العلاقة بين العوامل التنظيمية والانتماء لدى العاملين في الجامعة السورية الخاصة (دراسة ميدانية)

د. بسام الـتزه*

الملخص

هدَف البحث إلى تعرّف العلاقة بين عدد من العوامل التنظيمية المؤثرة في الانتماء التنظيمي في الجامعة السورية الخاصة المتمثلة في: (طبيعة العمل أو الوظيفة، ونظام الأجور والتعويضات السائد، وثقافة الجامعة، ونظام الترقية الوظيفية، ونظام الأمان الاجتماعي الوظيفي السائد).

من أجل تحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي في عرض متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج، وأخذت عينة عشوائية بسيطة بحجم (180) مفردة، أي ما نسبته 45.7% من حجم المجتمع المدروس، كما صُمِّمَتِ استبانة لقياس المتغيرات التنظيمية المستقلة من قبل الباحث، أمَّا قياس الانتماء التنظيمي، فقد اِعْتُمِدَ على مقياس ألن ومايير وتعديلاته الذي يُعدُّ مقياساً مناسباً، ويتمتع بدرجة عالية من الصدق التكويني، وهو ما ظهر من الدراسة، كما اِسْتُخْدِمَتِ الأدوات الإحصائية المناسبة لذلك.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن مستوى انتماء العاملين للجامعة هو أقل من المتوسط، أمَّا متوسطات العوامل التنظيمية المستقلة التي لها علاقة بالانتماء، فقد جاءت ثقافة العمل، وطبيعة العمل في الجامعة بدرجة متوسطة، أمَّا مستوى العوامل الباقية المتمثلة في: نظام الأجور والتعويضات، ونظام الترقية الوظيفية، ونظام الأمان الاجتماعي الوظيفي السائدة، فكانت ضعيفة، كما أظهرت نتائج الاختبار الإحصائي أن:
- هناك علاقة معنوية موجبة بين كل من طبيعة أعمال العاملين في الجامعة والانتماء إليها، وهي علاقة ضعيفة نسبياً.

* أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق.

- هناك علاقة معنوية بين كل من نظام الأجور والتعويضات السائد في الجامعة، وانتماء العاملين إليها، وهي علاقة ضعيفة نسبياً.
- هناك علاقة معنوية طرديّة موجبة بين ثقافة العمل السّائدة في الجامعة، وانتماء العاملين إليها. وهي علاقة متوسطة القوة.
- هناك علاقة ارتباط معنويّة موجبة بين نظام التّرقية المطبّق في الجامعة وانتماء العاملين إليها، وهي علاقة ضعيفة نسبياً.
- هناك علاقة معنويّة موجبة بين نظام الأمان الاجتماعي الوظيفي المطبّق في الجامعة وانتماء العاملين إليها، وهي علاقة ضعيفة أيضاً.
- هناك اختلافات جوهريّة في الانتماء للجامعة باختلاف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، وجهة العمل).

وفي ضوء تلك النتائج قُدِّمَ عدد من التوصيات وكان أهمها: العمل على الاستقرار النسبي للعاملين في أعمالهم الإدارية، وتكليف العاملين من الأساتذة بمقررات تناسب تخصصاتهم العلمية الدقيقة ما أمكن. ووضع نظام فعال للأجور والتعويضات يأخذ بالحسبان الحالة التي يعيش فيها البلد في الوقت الراهن.

وكذلك العمل على وضع نظام للترقية الوظيفية يتميز بالموضوعية والعدالة،. وكذلك العمل على بناء ثقافة عمل قوية وتعزيزها في الجامعة، والاهتمام ببعض العوامل المكونة للأمان الاجتماعي الوظيفي، مثل: (التأمين على الحياة، وتأمين البطالة) لما لها جميعاً من تأثير في مستوى إحساس العاملين في انتمائهم للجامعة.

الكلمات المفتاحية: العوامل التنظيمية، الانتماء التنظيمي.

المقدمة:

يُعدّ الانتماء التنظيمي أحد الموضوعات المهمة في علم الإدارة بوجه عام وعلم إدارة السلوك التنظيمي بوجه خاص. وقد كان وما زال موضوعاً للدراسة والتحليل من قبل رجال الإدارة والباحثين على حدّ سواء، كونه يتعلق بأحد أهم أصول المنظمات المعاصرة ألا وهو الإنسان العامل، وما يحمله من مشاعر تجاه منظمته، ولما له من آثار إيجابية فيما إذا أُحسن التعامل معه، وآثار سلبية فيما إذا أُهمل وتُرك دون اهتمام. والانتماء للمنظمة هو ظاهرة نفسية مركبة تعبّر عن اتجاهات الفرد (*Luthans, 2008*) لها أبعادها (العاطفية والمعرفية والسلوكية) ترتبط بكثير من العوامل والمتغيرات التي تكونها وتؤثر فيها، كونها تعبّر عن اتجاهات العامل نحو: طبيعة عمله وظروف أدائه، ونمط الإدارة، وسياساتها، والمناخ التنظيمي النفسي والاجتماعي والمادي السائد، كما يرتبط بمجموعة من العوامل الشخصية المرتبطة بالعامل ذاته المتمثلة بنمط شخصيته، وكذلك بنوعية جماعات العمل التي يعمل معها في المنظمة. وهذه العوامل في مجموعها –إن توافرت– تجعل من مكان العمل مجالاً محبباً ومرغوباً فيه، وغير محبب في حال عدم توافرها، وهو ما قد يؤثر بالمحصلة في مشاعر الفرد العامل، ومن ثَمَّ سيحدد مدى استقراره وبقائه في المنظمة؛ لذلك تعمل المنظمات المعاصرة على تقوية مشاعر الانتماء نحوها للمحافظة على مواردها البشرية ومنع تسربها أو استقطابها من قبل الآخرين؛ لما لذلك من آثار سلبية عليها.

تناولَ هذا البحث الانتماء التنظيمي، والعوامل التي من المتوقع أنها تؤثر في انتماء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.

الدراسات السابقة:

كثيرة هي الدراسات (العربية منها والأجنبية) التي تناولت موضوع الانتماء التنظيمي عُرِضَ أهمها وأحدثها في الجدول الآتي.

الجدول رقم (1): أهم الدراسات التي تناولت الانتماء التنظيمي.

الباحث	عنوان الدراسة	المنهج وأداة الدراسة	الهدف	المتغيرات المدروسة	أهم النتائج
خزاعي، ماهر: 2013	أثر العدالة التنظيمية في الانتماء التنظيمي. دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية.	المنهج الوصفي (الاستبيان)	تعرّف أثر العدالة التنظيمية في الانتماء في المستشفيات محل الدراسة.	المستقل: العدالة وأبعادها: التوزيعية، الإجرائية، التعاملات. التابع: الانتماء بأبعاده: العاطفي والاستمراري، والمعياري.	هناك تأثير معنوي للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الانتماء بأبعاده المختلفة أيضاً.

حمدان والساكت: 2011	التحفيز وأثره في الولاء للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية.	الوصفي (الاستبيان)	تعرّف أثر التحفيز في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس.	المستقل: التحفيز المادي والمعنوي. التابع: الولاء التنظيمي.	هناك تأثير للحوافز المادية في الولاء بنسبة متوسطة.
أبو العلا: 2009	ضغوط العمل وأثرها في الولاء التنظيمي. دراسة تطبيقية على المدرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزه.	الوصفي (الاستبيان)	تعرّف أثر مستوى ضغوط العمل في درجة الولاء التنظيمي.	المستقل: ضغوط العمل (صراع وغموض الدور، بيئة العمل، عبء العمل، الإبداع والتميز، الترقية، الثقافة التنظيمية). التابع: الولاء التنظيمي.	هناك درجة عالية من الولاء لدى المديرين، وعدم وجود فروق عن أثر الضغط في الانتماء تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
عاصي، وحسين: 2008	الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي. دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني في بابل بالعراق.	المنهج الوصفي (الاستبيان)	تحديد درجة الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني في مدينة بابل في العراق.	المستقل: الانتماء التنظيمي. التابع: الرضا الوظيفي.	درجة الانتماء والرضا كانت عالية، وأن تأثر العوامل التنظيمية في الرضا كانت ضعيفة، وكان لارتفاع درجة الانتماء تأثير كبير في ارتفاع درجة الرضا عن العمل.
سلمان: 2004	تأثير الضغوط في الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات عين شمس.	المنهج الوصفي (الاستبيان)	تعرّف الضغوط في مستشفيات جامعة عين شمس والأهمية النسبية لمسببات الضغوط المؤثرة في الانتماء.	المستقل: ضغوط الوظيفية (عبء العمل، خصائص الوظيفة، بيئة العمل، الهيكل التنظيمي، أسلوب المدير). التابع: الانتماء التنظيمي.	هناك علاقة طردية موجبة بين أبعاد الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. وأن ثمة تأثيراً معنوياً لكل من النوع والخبرة والأداء والعدالة التنظيمية وعبء العمل كمتغيرات وسيطة في العلاقة في حين أبعاد الرضا والانتماء الوظيفي.
نعساني 2001)	أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي في الانتماء التنظيمي.	المنهج الوصفي التحليلي (الاستبيان)	الكشف عن تأثير الفروق الفردية والتنظيمية كمتغيرات وسيطة بين الرضا الوظيفي والانتماء للأطباء العاملين في المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى.	المستقل: الرضا الوظيفي التابع: الانتماء التنظيمي. المتغيرات الوسيطة: الفردية والتنظيمية.	هناك علاقة طردية موجبة بين أبعاد الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. وأن ثمة تأثيراً معنوياً لكل من النوع والخبرة والأداء والعدالة التنظيمية وعبء العمل كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين أبعاد الرضا والانتماء الوظيفي.

Burman S & Shastri S. 2013	*Occupational Stress & Orgazational Commitment of Employees in Virtual & Traditional Teams: A Comparative Study.*	المنهج الوصفي والمقارن (الاستبيان)	تعرّف الضغوط المؤثرة في الانتماء في فرق العمل الافتراضية والتقليدية في شركة الحاسبات الالكترونية في الهند.	المستقل: ضغوط الوظيفية. التابع: الانتماء التنظيمي.	اختلاف الانتماء بين فرق العمل الافتراضية والتقليدية؛ لكنها لا تختلف وفقاً لمستويات الضغوط الوظيفية. وأن درجات الانتماء كانت للانتماء والأدبي والمستمر بشكل متشابهة لدى نوعي الفرق.
(Boya Chen. 2013)	*An Exploration of determinations Organizational Commitment.*	الوصفي (الاستبيان)	تعرّف العوامل المحددة للانتماء التنظيمي. شملت 1747 عاملة في الإدارات المحلية في ويلز البريطانية.	المستقل: العوامل الديموقراطية التنظيمية. التابع: الانتماء التنظيمي.	هناك ست خصائص ديموقراطية لها تأثير معنوياً في الانتماء التنظيمي، هي: استقلالية الفرد في العمل، والمسؤولية، ومعنى العمل، والاحترام، والتسامح مع الأقليات، والتباينات داخل المجموعات، وتشجيع فرق العمل، والمسافة بين العاملين والإدارة.
(Qureshi Imran 2012)،i et. Al.	*Assessment of Selected Factor on Organizational Commitment.*	المنهج الوصفي (الاستبيان)	تقييم عدد من العوامل التنظيمية المؤثرة في الانتماء في القطاعين العام والخاص في إقليم كهان في إيران.	المستقل: العوامل المختارة (الرضا، سلوك المواطنة التنظيمية، البيئة المادية، العوامل الديموغرافية). التابع: الانتماء التنظيمي.	هناك علاقة تأثير قوية لجميع العوامل المدروسة في الانتماء، وأن التأثير الأكبر كان للرضا وسلوك المواطنة التنظيمية.
(Indi Djastuti 2010)	*The Influence of Job Characteristics on job satisfaction، organizational commitment Managerial performance*	المنهج الوصفي والتحليلي (الاستبيان)	تحليل أثر كل من خصائص العمل والرضا والانتماء في الأداء. أُجْرِيَتِ الدراسة على العاملين في شركة المقاولات المركزية في أندونيسيا.	المستقل: (خصائص العمل والرضا الانتماء). التابع: الأداء.	هناك إسهام كبير لكل من تطابق المهام والاستقلالية من خصائص العمل في الانتماء التنظيمي. وأن متغيرات الانتماء تتداخل أو تجسّر العلاقة بين خصائص العمل والانتماء.

نرى مما تقدم أن الدراسات السابقة تناولت دراسة الانتماء التنظيمي بالعلاقة مع بعض المتغيرات الأخرى المؤثرة، وأكثرها كان لتأثير الضغوط، والرضا الوظيفيين في الولاء، سواءٌ في الدراسات المعروضة في الجدول، أم في غيرها من الدراسات التي اطلع عليها الباحث التي اعتمد عليها في وضع فرضيات الدراسة ومنهجها وأداتها أيضاً.

وتتشابه هذه الدراسة مع كل من دراسة: *(Qureshi Imran i et. Al 2012)* و*(Boya Chen. 2013)* من حيث تناولهما لعدد من المتغيرات التنظيمية المؤثرة في الانتماء، غير أن ما يميزها عنها: هي أنها تتناول عدداً آخرَ من المتغيرات التنظيمية المؤثرة في الانتماء، مثل: طبيعة العمل، ونظام الأجور السائد، وثقافة المنظمة، نظام الترقية الوظيفية، ونظام الأمان الاجتماعي الوظيفي السائد، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة الدراسة في أن الانتماء التنظيمي بوصفة ظاهرة تنظيمية مركبة، يمثل علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة، لا بدَّ من العمل على بنائه وتعزيزه، فهو لن يحصل تلقائياً، لمجرد كون الفرد عضواً في المنظمة، بل لا بدَّ من توافر مجموعة من العوامل التنظيمية التي يجب على إدارة الجامعة العمل على توفيرها، فلا يكفي الأجر العالي نسبياً الذي يتقاضاه العاملون في الجامعة على اختلاف فئاتهم الوظيفية، مقارنة بالأجر الذي يتقاضاه زملاؤهم في الجامعات الحكومية، ومن خلال استطلاع رأي مجموعة من العاملين تبين أنهم يميلون إلى ترك العمل في الجامعة، فيما لو توافرت لهم فرص عمل أفضل لدى منظمات أخرى، وهذا ما قد يؤشر إلى ضعف إحساس العاملين بانتمائهم لجامعتهم. ومن ثَمَّ يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

هل هناك من علاقة بين بعض العوامل التنظيمية السائدة في الجامعة السورية الخاصة، وانتماء العاملين إليها؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية منها الآتية:

- هل هناك علاقة بين الطبيعة المختلفة لأعمال الجامعة (وظائفها) ومستوى انتماء العاملين إليها؟
- هل هناك علاقة بين نظام الأجور السائد في الجامعة، وانتماء العاملين إليها؟
- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة وانتماء العاملين إليها؟
- هل هناك علاقة بين نظام الترقية السائد في الجامعة، وانتماء العاملين إليها؟
- هل هناك علاقة بين نظام الأمان الاجتماعي الوظيفي السائد في الجامعة، وانتماء العاملين إليها؟

فرضيات البحث:

للإجابة عن مشكلة البحث وتساؤلاته وُضِعَتِ الفرضيات الآتية:

1/4 الفرضية الرئيسة الأولى: ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية السائدة في الجامعة السورية الخاصة المتمثلة في: (طبيعة العمل، ونظام الأجور، وثقافة الجامعة، ونظام الترقية الوظيفية، ونظام الأمان الاجتماعي الوظيفي)، وانتماء العاملين إليها. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1/1/4– ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين طبيعة العمل الذي يؤديه العامل في الجامعة، وانتمائه إليها.

2/1/4– ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الأجور السائد في الجامعة، وانتماء العاملين إلى جامعتهم.

3/1/4– ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية لثقافة الجامعة السائدة وانتماء العاملين إليها.

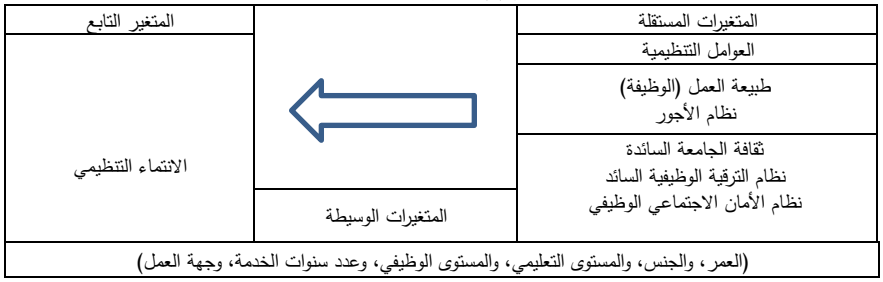
4/1/4– ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام التّرقية الوظيفية السائد في الجامعة، وانتماء العاملين إليها.

5/1/4– ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الأمان الاجتماعي الوظيفي السائد للعاملين في الجامعة، وانتمائهم إليها.

الفرضية الرئيسة الثانية: ليس هناك من فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين عن مستوى انتمائهم إلى جامعتهم وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، ومكان العمل).

1. نموذج البحث ومتغيراته: *Research Variables & Model*

الشكل رقم (1): نموذج البحث ومتغيراته.



المصدر: من إعداد الباحث.

أهداف البحث:

يمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:

1/6– تعرّف العلاقة القائمة بين عدد من العوامل التنظيمية السائدة في الجامعة السورية الخاصة وانتماء العاملين إليها.

2/6 تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد إدارة الجامعة في تعزيز مستوى انتماء العاملين إليها.

أهمية البحث: *Research Importance*

تتجلى أهمية البحث من أهمية الموضوع المدروس، وذلك من الناحيتين الآتيتين:

1/7- الناحية النظرية: تساعد هذه الدراسة على تعميق المعرفة النظرية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

2/7- الناحية العملية: تكمن في النتائج والتوصيات العملية التي يمكن الأخذ بها من قبل إدارة الجامعة فيما يتعلق بتعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين فيها.

2. أسلوب البحث: *Research Method* بغية تحقيق أهداف البحث اِسْتُخْدِمَ الأسلوب الوصفي من خلال الدراسة المسحية لمفردات عينة الدراسة عن متغيرات الظاهرة المدروسة، ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية من خلال الرجوع إلى الكتب والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والدراسة الميدانية من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة طُورت لهذا الغرض، تشمل على محاور الدراسة كلّها.

مجتمع البحث وعينته:*Research Society & Sample*

يتكون مجتمع البحث من العاملين في الجامعة السورية الخاصة في مدينة دمشق، البالغ عددهم 394 عاملاً. وأخذت عينة عشوائية بحجم (180) مفردة، أي ما نسبته 45.7% من حجم المجتمع المدروس، وقد اِسْتُرجِعَتْ (164) واستبعدت (3) استبانات لوجود بيانات ناقصة، وأصبح حجم العيّنة الخاضعة للتّحليل هو (161) مفردة، أي ما نسبته 89.4% من حجم العينة.

الإطار النظري للبحث:

1/10- الانتماء التنظيمي: *Organizational Commitment*

تعددت تعريفات الانتماء التنظيمي بتعدد وجهات نظر الباحثين إليه، إلاَ أنه يمكن تصنيف تلك التعريفات في مدخلين رئيسيين هما: المدخل التبادلي، والمدخل النفسي. إذْ يشير المدخل التبادلي: *Exchange Approach* الذي يعود إلى كل من شيستر برنارد ونظرية التوازن التنظيمي القائمة على فكرة الإسهامات والمغريات *Contributions & Inducements* التي مفادها أن العامل يتعاون مع التنظيم، أي يسهم بجهده وفكره في تحقيق أهدافه (إسهامات *Contributions*) إذا كانت المغريات *Inducements*، أو الحوافز المادية، والاجتماعية، والنفسية التي تقدمها المنظمة تساوي عن الإسهامات المطلوب من العامل تقديمها أو تزيد عليها. وفي حالة النقيض يرفض العامل التعاون والاشتراك معها، ويعبَّر عن ذلك بطرائق متعددة تراوح ما بين التذمر والاحتجاج البسيط إلى الاستقالة وترك العمل.*(Barnard , 1968)*.

ويرى كل من كريس أرغيرس *Cres Argires*، ووايت باك *White Back* من خلال نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم (كيف يمكن لعدد من العاملين من ذوي الفروق الفردية المختلفة في القدرات والاتجاهات أن يعملوا بشكل متعاون، وبرغبة وقناعة، لتحقيق أهداف التنظيم، وحتى يشعروا أنهم جزءٌ من المنظمة) ويرى أرغيرس أن الوصول إلى ذلك يكون من خلال: إزالة التناقض بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتوحيدها في مصلحة الطرفين. (عقيلي، 2005).

والانتماء وفق هذا المدخل هو عبارة عن علاقة تعاقدية تبادلية تقوم على قبول الفرد والتزامه بقيم المنظمة، وأهدافها، وسياساتها، ويظهر ذلك في أدائه العالي، والبقاء فيها وعدم تركها، مقابل أن تسهم المنظمة في إشباع حاجاته المختلفة، وتوفر له الأمن والاستقرار الوظيفي. (صباغ: 2006)، *Greenberg, (2005)*. أمَّا المدخل النفسي: *Psychological Approach* فيرى أنصاره أن الانتماء التنظيمي: هو استجابة عاطفية نفسية إيجابية ناتجة عن قناعة العاملين الناجمة عن تقييمهم الإيجابي؛ لما تقدمه لهم المنظمة من إشباع مادي ومعنوي؛ لحاجاتهم ورغباتهم المختلفة، وهو ما ينعكس إيجاباً على اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وأدائهم، فيشعرون بالارتباط بأعمالهم وبالانتماء بمنظمتهم، فيسعون عن رغبة وقناعة لتحقيق أهدافها.(عقيلي، 2005)، وفي هذا الإطار يرى كل من: *Merey & Stanley , (2012)* أنَّ الانتماء هو رابطة نفسية *Psychological link* تنشأ بين العامل ومنظمته تجعله أقل احتمالاً لأن يترك المنظمة طوعاً أو عن طيب خاطر *Voluntarily* وهو يمثل اتجاه الفرد نحو المنظمة ممثلاً بثلاثة عناصر هي: *(Meyer et al. 2012)*

- **إيمان الفرد القوي *Strong belief* وقبوله بأهداف المنظمة، وقيمها.**
- **استعداد الفرد *Willingness* القوي لبذل جهود كبيرة لمصلحة المنظمة، ومنفعتها.**
- **الرغبة القوية *Strong desire* للبقاء في المنظمة ما دام عضواً فيها.**

ويشير بعضهم إلى أن الانتماء هو الاندماج القوي نسبياً في التنظيم، وهو يعبّر عن هوية الفرد فيها. وهو ينصب على ربط الأفراد بمنظماتهم، ويمثل علاقة إيجابية مع أداء العمل والرضا عنه، وعلاقة سلبية نحو دوران العمل *Turnover*، والغياب *Absenteeism* . (*Myer et. al*،2002).

1/1/10 أبعاد الانتماء التنظيمي*:

يجمع أغلب الباحثين على أن الانتماء التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد هي:

---

*- كثيراً ما يتم الخلط بين مفهومي الانتماء *Commitment* والولاء *Loyalty*، وقد يستخدمان بمعنى واحد، غير أن الأمر ليس كذلك؛ لأن الانتماء هو مفهوم أشمل في مضمونه من الولاء الذي هو ليس إلا أحد عناصر الانتماء ومرحلة من مراحله، كونه أي الولاء يعكس السلوك الرسمي الذي ترغب المنظمة فيه، وتتوقعه من الفرد. وهو أي الولاء يعبر جزئياً عن مفهوم الانتماء المتعدد الأبعاد. (عشوش: 1996، 823)، أما الانتماء فيمثل إحساساً ورغبة مستمرة بالعلاقة، وما يترتب عليها القيام بسلوكيات تفوق السلوك الرسمي المتوقع إلى تلك السلوكيات غير المتوقعة، مثل: استعداده لبذل جهود إضافية وتحمل مسؤوليات أكبر فيما لو طلبت إليه. وهو قد لا نراه في الولاء. ومن هنا كان للانتماء عناصره أو أبعاده العاطفية (شعوراً قوياً) والأدبي أو الأخلاقي و. والمستمر بطبيعته.
كما يعبر عن الولاء بالالتزام أما الانتماء فيعبر عنه بالإخلاص أو الوفاء، ومن ثَمَّ يشير الولاء هنا إلى درجة من السلوك الرسمي الذي ترغب المنظمة فيه كما ورد أعلاه، فقد يلتزم الفرد العامل بتعليمات الإدارة ونظام العمل السائد في المنظمة؛ غير أنه قد لا يشعر بالانتماء إليها. ومن هنا كان للانتماء مفهوم أشمل وأعمق في مضمونه ومرتكزاته، كونه يعكس حالة من الشعور القوي بالبقاء في المنظمة والاستمرار فيها وعدم تركها، حتى ولو أتيحت له فرص أفضل للعمل في منظمات أخرى ما دامت المنظمة قائمة ومستمرة، يعني أن الانتماء هو محصلة تفاعل كل من: التطابق Identification أو التوحد مع المنظمة في القيم والأهداف، وحالة الاندماج Involvement وحالة الولاء Loyalty للمنظمة أيضاً. (الباحث)

الأول: الانتماء العاطفي: *Affective Commitment* وهو البعد الذي يقيس الجانب العاطفي أو الوجداني للعامل الذي يدل على مدى التطابق بينه وبين منظمته، ويظهر بدرجة عالية من الانهماك فيها *Involvement (Memari & other,2013)* وهو بُعد يعكس مشاعر الفرد نحو منظمته مثل: مشاعر الحب والود، والدفء، ويتأثر الانتماء الوجداني بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من: استقلالية وتنوع في المهارات، وعلاقته بالمشرفين، ودرجة مشاركته في عملية اتخاذ القرارات، والعاملون من ذوي الانتماء العاطفي المرتفع يتميزون برغبة عالية بالاستمرار بالعمل في المنظمة (جودة، 2008).

الثاني: الانتماء المعياري: *Normative Commitment* أو الانتماء الأدبي، وهو بُعد يشير إلى درجة الانتماء الأدبي الذي يُظهره العامل عندما يتبنى قيم *Values* المنظمة وأهدافها، ويجعلها جزءاً من قيمه وأهدافه، كما يرى جاروس (2007، *Jaros*). وهو تعهد يعكس مشاعر الاستمرار في العمل، والفرد لا يترك المنظمة بسبب من انتمائه الأدبي والتزامه الأخلاقي، والأفراد الذين يتمتعون بمستويات انتماء عالية هم أقل عرضة لأن يتركوا المنظمة؛ لأن الواجب يدفعهم للبقاء فيها (*Allen & Meyer*،1996).

الثالث: الانتماء المستمر: *Continues Commitment* هو البعد الذي يعكس تعهداً ذاتياً للبقاء في المنظمة مع التكلفة التي يدركها العامل بعلاقته معها، فيما إذا فكر في تركها ومغادرتها. وهو بُعد يدل على الرغبة القوية في البقاء فيها والتمسك بها.

أمَّا ما يتعلق بالتكلفة فتشير إلى إدراك الفرد لعمليات الربح والخسارة الناجمة عن المنافع والعوائد والامتيازات التي يحصل عليها من جرّاء استمراره في العمل في المنظمة التي من الممكن التضحية بها فيما إذا فكر بتركها ومغادرتها، ولاسيَّما إذا كانت العوائد والمنافع المتوقعة في حين المغادرة، أقل مما يحصل عليه في حين الاستمرار بالعمل فيها.

ويرى كل من ألن ومايير و(*Allen & Meyer*،1996). أن الاستمرار في المنظمة وبقاء الفرد فيها يعتمد على مجموعة العوامل الشخصية منها: عمره الوظيفي، وجنسه، وعدد سنوات الخدمة في المنظمة وغيرها.

2/10 العوامل التنظيمية: *Organizational Factors*

يقصد بالعوامل التنظيمية مجموعة من العناصر والمكونات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تؤثر في الانتماء التنظيمي، وتشمل وفقاً لرأي كريس أرغيرس *Chris Argyris*، ثلاثة أنواع من العوامل هي: (السلمي، 2004).

عوامل شخصية: ترتبط بالفرد ذاته، وبتكوينه النفسي، والاجتماعي، وخصائصه الشخصية.

عوامل اجتماعية: مكتسبة من الأسرة والمجتمع التي تنعكس في علاقات التفاعل مع الآخرين في جماعات العمل.

عوامل تنظيمية رسمية: مؤثرة في السلوك التنظيمي، مثل: بنية التنظيم، وميثاقه، وأهدافه وسياساته، وغاياته، وغيرها.

ركزت الدراسات التي تناولت موضوع الانتماء التنظيمي على حصره ضمن مجموعتين هما: التركيز على المتغيرات الشخصية، والخصائص التنظيمية. إذْ تركز المتغيرات الشخصية على: العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، في حين تركز الخصائص التنظيمية على الخصائص الهيكلية، وخصائص العمل *Job Characteristics*.(*Alshitri*،*2013*) ونظراً إلى أن الانتماء هو متغير مستقل يرتبط بغيره من العوامل، فهو محصلة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية، والاجتماعية والتنظيمية، لذلك ركّزت الدراسة على بعضها بشيء من الإيجاز.

1/2/10 طبيعة العمل ومحتواه:

يُقصد بطبيعة العمل، نوع مهمات العمل التي يؤديها العامل في حياته الوظيفية، أي أهو عمل إداري إشرافي أم تنفيذي أم استشاري أم فني أم مزيج من تلك الأعمال أم غيرها؟ وما الجهود والمعارف والمهارات التي يحتاج إليها الفرد لتحقيق هدف محدد.(*Armstrong*،**2009**) وترتبط طبيعة العمل بجزء منها بالحاجات الأساسية للفرد، وبالقيمة التي يعطيها له، ويشعر فيها أنه مختلف عن الآخرين، والمعنى الذي يجعله منتمياً لمنظمته، ومصدراً لشعور الفرد بهويته وكيانه ومكانته في مجتمعه. (**2004**، *Holbeche*)، وقد أشار القانون رقم **17** لعام **2010** (المتعلق بتنظيم العمل في القطاع الخاص والتعاوني والمشترك في سورية) في المادة **75** إلى طبيعة الأعمال وركز على طبيعة الأعمال المتساوية وعرفها بأنها: الأعمال التي تتطلب قدراً متوازياً من المؤهلات العلمية والمعارف المهنية التي تثبتها وثيقة، أو شهادة خبرة في العمل. وقد أشار القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (**50** لعام **2004**) إلى أن طبيعة الأعمال تختلف باختلاف ظروف العمل، أو مشقته ومخاطره، أو مكانه وزمانه، أو لقاء تكوينه المهني. كما تؤثر طبيعة العمل ومحتواه في مخرجاته، من حيث صعوبة أداء مهماته، وعدم توافر المؤهلات الفنية أو العلمية الكافية للقيام بها (**2005**، *Mondy & Robert*)، وكذلك درجة تنوع مهماته، ومدى تكرارها، وكذلك درجة استقلالية العمل عن غيره من أعمال المنظمة (ملدعون، **2014**). تؤثر السمات الخاصة بطبيعة العمل في الأداء، ولها علاقة قوية بالانتماء للمنظمة ومنها: نوعية المهمات، ودرجة الاستقلالية والحرية الممنوحة للعامل والمعلومات المرتدة عن أداء العاملين. (باديس، وبن قرينة، **2013**).

2/2/10 الأجور والتعويضات: *Wages & Compensations*

تُعد الأجور والتعويضات بأشكالها المختلفة أحد العوامل التي قد تحدد انتماء العامل لمنظمته، كونها مصدراً مهماً ليس لمعيشته له ولأسرته فقط، بل ولرفاهيتهم أيضاً، وهي الوسيلة الرئيسة لإشباع حاجاتهم المختلفة، (**2011**، *Desler*) وتشجع الأفراد على إطلاق طاقاتهم الفكرية، والإبداعية والبدنية

أيضاً، وتحفزهم لمزيد من الأداء. وكونها وسيلة الإدارة للاحتفاظ بالموارد البشرية عالية المهارة منعاً من استقطابها من منظمات أخرى منافسة؛ ومن ثَمَّ تقلّل من معدل دوران العمالة (الطائي، 2006) ومن كونها وسيلة لإشاعة العدالة النسبية بين العاملين، مادامت تتناسب مع محتوى طبيعة أعمالهم. (العريقي، 2008). لذلك تؤدي دوراً مهماً ليس في بقاء العامل في المنظمة واستمراره فيها، بل في انتمائه إليها إن دُعمت بسياسات أخرى ناجحة للإدارة وخاصة بربط الأجر بالإنتاج أو بتعزيز عوامل الأمان الاجتماعي التي سترد في فقرة لاحقة.

3/2/10 الثقافة التنظيمية: *Organizational Culture*

تَعدّ الثقافة التنظيمية أو ثقافة العمل من المحددات المهمة للانتماء التنظيمي، و تعرّف بأنها: نظام معرفي اجتماعي يخص المنظمة مكوّن من: القيم، والمعتقدات، والقواعد، والمعايير، والأعراف، والتوقعات، والرموز والقصص، والمراسم والطقوس التي يشترك بها أفراد المنظمة التي تؤثر في اتجاهاتهم، وسلوكياتهم عند أدائهم لأعمالهم. (جلاب، 2011). وهي مزيج من القيم والمعتقدات والتوقعات، والمعاني التي يحملها الأفراد في منظمة معينة، أو مجموعة فرعية منها، وبالشكل الذي يجعل منها موجهاً للسلوك وأداةً لحل المشكلات. (الخضر، 2011). والقيم في معظمها، هي قناعات راسخة تُغرس في عقول الأفراد عن طريق التطبيع *Socialization* والتعلّم التنظيميين، فالالتزام بالقيم المسيطرة *Dominant Values* وبمعايير العمل، وقواعده، وبجودة المنتج، والمساءلة، ورضا الزبون واحترام الوقت، وغيرها هي من خصائص الثقافة التنظيمية القوية التي لا تسمح بتجاوز أيّ منها عند التنفيذ. (القريوتي، 2009)، (العميان، 2010). وهو ما ينعكس إيجاباً في ناتج أداء العاملين والفاعلية التنظيمية كلّها، ويعزز من انتمائهم لمنظمتهم؛ لأنهم يعرفون ما يجب القيام به، في حين يتصرّف الأفراد في الثقافات التنظيمية الضعيفة بطرائق غامضة غير محددة المعالم، فقد يتلقون تعليمات متناقضة، ولا يلتزمون بقيم المنظمة ومعاييرها، ومن ثَمَّ يكون مستوى أدائهم وانتمائهم متناسباً مع تلك الثقافة الضعيفة (*Jason & Jeffery, 2009*).

4/2/10 الترقية الوظيفية: *Promotion* تُعدّ الترقية والتطور الوظيفيان من العوامل المهمة المؤثرة في إحساس الفرد في انتمائه الوظيفي، ولاسيّما إذا ما ترافقت بمسؤوليات وسلطات أكبر، وزيادة في الأجر والتعويضات وبميزات مادية أو معنوية، ومكانة وظيفية وغيرها. (شاويش، 2007) وتظهر أهمية الترقية الوظيفية لكل في الإدارة والعاملين من كونها وسيلة لتحفيز العاملين لزيادة قدراتهم وكفاياتهم الوظيفية التي تؤهلهم لشغل المراكز الوظيفية ذات الأهمية التي تترافق ببعض الميزات الوظيفية المرتبطة بإشباع الحاجات المادية (زيادة في الأجر والتعويضات) والاجتماعية منها (مركز اجتماعي) والمعنوية (التميز، وتحقيق الذات) والأمنية (الاستقرار، والأمان الوظيفي) أيضاً، وما قد ينعكس على زيادة التزام وانتماء العاملين بأهداف المنظمة واستراتيجياتها (الموسوي، 2004)، عدا كونها وسيلة للمحافظة على الموارد

البشرية في المنظمة، وعامل جذب واستقطاب للآخرين من خارجها، وهو ما يحسن من سمعتها وصورتها الذهنية أمام المنافسين (ديسلر، 2003).

5/2/10 الأمان الاجتماعي الوظيفي: *Job Social security* **الذي قد يأخذ شكلين: الأول يتمثل في تقديم الخدمات الصحية ويهدف إلى الحفاظ على صحة العاملين في أثناء أدائهم لأعمالهم، مثل: البرامج التثقيفية للوقاية من الأمراض والتأمين ضد الحوادث وإصابات العمل (ملدعون، 2014). ويتمثل الثاني بالضمان الاجتماعي أو ما يعرف بالتأمينات الاجتماعية التي هي مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى توفير الأمان الاجتماعي للعاملين، في أثناء الخدمة وبعدها، مثل: تأمين التقاعد، والتأمين على الحياة، والتأمين ضد البطالة وصندوق التعاون، والتسهيلات المعيشية الأخرى التي تقدم لمساعدة العاملين في مواجهة مشكلاتهم الحياتية، مثل تقديم: (سكن، وبدل نقدي، وقروض، ونقل، وطعام ..إلخ) وغيرها من العوامل التي تعزز من انتماء العامل لمنظمته** *(Ayache, 2014)*.

ومن العوامل المؤثرة سلباً في الانتماء أيضاً، إحساس الفرد بانعدام الأمان الوظيفيّ، أي الخوف من فقدان العمل لأي سبب كان والتقاعد، وغير ذلك (*Anastasia***، *2013*). وهو ما نراه في كثير من منظمات الأعمال الخاصة، فقد يُسْتَغْنِى عن العامل لأي سبب كان، وهو ما قد يشعره بانعدام الأمان ومن ثَمَّ الاستمرار في المنظمة.**

الإطار العملي للبحث:

1/11 – توصيف خصائص العيّنة المدروسة:

الجدول رقم (2): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات للمتغيّرات المدروسة.

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النّسبة المئويّة	العمل الحالي	التكرار	النّسبة المئويّة	مستوى التّعليم	التكرار	%
أقل من 2	*25*	*15.5*	أعمال إداريّة	*61*	*37.9*	أقل من ثانوي	*7*	*4.3*
من 2 حتّى 5	*96*	*59.6*	مدرس على الملاك	*20*	*12.4*	ثانوي أو معهد	*10*	*6.2*
من 6 حتّى 10	*33*	*20.5*	مدرس جزئي	*42*	*26.1*	جامعي	*44*	*27.3*
أكثر من 10	*7*	*4.3*	محاضر	*36*	*22.4*	ماجستير	*44*	*27.3*
المجموع	*161*	*%100*	هيئة فنية	*2*	*1.2*	دكتوراه	*56*	*34.8*
العمر	التكرار	النّسبة المئويّة	المجموع	*161*	*100.0*	***Total***	*161*	*100.0*
أقل من 25 سنة	*8*	*5.0*	الجنس	التكرار	النّسبة المئويّة	كليات وإدارات الجامعة	التّكرار	%
من 25–45	*86*	*53.4*	ذكور	*85*	*52.8*	أعمال إدارية	25	%16

أكثر من 45	*67*	*41.6*	إناث	*76*	*47.2*	كليّة هندسة الحاسوب والمعلوماتيّة	17	%11
المجموع	*161*	*100.0*	المجموع	*161*	*%100*	الصيدلة	33	%20
متغيّرات الدّراسة			المتوسّطات			كلية الطب	28	%17
الانتماء التنظيمي			*2.8732*					
طبيعة العمل في المنظّمة			*3.3839*			طب الأسنان	23	%14
نظام الأجور والتعويضات			*2.4886*					
ثقافة العمل في المنظّمة			*2.9354*			كليّة إدارة الأعمال	17	%11
نظام الترقية الوظيفية			*2.2522*			هندسة البترول	18	%11
نظام الأمان الاجتماعي الوظيفي			*2.4412*			المجموع	161	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى التّحليل الإحصائي

اِعتُمِدَ في تفسير درجة الموافقة على قيم المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي المبيّن في الجدول رقم (3) إذْ حُسِبَتِ الأهمية النسبية لمحاور الدراسة وفق الصيغة الآتية:

النسبة المئوية للمتوسط الموزون= (المتوسط المرجح × 100)/عدد مستويات المقياس التي هي 5.

الجدول رقم (3): الحدود الدنيا والعليا لمتغيرات الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

وسطي قيمة الخلية	درجة الموافقة
1.8-1	ضعيفة جداً
6،2 -81،1	ضعيفة
4،3 -61،2	متوسطة
4،20 -41،3	جيدة
5 -21،4	جيدة جداً

نرى من الجدول رقم (2) وبمقارنة المتوسّطات بالقيم المبيّنة مع مجالات العبارات أنّ درجة موافقة العاملين على طبيعة العمل في المنظّمة تتوافر في حدّها المتوسّط (3.38) المقبول في الوقت الذي يفترض أن يكون جيداَ، بمعنى أن كل عامل يعمل في العمل أو الوظيفة المناسبة لتخصصه. وأن درجة الموافقة على نظام الأجور والتعويضات السائد في الجامعة يقع في المستوى الضعيف،(2.48)؛ ممَّا يعني عدم رضاهم عن مستوى الأجور والتعويضات الراهنة، أمَّا ثقافة العمل في الجامعة فتتوافر في حدّها المتوسّط المقبول (2.94)،. أمَّا درجة موافقاهم على نظام التّرقية الوظيفية السائد فهي ضعيفة، بمتوسّط مقداره (2.25) أي إنّها غير عادلة. كذلك بالنسبة إلى نظام الأمان الاجتماعي (2.44) كونه غير متوافر بالشكل المطلوب.

ويظهر من الجدول أن مستوى إحساس العاملين بانتمائهم للجامعة هو (2.87)، وهو يقع ضمن درجة الموافقة المتوسّطة.

2/11–اختبارات الصدق، والثّبات لأداة الدراسة:

بالنسبة إلى اختبارات الصدق لجأنا لمعرفة صلاحيّة أسئلة كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة وفقاً لمعامل ارتباط سبيرمان للرّتب بين كلّ سؤال في البعد الواحد والمتوسط الإجمالي للأسئلة التي تمثّل هذا البعد. الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4): معامل الثبات "ألفا كرونباخ" والصدق للمتغيرات المدروسة.

		Cronbach's Alpha	معامل الصدق
المتغيرات	طبيعة العمل	7،69،0	0.835
المستقلة	نظام الأجور والتعويضات	4،71،0	0.844
	ثقافة العمل في المنظّمة	2،70،0	0.834
	نظام التّرقية الوظيفيّة	6،68،0	0.823
	نظام الأمان الاجتماعي الوظيفي	***1،62،0***	***0.788***
المتغير التابع	بُعد الانتماء للجامعة	3،86،0	0.929

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي *SPSS*

يظهر من الجدول أن قيم المعاملين جميعها أكبر من 60%؛ ومن ثَمَّ فإن أداة الدراسة تتمتع بالثبات والصدق وهو ما يعطي مصداقية عالية للنتائج التي سيتم الوصول إليها. (نخلة، 2003 ، 60).

3/11– اختبار توافّر التوزيع الطبيعي في المتغيّرات المدروسة:

الجدول (5): اختبارات التّوزيع الطبيعي للمتغيّرات المدروسة

المتغيّرات	*Kolmogorov-Smirnov*		
	Statistic	*df*	*Sig.*
الانتماء التنظيمي	*.066*	*161*	*.082*
طبيعة العمل	*.154*	*161*	*.000*
نظام الأجور والتعويضات السائد	0.130	161	*.000*
ثقافة العمل السائدة	*.095*	*161*	*.001*
نظام الترقية الوظيفية السائد	*.154*	*161*	*.000*
نظام الأمان الاجتماعي الوظيفي السائد	*.098*	*161*	*.001*

المصدر: التّحليل الإحصائي

يظهر من الجدول رقم (5) أنّ قيمة المعنويّة للمتغيّر التابع وفق اختبار *(Kolmogorov-Smirnov)* **هي (0.082 أكبر من 0.05) مما يدّل على أنّ المتغيّر التابع موزّع طبيعيّاً، أمّا بقيّة المتغيّرات المستقلّة الثلاثة فقيم مستوى الدلالة المعنويّة هي (0 أصغر من 0.05)؛ ممَّا يعني أنّها غير موزّعة توزيعاً طبيعيّاً؛ لهذا اِعْتُمِدَ على الاختبارات اللامعلميّة؛ لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرات المدروسة باستخدام اختبار سبيرمان.**

4/11 اختبار الفرضيّات:

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى:

1/1/4- ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين طبيعة العمل الذي يؤديه العامل في الجامعة، وانتمائه إليها.

الجدول رقم (6): معامل الارتباط بين متغيري طبيعة العمل في الجامعة والانتماء التّنظيمي.

طبيعة العمل	الانتماء التنظيمي
Correlation Coefficient	*.297***
Sig. (1-tailed)	*.000*
حجم العيّنة	*161*

المصدر: التّحليل الإحصائي

يُبيّن الجدول رقم (6) أنّ مستوى المعنويّة هو (0 أصغر من 0.05)ح ممّا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي هناك علاقة معنويّة موجبة بين طبيعة العمل في الجامعة والانتماء لها. وأنّ قوّة العلاقة بين المتغيّرين (29.7%)، وهي علاقة ضعيفة نسبياً، ويفسر الباحث ذلك بأن كثيراً من العاملين يعملون في أعمال أو (وظائف) لا يرغبون فيها أو أنها لا تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، فبالنسبة إلى العاملين الإداريين كثيراً ما ينقلون إلى إدارات أخرى ضمن الجامعة، وما يعنيه ذلك من اختلاف في طبيعة العمل والمديرين وأسلوب الإدارة، وظروف العمل وغيرها. أمّا بالنسبة إلى أعضاء الهيئة التعليمية والفنيين فقد يكلفون مجبرين بإعطاء مقررات ليست في صلب اختصاصهم الدقيق، ولا حتى العام وهو ما قد يشكل لهم حالة من عدم الرضا انعكس على درجة إحساسهم بانتمائهم للجامعة.

2/1/4- ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الأجور والتعويضات السائد في الجامعة، وانتماء العاملين إليها.

الجدول رقم (7): معامل الارتباط بين نظام الأجور والتعويضات السائد في الجامعة، والانتماء التّنظيمي.

نظام الأجور والتعويضات	الانتماء التنظيمي
Correlation Coefficient	*.337***
Sig. (1-tailed)	*.000*
حجم العيّنة	*161*

المصدر: التّحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول رقم (7) أنّ مستوى المعنويّة (0 أصغر من 0.05)؛ ممّا يدعونا لقبول الفرضيّة البديلة بوجود علاقة بين كل من نظام الأجور والتعويضات السائد في الجامعة، وانتماء العاملين إليها، إذْ إنَّ تحسين نظام الأجور والتعويضات سيُؤدّي إلى تحسين الانتماء إليها، وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (33.7%) وهي علاقة ضعيفة نسبياً.

3/1/4– ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية لثقافة الجامعة السائدة وانتماء العاملين إليها.

الجدول رقم (8): معامل الارتباط بين متغيّري ثقافة العمل السائدة في الجامعة والانتماء التنظيمي.

ثقافة العمل في المنظّمة	الانتماء التنظيمي
Correlation Coefficient	**.623**
Sig. (1-tailed)	**.000**
حجم العيّنة	**161**

المصدر: التّحليل الإحصائي

يَظهر من الجدول رقم (8) أنّ مستوى المعنويّة هو (0 أصغر من 0.05)؛ ممّا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي هناك علاقة طرديّة معنويّة بين ثقافة العمل السّائدة في الجامعة، وانتماء العاملين إليها. وبلغت قيمة معامل الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة بين المتغيّرين (62.3%)، وهي علاقة متوسطة القوة.

4/1/4– ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام التّرقية الوظيفية السائد في الجامعة، وانتماء العاملين إليها.

يُظهر الجدول رقم (9) أنّ مستوى المعنويّة (0 أصغر 0.05)؛ ممّا يدلّ على وجود علاقة ارتباط معنويّة بين متغيّري نظام التّرقية المطبّقة في الجامعة وانتماء العاملين إليها، أي رفض الفرضية العدمية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة. وأنّ قيمة معامل الارتباط المعبرة عن قوّة العلاقة بين المتغّيرين (30.3%)، وهي علاقة ضعيفة وتنسجم مع متوسط إجابات المبحوثين البالغ (25،2) التي تشير إلى درجة الموافقة الضعيفة.

الجدول رقم (9): معامل الارتباط بين متغّيري نظام الترقية الوظيفية السائد والانتماء التّنظيمي.

ثقافة فرص الترقية الوظيفية	الانتماء التنظيمي
Correlation Coefficient	*.303*
Sig. (1-tailed)	*.000*
حجم العيّنة	**161**

المصدر: التحليل الإحصائي

5/1/4– ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الأمان الاجتماعي الوظيفي السائد للعاملين في الجامعة، وانتمائهم إليها.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط و بين متغّيري نظام الأمان الاجتماعي السائد والانتماء التّنظيمي.

الأمان الاجتماعى الوظيفى	الانتماء التنظيمى
Correlation Coefficient	**.267**
Sig. (1-tailed)	*.000*
حجم العيّنة	**161**

المصدر: التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول رقم (10) أنّ مستوى المعنويّة (0 أصغر 0.05)؛ ممّا يدلّ على أن هناك علاقة ارتباط معنويّة موجبة بين متغيّري نظام الأمان الاجتماعي الوظيفي المطبّق في الجامعة وانتماء العاملين إليها،

أي نرفض الفرضية العدمية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة. وأنّ قيمة معامل الارتباط المعبرة عن قوّة العلاقة بين المتغيّرين هي (26.7%) وهي علاقة ضعيفة، وتنسجم مع متوسط إجابات المبحوثين البالغ (44،2) الذي يشير إلى درجة الموافقة الضعيفة.

2/4 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: ليس هناك فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين عن مستوى إحساسهم بانتمائهم إلى جامعتهم وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، ومكان العمل، وعدد سنوات الخدمة).

بناءً على نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي وتجانس البيانات لجأنا إلى الاختبارات المعلميّة، واللامعلميّة حسب الحاجة، وتتمثّل الاختبارات المعلميّة باختبار تحليل التباين المعتمد على إحصائيّة (فيشر: *F*) أمّا بالنّسبة إلى الاختبارات اللامعلميّة فلجأنا لاختبار *(Kruskal Wallis)* المعتمدة على إحصائيّة *(Chi-Squares)* إلى فروقات بين عدّة عيّنات مستقلّة واختبار *(Mann-Whitney U)* للفروقات بين عيّنتين مستقلّتين.

1/2/4 ليس هناك فروق جوهريّة في مستوى الانتماء التنظيمي بين العاملين في الجامعة وفقاً لفئاتهم العمريّة.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل (*Kruskal – wallis*) للانتماء التنظيمي للعاملين في الجامعة وفقاً لفئاتهم العمريّة.

العمر	حجم العيّنة	متوسّط الرّتب
أقل من 25 عاماً	***8***	***65.00***
بين 25 حتّى 45 عاماً	***86***	***81.63***
أكبر من 45 عاماً	***67***	***82.10***
المجموع	***161***	

المصدر: التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول رقم (11) أنّ مستوى المعنويّة هو (0.608 أكبر من 0.05)؛ ممّا يدعونا لقبول الفرضيّة الصّفريّة بعدم وجود اختلافات جوهريّة بين مستويات الانتماء التنظيمي لدى العاملين باختلاف فئاتهم العمريّة، وأنّ الاختلافات بين متوسطات الرّتب المبيّنة في الجدول هي اختلافات ظاهريّة تعود لأخطاء الحظ والمصادفة.

2/2/4- ليس هناك فروق جوهريّة في مستوى الانتماء التنظيمي بين العاملين في الجامعة وفقاً لجنسهم.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل (*Mann-Whitney U*) للانتماء التنظيمي للعاملين في الجامعة وفقاً لجنسهم.

الاختبار	القيمة
Mann-Whitney U	*2565.500*
Z	*-.770-*
مستوى المعنويّة	*.024*

المصدر: التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول رقم (11) أنّ مستوى المعنويّة هو (0.024 أصغر من 0.05)؛ ممَّا يدعونا لقبول الفرضيّة البديلة بوجود اختلافات في انتماء العاملين التنظيمي وفقاً لجنسهم.

الجدول رقم (12): متوسط رتب الانتماء التنظيمي للعاملين في الجامعة وفقاً للجنس.

مستوى التعليمي	حجم العيّنة	متوسّط الرّتب
ذكر	***85***	***73.18***
أنثى	***76***	***89.74***
المجموع	*161*	

المصدر: التحليل الإحصائي

ويبيّن جدول متوسطات الرتب رقم (12) أنّ مستوى الانتماء التنظيمي لدى الإناث هو أكبر جوهرياً (89.74) منه لدى الذكور (73.18).

3/2/4– ليس هناك فروق في مستوى الانتماء التنظيمي بين العاملين في الجامعة وفقاً لمستوى تعليمهم.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل (*Chi-square*) لانتماء العاملين وفقاً لمستوى التّعليم

الاختبار	القيمة
Chi-square	*16.612*
df	*4*
مستوى المعنويّة	*.002*

المصدر: التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول (13) اختبار *Chi-square* أنّ مستوى المعنويّة هو (0.002 أصغر من 0.05) عند قيمة (*Chi-Square = 16.612*)، ممّا يدعونا لقبول الفرضيّة البديلة بوجود اختلافات جوهريّة في مستويات الانتماء التنظيمي للجامعة باختلاف المستوى التّعليمي للعاملين، ولتحديد بين أيٍّ من فئات "مستوى التّعليم" توجد الفروق اِسْتُخْدِمَتْ إحصائيّة (*Mann-Whitney U*) لمعرفة الفروقات الثّنائيّة بين كل فئتين عند مستوى معنويّة هو (0.05/ عدد المقارنات = 10/0.05 = 0.005)، المبيّن في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): اختبار(*Mann-Whitney U*) لانتماء العاملين بين كل ثنائية من فئات مستوى التعليم.

المقارنات الثّنائيّة	متوسط الرتب (*1*)	متوسط الرتب (*2*)	قيمة مان وتني	مستوى المعنويّة
أقل من ثانوي – ثانوي أو معهد	10.43	8.00	25.000	.364
أقل من ثانوي – جامعي	35.50	24.49	87.500	.068
أقل من ثانوي – ماجستير	43.00	23.30	35.000	.000
أقل من ثانوي – دكتوراه	49.29	29.84	75.000	.008
ثانوي أو معهد – جامعي	29.65	27.01	198.500	.632
ثانوي أو معهد – ماجستير	36.40	25.48	131.000	.047
ثانوي أو معهد – دكتوراه	42.80	31.84	187.000	.096
جامعي – ماجستير	52.06	36.94	635.500	.005
جامعي – دكتوراه	56.42	45.85	971.500	.070
ماجستير – دكتوراه	47.68	52.71	1108.000	.389

المصدر: التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (14) أنّ مستوى الانتماء للجامعة عند من مستوى تعليمهم "جامعي" أكبر جوهرياً (0.005 = 0.005) بمتوسّط (للرّتب) قدره (52.06) من نظرائهم ممن يحملون شهادة الماجستير بمتوسّط للرّتب قدره (36.94)، وهؤلاء الأخرون لديهم انتماء تنظيمي (بمتوسّط 23.3) أقل بشكل جوهري (0 > 0.005) ممن مستوى تعليمهم أقل من ثانوي (بمتوسّط للرتب يساوي 43)، أمّا ما تبقّى من مستويات معنويّة الفروقات بين متوسط رتب الانتماء التنظيمي للجامعة فهي أكبر من (0.005).

4/2/4 ليس هناك فروق في مستوى الانتماء التنظيمي بين العاملين في الجامعة وفقاً لجهة العمل.

الجدول رقم (15): اختبار التباين (فيشر: *F*) للفروقات في مستوى الانتماء التنظيمي تبعاً لجهة العمل.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحريّة	متوسّط المربّعات	***F***	مستوى المعنويّة
التباينات بين المجموعات	*6.776*	*6*	*1.129*	*3.754*	*.002*
التباينات ضمن المجموعات	*46.329*	*154*	*.301*		
مجموع التباينات	*53.105*	*160*			

المصدر: التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (15) أنّ مستوى معنويّة الفروقات في مستوى الانتماء التنظيمي تبعاً لجهة العمل في الجامعة هو (0.002 أصغر من 0.05)، مما يدعونا لقبول الفرضيّة البديلة، يعني أن ثّمة اختلافات ذات دلالة معنويّة في مستوى الانتماء التنظيمي بين العاملين تبعاً لمكان العمل أو الكلية.

الجدول رقم (16): متوسّطات الانتماء التنظيمي للعاملين حسب جهة العمل .

الاختصاص	حجم العيّنة	متوسّط الانتماء التنظيمي	الانحراف المعياري
أعمال إداريّة	*25*	*3.2650*	*.63577*
إدارة أعمال	*17*	*3.0245*	*.66423*
صيدلة	*33*	*2.6881*	*.47895*
طب	*28*	*2.7039*	*.57235*
طب أسنان	*23*	*2.7482*	*.53396*
هندسة الحاسوب والمعلوماتيّة	*17*	*2.8333*	*.45786*
هندسة البترول	*18*	*2.9861*	*.47010*
المجموع	*161*	*2.8732*	*.57612*

المصدر: التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (16) أنّ متوسّط الانتماء للعاملين في الأعمال الإداريّة بلغ (3.265)، وهو أكبر يعملون في كلية الطّب (2.70) وطب الأسنان (2.74) وكلية الصيدلة (2.688).

5/2/4 ليس هناك فروق في مستوى الانتماء التنظيمي بين العاملين في الجامعة وفقاً لعدد سنوات الخدمة.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل (*Chi-square*) لانتماء العاملين وفقاً لعدد سنوات الخدمة.

الاختبار	**القيمة**
Chi-square	*12.181*
df	*3*
مستوى المعنويّة	*.007*

المصدر: التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول رقم (12) أنّ مستوى المعنويّة هو (0.007 أصغر من 0.05)، ممّا يعني قبول الفرضيّة البديلة بوجود اختلافات جوهريّة في مستويات الانتماء التنظيمي للجامعة باختلاف سنوات خدمة العاملين فيها. ولتحديد بين أيٍّ من فئات سنوات الخدمة توجد الفروق اِسْتُخْدِمَ مقياس -*Mann Whitney U)* لمعرفة الفروقات الثّنائيّة بين كل فئتين عند مستوى معنويّة هو (0.05/ عدد المقارنات = 6/0.05 = 0.008)، المبيّن في الجدول رقم (18) الآتي:

الجدول رقم (18): اختبار(*Mann-Whitney U*) لانتماء العاملين بين كل ثنائية من فئات سنوات الخدمة.

المقارنة	متوسط الرتب (1)	متوسط الرتب (2)	قيمة مان وتني	مستوى المعنويّة
أقل من 2 عام – 2 حتّى 5 سنوات أعوام	***42.25***	***37.20***	***534.000***	***.405***
أقل من 2 عام– من 6 حتّى 10 أعوام.	***58.88***	***42.01***	***861.500***	***.005***
أقل من 2 عام – أكبر من 10 اعوام.	***57.95***	***33.83***	***552.000***	***.000***
2 حتّى 5 سنوات – من 6 حتّى 10 أعوام.	***37.63***	***28.58***	***297.500***	***.065***
2 حتّى 5 سنوات – أكبر 10 سنوات.	***38.75***	***22.81***	***155.000***	***.000***
من 6 حتّى 10 أعوام – أكبر من 10 اعوام.	***42.25***	***36.29***	***640.500***	***.247***

المصدر: التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول(18) أنّ هناك فروقات جوهريّة في مستويات الانتماء التنظيمي للجامعة لمن كانت سنوات خدمتهم فيها أقل من سنتين بمتوسّط رتبي قدره (58.88)، وممن لديهم من 6 حتّى 10 سنوات خدمة بمتوسّط قدره (42.01) وأيضاً فروقات جوهريّة في الانتماء المعياري لمن لديهم أقل من (2) عام بمتوسّط رتبي قدره (57.88) أكبر ممن لديهم أكثر من 10 سنوات خدمة بمتوسّط قدره (33.83) لأنّ قيم المعنويّة أصغر من (0.008)، كذلك فهناك فروقات جوهريّة في الانتماء التنظيمي لصالح من لديهم من 2 حتّى 5 سنوات بمتوسط رتبي قدره (38.75) مقارنة بمن لديهم أكثر من 10 سنوات خدمة بمتوسط رتبي قدره (22.81)، في حين لا توجد فروقات جوهريّة بين بقيّة المقارنات الثّنائيّة لسنوات الخدمة لأنّ قيم المعنويّة أكبر من (0.008).

النتائج والتوصيات:

1/12– النتائج: *Results* **خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

- **إن مستوى انتماء العاملين للجامعة هو مستوى متوسط، أما العوامل التنظيمية المستقلة فجاء عاملان ضمن المستوى المتوسط (ثقافة المنظمة وطبيعة العمل)، أمّا العوامل: نظام الأجور والتعويضات، ونظام الترقية الوظيفية والأمان الاجتماعي السائدة في الجامعة فجاءت ضمن المستوى الضعيف.**
- **هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين طبيعة أعمال العاملين في الجامعة وانتمائهم إليها، وهي علاقة ضعيفة وفق ما أظهرته نتائج معامل الارتباط.**
- **هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ثقافة الجامعة وانتمائهم إليها، وهي علاقة متوسطة القوة.**

- هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نظام الأجور والتعويضات السائد في الجامعة وانتمائهم إليها، وهي علاقة ضعيفة، كما ظهر من معامل الارتباط.
- هناك علاقة ارتباط معنويّة موجبة بين كلّ من نظام التّرقية الوظيفية السائد في الجامعة وانتماء العاملين إليها، لكنها كانت ضعيفة.
- هناك علاقة ارتباط موجبة بين الأمان الاجتماعي الوظيفي والانتماء للجامعة، لكنها علاقة ضعيفة.
- هناك اختلافات جوهريّة بين مستويات الانتماء التنظيمي لدى العاملين باختلاف جنسهم، وفئاتهم العمريّة، والمستوى التّعليمي،، وسنوات الخدمة في الجامعة، ومكان العمل.

التوصيات:

من أهم التوصيات التي يمكن تقديمها لإدارة الجامعة، هي العمل على زيادة مستوى انتماء العاملين إلى الجامعة من خلال:

- أن يعمل العاملون في أعمال تناسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم العلمية والفنية، المرتبطة بطبيعة العمل، والعمل على استقرارهم النسبي فيها ما أمكن، وتكليف الأساتذة بمقررات تناسب تخصصاتهم العلمية الدقيقة ما أمكن ايضاً.
- العمل على تفعيل نظام الأجور والتعويضات نظراً إلى أهميتها بالنسبة إلى حياة العامل من خلال الزيادة فيها بما يناسب حالة التضخم التي يعاني منها اقتصاد البلد الراهن.
- العمل على وضع نظام فعّال للترقية الوظيفية يتميز بالموضوعية والعدالة، على أن تُشْغَلَ الوظائف الإدارية العليا بناءً على معايير: الكفاية، والأقدمية، وليس لأية اعتبارات أخرى، لأن النظام الحالي كان ضعيف التأثير في مستوى الانتماء.
- ضرورة العمل على تفعيل نظام الأمان الاجتماعي الوظيفي من: تأمين التقاعد والتأمين على الحياة وإصابات العمل وتأمين البطالة، وغيرها لما له من تأثير في إحساس العاملين بانتمائهم لجامعتهم.
- وأخيراً العمل على بناء ثقافة عمل قوية وتعزيزها في الجامعة التي من خصائصها التماسك والقوة الناجمان عن السياسات الإدارية للجامعة، ومن ثَمَّ الإيمان الطوعي للعاملين بالقيم السائدة كقيم احترام الوقت المنتج وقيم المساواة والعدالة في الأجور والمعاملة، لما لها من تأثير في مستوى إحساس العاملين في انتمائهم للجامعة.

3/12- آفاق الدراسة:

دُرِسَ بعض العوامل التنظيمية المؤثرة في انتماء العاملين للجامعة وقد كانت النتائج الواردة أعلاه، ومع ذلك فإن الباحث يوصي بأن تُجْرَى دراسات تتناول عوامل أخرى التي من المحتمل أن يكون لها علاقة أكبر في الانتماء التنظيمي.

المراجع العلمية: *References*

1. بو خلوة، باديس. بن قرينة، محمد حمزة (2013): أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة – الجزائر. مجلة الباحث – عدد 13 /. 103–114.
2. جلاب، إحسان دهش (2011): السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار صفا، عمان، ط1 ، ص، 604.
3. جودة، محفوظ (2008): تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، ص، 281.
4. الخضر علي، وآخرون (2011): أساسيات الإدارة: منشورات جامعة دمشق، ص، 186.
5. ديسلر، جاري (2003): إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، السعودية، دار المريخ، ص، 445.
6. السلمي، علي (2004): إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة الإدارة الحديثة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص، 91.
7. صباغ، شوقي (2006): أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية. جامعة المنوفيه، العدد الأول والثاني يناير– أبريل. ص، 230.
8. شاويش، نجيب (2007). إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، ص، 276.
9. الطائي، يوسف، والفضل، مؤيد (2006): إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي، الوراق للنشر، عمان، ص،351. 352.
10. العريقي، منصور محمد (2008): إدارة الموارد البشرية، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية، ط3، ص، 115 .
11. عقيلي، عمر (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط[1] . 537.*542* .
12. العميان، محمود سلمان (2010): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، عمان، ص، 314.
13. القانون رقم 17 لعام 2010 (المتعلق بتنظيم العمل في القطاع الخاص والتعاوني والمشترك في سورية) موقع وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.*WWW.sociaffairs.gov*

14. القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم 50 لعام 2004، والصكوك الصادرة تنفيذاً له. منشورات فرع نقابة المحامين في دمشق، 2007 ص، 71.
15. القريوتي، محمد قاسم (2009): السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، ص، 181.
16. ملدعون، عيسى، التزه، بسام (2014): إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق،ص، 38-148.
17. الموسوي، سنان (2004): إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي للنسر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص، 205 – 206.
18. نخلة، عائدة رزق الله: دليل الباحثين في التحليل الإحصائي، القاهرة، 2003،ص، 6.

المراجع الأجنبية:

19. *Allen, N. & Meyer, J. (1996). Affevtive, Continuance & Normative Commitment to the organization: An Examination of constract validity, Journal of Vocational Behavior. Vol، 49.252-276.*
20. *Alshitri, K . (2013). The Effects of the personal Variables on organizational commitment in public organizations in Saudi Arabia IBIMA Business Review. Vol. 1-10.*
21. *Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of human resource management practice: British Library Cataloguing-in-Publication Data, 252.*
22. *Ayache. Z. & Niama C. (2014): The Impact of flexible Benefits Organization Commitment & Intention to Quit. Mediterranean Journal of Social Science. MCSER publishing. Rome- Italy. Vol No 8, 136-145.*
23. *Burman, S. & Shastri, (2013). Occupational Stress & Organizational Commitment of Employees in Virtual & Traditional Teams: A Comparative Study. International Journal of Science & Research. Vol 2 Issue 10،. India، 99-108.*
24. *Chen, B. (2013) . An Exploration of determinations Organizational Commitment. Emphasis on Relationship between organizational democracy & commitments. University of Kentucky. 1-25*
25. *Barnard, c, (1968): The Functions of the Executive. Introduction by Kenneth R. Andrew. Firest published 13th ed, 165.*

26. *Chen, J ، And others. (2008). The Impact Of Locus Of Control On Job Stress ، Job performance And Job Satisfaction In Taiwan" , Leadership And Organization Development Journal ،Volume، 29 Issue 2 .*
27. *Desler, G . (2011). Human Resources Management. 12th ed. Pearson, England, , p, 421.*
28. *Jason A. C. Jeffery A.L. Michael. J. (2009). Organizational Behavioral. McGraw-Hill Irwin New York, USA, 552.*
29. *Holbeche, L and Springett, N. (2004.) In Search of Meaning at Work, Roffey Park Institute, Horsham Roffey Park Institute http://www.roffeypark.com.*
30. *Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. The Icfai 8 Journal of Organizational Behavior, Vol. VI, No. 4, 8-25.*
31. *Luthans,F.(2008). Organizational Behavior. 11th ed McGraw-Hill International Edition، New Yourk. 137.*
32. *Greenberg, j. (2005). Managing Behavior in Organizations. Copyright. New jercy, 167.*
33. *Anastasia, S & Susan J. Linz. (2013). Job Satisfaction & Perceived Gender Equality in advanced promotion opportunities. A Empiriacal Investigation. Kyklos. Vol, 66-No. 4. 591-619.*
34. *Meyer, J. Stanley, D, et al. (2012). Affective, continuance & Normative Commitment levels across Cultures: A Meta-analysis . Journal of Vocational Behavioral. Vol. 80,225-245.*
35. *Meyer, J. Stanley, D، et al. (2002). Affective, continuance & Normative Commitment to the: A Meta-analysis of Antecedents correlates & consequences. Journal of Vocational Behavioral. Vol. 61, 20-52.*
36. *Memari, N, and others. (2013). The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. Journal of Contemporary Research in Business. Vol 5 . 166-175.*
37. *Qureshi, I. M, et, al (2012): Assessment of Selected Factor on Organizational Commitment. Gomal University Journal of Research 28 (2) December.*
38. *Mondy, W, R. And M. Robert Noe. (2005). Human Resource Management ، 9 the ed . New Jersey :Prentice –Hall, 367.*

- الرسائل والاطروحات:
- أبو العلا، محمد صلاح الدين: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي. دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، 2009.
- حمدان، روان والساكت، ياسمين: التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية،. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية 2011.
- خزاعي، ماهر: أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي. دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013.
- سلمان، أحمد عيسى: تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء الوظيفي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس 2004. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عاصي نايف، حسين، هدى: الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي. دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. جامعة بابل، المجلد 10 العدد3، 2008.
- نعساني، عبد المحسن عبد السلام: أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى 2001. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً . معلومات شخصية: يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

مكان العمل: كلية ..... إدارة الجامعة.....

العمر: أقل من 25 سنة ☐ من 25 . 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

المستوى التعليمي الالتعليمي: أقل من ثانوية ☐ ثانوية أو معهد ☐ جامعة ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

العمل الحالي: أعمال إدارية ☐ مدرس على الملاك ☐ مدرس جزئي ☐ محاضر ☐

عدد سنوات الخدمة: أقل من سنتين ☐ 2 . 5 سنوات ☐ 6 . 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

ثانياً: فيما يأتي عدد من العبارات التي تقيس ظاهرة الانتماء التنظيمي، الرجاء وضع الإشارة (√) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك*.

ت	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا
	الانتماء العاطفي					
1	أشعر بالسعادة إذا قضيت بقية حياتي في عملي الحالي في الجامعة.					
2	أستمتع عندما أتحدث عن الجامعة أمام الآخرين.					
3	أشعر أن مشكلات الجامعة تخصني.					
4	أشعر أني متعاطف ومتمسك بالجامعة أكثر من غيرها.					
5	لا اشعر بالانتماء لعائلتي كما انتمائي لجامعتي.					
6	لا أشعر أنني متمسك عاطفياً بشيء كما بجامعتي.					
7	أشعر أن لتعامل الجامعة معي معنى كبيراً.					
8	لا أشعر بإحساس قوي كإحساسي انتمائي لجامعتي.					
	الانتماء المستمر					
9	أخشى ألا أكون سعيداً إذا تركت الجامعة قبل أن أحصل على عمل آخر مثلها.					
10	سيكون صعباً علي إذا تركت العمل في الجامعة.					
11	ستكون حياتي صعبة إذا قررت ترك الجامعة.					
12	لن يكون الأمر هيناً علي إذا تركت الجامعة.					

* اِعْتُمِدَ على نموذج ألن ومايير 1991 و المعدل عام 2007 *Allen & Meyer: Model of Organizational Commitment: Management Issues. The Icfal of Organizational Behavior, Vol. VI, No. 4, (2007.24.*

13	بقائي في الجامعة أمر ضروري أكثر منه رغبة مني.					
14	ستكون خياراتي قليلة إذا ما تركت عملي في الجامعة.					
15	عدم تركي للجامعة مرده إلى ندرة البدائل المتاحة أمامي.					
16	إذا تركت الجامعة قد أضحي بالمنافع التي قد لا أحصل عليه خارجها.					
17	لدي الرغبة المستمرة لقبول أي نوع من المهام من أجل الاستمرار في الجامعة.					
18	مستمر بالعمل في الجامعة مادامت تقدم لي ميزات ومنافع مشجعة.					
	الانتماء المعياري–الأدبي					
19	أعتقد أن الفرد غالباً ما يتنقل هذه الأيام من عمل إلى آخر.					
20	لا أعتقد أنه يجب على الفرد الانتماء لمنظمته.					
21	إن الانتقال من منظمة إلى أخرى هو أمر غير أخلاقي.					
22	أشعر أن استمراري في الجامعة هو واجب أخلاقي.					
23	لن أكون محقاً إذا حصلت على عرض أفضل في مكان ما آخر.					
24	تتوافق قيم الإخلاص والانتماء التي أحملها مع قيم في الجامعة.					
25	من الأفضل أن يبق الفرد في عمله من تعدد مساراته الوظيفية.					
26	لا أعتقد أنك ستكون من رجالات الجامعة من الآن فصاعداً.					
27	أتمسك بعملي في الجامعة حتى لو فقدت جانباً مادياً منه.					

فيما يأتي عدد من العبارات التي تعبر عن العوامل التنظيمية التي قد تؤثر (أيجاباً أم سلباً) في شعورك بالانتماء للجامعة، الرجاء وضع الإشارة (✓) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك.

ت	العوامل التنظيمية	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا
	طبيعة العمل (الوظيفة).					
29	أشعر أن طبيعة عملي تنسجم مع قدراتي ومهاراتي.					
30	أشعر أن أهداف العمل ليست واضحة بالنسبة إلي.					
31	يمنحني عملي قدراً كبيراً من الاستقلالية والحرية.					
32	لا أجد صعوبة في التعامل مع مهام عملي.					
33	أشعر بالأمان والاستقرار من طبيعة عملي.					
	نظام الأجور والتعويضات					
34	أشعر بعدالة أجري الشهري مقارنة بالجهد المبذول في وظيفتي .					
35	يتوافق أجري الشهري مع حجم مسؤوليات عملي ومهامه.					
36	أحصل على تعويضات عادلة إذا أديت عملاً إضافياً عن وقت العمل.					
37	تمنح الجامعة مكافآت لمن يحصل على شهادة علمية أعلى، أو لمن يتبع دورة تدريبية .					
38	تمنح الجامعة منافع وظيفية متساوية لجميع عامليها (تأمين صحي، مواصلات، سكن، تأمين تقاعد..)					
39	تقوم الإدارة بتقديم الحوافز المناسبة للعاملين المتميزين نظير جهودهم المتميزة في أعمالهم					
	ثقافة الجامعة و قيمها السائدة.					

40	أشعر أن للجامعة ثقافة مميزة عن غيرها من الجامعات.					
41	تعمل إدارة الجامعة على تطبيع العاملين الجدد وتعرفهم على جو العمل فيها.					
42	تعمل إدارة الجامعة على غرس ثقافتها (قيم ومعتقدات واتجاهات وسلوكيات) لكل عامل جديد فيها.					
43	تحرص إدارة الجامعة على العمل ضمن منظومة قيم محددة.					
44	تهتم إدارة الجامعة بممارسة طقوس سنوية معينة					
	نظام الترقية الوظيفية.					
45	هناك نظام واضح للترقية الوظيفية في الجامعة.					
46	هناك فرصٌ مخططة واضحةٌ للترقية إلى وظائف أعلى.					
47	تعمل إدارة الجامعة على تدريبنا لشغل وظائف أعلى.					
48	تراعي إدارة الجامعة مبدأ تكافؤ الفرص في شغل الوظائف الأعلى في الإدارة.					
49	تعتمد إدارة الجامعة في الترقية على مبدأ الأقدمية والكفاية، وليس على أية اعتبارات أخرى.					
	نظام الأمان الاجتماعي الوظيفي					
50	يحصل العامل على تعويض تقاعد عند نهاية الخدمة.					
51	تدفع الجامعة مبلغاً نقدياً عند الوفاة، وقبل الخروج إلى التقاعد.					
52	تدفع الجامعة أجراً كاملاً خلال مدة المرض أو النقاهة الصحية.					
53	تدفع الجامعة أجراً شهرياً لمن استغنت عنه ريثما يجد عملاً آخر.					

ملاحظة: يمكن إضافية أية اقتراحات لزيادة مستوى الولاء إلى الجامعة.

.....

.....

.....

الباحث

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2015/11/9