في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد و كذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، و من ثم تجديد مكافأته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة(محمد، 2014،ص253).

كما أن تقييم الأداء يمكن الاستعانة به كوسيلة لتحفيز العاملين، و تحسين مستويات أدائهم، من خلال اطلاع الموظف على نقاط القوة و الضعف التي يتصف بها في إنجازه للأعمال التي يكلف بها، و معرفة مجالات التي يجب ان يتجاوزها، وتلك التي يجب تعميقها، و زيادة مهاراته في أدائها، مما يساعد على الارتقاء بمستوى الإنجاز، و يضمن تحقيق الواجبات و المهام الموكلة إليهم بالكفاءة و الفعالية للمطلوبة (العزاوي، 2010،ص368).

2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

يهدف نظام تقييم الأداء الى تحقيق ما يلي:

- توفير اسس موضوعية و عملية للأفراد كمنح المكافآت، و الحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج، و بالتالي تحسين الأداء.
- رفع معنويات العاملين، لتقويم ضعفهم و اقتراح إجراءات لتحسين الأداء (الحلابية، عودة، 2013،ص27).

- إشعار الموظفين بالمسؤولية إذ حين يعلم الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم رؤسائه المباشرين فيجتهد في عمله و يخلص له و يدفعه ذلك للبدل و العطاء.
- مساعدة الموظفين في عمليات التنمية و التطوير و يتم ذلك بتحديد القدرات و المهارات التي يتمتع بها كل موظف و مقارنتها بما ينبغي أن تكون عليه هذه القدرات و المهارات بشكل مثالي.
- تشخيص المشكل و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف و معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة (، عبد الفتاح، 2012، ص13).

الفصل الخامس :أثر الانتماء على التسرب الوظيفي.

- مفهوم التسرب الوظيفي.
- أسباب و عوامل التسرب الوظيفي.
- مراحل تشكل التسرب الوظيفي.
- أنواع التسرب الوظيفي.
- آثار التسرب الوظيفي.
- أساليب معالجة التسرب الوظيفي.

تعاني العديد من المؤسسات من ظاهرة التسرب الوظيفي، خاصة فيما يتعلق الكفاءات وهي ما يشار لها أحيانا بدوران العاملين أو ما نقصد به الاستقالة الاختيارية للعاملين أي النابعة من الفرد و برغبته دون الاستغناء عنه بالطرد مثلا أو غير ذلك، وقد بدأت هذه الظاهرة بالتزايد نتيجة المغريات في بيئة الأعمال اليوم من جهة، وتكاليف المعيشة وزيادة الأعباء العائلية والالتزامات الأخرى من جهة أخرى.

1. مفهوم التسرب الوظيفي:

يعرف التسرب لغة: بالرشح أو التسلل ويقال تسرب الماء أي إذا رشح وانساب وتسلل.
عرف بدر دوران العمل بأنه " يعني خدمة الموظف خارج المنظمة لفترة محدودة أو خروج الموظف من العمل طوعة عن طريق الإعارة لفترة محدودة
يعرف الحربي (2004): " التسرب الوظيفي بأنه يعني خدمة الموظف خارج المنظمة في منظمات أخرى عن طريق الإعارة لفترة محدودة ، أو خروج الموظف من العمل طوعا عن طريق الاستقالة ، أو النقل أو التقاعد المبكر.

أما اصطلاحا فهو ترك الفرد العمل برغبته عن طريق الاستقالة ، ويستقيل الفرد من العمل إذا أحس أن ظروف العمل أو شروط الخدمة لا تتناسب مع إمكانياته وأنه يتطلع إلى الاحسن. . (2-8-2019). AJSP. بن راجحي عاتي. المجلة العربية للنشر العلمي).

2. أسباب و عوامل التسرب:

تتعدد الأسباب المؤدية للتسرب الوظيفي بتعدد الأفراد و المؤسسات و هناك من يصنفها

- أسباب طاردة و أخرى جاذبة
- أسباب فردية و أخرى تنظيمية
- أسباب داخلية و أخرى خارجية
- أسباب نفسية و أخرى نفسية
- أسباب تتعلق بالعامل وذاته و أخرى تتعلق بظروفه

و لخصها الصباغ في قوله : عدم الرضا عن العمل لسوء المناخ التنظيمي يتولد هذا الاحساس عن عدم الرضا نتيجة الى سوء توفر عدة عوامل خاصة بالمناخ التنظيمي مثل : الاجور و المرتبات الخ . و بذلك يتولد الشعور بعدم الرضا بين العاملين و من ثم الرغبة في التسرب و تكمن الخطورة إذا كانت هذه الرغبة اسود بين العاملين الاكثر إنتاجية.

أ. المناخ التنظيمي :

يقصد بالمناخ التنظيمي مجموعة خصائص بيرو العمل و التي تتمثل بأساليب اتخاذ القرارات المتعة و مدى مشاركة العاملين فيها ، و طرق تقييم الأداء و العلاقة بين الموظفين ، و سياسات التدريب و التحفيز و الترقية.

إن الحفاظ على مناخ تنظيمي ملائم يسهل على المنظمات استقطاب أفضل الكفاءات و المحافظة عليها.

ب. توقعات الموظف من الفوائد التي يجنيها من العمل:

يرتبط هذا المصدر بإحساس الفرد وشعوره بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات. فضعف الرواتب والأجور و عدم فعالية نظام الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة ينمي داخل الفرد شعورا بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد، وبالتالي يحاول ابتداء طرق واساليب تمكنه من التهرب في أداء الأعمال الموكلة له دون التعرض للمسائلة ويزداد احساسه بالعزلة عن المنظمة وتتتابه حالات اللامبالاة والسخط وترتفع معدلات غيابه بعدر و بدون عذر. (القطاونة ، ص 9-11، 2007).

ج. عدم الاختيار الجيد لشاغل الوظيفة:

فقد تختلف القدرات التي يتمتع بها الفرد عن المؤهلات والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة وبالتالي فإن الموظف سرعان ما ينقطع عن العمل أو يستقيل لعدم تحقق التالف بينه وبين الوظيفة.

د. عدم كفاءة برامج التوجيه والارشاد:

يقضي الموظفون الجدد فترة توجيه و ارشاد تستغرق في الغالب ثلاثة اشهر وتسمى غالبا بفترة التجربة (او تحت التدريب). يتعرف الموظفين من خلالها على كافة المعلومات اللازمة لممارسة عملهم كما يتم تزويدهم بأفضل الممارسات التي يجد عليهم تقديمها للنجاح في مهام عملهم الجديد. وذلك من خلال برنامج متكامل يسمى ببرنامج الارشاد و التوجيه . و على ذلك فإن كفاءة هذا النظام تحدد بشكل كبير النتائج المترتبة عليه من استمرار الموظفين في

وظائفهم الجديدة أو استقالتهم نظرا لعدم نجاح البرنامج في تأهيل الموظف بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات تلك الوظيفة.

هـ. مشكلات تتعلق بظروف العمل :

فقد تتطلب الوظيفة ظروف عمل لا تتناسب مع عدد كبير من الموظفين مثال ذلك اضطرار الموظف الى التنقل المستمر خارج المدينة أو الدولة-
مكان العمل لا يوفر التهوية الصحية أو الإضاءة الصحية المناسبة-
عدم توفر مستلزمات الأمن الصناعي و السلامة المهنية-
الأجهزة و المعدات المتوفرة لممارسة الوظيفة غير جيدة و تتعطل باستمرار. اسماعيل، محمد ،
2010،ص35).

و. محتوى الوظيفة :

يتضمن محتوى الوظيفة تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل و هي التنوع و الاستقلالية و درجة التعقيد و الرتبة، و درجة الصعوبة ، و حدة المهام ، إضافة الى الأساليب التي تنجز بها مهام الوظيفة . فالفرد عندما يشعر بتلاشي التنوع في مهام الوظيفة من خلال التخصص الدقيق و إضفاء الرومانية في العمل و شعوره بانخفاض المسؤولية و التقدير الذاتية للعمل و مراقبة الذات الى الحد الأدنى فإن ذلك يؤدي الى المال من العمل و بالتالي التسرب.

ز. الرضا الوظيفي :

تعتبر ظاهرة الرضا الوظيفي من الظواهر السريعة التغير و الإبداع ، و ذلك لتعدد العوامل المؤثرة فيها من ناحية و خضوع عناصرها للتفسير و التبديل من ناحية أخرى ، مما يحتم على ادارة المنظمة أن تعمل على قياس رضا موظفيها من حين الى آخر للتعرف على مستواهم و الحفاظ عليها في وضع جيد بما يعود بالفائدة على التنظيم و أفرادها. (الغانم، بن براهيم، 2003، ص 26-22).

3. مراحل تشكل التسرب الوظيفي:

تطرقت القطارونة في دراسته الى مراحل تشكل التسرب الوظيفي او دورات العمل الى خمس مراحل و هي كالتالي:

◀ المرحلة الأولى: عدم تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تؤدي إلى دوران العمل ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، والمناخ البيروقراطي، والضغط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد. وعناصر أسلوب الاشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وعناصر تصميم العمل، غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، اهداف غير واقعية، التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم

التحديد المناسب للموارد، اهداف غير واقعية، الروتين الشديد في العمل ، و ضعف التنوع في العمل.

◀ المرحلة الثانية: عدم استخدام أساليب ادارية مثل الادارة بالمشاركة ومتطلبات تحقيق

الهدف، واثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

◀ المرحلة الثالثة: عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: كالمكاسب الغير

فعالة، والتجارب المنجزة، والاقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

◀ المرحلة الرابعة: ضعف عملية الاتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة

لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل

الاتصال وتتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلبا على فعالية الاتصال

الإداري في المنظمات.

◀ المرحلة الخامسة : عدم التغيير في السلوك من خلال إصرار و مبادأة المرؤوسين

لإنجاز أهداف المهمة المعطاة. (القطاونة ، فوزي .ص7،2007).

4. انواع التسرب الوظيفي :

1-التسرب المؤقت (الإعارة) :

و يعني خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة

مؤقتة ، غالبا مدة سنة قابلة للتجديد . على ألا يتقاضى من منظمته تعويضا ماديا خلال

فترة إعارته.

2- التسرب الدائم :

وهو خروج الموظف طوعا من المنظمة بصفة دائمة قبل بلوغ سن التقاعد.(الصواف ، بن محمود ، 2003 ، ص31) . ويعرف أيضا بدوران حسب "خرموش" الذي يرى أن الدراسات السيسولوجيا تهتم بوجه عام، وفي علم الاجتماع الصناعي بوجه خاص بدراسة الدوران الإرادي حيث يقصد به تحرك الفرد داخل التنظيم الاجتماعي للمؤسسة او خارجه ويكون هذا التحرك بإرادة الفرد بحيث أن مسألة الإرادة تكمن ورائها عوامل اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية، كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الدوران الإرادي منها : نوع المهنة، السن، الجنس، بالإضافة الى عوامل داخلية في المؤسسة و عوامل خارجية محيطة بالفرد. ويمكن القول أن العامل يغادر إراديا المؤسسة كشكل من اشكال التذمر والاحتجاج، ويمثل ذلك طريقة ضغط تقليدية يتخذها العامل ضد بعض المستخدمين، وتعرف هذه الأداة في المفهوم الانجليزي التقليدي ب Turn Outإنهاء علاقة العمل من طرف العامل كما قد يضطر العامل الى التخلي عن عمله بالمؤسسات التي تعاني من عجز مالي و تتأخر عن دفع أجور العمال أو عدم دفعها نهائيا هذا ما يدفع بالكثير من العمال الى التخلي الإرادي عن العمل و البحث عن عمل آخر.(بيومي، أحمد ، لطفي ، ص 36 ، 2009).

3- الندب:

و هو الانتداب و عرفه "محي الدين الفيئي" بأنه إعفاء الموظف مؤقتا من مهام وظيفته الأصلية و إسناد مهمة أخرى إليه مع احتفاظه بحث تقاضي راتبه و بحقه في التدرج و

الترقية و الترفيع و التقاعد في إدارته الأصلية ، و يخضع الموظف المنتدب من الوجهة المسلكية للإدارة التي انتدب إليها و تبقى وظيفة الموظف شاغرة في ملاك إدارته الأصلية و يعود إليها فور انتهاء مدة الانتداب . (القيسي،1999، ص2220).

كما يختلف تصنيف التسرب الوظيفي حسب زاوية النظر إليه من حسب زاوية النظر إليه من حيث النتيجة والوجهة والسبب هي تصنف كآلاتي حسب "الظاهري"

◀ من حيث النتيجة:

هناك نوعان للتسرب من حيث النتيجة هما: (تسرب سلبي، تسرب إيجابي) و ذلك سواء كانت هذه الأنواع من وجهة نظر المنظمة، أو من وجهة نظر الفرد، أو من وجهة نظر المجتمع.

◀ من حيث الوجهة:

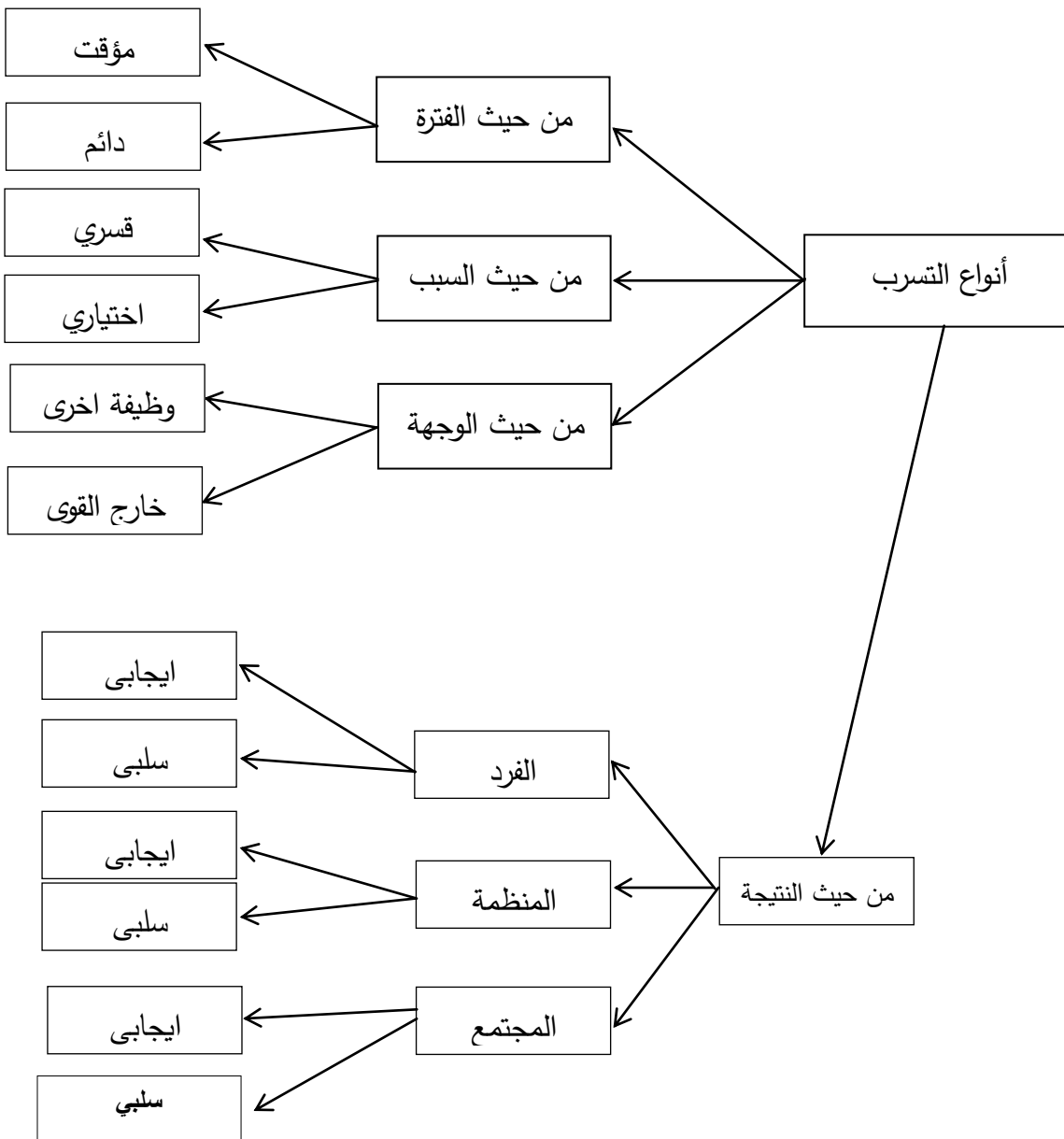
ينقسم التسرب من حيث الوجهة إلى نوعين هما (تسرب إلى وظيفة أخرى، تسرب إلى خارج القوى العاملة سواء عن طريق التقاعد أو الوفاة أو البطالة).

من حيث السبب: ينقسم التسرب من حيث السبب إلى نوعين هما

قسري: وهو عبارة عن حركة الموظفين الى خارج حدود العضوية والتي لا تنتج عن رغبة الموظف مثل: التسريح، والفصل والتقاعد، الموت. و غالبا ما يكون التسرب القسري ناتجا عن رغبة المؤسسة.

اختياري : هو عبارة عن حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة نتيجة لرغباتهم الخاصة ، و هو ما يعبر عنه غالبا بالاستقالة أو ترك الوظيفة.(الظاهري ، ص13-14، 2007).

المخطط رقم (1) :يمثل أنواع التسرب الوظيفي.



5- آثار التسرب الوظيفي:

لآثار المترتبة على التسرب الوظيفي:

للتسرب الوظيفي العديد من الآثار سواء على الفرد أو على المنظمة أو المجتمع ولكن هذه الآثار تختلف حسب الزمان والمكان، وليس للتسرب الوظيفي آثار سلبية فقط بل بالعكس أحيانا قد يكون له آثار إيجابية ويمكن تفصيل ما سبق على النحو الآتي:

-الآثار السلبية للتسرب الوظيفي: وعلى مستوى المنظمة: النتائج السلبية التنظيمية المحتملة وهي:

• **التكاليف:** إن التكاليف النقدية هي النتيجة التنظيمية السلبية التي تحظى بالدراسة بصورة متكررة، ويؤدي التسرب الوظيفي إلى زيادة التكاليف المتمثلة في إعادة التوظيف، حيث يتطل بذلك تكاليف إضافية تنتج عن الإعلان الوظيفي، واجراء المقابلات واختيار الموظفين، بالإضافة الى تكاليف التوظيف هناك نوع آخر من التكاليف يسببه التسرب الوظيفي أبل و هو تكاليف التدريب و التعلم ، حيث يؤدي تسرب الموظفين إلى إضافة تكاليف أخرى للتدريب و التعليم ، و التدريب الرسمي الموظفين الجديد و التدريب على رأس العمل ، و كذلك ضياع وقت المدرب و الإنتاجية المفقودة بين الأفراد الآخرين أثناء التدريب ، كما يؤدي التسرب الوظيفي الى تكاليف أخرى كتعطيل الأداء، انخفاض معنويات غير المتسربين ، استخدام استراتيجيات غير متميزة للسيطرة على التسرب كزيادة التعويض المادي لجميع العاملين و زيادة نسبة الإداريين المساعدين مقارنة بالموظفين المختصين

بالإنتاجية ، نقص الاندماج داخل المؤسسة ، نقص مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام بين أفراد المؤسسة . (قاسمي، 2017، ص25-26) .

• **تعطيل الاداء** : يؤثر التسرب الوظيفي على الاداء بالي من ناحيتين هما :

تكلفة فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي سبقت انفصاله عن العمل.

تكلفة وجود وظيفة شاغرة أثناء البحث عن موظف بديل.

فكلما كان تارك الوظيفة له مهارات أو يشغل وظيفة أساسية يكون لخسارته أثر كبير على

الأداء قد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة ، وقد يستمر هذا الأثر إلى أن يصبح البديل

مندمجا تماما في العمل وإذا قارنا نوعية شاغلي الوظائف الجدد بتاركي الوظائف لتبين لنا

فقدان الأفراد ذوي الأداء المرتفع ، كذلك يمكن أن يكون ذا أثر يؤدي إلى إبطال العمل في

هذه الوظيفة. (قاسمي، 2017، ص26).

• **على مستوى الفرد**: للتسرب آثار سلبية على مستوى الفرد حيث :

يفقد فيه الفرد مكانته الوظيفية في المنظمة والتي غالبا ما يكون قد اكتسابها من خلال فترة

عمله الطويلة.

قد يتكلف الشخص تكاليف مادية من خلال الانتقال من مكان إلى آخر.

خلق حالة من عدم الاستقرار وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلة الموظف التي تضطر

للانتقال من مدينة إلى أخرى، و بالتالي تغيير مكان السكن والمدارس والعلاقات الاجتماعية

مما يشعر معه أفراد العائلة بعدم الراحة والاستقرار والضغط النفسية.

• على مستوى المجتمع: يمكن أن تؤدي زيادة نسب التسرب الوظيفي إلى زيادة تكلفة

الإنتاج وجود طاقة إنتاجية عاطلة بسبب نقص المنتقلين المدربين (قاسمي، 2017، ص27).

الآثار الإيجابية للتسرب الوظيفي:

النتائج الإيجابية التنظيمية المحتملة وهي كالتالي:

-الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف: من أكثر النتائج التنظيمية

الإيجابية وضوحاً هو إحلال موظفين ذوي أفضل أداء من الموظفين ذوي الأداء الضعيف.

-الإبداع والمرونة و التكيف: يؤدي التسرب إلى وجود فرص التوظيف أفراد جدد وقد يأتي

هؤلاء الأفراد ومعهم معرفة وأفكار ومناهج وأساليب علمية جديدة، أيضاً قد يأتي التسرب

بعدد من الطرق التي يمكن أن تساهم في الفعاليات التنظيمية كإدخال التكنولوجيا الحديثة ،

و إعادة التنظيم و التنوع كما يوفر التسرب فرصاً لتخفيض التكلفة من خلال إلغاء و إدخال

وسائل آلية جديدة ، كما يحتمل أن يكون تزايد الحركة و التنقل الداخلي في المنظمة بمثابة

نتيجة إيجابية للتسرب على المستوى الفردي، حيث ترى المنظمة أن تزايد الحركة و التنقل

يؤدي إلى إيجاد مرونة في تطوير المهن الوظيفي و التدريب

النموذجي. (قاسمي، 2017، ص31).

-تناقص سلوكيات الانسحاب الأخرى : حينما لا يستطيع الأفراد ترك وظائفهم بسبب قلة

البدائل ووجود العوائق العائلية مثلاً برغم رغبتهم في ذلك يلجؤون إلى اتباع أشكال أخرى من

الانسحاب ، مثل: الغياب، اللامبالاة ، التخريب وأداء نوعية رديئة من العمل . وإذا تفاقت

الأمر ووصلت الحالة إلى هذا الحد فقد يكون من المفيد للمنظمة أن يتركها مثل هؤلاء الأفراد بدلا من أن تتحمل تكاليف مثل هذه الأشكال للتسرب.

- الحد من النزاع التنظيمي: هناك العديد من الدراسات التي ترى أن النزاع التنظيمي يمكن أن يتم حله من خلال التحكيم، أو على مراحل من أجل أن تعمل المنظمة بفاعلية ولكن نجد أن الكثير من النزاعات الشخصية، أو الخاصة بالعمل يصعب حلها وخاصة إذا كانت هذه النزاعات نابعة من اختلافات في القيم، أو المعتقدات الأساسية، وهكذا فإن التسرب قد يكون هو الحل النهائي للنزاع، وكلما كان النزاع متصلا ويشكل عائقا أمام العمل التنظيمي يكون التسرب هو الوجهة الأخيرة لحل النزاع، وهذا النوع من التسرب يكون إيجابيا من جهتي النظر الفردية والتنظيمية على حد سواء كما أن التسرب قد يجعل العمل أكثر جاذبية لأولئك الذين بقوا داخل المنظمة مع احتمال زيادة ولاءهم لأعمالهم (قاسمي، 2017، ص28).

- على مستوى الفرد:

قد يكون الفرد الذي يترك الوظيفة مدفوعا بتوقعات ذات نتائج إيجابية أكبر في الوظيفة الجديدة تتمثل في توقع الحصول على مكتسبات وتحديات وظيفية أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعما، أو أنواع مختلفة من النتائج الأخرى التي يقدرها الفرد، ومن ناحية أخرى فقد يترك الفرد العمل كنوع من الهروب من ضغط العمل، أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بينه وبين المنظمة، حيث قد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحية للفرد. والفرد الذي يبادر في البحث عن وظيفة بديلة، ويحددها بنجاح أو ذلك الذي توظفه منظمة

أخرى قد يكتشف في نفسه ثقة وكفاءة أكبر، واختيار الفرد لذاته في سوق العمل وبنجاح قد يكون معززا له، هذا بالإضافة إلى أن التحدي والتنوع والإثارة المرتبطة بافتراض أن الوظيفة الجديدة قد تكون عاملا شخصيا مساعدا للأفراد الذي يشعرون بأن هذه الأشياء تنقصهم في وظيفتهم الحالية.

لتقدم الوظيفي في مجال عمله الجديد.

انتقاله للمكان الذي يفضل العيش فيه.

زيادة قوة العلاقات الأسرية وإقامة علاقات اجتماعية جديدة (فهد، 2008، ص33).

- على مستوى المجتمع:

خطوة العمال الى صناعات أحداث أو أكثر اتساعا تعتبر ضرورية للتنمية الاقتصادية المستمرة.

إن هذه الهجرة للصناعات تزيد من دخل الفرد و تؤدي الى خفض التكاليف الاجتماعية المرتبطة بالمظاهر النفسية أو المادية (التميمي، 2000، ص30).

الجدول رقم 1 امثلة للنتائج الايجابية و السلبية المحتملة للتسرب الوظيفي:

المصدرالملحم.2007.ص79

| عناصر التحليل | الاثار السلبية | الاثار الايجابية |
|---------------|---|---|
| المنظمة | <ul style="list-style-type: none"> -ارتفاع التكلفة بكافة انواعها. -انخفاض معنويات العاملين. -اتخاذ قرارات عشوائية لحل المشكلة. -خسارة الافراد ذوي الاداء المرتفع. -انخفاض الرضا لدى المتبقين. - ارباك الهياكل الاجتماعية. | <ul style="list-style-type: none"> -التخلص ممن هم دون المستوى الاداء و الانتاجية. -تغيير طبيعة العمل و ادخال تغييرات جديدة. -احداث مرونة في العمل و تغيير في الهيكل التنظيمي. -انخفاض في السلوكيات الاخرى للتسرب. -الحد من النزاعات التنظيمية. |
| الفرد المتسرب | <ul style="list-style-type: none"> -فقدان الاقدمية و الحقوق المكتسبة. -اضطراباالوضاع الاسرية. -اضطراب التقدم المهني و ارتفاع تكاليف الانتقال لعمل اخر. -زيادة الضغوط الناتجة عن الانتقال. | <ul style="list-style-type: none"> -التقدم و التطور المهني. -ايجاد عمل اخر يتناسب مع المهارة و الخبرة. -اشباع رغبات غير وظيفية. |

| | | |
|--|--|----------------------------|
| <p>-العمل في ظروف عمل مختلفة</p> <p>-زيادة الدخل و التطور الذاتي.</p> <p>-علاقات اجتماعية جديدة.</p> | | |
| <p>-زيادة فرص التقدم لأمام.</p> <p>-زيادة الرضا عن العمل.</p> <p>-زيادة الترابط و التلاحم بين العاملين.</p> <p>-زيادة الالتزام.</p> <p>-الاستفادة من خبرات العاملين الجدد.</p> | <p>-فقدان الزملاء الاكفاء.</p> <p>-انخفاض الرضا عن العمل .</p> <p>-زيادة عبء العمل بسبب التسرب.</p> <p>-زيادة الضغط و عدم الاستقرار.</p> | <p>الفرد المحتفظ بعمله</p> |

6- اساليب معالجة التسرب التنظيمي:

نظر لتعدد موضوع ظاهرة التسرب الوظيفي وتعدد الأوجه من الناحية السلبية والإيجابية لا توجد معالجة كافية للتسرب الوظيفي، ولكن الشيء المهم هو أنه يجب التركيز على تشخيص وتقويم الأسباب والنتائج في نطاق المنظمة وعلى المعاملين، وعليه سوف نقوم بالتركيز على بعض المجالات التي قد تحتاج إليها المنظمة بفعالية أكثر ومنها ما يلي:

1- اختيار الموظف والتكيف الاجتماعي المبكر: فيما يخص المؤشرات المتعلقة بالدافعية ف هي جد محددة لفاعلية الاختيار لهذا السبب تعتبر اجراءات الاختيار "كعوامل شبه محفزة للعاملين باعتبارها تضمن دافعية عالية للعاملين وبالتالي أداء جيدا، انطلاقا من مبدأ أن مصدر الفرد يتمثل في خصائص مركز العاملين، ومدى موافقتها لقدراته وهذا الشرط يمكن توفيره أثناء اختيار العاملين الأكثر موافقة لخصائص العمل ، حتى تتفادى الإدارة الوقوع في ضرورة إعادة النظر في مكونات المهام و إثرائها لتحقيق التكيف المهنية بهدف الحد من التسرب الوظيفي (براحة ، 2011، ص 88).

2- محتوى الوظيفة : إن الادراكات وتقويمات الموظف لمحتوى الوظيفة هي أحد ارتباطات التسرب الأكثر تماسكا وثباتا، وكلما قوم الموظفون الأعمال بأنها مهمة ولها هويتها ومردودها وتنوعها ، كان تصميم الوظائف بهذه الصفة معززا للرضا عن محتوى الوظيفة ومخفضا للتسرب، ونظرا لأنه من غير الممكن إعادة تصميم جميع الوظائف فإن المسألة تبدو عملية مواءمة لقدرات ورغبات وقيم الأفراد مع متطلبات العمل و المنظمة بفاعلية ،

و يمكن أن يتم ذلك بطريقتين هما : استراتيجيات تعتمد على الاختيار و التوظيف، أو استراتيجيات تقييم التوظيف (محمد ، 2011، ص90).

3- القيادة والإشراف : إن الطريقة التي يستطيع بها المشرف المساهمة في إدارة التسرب هي القيام بتسهيل اكتساب الموظف للعمل ، من خلال إيجاد ظروف تمكن الموظف من التحصيل المهني ومن خلال توفير المردود والاحترام ، وإزالة العوائق الموجودة أمام الأداء ووضع احتمالات للمكافآت التي تخضع لسيطرته ؛ والمشرف الذي يخفق في إيجاد بيئة يتم فيها تقدير ومكافأة تحقيق الأهداف يسهم في التسرب بين الموظفين الذين يحتمل أن يكونوا من ذوي الأداء الأفضل ، وإلى جانب ذلك فإن إخفاق المشرف في إيجاد احتمالات للمكافأة قد يعزز ذوي الأداء الضعيف الذين ينبغي عليهم إما أن يحاولوا تحسين أدائهم أو البحث عن أدوار أخرى داخلية أو خارجية.

كما أن المشرف يلعب دورا مهما في مرحلة التكيف الاجتماعي المبكر للموظفين الجدد و نفس الشيء فيما يتعلق بتدريب الموظفين و تطوير الوظائف ، و يستطيع المشرف من خلال النقاش المفتوح مع الموظفين فيما يتعلق بالحاجات التدريبية ، و الطموحات الوظيفية و التطور المناسب أن يسهل عملية التطور الداخلي للموظفين و يعزز ارتباطهم المستقبلي بالمنظمة ، و بالتالي يخفض من معدلات تسربهم (محمد، 2011، ص95).

4- الترقية: تعتبر الترقية عاملا مهما وأساسيا للموظفين لأنها تعبر عن الحوافز التي لها دور في إثارة الدافع لديهم ليحسنوا أدائهم وإنتاجيتهم، وزيادة ولائهم للمنظمة وقد ترافقها زيادة

في الأجور مما يعزز إمكانية الاحتفاظ بالعاملين المميزين، وعدم إعطاء مبرر لترك العمل والانتقال إلى جهات أخرى منافسة بفضل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات، كما تساعد على اجتذاب قوى للعمل من خارج المنظمة بما يضمن الاستمرارية ويجنبها فقدان العاملين (إسماعيل، ب ، ص،98).

5-المنافع الإضافية: في سياق العلاقات السائد داخل التنظيم يساهم هذا النظام التنافسي في جذب العاملين والمحافظة على بقائهم، و إدراك العامل لتنافسية هذه المنافع هو الذي يحطم التأثير على التسرب، والأفراد الذين يتم إشباع حاجاتهم الأساسية لا يسعون وراء مناخ العمل الهادي الذي يحقق لهم الأمان فقط، وإنما يسعون وراء التحدي والمسؤولية ويتوقعون نوعا من الاعتراف بجهودهم مما يدفعهم للارتباط بالمنظمة التي تحقق لهم ذلك وعدم التفكير في تركها (فرج عبد القادر ،2001، ص132).

6-تخطيط وتطوير المهنة: يرتبط التسرب الوظيفي بالرضا الحالي والتوقعات المستقبلية وتقييم الوظائف والأدوار في نطاق المنظمة وخارجها، وبالنسبة للعاملين الذي يقدرون التعليم وتنظيم المهارات والقدرات والذين يسعون إلى تحسين أدائهم الوظيفي، من الممكن أن يساهم التدريب والتطوير الذي توفره لهم المنظمة في الرضا الوظيفي، وربما يترك العاملون وظائفهم الحالية رغم رضاهم عنها لانهم يحسون بعدم القدرة على مواجهة أدوارهم المستقبلية ، كما يصبح العاملون أكثر تشوقا لترك العمل عندما تحصل تغيرات في مسار مهنتهم و تطلعاتهم و قيمهم الشخصية و حياتهم العالية ، مما يستوجب أخذ هذه المتغيرات في عين الاعتبار

في تطوير المهنة، أو التطور الذاتية مع تحليل و فهم ثقافة و مناخ المنظمة بالنسبة للنجاح و التطوير الوظيفي و التغيرات الاجتماعية و انعكاساتها على عملية التطور الوظيفي.

7- ظروف العمل: لا يمكن تجاهل بيئة العمل المادية إذ أن زيادة التنظيم والوعي العام بظروف السلامة المهنية والظروف البيئية، وتعتبر بيئات العمل السليمة والمرغوبة من الناحية المادية والنفسية هدفا قيما من منظور التسرب والمنظمة والمجتمع (محمد، 2011، ص99).

8- بناء الفريق: تعتبر مجموعات العمل المباشرة ومجموعات العمل الموسع مصادر يتفاعل معها العامل الفرد وباستطاعة المنظمات التي تسعى إلى إدارة التسرب بفاعلية أكثر أن تهتم ببناء مجموعات العمل داخلها.

9- المركزية : تعاني المنظمات التي تتصف بالمركزية العالية من وجود تسرب أكثر و قد تركز هذه العلاقة على عوامل ، مثل وجود استقلالية أقل و مشاركة أقل في اتخاذ القرارات و استحالة بطيئة لحاجات الوحدة و حاجات الفرد ، و النقص الواضح في المراقبة.

10- الاتصالات: يلقي الاتصال بفاعلية مع العاملين تأييدا واسعا خاصة إذا كان يمارس بصورة منتظمة والاتصالات التنظيمية الرسمية، والاتصالات الخاصة هي محددات للتسرب لذا لابد من إيجاد قنوات متعددة ومتكررة وصادقة للاتصال بين الأفراد والقيادات، وبين الأفراد فيما بينهم، وينبغي أن تكون للمحاولات التي تبذلها الإدارة من أجل تحسين تدفق سير الاتصالات نتائج تنظيمية إيجابية في مجال التسرب (محمد، 2011، ص100).

ومن جانب آخر فقد ركزت بعض الدراسات التي أجريت حول موضوع التسرب الوظيفي على أهمية وضرة إعادة النظر بين فترة وأخرى في القوانين والأنظمة المعمول بها، بحيث تواكب التغييرات الحاصلة سواء في المجتمع، أو في بيئة العمل المنافسة بالإضافة إلى تقليل الفوارق بين الامتيازات التي يتحصل عليها العاملون في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص، مع التأكيد على المساواة في منح الامتيازات للموظفين إذا كانوا يقومون بأعمال متشابهة، فكل هذه الأعمال تساعد على الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال تخفيف الضغوط عليهم، وبالتالي الحد من معدلات التسرب (الشنون، 1997، ص 141).

الفصل السادس: الشعور بالانتماء و علاقته بالأداء الوظيفي.

- الرضا الوظيفي و أثره على الأداء الوظيفي.
- الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي.
- الحوافز و تأثيرها على الأداء الوظيفي.
- الشعور بالانتماء و أثره على الأداء الوظيفي.
- تأثير الشعور بالانتماء على تسرب العمال.
- أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول : الرضا الوظيفي و أثره على الأداء الوظيفي.

1. مفهوم الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة من مشاعر العاملين تجاه أعمالهم و أنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم و لما ينبغي ان يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل و المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل و مزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل و مسؤوليات العمل و إنجازه و الاعتراف و التقدير (الحنيطي، 2000، ص15)

2. العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي:

و في هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، و الاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل و الأداء، و الاتجاه الثالث يؤكد ان الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة و هذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول:

هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب و أبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية فزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكاوهم و حل مشكلاتهم و إشباع حاجاتهم المادية و المعنوية و ثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، و كان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية و ثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، و كان الهدف من ذلك هو

رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية و قد أظهرت نتائج التجارب ان الإنتاجية ارتفعت و ان العوامل التي تم ادخالها في العمل أدت الى زيادة الدافعية للعمل، و هذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل و الأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين و هذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة و الإشراف المتساهل و النصح و الإرشاد.

الاتجاه الثاني:

فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا و الأداء حيث اكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات و الستينات ان ثمة حالات و مواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون اقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير ام انتاجيتهم تكون عالية و اكد انه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط او استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة و بذلك يكون الإنتاج مرتفعا و الرضا الوظيفي متدنيا.

الاتجاه الثالث:

يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد ايجابية (حوافز) مثل الأجر و الترقية و العلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل ان هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

و عموما عندما يكون الموظف غير راض عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه و يضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن و الاستغراق في أحلام اليقظة او ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل و قد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة. (محمد، 2018، ص131-133).

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي:

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية على أساس تشجيع للإبداع و الابتكار و توفر جميع الظروف و الأساليب التحفيزية لبلوغ مستويات عالية من الجودة يتحقق على إثرها إشباع العاملين لحاجاتهم و تحقيق المنظمة لأهدافها (بابوري، بن صويلح، 2015-2016، ص29)

2. تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

هناك إجماع بين الباحثين على ام الثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين و كذا ارضائهم الوظيفي و الرفع من الروح المعنوية لهم و يسهل عملية الاتصال فيما بينهم و ينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون و الالتزام و التجانس، حيث ان جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم الى الاتصال فيما بينهم و ينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون و الالتزام و التجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم و كذا التركيز على التفوق و تحقيق أداء متميز، و هناك تجارب و

دراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكظت الترابط المتين بين القيم و المعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم و نجاح و تميز أدائهم، و من هذه الدراسات نجد دراسة كل من deal and kemmedy حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا ان الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية.

إن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين و سلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية(أبو بكر، 2003،ص85)

المبحث الثالث: الحوافز و تأثيرها على أداء الموظفين.

الحافز عامل خارجي يخاطب الدافع و يوجه السلوك الى اتجاه معين.

الحوافز تؤدي الى إقبال العناصر المؤهلة و ذات الخبرة للعمل في المؤسسة التي تتبع سياسة حوافز واضحة و ناجحة. باعتبار أن الحوافز تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، فقد اثبتت الدراسات ان الحوافز تساعد على تعزيز انماط السلوك الفردي. و هي تتعامل مع الحاجات غير المشبعة و تعمل على توجيه العامل للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة(الصراف، قاسم و آخرون، 1994،ص22)

1. الحوافز و تأثيرها على سلوك العاملين:

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء، و تقلل من معدل دوران العمل و الغياب و تجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها.

و بصفة عامة يمكننا القول ان الناس يتجهون الى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن ان يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي أو يدفع الى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل. تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما انها تشبع الحاجات، و تؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، و تقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة و تفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل و يستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام للحوافز يربط بين الأجر و الأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله)، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة

تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي و هام لفهم السلوك الوظيفي و الأداء.(بن سعيد،
غسيل، بتيت، 2010-2011،ص56).

المبحث الرابع: الشعور بالانتماء و أثره على الأداء الوظيفي.

يؤدي زيادة انتماء الفرد للمنظمة، الى زيادة الجهد المبذول في العمل و زيادة الإنتاجية و الأداء، و ليس العكس (لوتاه، 2002، ص95).

فالفرد الذي يرتفع ولاءه و انتمائه لمنظمة، يزداد حماسه و إقباله للعمل، و يزداد إخلاصه لمنظمة فيرتفع بذلك أدائه، مستندين في ذلك الى رأي مفاده. ان الفرد الذي يتمتع بولاء منظمته، يكونه كائنا اجتماعيا يمتاز بمبادئ و قيم اخلاقية و اجتماعية تجعله يزيد من ادائه.

معناه ان الأداء الجيد مرتبط بالولاء المرتفع، و هذا حسب "لوثانز" وآخرون، فقد اوضح ايضا ان سبب الاختلاف في ازدياد أداء العاملين اليابانيين يعود على الأقل الى أنهم يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمنظماتهم أكثر العاملين الأمريكيين، و يؤكد ذلك بقوله ان ما يدعو لتأييد الفكرة العامة هذه ان العاملين اليابانيين يملكون معدلات دوران العمل حوالي نصف ما يملكه نظيرهم الأمريكيين، و كذلك توصلت كل من دراسة "يوسف" 1999، و دراسة "العنبي" 1993، الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي (درويش، 1999، ص220).

داخلهم و تضعف روحهم المعنوية فتنخفض نسبة انجازهم مما يؤثر بشكل سلبي على المنظمة (سلامه، 2003، ص47).

المبحث الخامس: تأثير الشعور بالانتماء على تسرب العاملين.

تعتبر ظاهرة تسرب الأفراد من منظماتهم ظاهرة خطيرة على التنظيم، و تعرف ظاهرة التسرب الوظيفي بأنها "توقف الفرد عن عضويته في المنظمة التي يعمل بها فيها و يتقاضى منها تعويضاً نقدياً عن عمله فيها"، و لهذه الظاهرة نتائج سلبية كثيرة كما يراها موبلي (1986) تتمثل في الآتي:

1. التكاليف المرتفعة:

إن هذه الظاهرة تتسبب في زيادة التكاليف مثل تكلفة الإعلان و التدريب و الإعداد و الاختيار و غيرها من المصاريف الباهظة التكلفة.

• تعطيل الأداء: و يتعطل الأداء من ناحيتين هما:

١- أن الأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبل تركهم لأعمالهم.

٢- أما الثاني فينتج عن الكلفة أثناء شعور الوظيفة و ما ينتج عن ذلك من كلفة و تعطيل في العمل أثناء القيام في البحث من البديل.

• ارتباك الأنماط الاجتماعية و الاتصالات: تمتاز المنظمات بما يوجد لديها من أنماط

اجتماعية و أنماط الاتصالات الرسمية، و إذا كان التاركين لعملهم من عاملين مشاركين و ذوي قيمة، أو كانوا من جماعة عمل متماسكة، فإن هذا يؤثر بشكل سلبي على بقية أعضاء التنظيم بشكل يتجاوز زيادة أعباء العمل و انخفاض الأداء الى التأثير بشكل مباشر و خطير على

تماسك الجماعة و تكاملها، و يعمل على اعاقه تعزيز ذلك التماسك فيضعف الانتماء لدى العاملين.

• انخفاض المعنويات: فعندما يرى اعضاء التنظيم ان الكثير من زملائهم يتركون التنظيم و العمل، تضعف الروابط لديهم و يدخل الإحباط إله داخلهم و تضعف روحهم المعنوية فتتخض نسبة انجازهم مما يؤثر بشكل سلبي على المنظمة (سلامه، 2003، ص47).

المبحث السادس: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

على ضوء استعراض طرق علاج ضغوط العمل فإن السؤال الذي يثار: هل المطلوب القضاء كلياً على أسباب الضغوط؟ و الإجابة على ذلك بالنفي، لأن محاولة القضاء كلياً على أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة و تؤكد العديد من الدراسات ضرورة ان يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط، لأن ذلك من شأنه ان يبعث على التحدي و يثير فيه الحيوية و النشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه و في هذا المجال يمكن الإشارة الى نموذجين (الرفاعي، 1998، ص264).

1- نموذج yerks-dadson:

و بموجب هذا النموذج، فإنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد، زادت إنتاجيته الى أن يصل مستوى معين، و تفسير ذلك ان الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة، فإن ذلك لا ينشطه و من ثم لن يظهر اي تحسين في الأداء، و من ناحية ثانية، إذا كانت

الضغوط الواقعة عليه كبيرة، فإنه سيبدل جهدا كبيرا للتكيف مما يؤدي الى تخفيض مستوى أدائه، لأن جزءا من جهد الفرد انصرف في عملية التكيف، و الموقف المثالي وفقا لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادرا على بذل و الطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه.

2-نموذج Megline:

يعد هذا النموذج، ان الضغط معادل للتحدي، حيث يرى ان المشاكل و الصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء، و يفترض النموذج أنه حينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضا، فإنه في هذا الموقف لا يواجه اي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء، و لكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه، أما إذا كان مقدار الضغط عاليا فإن التحدي قد يكون عند المستوى الذي يثبط من عزيمة الفرد و يؤدي الى فتور همته (الحلبي، 2011، ص33-34).

III. التصميم المنهجي للبحث

بعدها تطرقنا في الفصول السابقة من الجانب النظري لكل من الشعور بالانتماء و علاقته بالأداء الوظيفي ، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المؤسسة الخاصة لتوصيل و توزيع المواد البيتروولية "سوداني"

حيث سنحاول دراسة العلاقة بين الشعور بالانتماء و الأداء الوظيفي للعمال والموظفين بالمؤسسة .

وتضمن هذا القسم العناصر التالية:

- منهج الدراسة .

-مجتمع و عينة الدراسة.

-أدوات الدراسة .

• منهج الدراسة :

لا يمكن أن نجد بحثا علميا بدون منهج علمي واضح، يتم من خلال قواعده دراسة المشكلة البحثية، وتحليل الأبعاد المتعلقة بها، و مسبباتها والتعرف إلى جوانبها ومدى تأثيره او تأثيرها بالظواهر التي تحيط بها ، حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج المسحي وهومن أهم المناهج المستخدمة في الدراسات الوصفية، فهو يصف الظاهرة محل الدراسة بدقة بحيث يعطينا نتائج دقيقة وواضحة (عبد الغني، 1992 ،ص 41).

• المنهج المسحي:

يقصد بالمنهج المسحي الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة من حيث العوامل المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها، كما في الحيز الواقع يوضمن ظروفها الطبيعية من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك كما يعرف أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضع اجتماعية معينة أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة (محاضرات في وحدة تقنيات ومناهج البحث، 2019، 2018).

كما يعرف بأنه أحد المناهج الرئيسية التي تجمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن الظواهر الاجتماعية والثقافية والسياسية كما هي في الواقع الذي نقوم بدراسته، وذلك بقصد الوصول إلى النتائج المتعلقة بما يفيد في فهم الظواهر وتقديم الحلول للمشكلات البحثية، ولا يتوقف منهج المسح عند تجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتبويبها، لكنه يتجاوز ذلك إلى تقديم حلول للمشكلات العلمية ويقوم منهج المسح على الحصول على أكبر كم ممكن من المعلومات حول الظاهرة محل الدراسة بغية تحقيق قدر كبير من الفهم الشامل للوضع القائم (مسعود، 2018، ص 227).

• مجتمع البحث و عينته :

هو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث. وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة.

لذا فإن الباحث يسعى إلى إشراك جميع أفراد المجتمع ، لكن الصعوبة تكمن في أن عدد أفراد المجتمع قد يكون كبير ، بحيث لا يستطيع الباحث إشراكهم جميعا ، حيث يقوم باختيار مجموعة جزئية من مجتمع البحث و تسمى هذه المجموعة عينة البحث (محد، محاضرات المنهج التجريبي ، ص 17).

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

-مؤسسة توصيل المواد البترولية:

لقد أجرينا الدراسة الميدانية في مؤسسة "سوداني " لتوصيل و توزيع المواد البترولية و فيما يلي سنقدم نبذة عن هذه المؤسسة :

هي مؤسسة خاصة نشأت و بدأت مهامها سنة 2016 في ولاية تيزي وزو ، و تهدف الشركة الى المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال القطاع النفطي من خلال توزيع وبيع المنتجات النفطية بما يحقق أهداف خطط التنمية والخطط المعتمدة في وزارة الطاقة و المناجم.

تمارس الشركة لغرض تحقيق اهدافها الانشطة التالية وفق أحكام قانون تنظيم وزارة النفط رقم (101) لسنة 1976 المعدل:

-استلام و خزن المنتجات النفطية في مستودعاتها.

-نقل المنتجات النفطية من المستودعات والمعامل الى منافذ البيع التي تدار من قبل الشركة.

- إدارة وتشغيل منافذ بيع المنتجات النفطية التابعة للشركة في عموم القطر.
- الإشراف على منافذ بيع المنتجات النفطية التي تدار من قبل القطاع الخاص.
- بيع المنتجات النفطية الى المواطنين والمؤسسات القطاعية.
- إدارة وتنفيذ جميع الاعمال الفنية والخدمية بما يدعم أنشطتها .

• عينة البحث:

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث ، و ممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل ، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله ، و عمل استدلالات حول معالم المجتمع.

لذا فان عينة البحث يجب أن تحتفظ بجميع خصائص المجتمع الأصلي حتى تكون ممثلة لجميع خصائص ذلك المجتمع .بحيث تتمثل عينتنا في العينة العشوائية البسيطة و هي طريقة لأخذ العينات بشكل عشوائي من المجتمع ، و يكون لكل عنصر من عناصر المجتمع.

نفس احتمالية الظهور فتكون هذه الطريقة بمثابة تمثيل للمجتمع بأكمله مبتعدة عن التحيز، و تعتبر العينة العشوائية أكثر طرق جمع البيانات شيوعا ، لأنها بسيطة و تتوصل لاستنتاجات غير متحيزة.

وقد تكونت عينتنا من 200 مفردة.

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ، السن ،المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة حيث سوف نستهل تحليلنا لفقرات الاستبيان بتحليل البيانات الشخصية وفق ما يلي :

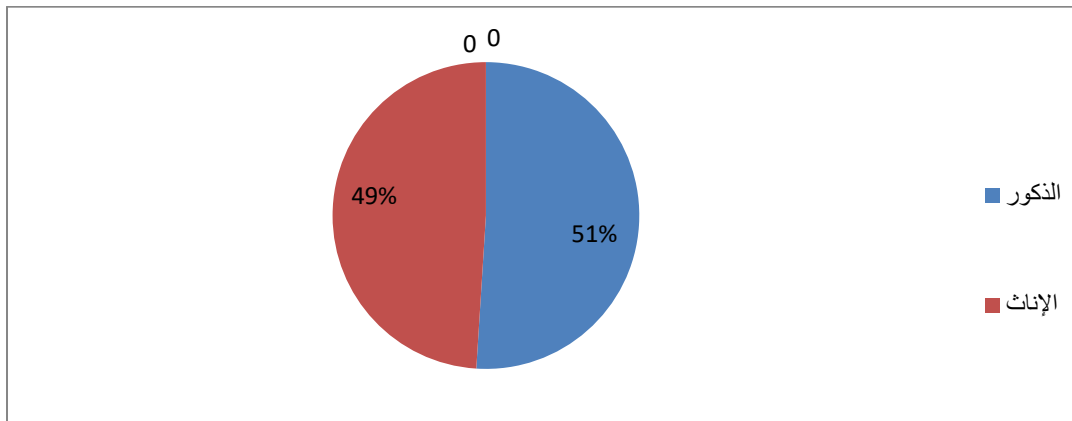
التصميم المنهجي للبحث

الجنس : من مجموع 200 استمارة .

- جدول رقم (1) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

| المتغيرات | التكرار | النسبة |
|-----------|---------|--------|
| الذكور | 102 | %51 |
| الإناث | 98 | %49 |
| المجموع | 200 | %100 |

- الشكل رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



يظهر من خلال الجدول رقم (1) والشكل رقم (1) تقارب في عدد أفراد العينة حيث بلغ عدد الذكور (102) بنسبة قدرت ب(51%)، في حين بلغ عدد الإناث (98)

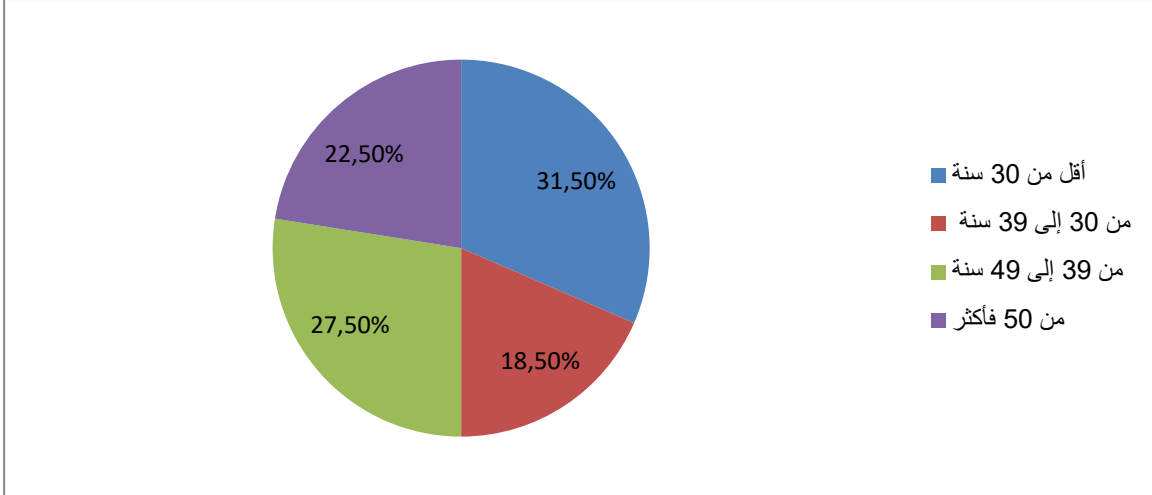
التصميم المنهجي للبحث

والتي قدرت نسبتهم ب(49%)، ويمكن الاستنتاج من خلال هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تستقطب كلا الجنسين، ولا تفرق بينهم.

-جدول رقم(2) توزيع أفراد العينة حسب السن:

| المتغيرات | الإجابة | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|---------|--------|
| أقل من 30 سنة | 63 | 31,5% | |
| من 30 إلى 39 سنة | 37 | 18,5% | |
| من 39 إلى 49 سنة | 55 | 27,5% | |
| من 50 فأكثر | 45 | 22,5% | |
| المجموع | 200 | 100% | |

-الشكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب السن.



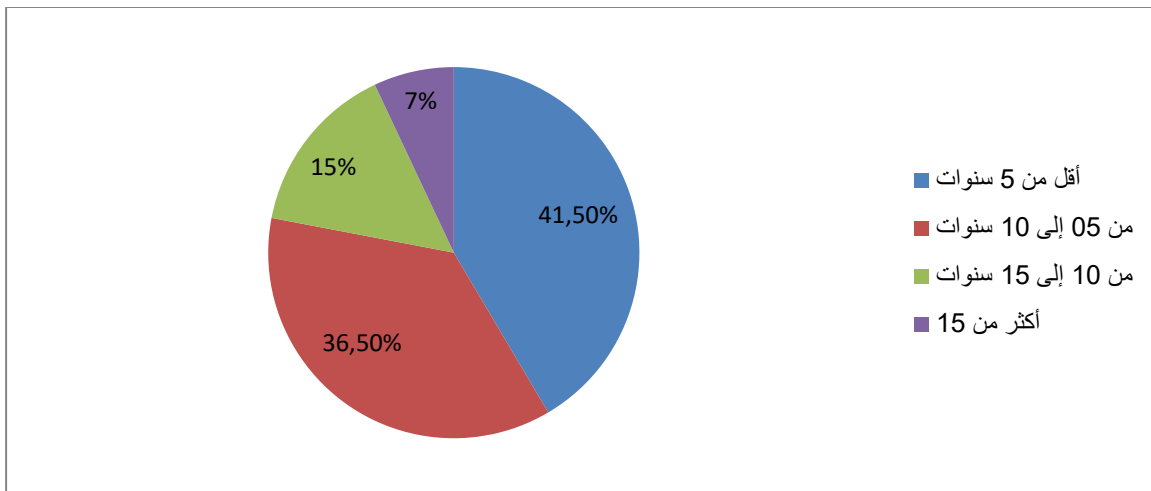
يظهر من خلال الجدول رقم (2) والشكل رقم (2) أعلاه توزيع أفراد العينة حسب السن، حيث نجد أن أفراد العينة الذي تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) هم الفئة الأكثر في توزيع أفراد عينتنا بتكرار قدر ب(63) ونسبة قدرت ب(31,5%)، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من (39 إلى 49 سنة) بتكرار قدر ب (55) ونسبة قدرت ب(27,5%)، ومن ثم نجد فئة من (50 فأكثر) بتكرار قدر ب(45) ونسبة قدرت ب(22,5%)، وأخيرا تجد فئة (من 30 إلى 39 سنة) بتكرار قدر ب(37) ونسبة قدرت ب(18,5%)

ومنه نستنتج أن أعمار الموظفين في المؤسسة متنوعة ، حيث نجد مختلف الفئات العمرية .

-جدول رقم (3) :توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية:

| المتغيرات | الإجابة | التكرار | النسبة |
|--------------------|---------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات | 83 | 41,5% | |
| من 05 إلى 10 سنوات | 73 | 36,5% | |
| من 10 إلى 15 سنوات | 30 | 15% | |
| أكثر من 15 | 14 | 7% | |
| المجموع | 200 | 100% | |

- الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة الخبرة الوظيفية

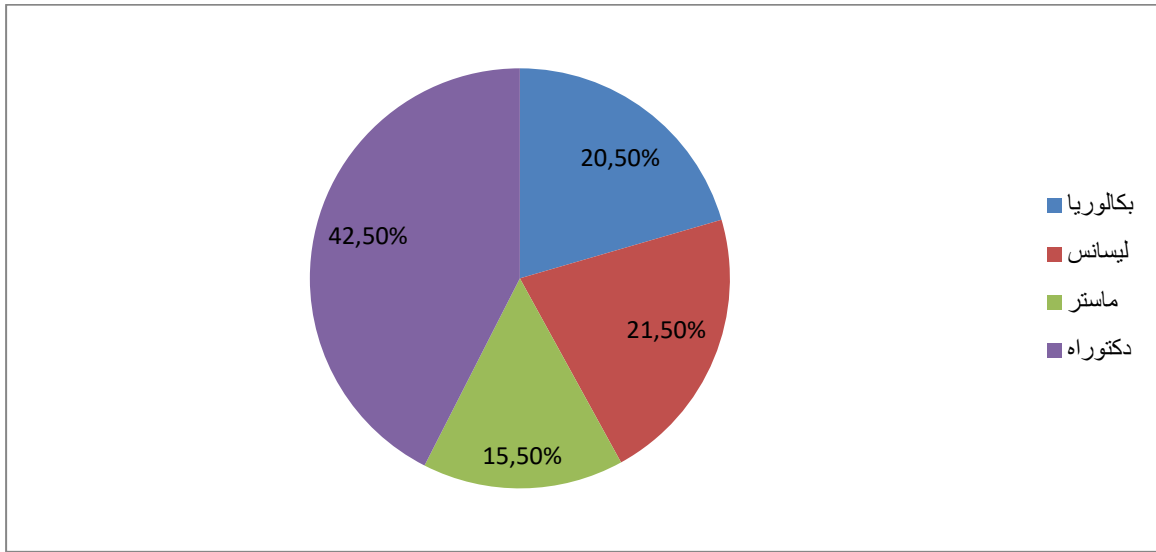


يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية، حيث نجد الأفراد (أقل من 5 سنوات) هم أكبر فئة من حيث توزيع أفراد العينة بعدد قدر ب(83) ونسبة قدر ب(41,5%)، ومن ثم تليها الفئة من (05 إلى 10 سنوات) بعدد قدر ب(73) ونسبة قدرت ب(36,5%)، ثم تأتي الفئة من (من 10 إلى 15 سنوات) بعدد قدر ب(30) ونسبة قدرت ب(15%)، وأخيرا نجد الفئة من (أكثر من 15) والتي قدر عددها ب(14) ونسبة قدرت ب(7%). وهذا ما يعني أن المؤسسة دائما ما تستقطب العمال الجدد في المؤسسة.

-جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة المستوى التعليمي:

| المتغيرات | الإجابة | التكرار | النسبة |
|-----------|---------|---------|--------|
| بكالوريا | 41 | 20,5% | |
| ليسانس | 43 | 21,5% | |
| ماستر | 85 | 42,5% | |
| دكتوراه | 31 | 15,5% | |
| المجموع | 200 | 100% | |

- الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة المستوى التعليمي.



من خلال الجدول رقم(4)والشكل رقم (4) أعلاه، نلاحظ أن أفراد العينة ذوي المستوى ماستر هم الفئة الأكبر في توزيع أفراد عينة دراستنا بحيث بلغ عدده (85) بنسبة قدرت ب(42,5%)، ومن ثم تليها الأفراد ذوي المستوى دكتوراه بعدد (85) ونسبة قدرت ب(42,5%)، ومن ثم تليها فئة ذات مستوى بكالوريا بعدد قدر ب(43) ونسبة قدرت ب(21,5%)، وأخيرا نجد فئة الليسانس بعدد قدر ب(43) ونسبة قدرت ب(21,5%).

• أدوات الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها ، وعلى طبيعة المنهج المتبع في البحث و الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة ، و الإمكانيات المادية المتاحة و جدنا بأن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبيان .

• الاستبيان :

يعرف الاستبيان بأنه : " نموذج يضم أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى الباحثين عن طريق البريد " (رشيد، 2008 ،ص 182).
يعرف أيضا على أنه أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث و تعد الاستمارة واسطة بين الباحث و المبحوث ، و غالبا يلجأ الباحث.

لأسلوب الاستمارة لجمع المعلومات عندما يتعلق الأمر ببيانات لها ارتباط بمشاعر الأفراد ودوافعهم و عقائدهم نحو موضوع محددة مسبقا.

وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها (ابراش، 2008، ص 261 - 269) .

وقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة أي الاستبيان على النحو التالي :

فقرارات الاستبيان : قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في

جمع البيانات الأولية ، وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى ثلاث محاور كما يلي:

• المحور الأول: و التي تتمثل في البيانات الشخصية، تناولت سمات و خصائص

عينة الدراسة من حيث (الجنس، السن، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي).

• المحور الثاني: الشعور بالانتماء للمؤسسة، يضم أبعاد عديدة وهي :

✓ بعد الانتماء إلى المؤسسة (4 بنود).

✓ بعد الشعور بالرضا للمؤسسة (3بنود).

✓ بعد الثقافة التنظيمية في المؤسسة (5بنود) .

✓ بعد الاتصال عنصر فعال للشعور بالانتماء (6 بنود).

• المحور الثالث: الأداء الوظيفي، يضم أبعاد عديدة و هي :

✓ بعد العلاقات التنظيمية (4بنود) .

✓ بعد أساليب و إجراءات العمل (8 بنود).

✓ بعد الشعور بالأمان في مكان العمل (3بنود)

-وصف المقاييس و ثباتها :

❖ وصف المقاييس :

من خلال الجدول التالي سنقدم وصف للمقياس الذي استخدمناه في دراستنا:
الجدول رقم (05) محاور مقياس الشعور بالانتماء و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

| أمثلة عن الأسئلة | الأسئلة | تسمية المحاور | محاور المقياس |
|---|--|------------------|---------------|
| يشعر الموظفون بالانتماء داخل المؤسسة | 1،2،3،4،5،6،7،8،9،10،11 ، 12،13،14،15،16،17،18 | الشعور بالانتماء | 1 |
| الأداء الوظيفي مرهون بشعور الموظف بالانتماء | 19،20،21،22،23،24،25،26،27 28،29،30،31،32،33،34،35،36 | الأداء الوظيفي | 2 |

صدق و ثبات المقياس :

• **الصدق الظاهري للأداة:** لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاتها، وقد أشارت إلى بعض الملاحظات التي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوح و بساطة لتظهر في شكلها النهائي.

• **الصدق البنائي للأداة:** سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة

لأداة الدراسة حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0 - 1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر من 0.6 تعبيراً عن مدى استقرار هذه الأداة، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج، في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف .
الجدول رقم (6):صدق وثبات مقياس الشعور بالانتماء والأداء الوظيفي.

| المقياس | معامل ألفا كرومباخ |
|--|--------------------|
| مقياس الشعور بالانتماء والأداء الوظيفي | 0.85 |

يوضح الجدول رقم (6): أعلاه أن نسبة صدق وثبات المقياس عالية جداً، حيث قدرت بـ 0.85 ، وهو ما يدل على أن أسئلة الاستمارة صيغت بشكل دقيق وعلمي.

❖ الإجراءات:

في يوم 11 جويلية 2022 على الساعة العاشرة صباحا قمنا بالتوجه إلى المؤسسة الخاصة لتوصيل و توزيع المواد ، من أجل إيداع طلب إجراء دراسة ميدانية لعينة من موظفي المؤسسة لدراسة موضوعنا ، حيث التقينا بمسؤول الوحدة هناك وقمنا بشرح سبب زيارتنا لهم ، وبكل صدر رحب وافق على طلبنا ، حيث أخبرنا أن المجتمع الكلي للموظفين بالوحدة هو 220 موظف لكن سمح لنا بدراسة 200 عينة من المجتمع الكلي وهذا راجع لأسباب تخص المؤسسة . في يوم 13 جوان 2022 على الساعة التاسعة صباحا قمنا بالتوجه مرة ثانية ومعنا 200 استمارة قمنا بتوزيعها على موظفي الوحدة عشوائيا ، بعد ذلك سألنا المشرف عن يوم استرجاعنا للاستمارات مملوءة فأخبرنا أنه بعد أسبوع يمكننا أن نسترجعها .

في يوم 18 جويلية 2022 على الساعة التاسعة صباحا توجهنا نحو المؤسسة حيث وجدنا جميع الاستمارات مملوءة وجاهزة من طرف الموظفين حيث لم ينقص منها ولا استمارة بعد ذلك قمنا بتفريغها في برنامج SPSS ، حيث استغرق تفريغها يومين بعد ذلك أكملنا باقي الخطوات المتبقية .

IV . التحليل الإحصائي و عرض نتائج

البحث

عرض وتحليل الجداول البسيطة:

-الجدول رقم (7): نتائج أسئلة مقياس الشعور بالانتماء للمؤسسة وعلاقته بالأداء الوظيفي.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | رقم السؤال |
|-------------------|-----------------|------------|
| 0.0 | 5.0 | 1 |
| 1.6 | 2.2 | 2 |
| 1.0 | 5.7 | 3 |
| 0.1 | 3.0 | 4 |
| 0.0 | 4.0 | 5 |
| 0.3 | 2.0 | 6 |
| 0.3 | 5.9 | 7 |
| 0.1 | 3.0 | 8 |
| 0.3 | 5.9 | 9 |
| 0.7 | 4.1 | 10 |
| 1.2 | 2.3 | 11 |
| 0.3 | 6.0 | 12 |
| 0.9 | 3.2 | 13 |
| 0.2 | 6.0 | 14 |
| 0.9 | 3.2 | 15 |
| 1.4 | 1.4 | 16 |
| 0.3 | 6,0 | 17 |
| 0.9 | 3.2 | 18 |
| 0.3 | 6.0 | 19 |

التحليل الإحصائي و عرض نتائج البحث

| | | |
|-----|-----|----|
| 0.1 | 3.0 | 20 |
| 0.5 | 1.1 | 21 |
| 0.5 | 6.8 | 22 |
| 0.1 | 3.0 | 23 |
| 0.5 | 6.8 | 24 |
| 0.1 | 4.9 | 25 |
| 0.0 | 3.0 | 26 |
| 0.0 | 6.0 | 27 |
| 0.0 | 3.0 | 28 |
| 0.0 | 6.0 | 29 |
| 0.0 | 2.0 | 30 |
| 0.0 | 3.0 | 31 |
| 0.0 | 7.0 | 32 |
| 0.0 | 2.0 | 33 |
| 0.0 | 7.0 | 34 |
| 0.0 | 2.0 | 35 |
| 0.7 | 6.8 | 36 |

التحليل الإحصائي الوصفي لمقياس الشعور بالانتماء للمؤسسة وعلاقته بالأداء الوظيفي:
تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم أن توزيع أسئلة الشعور بالانتماء للمؤسسة والأداء الوظيفي اعتدالي نسبيا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 1.12 و 7.00، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين 1.67 و 0.00 وهو ما يشير إلى تشتت ضعيف في نتائج أفراد العينة.

عرض وتحليل الجداول المركبة:

-الجدول رقم (8): الشعور بالانتماء في المؤسسة حسب متغير الجنس.

| المجموع | | الجنس | | | | الإجابة | |
|---------|-----|-------|----|-------|-----|-------------|-------------|
| | | إناث | | ذكور | | المتغيرات | |
| ن | ت | ن | ت | ن | ت | موافق | 1 3 4 |
| %100 | 79 | %68.4 | 54 | %31.6 | 25 | موافق قليلا | |
| %100 | 12 | %0 | 0 | %100 | 12 | موافق بشدة | |
| %100 | 46 | %17.4 | 8 | %82.6 | 38 | متردد | |
| %100 | 18 | %0 | 0 | %100 | 18 | معارض | |
| %100 | 5 | %80 | 4 | %20 | 1 | معارض قليلا | |
| %100 | 28 | %71.4 | 20 | %28.6 | 8 | معارض بشدة | |
| %100 | 12 | %100 | 12 | %0 | 0 | المجموع | |
| %100 | 200 | %49 | 98 | %51 | 102 | | |

التحليل الإحصائي و عرض نتائج البحث

يوضح الجدول أعلاه أن الذكور قد أجابوا بموافق قليلا ومتردد بنسبة (100 بالمائة) وهي أعلى درجة، بينما نجد الإناث قد أجابوا على معارض بشدة بنسبة (100 بالمائة) وهي أعلى نسبة، وهذا فيما يخص شعورهم بالانتماء نحو المؤسسة.

-الجدول رقم (9): الشعور بالفخر بالعمل في المؤسسة حسب متغير السن

| المجموع | | السن | | | | | | | | الإجابة المتغيرات | |
|---------|-----|------------|----|--------------|----|--------------|----|-----------|----|----------------------|-----|
| | | من 50 فكثر | | من 39 إلى 49 | | من 30 إلى 39 | | اقل من 30 | | | |
| ن | ت | ن | ت | ن | ت | ن | ت | ن | ت | موافق | 103 |
| %100 | 66 | %0 | 0 | %0 | 0 | %0 | 0 | %100 | 66 | موافق | |
| %0 | 0 | %0 | 0 | %0 | 0 | %0 | 0 | %0 | 0 | موافق قليلا | |
| %100 | 77 | 48.1 | 37 | %2.6 | 2 | %0 | 0 | %49.4 | 38 | موافق بشدة | |
| %0 | 0 | %0 | 0 | %0 | 0 | %0 | 0 | %0 | 0 | متردد | |
| %100 | 67 | 0 | 0 | %31.3 | 21 | %55.2 | 37 | %13.4 | 9 | معارض | |
| %100 | 14 | 47.1 | 8 | %42.9 | 6 | %0 | 0 | %0 | 0 | معارض قليلا | |
| %100 | 26 | 0 | 0 | %100 | 26 | %0 | 0 | %0 | 0 | معارض بشدة | |
| %100 | 200 | 22.5 | 45 | %27.5 | 55 | %18.5 | 37 | %31.5 | 63 | المجموع | |

يوضح الجدول أعلاه أن فئة أقل من 30 سنة أجابوا بموافق بنسبة (100) كأعلى نسبة، بينما نجد فئة من 30 إلى 39 سنة أجابوا بمعارض بنسبة 55.2 وهي أعلى نسبة، والفئة من 39 إلى 49 أجابت بمعارض بشدة بنسبة (100)، وأخيرا نجد فئة من 50 فأكثر فقد أجابوا بموافق بشدة بنسبة قدرت ب(48.1)، وهذا فيما يخص شعور العمال بالفخر اتجاه مؤسستهم.

-الجدول رقم (10): الشفافية في مكان العمل حسب متغير الخبرة الوظيفية

| المجموع | الخبرة الوظيفية | | | | | | | | الإجابة المتغيرات | | |
|---------|-----------------|-------|-------------------|-------|------------------|-------|----------------|-------|----------------------|---------|-------------|
| | أقل من 5 سنوات | | من 5 إلى 10 سنوات | | من 10 إلى 15 سنة | | أكثر من 15 سنة | | | | |
| ن | ت | ن | ت | ن | ت | ن | ت | ن | ت | 27 س | |
| %100 | 37 | %0 | 0 | %0 | 0 | %0 | 0 | %100 | 37 | | موافق |
| %100 | 43 | %32.6 | 14 | %23.3 | 10 | %0 | 0 | %44.2 | 19 | | موافق قليلا |
| %100 | 50 | %0 | 0 | %28 | 14 | %18 | 9 | %54 | 27 | | موافق بشدة |
| %100 | 12 | %0 | 0 | %0 | 0 | %100 | 12 | %0 | 0 | | متردد |
| %100 | 16 | %0 | 0 | %0 | 0 | %100 | 16 | %0 | 0 | | معارض |
| %100 | 20 | %0 | 0 | %0 | 0 | %20 | 0 | %0 | 0 | | معارض قليلا |
| %100 | 22 | %0 | 0 | %27.3 | 6 | %72.7 | 16 | %0 | 0 | | معارض بشدة |
| %100 | 200 | %7 | 14 | %15 | 30 | %36.5 | 73 | %41.5 | 83 | | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه أن فئة أقل من 5 سنوات أجابوا بموافق بنسبة (100) كأعلى نسبة، والفئة من 5 إلى 10 سنوات أجابت بمعارض بنسبة (100) كأعلى نسبة، أما فئة 10 إلى 15 سنة أجابت بمعارض بنسبة قدرت ب(27.3)، وفئة أكثر من 15 سنة أجابت بموافق قليلا بنسبة قدرت ب(32.6)، وهذا فيما يتعلق بالشفافية في مكان العمل.

-دراسة علاقات الارتباط:

هنالك طرق عديدة يمكن اعتمادها لتفسير علاقات الارتباط بين مختلف المتغيرات، وفي البحث الحالي استخدمنا ارتباط (بيرسون)، بهدف دراسة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، ويشير (بيرسون) إلى أن الارتباط في هذا الاختبار يتراوح بين 0.1- وهي العلاقة المثالية السالبة، 0.0 والتي تعني أنه لا يوجد أي ارتباط، وصولاً إلى 0.1 + وهي العلاقة المثالية الموجبة.

ويشير الإيجاب أو السلب في الارتباط في الزيادة والنقصان في أطراف الارتباط ، فإذا كان هذا الارتباط موجبا فذلك يعني أنه كلما زاد العامل الأول زاد العامل الثاني والعكس صحيح وهوما يسمى بعلاقة طردية، في حين إذا كان الارتباط سالبا فإن ذلك يشير إلى أنه كلما زاد العامل الأول نقص العامل الثاني والعكس صحيح وهذا ما يسمى بعلاقة عكسية. وانطلاقاً من هذه المعطيات قمنا باختبار العلاقة في فرضيات البحث باستخدام ارتباط (بيرسون) كما ذكرنا سابقاً.

•العلاقة بين الشعور بالانتماء والأداء الوظيفي (الفرضية الأولى):

يوضح الجدول رقم (11) وجود علاقة ارتباط سالبة قوية بين الشعور بالانتماء للمؤسسة والأداء الوظيفي، والتي قدرت ب ($P=0,01$; $R=-0,27^{**}$)، فكلما زاد الشعور بالانتماء للمؤسسة نقص الأداء الوظيفي و هذا يعني أن الشعور بالانتماء للمؤسسة ينقص من الأداء الوظيفي للموظف و هذا حسب العينة المدروسة ، و هذا قد يرجع مثلاً الى أن الفرد كلما كان انتمائه قوي كلما كانت علاقته أقوى مع زملائه و المدراء فيمكن القول بأنه يشعر بأن المؤسسة أصبحت كأسرة بالنسبة له فهو نوعاً ما يشعر بالأمان مما يؤدي الى تقصيره و قلة أدائه الوظيفي .

-جدول رقم (11): يبين العلاقة الموجودة بين الشعور بالانتماء والأداء الوظيفي.

| الأداء الوظيفي | الشعور بالانتماء للمؤسسة | |
|----------------|--------------------------|--------------------------|
| -0,27** | 1 | الشعور بالانتماء للمؤسسة |
| 1 | -,27** | الأداء الوظيفي |

** ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

- العلاقة بين جنس الموظف والأداء الوظيفي (الفرضية الثانية):

يوضح الجدول رقم (12) عدم وجود علاقة بين جنس الموظف والأداء الوظيفي، وهذا يعني أن جنس الموظف (نكر، أنثى) لا يؤثر في الأداء الوظيفي بالانتماء للمؤسسة.

-جدول رقم (12): يبين العلاقة الموجودة بين جنس الموظف والأداء بالانتماء.

| الشعور بالانتماء للمؤسسة | جنس الموظف | |
|--------------------------|------------|--------------------------|
| -,09 | 1 | جنس الموظف |
| 1 | -,09 | الشعور بالانتماء للمؤسسة |

-العلاقة بين سنوات الخبرة للموظف والشعور بالانتماء للمؤسسة (الفرضية الثالثة):

يوضح الجدول رقم (13) وجود علاقة ارتباط سالبة قوية بين سنوات الخبرة للموظف والشعور بالانتماء للمؤسسة، والتي قدرت ب ($R=-0,22^{**}$; $P=0,01$) وهذا يعني أن علاقة الانتماء بين المتغيرين عكسية بمعنى أنه كلما زادت سنوات خبرة الموظف نقص انتماءه للمؤسسة وهذا قد يرجع للملل الذي قد يصيب العامل ويمكن لقلة تقديره...الخ.

-جدول رقم (13): يبين العلاقة الموجودة بين سنوات الخبرة للموظف والشعور بالانتماء.

| الشعور بالانتماء للمؤسسة | سنوات الخبرة للموظف | |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| -,22 ^{**} | 1 | سنوات الخبرة للموظف |
| 1 | -,22 ^{**} | الشعور بالانتماء للمؤسسة |

^{**} ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

V . مناقشة نتائج البحث

مناقشة نتائج البحث:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على مستوى الشعور بالانتماء ، و مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الخاصة لتوصيل و توزيع المواد الببتروولية "سوداني" و دور الشعور بالانتماء في تحقيق الأداء الوظيفي لديهم ، و بعد القيام بتحليل و تفسير نتائج الاستبيان قمنا بمناقشة و تفسير النتائج التي حصلنا عليها عن طريق اختبار صحة و خطأ الفرضيات المقترحة و هذا باستعمال معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقل و التابع ، بحيث تبين لنا أن :

- مناقشة الفرضية الأولى :

الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط سالبة قوية بين الشعور بالانتماء للمؤسسة و الأداء الوظيفي التي قدرت ب ($R=-0,27^{**}$; $P=0,01$) ، وهذا يعني أن الشعور بالانتماء للمؤسسة يؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما كان انتماء العمال للمؤسسة قوي كان أداء العمال جيد و العكس صحيح.

فأهمية الشعور بالانتماء تكمن في أنه ركيزة و محرك أساسي لكافة العمليات المتعلقة بالمؤسسة و فعاليتها من خلال أفعال و مواقف الأفراد مما يحقق التزامهم و رضاهم

وولائم لهذه المؤسسة مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي إليها، و أيضا تعود العامل على هذه المؤسسة و رفع الكلفة بينهم و بين مدراءها و مسؤوليها و عمالها و بهذه الفكرة نفس النتيجة التي توصلنا إليها هي أنه كلما زاد الشعور بالانتماء للمؤسسة نقص الأداء الوظيفي للموظف ، حيث أن هذا الأخير عندما يعود الى المؤسسة سيحس نوعا ما على أنه جزءا منها و أنها كعائلته الثانية و هذا ما يجعل شعوره بالمسؤولية ضعيف و كذا الخوف من العقاب و الإقصاء مما يدفعه الى التقصير في أدائه الوظيفي مثل التأخر في الوصول الى العمل فهو يضمن أن المسؤولين لن يحاسبوه على ذلك ، و كذا انصرافه باكرا و تقصيره في المهام التي تطلب منه مما يؤدي في النهاية الى التقليل من أدائه الوظيفي بشكل عام ، و لذا نجد أن نقص من فعالية الشعور بالانتماء لدى العمال سوف يؤدي إلى عدم وجود التوافق و الاتفاق و التكامل و الانسجام ما بين مكوناتها و هذا ما سيؤدي إلى وجود فجوة في الفعالية الانتاجية .

- مناقشة الفرضية الثانية :

نلاحظ من خلال الفرضية الثانية عدم وجود علاقة بين جنس الموظف و الأداء الوظيفي بمعنى أن جنس الموظف ذكورا كانوا أم إناث لا يحتكم في أدائهم الوظيفي .

فمن العوامل المؤثرة على أداء الموظفين السياسة الحديثة التي انتهجتها المؤسسات و التي تهدف من خلالها الى رفع مستوى الانتاجية و الأداء الوظيفي و هذا من خلال استراتيجية نظام المكافآت و الحوافز و الترقية و العلاوات و الامتيازات ، لتعزيز دافعيته و تحفيزه لمواصلة العمل لصالح المؤسسة ، كل هذه العوامل تؤثر على الموظف مهما كان جنسه دون اختلاف سواء كان (ذكر أو أنثى) مما يدفعه لزيادة عمله ، و كذا العمل بكل جدية و نشاط و تقديم أفضل ما عنده بإخلاص و التفاني اتجاه عمله لتحقيق الأداء الوظيفي الأمثل له ، و هذا ما يعود بالفائدة لصالح المؤسسة و لصالحه.

-مناقشة الفرضية الثالثة :

و استنادا الى نتائج الفرضية الثالثة نلاحظ وجود علاقة ارتباط سالبة قوية بين سنوات الخبرة للموظف والشعور بالانتماء للمؤسسة، والتي قدرت ب ($R=-0,22^{**}$; $P=0,01$) و هذا يعني أن علاقة الانتماء بين المتغيرين عكسية بمعنى أنه كلما زادت سنوات خبرة الموظف نقص انتماءه للمؤسسة وهذا قد يرجع للملل الذي قد يصيب العامل وممكن لقلته تقديره

و تعب الموظف رغبة في التقاعد فنجد أن سنوات العمل الطويلة و الشاقة تدفع بعض الموظفين للتفكير في التقاعد المبكر .

و إضافة الى سياسات و قواعد المؤسسة الصارمة و كذلك ضغوط العمل التي تستنزف و تستهلك قوى العامل من عدة جوانب سواء من الجانب المعنوي (النفسي) ، البدني و المادي، التي تخلق في حياته المهنية نوع من الروتين الذي يسبب الملل.

كل هذه العوامل تدفع بالموظف الى النفور من العمل مهما كانت سنوات خبرته الطويلة .

خلاصة

تُعتبر القوى البشرية العنصرَ الرئيسيَّ في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها، وهذا الأمرُ يعتمدُ على مدى مقدرة المؤسسة على بناء الانتماء الوظيفي؛ فالمؤسسات الناجحة التي تحقِّق عوائد إنتاجية عالية الجودة، وتعتمدُ في ذلك على الموظف الذي لديه الانتماء الوظيفي، والرغبة في ظهور مؤسسته بالصورة الإيجابية، خاصة وأنَّ هذا الانتماء قد يدفعه للإبداع والابتكار، وخلق حلول من أجل التطوير للأفضل، وأيضاً يُثري مساهمته الفاعلة والنشطة خارج ساعات الدوام الرسمي، وهنا نصل لمستوى قمة الأداء الحضاري والعطاء لأجل المؤسسة.

والعكس من ذلك؛ فالمؤسسات التي لا تستطيع أن تبني الانتماء الوظيفي لموظفيها، تُواجه عدة تحديات سواء كان في جودة العمل وإنتاجيته، أو في استمرارية الموظف وبقائه فيها أو رحيله من المؤسسة، وهنا تخسر المؤسسة الكادر الخبير والمؤهل الذي أنفقت عليه الكثير ليصل لمستوى الخبرة في المهمة التي يقوم بها، وتخسر أيضاً جودة العمل حينما يبدأ الموظفون في التذمر والشكوى بالمؤسسة، وهنا تبدأ عملية الهبوط في المستوى التدريجي لها، وتفقد ثقة الجمهور أو الفئة التي تتعامل معها.

الكثير من القيادات الإدارية البيروقراطية الفكر والتوظيف دائماً ما ترى أنَّ رحيل موظف ما، سيأتي غيره بالعشرات، وهذا شيء طبيعي؛ ولكن هنا تحقق الإدارة قدرتها على معالجة المشكلة بإحلال موظف مكان آخر، ولكنها تخسر في ذات الوقت الكثير، فهنا لم يغادر

موظف للمؤسسة فقط، وإنما فقدت أهم عنصر رئيسي لديها كان مساهماً في تحقيق

أهدافها،

واكتسب الخبرة من خلال الممارسة أو التدريب في العمل الذي يقوم به؛ لذا فهي تخسر الموظفين، وتخسر الأموال التي أنفقت في مجال تدريبهم وإعدادهم، بل إنَّ هناك فاقداً في الجودة يحدث عندما يتولى موظف جديد للمهمة، فهو يحتاج زمناً حتى يصل لمستوى الأداء المطلوب في ضوء المعايير المحددة للوظيفة.

لذا؛ فإنَّ المؤسسات الناجحة هي التي تسعى قياداتها الإدارية لبناء الانتماء الوظيفي للمؤسسة، وهذا الأمر يتعلَّق بتحقيق العديد من الأساسيات في العمل الإداري؛ ومنها: تحقيق الرضا الوظيفي، والعدالة، والحقوق والواجبات، وتقدير إنسانية الموظف وأدائه، وتضحياته من أجل النهوض والارتقاء بالمؤسسة؛ فلا توجد في نظريات الإدارة وفكرها أنَّ مؤسسات حققت نجاحاً يعود للقيادات الإدارية؛ فالنجاح لا يأتي إلا من خلال الموظفين وحدهم، هم من يخلقوا النجاح وهم من يصنعوا الفشل والإخفاق، أمَّا الدور الأساسي على القيادات فهو التخطيط الناجح وتطبيق الأنظمة والقوانين، وخلق الموظفون ذوي الانتماء الوظيفي، حينها تستطيع المؤسسات أن تكون ناجحة بكل المعايير.

وتشير الكثير من الدراسات البحثية -ومنها ما يؤكد "كيم" باحث في إدارة المؤسسات- إلى "أنَّ الموظفين الذين عوملوا بعدل وبحق، يميلون إلى التطوير والحفاظ على العلاقات داخل المؤسسة، إضافة إلى زيادة درجة الالتزام الوظيفي والثقة والارتياح". وبذلك؛ فإنَّ بناء المنظومة الناجحة داخل المؤسسة يعتمد على تحقيق العدالة داخلها، ثم يأتي تحقيق الرضا الوظيفي والذي يعتبر الركن الأساسي، لذا يفترض أن تحققة المؤسسة لدى موظفيها وهو مبني على العنصر الأول، إلا أنَّ إيصال الموظفين للرضا الوظيفي يعتقد الكثير من الإداريين أن ذلك مرتبط بالجانب المادي فقط، والواقع عكس ذلك تماماً، فيمكن تحقيق الرضا الوظيفي بعيداً عن ذلك، وذلك من خلال بناء العلاقة الإيجابية والتواصل بين الإدارة والموظفين، وتقدير عملهم والجهود التي يبذلونها في تحقيق أهداف المؤسسة، ثم يأتي من خلال إعطائهم الحقوق المادية والحوافز التشجيعية والمكافأة، حينها يدرك الموظف أن المسؤولين عن المؤسسة يقدرون الجهود التي تبذل، مما يدفعه ذلك لمزيد من العطاء والإخلاص والأمانة.

ولكن مع كل ذلك يبقى على المؤسسات الراغبة في تحقيق منتج ذات جودة عالية، أن تراجع منظومة العمل داخل المؤسسات؛ فالكثير من المؤسسات كان يتم إدارتها من مديري تنفيذيين يمتلكون قدرات ومهارات قيادية فاعلة ومؤثرة؛ لذا نجدها استطاعت أن تتغير من مستوى كان لا يرتقي لطموحاتها إلى مستوى عالٍ من الإنتاج والتنافسية، عندما استطاعت تحقيق الانتماء الوظيفي لدى الموظفين، بحيث يصبح لديهم رغبة في أداء الكثير من الواجبات طواعية، بحيث يتعدى حدود الواجبات الوظيفية، فهل مؤسساتنا قادرة على تحقيق

ذلك لدى موظفيها؟ وإذا عجزت عن ذلك فأين تكمن المشكلة؟

فهناك علاقة تبادلية يجب أن تقام بين الإدارة والموظفين، هذه العلاقة قائمة على أن كل فرد يقدم شيئاً للطرف الآخر، يُقِيم على أنه ذو فائدة وجدوى، وفقاً للمهام المطوّبة من كل منهما،

وهنا يجب أن تكون هذه العلاقة عادلة بين الطرفين حتى تصبح علاقة مثمرة في

المنتج العام للمؤسسة؛ فالعلاقة الإيجابية تحقق الرضا للموظف، ويصبح عطاؤه أكثر من أجل المؤسسة والعكس من ذلك؛ فحدوث إشكاليات معينة في هذه العلاقة يؤثر سلباً على أداء المؤسسة؛ لذا فالمؤسسات التي تعتمد على الانتماء الوظيفي يكون لديها مستوى إنتاج عالٍ، والمؤسسات التي تفقد هذا الرضا تركز فقط على الجانب التنظيمي وإنجاز العمل.

وبالرغم من التطور الذي يشهده العالم في مختلف القطاعات، نجد أنّ قطاع إدارة المؤسسات والمنظمات قد أخذ نصيباً له من هذا التطور، والمتطلع عليه يجد أن عملية إعداد إداريين ذوي فكر قيادي متطور نحتاج إليه اليوم أكثر من أي وقت مضى، فالإدارة لا تعني إطلاقاً تنفيذ الخطط وإدارة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وفقاً للأنظمة والقواعد، والعمل على تفعيل الرقابة والبحث عن الأخطاء وهفوات الموظفين، وإنما هي عملية إنسانية قائمة على بناء منظومة من العمل التكاملي والمتكافئ بمشاركة كل المنتميين للمؤسسة، بما يُساعد على العمل فيما بينهم، وبما يعمل على الارتقاء بالأداء من خلال الاهتمام بالتطوير والتدريب، ومعالجة المشكلات وفق منهجية تحقق الرضا للجميع، ولكن أن تكون هناك فجوة في العلاقة بين الموظفين

والإداريين، فهذا الأمر يبني حواجز تزداد يوماً بعد آخر، فلا تعطي وعداً اليوم لا تستطيع الوفاء به غداً، خاصة عندما يتعلق بحقوق الموظفين، وهذا يتناقض مع الفكر الإداري الحديث.

فالإدارة الكفؤة هي القادرة على تحقيق النجاح واستغلال كافة الإمكانيات البشرية والمادية بما يساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛ فهناك القادة الملهمين الذين يستطيعون صناعة رؤية فاعلة قادرة على تصميم التشاركية بين الإدارة والموظفين، بما يؤدي إلى صناعة منتج ذي جودة عالية، وهناك من يبحث عن تحقيق ذاته على أكتاف الموظفين ويعمل على أقصائهم والتركيز على الفئات التي تقدم الولاء للموظفين، وهنا تسقط كل مبادئ وقيم الإدارة وتصبح منهج الإدارات التقليدية.

التوصيات و الاقتراحات:

- أن يكون الشعور بالانتماء من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام الباحثين و هذا بعد أن وضحت علاقته بالأداء الوظيفي فزيادة الانتماء عند الموظفين يؤدي إلى زيادة و فعالية الأداء الوظيفي للمؤسسة.
- ولتحقيق هذا الشعور بالانتماء لا بد من الاهتمام بالعوامل و المتغيرات المؤثرة فيه.
- إن تحسين ظروف العمل المادية و الوظيفية، و تحسين علاقات الرؤساء بالمرؤوسين يساهم في تقوية ولائهم و شعورهم بالانتماء، و هذا سيؤدي إلى عدم تسربهم لوظائف أخرى.
- إن الحوافز المادية و المعنوية باعتبارها وسائل و أدوات تساهم في رفع الروح المعنوية للموظف يؤدي إلى شعوره بالانتماء مما يعكس تأثير على الأداء الوظيفي الأمثل.

قائمة المراجع :

1. -إبتسام بو العيرش، التغيير التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة

مصلحة المراقبة المالية-جيجل-مذكرة تدرج متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم

التسيير، 2014/2013.

2. ابن منظور ، جمال الدين أبو فضل (1971) ، لسان العرب (ج6) ، القاهرة : دار

التعارف

3. أبو زيد ، أحمد (1987) ، البناء الاجتماعي -مدخل لدراسة المجتمع (ج1) ، القاهرة

: دار الكتاب العربي

4. احرشاو ، الغالي و آخرون (2001) ، التكوين الجامعي و الاندماج السوسيو مهني

، منشورات جامعة سيدي محمد بن عبد الله الطبعة 1 ، فاس

5. أحمد مختار عمر (2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة ، المجلد الاول ، الطبعة

الأولى

6. -أسامة محمد، جرادات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، القاهرة(مصر)، 2001.

7. -أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة

ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2008.

8. اسماعيل، محمد احمد: نصائح عملية لتقليل معدل دوران الموظفين بشركتك. اصدارات المنتدى الأعمال. جامعة الملك عبد العزيز.
9. -الجماصي، محمد إسماعيل داود، العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، 2016.
10. -الحلايبي، غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
11. -الحلبي، أحمد محمود خالد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، الدرجة العلمية ماجستير، الأردن، 2011.
12. -الحنيطي، ايمان محمد علي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2000.
13. -الصراف، قاسم و آخرون، مقياس الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم، الجمعية الكويتية لتعليم الطفولة العربية، الكويت، 1994.
14. -الصيرفي، أحمد، محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة الحورس، 2005.

15. -العزاوي، نجم عبد الله و جواد، عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الأردن(عمان)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010.
16. -الكلاذه، طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة، في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن (عمان)، 2011.
17. -المحاسنة، إبراهيم محمد، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، عمان(الأردن)، دار جرير للنشر و التوزيع، 2013.
18. -المرعي، حجاج بن صالح بن حجاج، إدارة الأفراد، الأكاديمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
19. -انتصار محمد طه، سلامة، مستوى الانتماء المهني و الرضا الوظيفي و العلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، أطروحة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2003.
20. بابوري مريم، بن صويلح ليليا، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، دراسة ميدانية بالمركب المعدني، حمام دباغ قالمة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016/2015.
21. باري كشواش، ترجمة: معرض فرانكفورت، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة (مصر) ط 1، 2006.

22. بحوث و دوريات: -السعد صالح، درويش، و مراد، أسباب و نتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية، دراسة استكشافية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، للاقتصاد و الإدارة، الرياض، المجلد 22 العدد الأول، 1999.
23. -بلال، ريم، أبعاد تماثلات العمل و أثرها على الشعور بالانتماء الى المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة وهران 2014/2015.
24. -بن سعيد، غنية، تأثير الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس، في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير و اقتصاد، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة، 2010/2011.
25. -بو الشرش، كمال، الثقافة التنظيمية، و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
26. -بوشليق، الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
27. -بومجان، عادل، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

28. -بيترج ريد، ترجمة: علا أحمد، القيادة المتميزة صيانة استراتيجيات للتغيير، مجموعة النيل العربية، القاهرة(مصر)، ط1، 2005.
29. بيومي، مجدي احمد ولطفي، محمد السيد. الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي، مدخل تطبيقية على منسوبي الشؤون الادارية بالأمن العام. رسالة ماجيستر منشورة. العلوم الادارية.
30. التميمي، فهد بن ساعد: التسرب الوظيفي وانعكاساته على الأداء، في جمارك المطار ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. 2007
31. جلدة ، سامر ، (2008)، السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع.
32. -حاروش، نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2016.
33. الحربي، بندر بن فهد: تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص الاسباب والحلول
34. -حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت(لبنان)، ط1، 2002.
35. -حمدي، علي، سيكولوجية الاتصال و ضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، 2008.

36. الخاصة في اقليم جنوب الاردن. رسالة ماجيستر منشورة. الإدارة التربوية. جامعة مؤتة. 2007
37. خضر ، ابراهيم ، لطيفة (2000) ، دور التعليم في تعزيز الانتماء ، عالم الناشر ، الطبعة الاولى
38. خضر ، لطيفة (2000) ، دور التعليم في تعزيز الانتماء ، (ط1) القاهرة: عالم الكتاب .
39. الخضور ، على سلامة (2006) ، تطور مفهوم الانتماء لدى طلبة المدارس الأساسية الأردنية ، الجامعة الأردنية ، عمان - الأردن
40. الخليي، محمد فوتو (2006) ، قراءات في الثوابت الأردنية "الأردن أولاً"، عمان ، مديرية التعليم و الثقافة العسكرية
41. الدريير ، عبد المنعم (2004) ، دراسات معاصرة في علم النفس التربوي ، (ج2) ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، عالم الكتب
42. -دلروم، سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8ماي1945،قائمة.
43. الدولي. رسالة ماجيستر غير منشورة. اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية

44. -راوية حسن، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-الدار الحامعية الإسكندرية (مصر)، 2001.
45. رسالة ماجيستر منشورة. العلوم الادارية. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. 2003رسالة ماجيستر منشورة. جامعة الملك سعود
46. رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، الطبعة الثالثة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، (2008)
47. -رضوان، محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012.
48. الرفاعي، رفاعي محمد، السلوك التنظيمي، المطبعة الكمالية، القاهرة، 1988.
49. -روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، تقييم الأداء، بين الأفكار الدولية للنشر و التوزيع، الرياض(جدة)، 1990.
50. -زيد منير، عبوي، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2006.
51. شيخو ، لويس ، (1994)، المنجد في اللغة و الاعلام ، بيروت ، دار الشرق
52. -صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.

53. الصواف، مالك بن محمود: التسرب الوظيفي تعريفه واسبابه ونتائجه،
بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية
العربية السعودية بجدة. ادارة
54. الظاهري، حماد بن صالح.: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي،
دارسة عبد العال، يحي، التنمية بين عقيدة الانتماء و عقيدة التطرف، المحروسة،
مصر، 1998.
55. - عبد العزيز عبد المنعم، عبده حسينين، تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو
الولاء للوطن لدى الأطفال في سن السابعة من العمر، ماجستير، معهد الدراسات
العليا للطفولة، جامعة عين شمس، 1989.
56. عبد اللطيف ، حسن علي (1991) ، مدى تمثل طلبة المرحلة الإعدادية
بدولة البحرين للمفاهيم التي يتضمنها منهاج التربية الوطنية ، (رسالة ماجستير)
الجامعة الأردنية عمان، الأردن .
57. - عبد الملوك، مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية،
العدد رقم1،نوفمبر، 2001.العربي لإدارة الموارد البشرية. العدد 3 . نشر في جوان
58. -عليا رافع، الإنتماء و التنمية في الريف المصري، الجزء الأول، دار
صادق، الإسكندرية، 1993.

59. العنزي، حامد: التسرب الوظيفي...المهدد الصامت لمبادرات سوق العمل.
مقال منشور.

60. عوض، عباس ، محمود ، علي حسنين علي، (1999) ، ادارة الموارد
البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان

61. -عيشوش، فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر و التوزيع،
القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2011.

62. الغانم، وليد بن ا ب ا ر هيم: الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها
بالأداء، د ا رسة على جمارك

63. قاسم نايف، علوان، المحياوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات مفاهيم و
عمليات و تطبيقات، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2009.

64. القافلة مجلة ثقافية. اخر زيارة في 6 افريل 2022 على 11:54
سا www.qafilah.com

65. القطاونة، منال فوزي: العوامل التي تؤدي الى الدوا رن الوظيفي، لدى
معلمي ومعلمات المدارس

66. اللجمي ، أديب (1994) ، المحيط ، معجم اللغة العربية ، بيروت ، المحيط

67. -لوتاه، حمده محمد، الولاء التنظيمي و أداء العاملين في القطاع الحكومي في ظולה الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2002.
68. ليلة ، علي (2006) ،الطفل و المجتمع ، التنشئة الاجتماعية و أبعاد الانتماء الاجتماعي ، المكتبة المصرية للطباعة و النشر
69. ليلة، علي (2006) ، الطفل و المجتمع ، التنشئة الاجتماعية و أبعاد الانتماء الاجتماعي ، المكتبة المصرية للطباعة و النشر
70. ماهر، أحمد (2003)، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع
71. -مايكل آرمسترونخ، ترجمة: إيناس الوكيل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية-دليلك للعمل-مجموعة النيل العربية، القاهرة(مصر)، ط1، 2008.
72. -مجلة:-العربي، عطية، أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، 2012.
73. محاضرات في وحدة تقنيات و مناهج البحث ، 2018-2019
74. -محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الدار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2008.

75. -محمد عبد الغني و محسن أحمد الخضيرى ، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، (1992 .
76. محمد عبد مطش الالمى ، محاضرات المنهج التجريبي .
77. -محمد، هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر و التوزيع، الأردن(عمان)، 2014.
78. مذكرة: -عبد المحسن عبد السلام نعلاني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية و الفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2001.
79. مذكرة:-لطفى، سامية، العلاقة بين الاغتراب و مفهوم الذات لدى المكفوفين، ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس، الدراسات العليا للطفولة، 1998.
80. -مزيان، محمد، العقد النفسي، دار الغرب للنشر، 2003.
81. مسعود حسن النائب ، البحث العلمي قواعده ، إجراءاته و مناهجه ، الطبعة الأولى ، (2018).
82. -مصطفى محمود، أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

83. -مصطفى، محمد، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس

للنشر و التوزيع، 2018/01/01.

84. المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجيستر منشورة.

العلوم الادارية. جامعة

85. معتز ، سيد عبد الله (2001) ، عبد اللطيف محمد خليفة ، علم النفس

الاجتماعي ، دار غريب للطباعة و النشر المقترحة، دراسة استطلاعية لآراء

المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض.

86. -موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة

الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة و رؤية مستقبلية، دار إثراء للنشر و

التوزيع، عمان(الأردن)، 2011.

87. -ميزونف ، جان (1999) ، علم النفس الاجتماعي ، عويدات للنشر و

التوزيع و للطباعة ، ترجمة هالة شيؤوننايف العربية للعلم الامنية. الرياض.003

88. الهليل، تركي عبد العزيز: عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية

وانعكاساتها الاداريةوالامنية، دراسة تطبيقية على مستشفى قوى الامن الداخلي ومجمع

الرياض الطبي بالرياضالى علم الاجتماع الصناعي. دار المعرفة الجامعية. د.ب

2009يوم 16سبتمبر 2022 على الساعة الثانية عشر زوالا

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 89.-BOISSEROLLES DE ST JULIEN DELPHINE, FRANCOISE-PHILIP. (2005). Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines, édition l'Harmattan.
- 90.-CERCLE, ALAIN. SOMAT, ALAIN. (2002). Psychologie sociale, édition Dunod, paris.
- 91.Crozier , Michel , Erhard , Friedberg (1977) , l'acteur et le système , les contraintes de l'action collective, édition du Seuil.
- 92.-DE COSTER, MICHEL. PICHAULT, FRANCOIS. (1998). Traité de sociologie du travail, édition De Boeck supérieur
- 93.De Nanteuil - Miribel , Mathieu, Assaad, elakrami (2005) , la société flexible , travail, emploi , organisation en débat , édition èrès.
- 94.-DELOBBE, NATHALIE. HERRBACH, OLIVIER. LACAZE, DELPHINE. MIGNONC, KARIM. (2005). Comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, De BOECK supérieur.
- 95.-Deschamps , jean - Claude , morales , Juan- Francisco, paez, Dario, worchel , Stephen (1999) , l'identité sociale , presses Universitaires de Grenoble.
- 96.-DOISE, WILLEM. DESCHAMPS, JEAN-CLAUDE. et MUGNY, GABRIEL. (1991). Psychologie sociale expérimentale, édition ARMAND COLIN.
- 97.-DUBAR, CLAUDE. (1998). La socialisation, construction des identités sociale et professionnelle, édition ARMAND COLIN.
- 98.Dubard Claude (1998) , la socialisation , construction des identités social et professionnelle , édition Armand Colin

- 99.-FISKE, SUSAN. (2008).Psychologie sociale, édition de Boeck supérieur
100. -Foudrinat ,Michel (2007) sociologie des organisations , la pratique de raisonnement, Pearson education France .
101. -Heisberg, f, 1978
102. -Helen, Dones, Business, stratégies, and dorbts, Enviromental, Design, Organisational, Cultural, and technology, 1990.
103. -KARNAS, GY. DELOBLE, NATHALIE. et VENDENBERGHE, CHRISTIAN. (2002). Développement des compétences investissement professionnel et bien être des personnes, presse universitaire de Louvain, volume 2.
104. Leyens , Jacques-Philippe et yzerbut , Vincent ,(1996) , stéréotypes et cognition sociale , édition mardaga 1996.
105. -LORCERIE, FRANCOISE. (2003). L'école et le défi ethnique, éducation et intégration, édition ESF Editeur.
106. -MONTOUSSE, MARC. CHANBLAY, DOMINIQUE. CORPRON, PIERRE-ANDRE. FROISSART, PHILIPPE. (2005). Collectif, science économique et sociales, éditions Bréal.
107. Moscovici , Serge ,(1984) , psychologie sociale, édition PUF.
108. -MUCCHEILLI, ROGER. (1989). Questionner dans l'enquête psycho- sociale, édition E.S.F.
109. -Mucchielli , Roger (1984), le travail en équipe, édition ESF.
110. -MUGNY, GABRIEL.OBRLÈ, DOMINIQUE. et BEAUVOIS, JEAN-LÈON. (1995). Relation humaine groupe et influence sociale, presse universitaires de Grenoble
111. -PAILLÈ, PASCAL. (2003). Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines. édition l'harmattan
112. Pastor, pierre , et Richard, Breard (2004) , gestion des conflits, la communication à l'épreuve, édition liaisons.

113. -PELLEMANS, PAUL. (1998). Le marketing qualitatif, édition De Boeck supérieure.
114. -Porter. L. W. steers, R. M, Mowday, R. T, Boulian. P.
Organization al commitment, job satisfaction, and turnover Imong, 1974.
115. -RAULER – CROSET, NATHALIE. et CHRISTINE ROLAND –
LEVY. (2003). Comportements humains et management, édition Pearson
116. Rojot ,Jacque (2005), théorie des organisations , édition ESKA.
117. -ROUSSEL, PATRICK. et WACHEUX, FREDERIC. (2005).
Management des ressources humaines, De Boeck supérieure.
118. -Sahout, MG, 2010.
119. -SERENI, PAUL. MARX. (2007). La personne et la chose, édition
l’Harmattan.
120. -SUTTER,PIERRE- ERIC. Et MERCK, BERNARD. (2009).
Gestion des compétences, édition De Boeck supérieur
121. -VANBREMEERSCH, MARIE-CAROLINE. (1998). De l’autre
côté du social, cultures, représentations, identités

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

| | | |
|-------------|--|------------------|
| 158 | يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس | الجدول رقم (1) |
| 159 | يبين توزيع أفراد العينة حسب السن | الجدول رقم (2) |
| 161 | يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية | الجدول رقم (3) |
| 162 | يبين توزيع أفراد العينة المستوى التعليمي | الجدول رقم (4) |
| 166 | يبين محاور مقياس الشعور بالانتماء و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة | الجدول رقم (5) |
| 167 | يبين معاملات الاتساق الداخلي ألفا كرومباخ لمقياس الشعور بالانتماء و الأداء الوظيفي | الجدول رقم (6) |
| -170 171 | يبين نتائج أسئلة مقياس الشعور بالانتماء للمؤسسة وعلاقته بالأداء الوظيفي | الجدول رقم (7) |
| 172 | يبين الشعور بالانتماء في المؤسسة حسب متغير الجنس | الجدول رقم (8) |
| 173 | يبين الشعور بالفخر بالعمل في المؤسسة حسب متغير السن | الجدول رقم (9) |
| 174 | يبين الشفافية في مكان العمل حسب متغير الخبرة الوظيفية | الجدول رقم (10): |
| 176 | يبين العلاقة الموجودة بين الشعور بالانتماء والأداء الوظيفي. | الجدول رقم (11) |
| 177 | يبين العلاقة الموجودة بين جنس الموظف والأداء بالانتماء. | الجدول رقم (12) |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|--|-----------------|
| 177 | يبين العلاقة الموجودة بين سنوات الخبرة للموظف والشعور بالانتماء. | الجدول رقم (13) |
|-----|--|-----------------|

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

| الصفحة | قائمة الأشكال |
|--------|--|
| 158 | الشكل رقم 1 يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس |
| 160 | الشكل رقم 2 يبين توزيع أفراد العينة حسب السن |
| 161 | الشكل رقم 3 يبين توزيع أفراد العينة الخبرة الوظيفية |
| 163 | الشكل رقم 4 يبين توزيع أفراد العينة المستوى التعليمي |

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري - تيزي وزو

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية



تخصص الاعلام و الاتصال

فرع اتصال تنظيمي

استبيان حول موضوع :

الشعور بالانتماء و علاقته بالأداء الوظيفي

من إعداد :

براهيمي مريم

حافد صارة فضيلة

السنة الجامعية 2021 / 2022

البيانات الشخصية :

1.1 الجنس : ذكر ، أنثى

1.2 السن : أقل من 30 ، من 30 الى 39 ، من 39 الى 49 ، من 50 فأكثر

1.3 الخبرة الوظيفية : أقل من 5 سنوات ، من 05 الى 10 سنوات ، من 10 الى 15 أكثر من 15

1.4 المستوى التعليمي : بكالوريا ، ليسانس ، ماستر ، دكتوراه

2- الأسئلة

| معارض بشدة | معارض قليلا | معارض | متردد | موافق بشدة | موافق قليلا | موافق | الأسئلة |
|------------|-------------|-------|-------|------------|-------------|-------|---|
| | | | | | | | 1- هل تشعر بالانتماء الى هذه المؤسسة . |
| | | | | | | | 2- ما مستوى انتمائك الى هذه المؤسسة ؟ |
| | | | | | | | 3- هل يختلف مستوى الانتماء بين الجنسين (ذكر / أنثى) |
| | | | | | | | 4- هل تعتبر نفسك جزء من المؤسسة |
| | | | | | | | 5- في حالة ما أساء أحدهم في الخارج عن مؤسستك هل تدافع عنها ؟ |
| | | | | | | | 6- هل أنت راض عن تجربتك في المؤسسة |
| | | | | | | | 7- هل لديك الحرية للتعبير عن آرائك في العمل ؟ |
| | | | | | | | 8- هل أنت مستعد للقيام بأي عمل داخل المؤسسة لكي تحتفظ بعملك ؟ |
| | | | | | | | 9- هل قيم و ثقافة المؤسسة تتطابق مع قيمك و مبادئك ؟ |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | 10- هل تشعر بالفخر بالعمل في هذه المؤسسة ؟ |
| | | | | | | 11- هل تعتقد أن مديرك في العمل يقدرك ؟ |
| | | | | | | 12- هل تشعر بأن أراءك مسموعة و يقدرها رئيسك؟ |
| | | | | | | 13- هل تتلقى ملاحظات بناءة من مديرك ؟ |
| | | | | | | 14- هل أنت راض عن بيئة عمل المؤسسة ؟ |
| | | | | | | 15- هل تقدم أفضل ما عندك من أداء في عملك ؟ |
| | | | | | | 16- ما مدى رضاك عن وظيفتك الحالية ؟ |
| | | | | | | 17- هل آلية تقييم الأداء في الشركة عادلة ؟ |
| | | | | | | 18- هل علاقتك جيدة مع زملائك ؟ |
| | | | | | | 19- هل تواصلك جيد مع زملائك في العمل؟ |
| | | | | | | 20- هل تعتبر نفسك و زملائك في العمل فريق واحد ؟ |
| | | | | | | 21- هل تتشاور مع فريقك قبل اتخاذ القرار |
| | | | | | | 22- هل تستمتع بكونك عضو في الفريق؟ |
| | | | | | | 23- هل يقدم لك فريقك الدعم في العمل كلما احتجت إليه ؟ |
| | | | | | | 24- هل تشعر بأنك تعامل باحترام في المؤسسة ؟ |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | 25- هل كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة ؟ |
| | | | | | | 26- هل تشعر بالتوتر في أسبوع العمل العادي |
| | | | | | | 27- هل هناك شفافية في مكان العمل ؟ |
| | | | | | | هل تعتقد أن المؤسسة تمتلك سياسات ترقية عادلة لكافة الموظفين ؟ |
| | | | | | | 28- هل يمثل لك فريق العمل مصدر إلهام لتبذل ما بوسعك في المؤسسة ؟ |
| | | | | | | 29- هل تشعر بأنك مكفأ على اخلاصك و التزامك اتجاه العمل ؟ |
| | | | | | | 30- هل تقدم لك المؤسسة مكافئات ومزايا لا تجدها في مكان آخر ؟ |
| | | | | | | 31- هل أنت راض عن راتبك حالياً ؟ |
| | | | | | | 32- في حالة ما أتتكَ فرصة عمل في مؤسسة أخرى ضعف الأجر الذي تأخذه في المؤسسة التي تعمل بها الآن هل ستترك وظيفتك الحالية ؟ |
| | | | | | | 33- برأيك هل تسير الشركة في الاتجاه الصحيح ؟ |
| | | | | | | 34- هل تعتقد أن وظيفتك تصنع فارق إيجابي في حياتك و حياة الآخرين ظ |
| | | | | | | 35- هل برأيك أن هذه المؤسسة من بين أفضل المؤسسات التي يمكن أن تعمل فيها ؟ |
| | | | | | | 36- هل تشعر بالأمان في مكان العمل ؟ |

توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

| sexe | | |
|--------------|-----------|-------------|
| | Effectifs | Pourcentage |
| homme | 102 | 51,0 |
| Valide femme | 98 | 49,0 |
| Total | 200 | 100,0 |

توزيع أفراد العينة حسب السن:

| age | | | | |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| moine de 30 | 63 | 31,5 | 31,5 | 31,5 |
| de30 a39 | 37 | 18,5 | 18,5 | 50,0 |
| Valide de39 a 49 | 55 | 27,5 | 27,5 | 77,5 |
| plus de 50 | 45 | 22,5 | 22,5 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

توزيع أفراد العينة الخبرة الوظيفية:

| alkhibra | | | | |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| moine de 5 | 83 | 41,5 | 41,5 | 41,5 |
| de5 a10 | 73 | 36,5 | 36,5 | 78,0 |
| Valide de10 a15 | 30 | 15,0 | 15,0 | 93,0 |
| plus de15 | 14 | 7,0 | 7,0 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

توزيع أفراد العينة المستوى التعليمي:

mostawatalimi

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| baccalauré | 41 | 20,5 | 20,5 | 20,5 |
| licence | 43 | 21,5 | 21,5 | 42,0 |
| Valide master | 31 | 15,5 | 15,5 | 57,5 |
| doctorat | 85 | 42,5 | 42,5 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

صدق وثبات مقياس الانتماء الوظيفي:

Récapitulatif de traitement des observations

| | N | % |
|---------------------|----|-------|
| Observations Valide | 30 | 100,0 |
| Exclus ^a | 0 | ,0 |
| Total | 30 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,856 | 36 |

صدق وثبات مقياس الأداء الوظيفي:

Récapitulatif de traitement des observations

| | N | % |
|---------------------|----|-------|
| Observations Valide | 30 | 100,0 |
| Exclus ^a | 0 | ,0 |
| Total | 30 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,951 | 20 |

الفرضية الأولى:

| Corrélations | | | |
|---------------------|------------------------|---------------------|----------------|
| | | الانتماء للمؤسسة | الأداء الوظيفي |
| الانتماء للمؤسسة | Corrélacion de Pearson | 1 | -,271 ** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 |
| | N | 200 | 200 |
| الأداء الوظيفي | Corrélacion de Pearson | -,271 ** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | |
| | N | 200 | 200 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضية الثانية:

| Corrélations | | | |
|---------------------|------------------------|-------|---------------------|
| | | الجنس | الانتماء للمؤسسة |
| الجنس | Corrélacion de Pearson | 1 | -,098 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,165 |
| | N | 200 | 200 |
| الانتماء للمؤسسة | Corrélacion de Pearson | -,098 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,165 | |
| | N | 200 | 200 |

الفرضية الثالثة:

Corrélations

| | الخبرة | الانتماء للمؤسسة |
|------------------|---------|------------------|
| الخبرة | 1 | -,222** |
| | | ,002 |
| | 200 | 200 |
| الانتماء للمؤسسة | -,222** | 1 |
| | ,002 | |
| | 200 | 200 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الإحصاء الوصفي لمتغير الإنتماء الوظيفي:

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | | Ecart type |
|----------|-------------|-------------|------------|-------------|
| | Statistique | Statistique | Erreur std | Statistique |
| VAR00001 | 200 | 5,0000 | ,00000 | ,00000 |
| VAR00002 | 200 | 2,8200 | ,11836 | 1,67380 |
| VAR00003 | 200 | 5,7500 | ,07725 | 1,09246 |
| VAR00004 | 200 | 3,0250 | ,01107 | ,15652 |
| VAR00005 | 200 | 4,0000 | ,00000 | ,00000 |
| VAR00006 | 200 | 2,0500 | ,02213 | ,31303 |
| VAR00007 | 200 | 5,9500 | ,02213 | ,31303 |
| VAR00008 | 200 | 3,0250 | ,01107 | ,15652 |
| VAR00009 | 200 | 5,9500 | ,02213 | ,31303 |
| VAR00010 | 200 | 4,1800 | ,05050 | ,71425 |
| VAR00011 | 200 | 2,3300 | ,08539 | 1,20764 |
| VAR00012 | 200 | 6,0300 | ,02446 | ,34597 |
| VAR00013 | 200 | 3,2550 | ,06762 | ,95632 |
| VAR00014 | 200 | 6,0600 | ,01683 | ,23808 |
| VAR00015 | 200 | 3,2550 | ,06762 | ,95632 |
| VAR00016 | 200 | 1,4050 | ,10348 | 1,46345 |
| VAR00017 | 200 | 6,0300 | ,02446 | ,34597 |
| VAR00018 | 200 | 3,2550 | ,06762 | ,95632 |
| VAR00019 | 200 | 6,0300 | ,02446 | ,34597 |
| VAR00020 | 200 | 3,0400 | ,01389 | ,19645 |
| VAR00021 | 200 | 1,1200 | ,04167 | ,58935 |
| VAR00022 | 200 | 6,8800 | ,04167 | ,58935 |
| VAR00023 | 200 | 3,0400 | ,01389 | ,19645 |

| | | | | |
|---------------------|-----|--------|--------|--------|
| VAR00024 | 200 | 6,8800 | ,04167 | ,58935 |
| VAR00025 | 200 | 4,9600 | ,01389 | ,19645 |
| VAR00026 | 200 | 3,0000 | ,00000 | ,00000 |
| VAR00027 | 200 | 6,0000 | ,00000 | ,00000 |
| VAR00028 | 200 | 3,0000 | ,00000 | ,00000 |
| VAR00029 | 200 | 6,0000 | ,00000 | ,00000 |
| VAR00030 | 200 | 2,0000 | ,00000 | ,00000 |
| VAR00031 | 200 | 3,0000 | ,00000 | ,00000 |
| VAR00032 | 200 | 7,0000 | ,00000 | ,00000 |
| VAR00033 | 200 | 2,0000 | ,00000 | ,00000 |
| VAR00034 | 200 | 7,0000 | ,00000 | ,00000 |
| VAR00035 | 200 | 2,0000 | ,00000 | ,00000 |
| VAR00036 | 200 | 6,8850 | ,05169 | ,73106 |
| N valide (listwise) | 200 | | | |