

دور الإدارة بالمرح في تعزيز الانتماء التنظيمي - دراسة استطلاعية في مركز بحوث السوق وحماية المستهلك - جامعة بغداد

أ. آيسل حمدي عثمان **

أ.د. بيداء ستار لفته *

المسخلص

يهدف البحث الى تسليط الضوء على متغيرات الادارة بالمرح المؤثرة في تحقيق الانتماء التنظيمي وترتيبها من حيث درجة الاهمية في التأثير من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين في مركز بحوث السوق وحماية المستهلك التابع لجامعة بغداد والبالغ عددهم (28) فرداً ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ، وحللت اجاباتهم باستخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واسلوب التحليل العاملي ، وتوصل البحث الى جملة استنتاجات وكان من ابرزها:-
تبين ان هناك قوة ارتباط وتأثير لمجموعة من المتغيرات الفرعية للادارة بالمرح في تعزيز الانتماء التنظيمي وبلغت نسبة مساهمتها في تفسير التباين الكلي هي (80.992%) وكان ترتيب تلك المتغيرات حسب درجة تأثيرها في الانتماء التنظيمي (مزايا بيئة الادارة بالمرح على مستوى العاملين، مزايا بيئة الادارة بالمرح على مستوى المركز، مساوئ بيئة الادارة بالمرح على مستوى العاملين، مقاومة ادارة المركز للمرح اثناء العمل).

Abstract:

The research aims to shed light on the administration variables fun influential in achieving organizational affiliation and arrange them in terms of the degree of importance in influencing through a survey sample of the views of the staff of the University of Baghdad and consumer's and protect the Center for Market Research (28) individuals, has been used questionnaire as a tool head for the collection data, information, and analyzed their answers using circles, standard deviations, and the style factor analysis, and research found to a number of conclusions and was most prominent:

Show that there is a correlation and the impact of a group of sub-variants of the administration of fun in enhancing organizational affiliation strength and the percentage of their contribution to the interpretation of the overall disparity is (80.992) was the order of these variables according to the degree of impact on organizational affiliation (the advantages of the administration environment of fun at the staff level, the advantages of the administration environment fun at the level of the center, the disadvantages of the administration environment of fun at the level of the center, the disadvantages of the administration environment of fun on the staff level, the resistance of the Centre and to have fun while you work) .

* مركز بحوث السوق وحماية المستهلك .

** الكلية التقنية الادارية / بغداد .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/12/3

المقدمة

تواجه ادارة الموارد البشرية حالياً تحديات معاصرة في بيئة تنافسية متغيرة، إذ ان متطلبات العمل اليوم اكثر مما كانت عليه في السابق، فلا يمكن للمنظمات البقاء والاستمرار ما لم يتحقق الاندماج والاندماج بين العاملين في العمل ، كما ان شعور الأفراد بالانتماء يتفاوت قوة وضعفاً وفقاً لما تحققه تلك المنظمات للعاملين من فئات ومصالح تكون بمثابة عوامل جذب لتعميق الشعور بالانتماء اليها. لذا باتت مسألة الانتماء التنظيمي بشكل عام واحدة من الاشكاليات التي تدخل نسيج الفكر الاداري المعاصر وتزايدت اهميتها وخطورتها تدريجياً بفعل التأثير المتسارع لهدم الانتماء وتهديد المنظمات الادارية، فكان لا بد من ادارة المنظمات البحث عن وسائل حديثة لتحسين بيئة العمل وتحقيق التواصل المعنوي بين العاملين، وواحدة من هذه الاساليب هي ممارسة (الادارة بالمرح) ، ومن المهم ان يستمتع العاملون بالمجيء الى العمل كل يوم ويشعرون بالتقدير ، لذلك كان على المدراء السعي بخلق مناخ يحب فيها العاملون بيئة عملهم ، فالعاملون عندما يكونون بروحية جيدة تكون انتاجيتهم اعلى وانتمائهم اكثر لمنظمتهم فمكان العمل المرح ليس فقط اكثر انتاجاً، بل اكثر استقطاباً للعاملين وللزبائن، ولغرض انضاج هذا المفهوم تكونت هيكلية البحث من المباحث الآتية:-

المبحث الاول : منهجية البحث

المبحث الثاني : الادارة بالمرح والانتماء التنظيمي/ التأطير المفاهيمي

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث ومناقشتها

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول منهجية للبحث

اولاً : مشكلة البحث

حظي موضوع الادارة بالمرح باهتمام الباحثين والدارسين في الدول المتقدمة بوصفه اسلوباً من الاساليب النوعية الفاعلة في تعزيز الانتماء التنظيمي ونوعاً من انواع الادارة المتفرع من العلاقات الانسانية واتجاهاً حديثاً يمارس لادارات منظمات القرن (21). لهذا فان هذا الموضوع لم ينل نصيبه من البحث والدراسة في الادبيات الادارية العربية والمحلية مما شخص هذا الاتجاه فجوة معرفية وعملية قياساً بما يجري في منظمات الدول المتقدمة، وبالتالي فان دراسته وتحليله تعتمد على منهجية علمية مناسبة سيساهم في فهمه وكيفية ممارسته من قبل ادارة المركز عينة البحث . وفي ضوء ذلك حددت مشكلة البحث والتي يمكن اظهار ابعادها من خلال اثاره التساؤلات الآتية:-

أ. ما هو مفهوم الادارة بالمرح والانتماء التنظيمي؟

ب. ما هو دور الادارة بالمرح في تعزيز الانتماء التنظيمي؟

ثانياً: اهمية البحث

يكتسب البحث اهميته من بعدين اثنين وهما:-

أ. البعد المعرفي

يحاول البحث سد جزء من الفجوة المعرفية في الفكر الاداري العربي والمحلي في هذا الموضوع من خلال التمهيد لاستعراض منهجيات موضوعين مهمين هما (الادارة بالمرح والانتماء التنظيمي) لتحقيق فهم واضح لمفاهيمهما واهميتهما ودراستهما على وفق منهجية علمية ملائمة.

ب. البعد العملي

ندرة البحوث والدراسات في هذا الموضوع يعود الى سيطرة النموذج البيروقراطي التقليدي على المنظمات ، فضلاً عن كون ممارسة الادارة بالمرح في بيئة العمل يعد سلوكاً غير مقبول، لذلك يتجسد هذا البعد في دراسة هذا الموضوع في مركز بحثي للفائدة من النتائج التي سيتوصل اليها البحث والتي ستعرف المسؤولين في المركز عن دور الادارة بالمرح في تعزيز الانتماء التنظيمي فيه.

ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:-

أ. تعريف المنهجية المفاهيمية للادارة بالمرح والانتماء التنظيمي من خلال بلورة مادة علمية تساعد الباحثين في مجال الادارة على فهم الموضوع بشكل افضل.

ب. التعرف على متغيرات الادارة بالمرح المؤثرة في الانتماء التنظيمي من خلال استطلاع آراء العينة المبحوثة.

ت. تحديد تأثير كل متغير من متغيرات الإدارة بالمرح الأكثر تأثيراً في الانتماء التنظيمي وترتيبها من حيث درجة الأهمية.

ث. تقديم التوصيات لمساعدة إدارة المركز البحثي في خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل.

رابعاً: فرضية البحث

توجد قوة ارتباط وتأثير لمجموعة من متغيرات الإدارة بالمرح في الانتماء التنظيمي.

خامساً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الاستطلاعي الذي يقوم على أساس استطلاع آراء العينة المبحوثة، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات والمستحصل عليها واستخلاص النتائج منها للمساعدة في تكوين فهم واضح للموضوع.

سادساً: حدود البحث

1. الحدود البشرية: وتشمل عينة من العاملين في المركز البحثي (تدرسيون، فنيون، اداريون).
2. الحدود المكانية: وتتمثل في مركز بحوث السوق وحماية المستهلك التابع لجامعة بغداد.
3. الحدود الزمانية: وتمتد للمدة من (2014/4/1 الى 2014/6/30).

سابعاً: عينة البحث

تم اعتماد العينة الطبقية العمدية والمكونة من (28) شخصاً من العاملين في المركز (تدرسيون، فنيون واداريون) ويشكلون نسبة (56%) من مجتمع البحث البالغ (50) شخصاً وفيما يأتي وصفاً للعينة:

جدول (1)
وصف عينة البحث

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	57.1
	انثى	42.9
الفئة العمرية	20 – 29	7.1
	30 – 39	32.1
	40 فأكثر	60.7
المؤهل العلمي	دكتوراه	39.3
	ماجستير	35.7
	بكالوريوس	25
	تدرسي	75
العنوان الوظيفي	فني	10.7
	اداري	14.3
	5 – 1	14.3
مدة الخدمة بالسنوات	6 – 10	28.6
	11 – 15	25
	16 – 20	21.4
	21 فأكثر	10.3
		3

يتضح من الجدول (1) الآتي:

1. نسبة الاناث اكثر من نسبة الذكور، فقد بلغ عدد الاناث (16) ونسبة (42.9%) اما عدد الذكور (12) ونسبة (57.1%).
2. شكلت الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) اعلى نسبة فقد بلغ عددها (17) ونسبة (60.7%) في حين اقل فئة عمرية كانت (20-29 سنة) وبلغ عددها (2) ونسبة (7.1%).
3. اما فيما يخص المؤهل العلمي فقد شكل خريجو حملة شهادة الدكتوراه اعلى نسبة، اذ بلغت (39.3%) ثم تلتها حملة شهادة الماجستير ونسبة (35.7%).
4. بلغت اعلى نسبة من العينة من التدريسيين وهي (75%) ثم تلتها ممن في المستويات الادارية التنفيذية فقد بلغت (14.3%) واخيرا بلغت نسبة الفنيين (10.7%).

ثامناً: اداة البحث

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث وتم تقسيمها على متغيرين رئيسيين الاول الإدارة بالمرح وتضم (خمسة) متغيرات فرعية وهي (مزاياء بيئة الإدارة بالمرح على مستوى المركز، مزاياء بيئة الإدارة بالمرح على مستوى المركز، مساوئ بيئة الإدارة بالمرح على مستوى المركز، مزاياء بيئة الإدارة بالمرح على مستوى العاملين، مساوئ بيئة الإدارة بالمرح على مستوى العاملين، مقاومة إدارة

المركز للمرح اثناء العمل) وتشمل (46) فقرة . اما المتغير الرئيسي الثاني فهو الانتماء التنظيمي ويضم (14) فقرة ، وأصبحت الاستبانة بشكلها النهائي تضم (60) فقرة وعلى مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وبأوزان (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1).

تاسعاً : الوسائل الاحصائية المستخدمة

1. النسب المئوية.
2. الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. التحليل العاملي وبالاستعانة بالبرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS).

المبحث الثاني

الإدارة بالمرح والانداء التنظيمي / الناظير المفاهيمي

اولاً: المنهجية المفاهيمية للإدارة بالمرح

سنحاول في هذه الفقرة بيان المنهجية المفاهيمية للإدارة بالمرح، من خلال عرض وتحليل الموضوعات الآتية:

1. المفهوم والاهمية

يعد علم الإدارة علم متجدد يتفاعل ويمتزج مع العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها، فقد نجد الأبحاث الإدارية في الدول المتقدمة امتازت بالحراك الإبداعي وبصفة مستمرة، بينما الإدارة في الدول النامية فأنها تميل إلى النموذج البيروقراطي التقليدي مما أوجد ذلك نوعاً من الفجوة المعرفية في مواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها، فقد يعتقد بعض المدراء ان الإدارة تعني:

1. الشدة: في حين يقول نبينا محمد (ص) "ما كان الرفق في شيء إلا زانه".

2. الغلظة: قال تعالى "ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك".

3. العبوس: قال النبي محمد (ص) "تبسمك في وجه أخيك صدقة".

4. الكبر والاستعلاء: قال النبي محمد (ص) "من تواضع لله رفعه".

فالمرح إذن هو فلسفة ذاتية تنطلق من إيمان الفرد بأنه يمتلك صحة عقلية جيدة ونظرة متفائلة للحياة ويرسم خطة مستقبلية بنفسه ولنفسه ولعمله ويكون مرحة سبب في سعادة الآخرين.

وهو أيضاً نشاط أو سلوك يساوي في قوته لوائح وقوانين المنظمة التي تستهدف في مجملها حث العاملين على العمل والانداء، إذ ان ارتفاع الروح المعنوية تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الحالة المزاجية للعاملين والمدراء. (عبد الحميد، 2003: 387)

ويرى (Consalvo) ان استخدام المرح في الإدارة يمثل اتجاهاً حديثاً يختلف عن الاتجاه البيروقراطي التقليدي في ممارسة الإدارة الناجحة في منظمات القرن الحادي والعشرون.

فقد أخذت الإدارة بالمرح كثيراً من التوجه النوعي الذي حث على الابتسامه كما تؤكد الإدارة بالمرح على اهمية اشاعة المرح والسعادة بين العاملين وتأثيرها بمستوى العلاقات الإيجابية بينهم.

(Consalvo,1989:285)

ولهذا فإن مفهوم الإدارة بالمرح هو:- بناء بيئة عمل محفزة بعيدة عن الروتين والعنف والقلق والتوتر والعزلة وقريبة من التفاعل والتناغم ومفعمة بالروح الإنسانية المرحه.

فقد ظهرت دراسات عملية وطبية تؤكد التأثير الحيوي والإيجابي الذي يتركه المرح في النفس والبدن لذا يعد المرح جسر معنوي وقناة اتصال جيدة مع الآخرين.

ويمكننا تلخيص اهمية الإدارة بالمرح بما يأتي:

أ- تخفيض الضغوط وتعزيز التعاون بين فريق العمل.

ب- تحفيز العاملين وتوليد الأفكار والتغلب على الاحباط.

ج- انهاء الصراعات وخلق جواً إيجابياً في بيئة العمل.

(Lyttle,2007:239-240) (Spitz & Norrick,2008: 1661-1663)

د- يجعل مكان العمل مريحاً وممتعاً.

هـ زيادة الإنتاجية مما يزيد بذلك مستوى الرضا والانتماء للعمل. (Decker, 1987: 225)

2. مداخل غرس المرح في العمل

يقضي العاملون في المنظمة وقتهم في العمل أكثر من أي نشاط آخر فهم يمارسون كل أو جزء من السلوكيات الآتية: (عثمان، 2013، 4)

أ- يعملون بجد أو لا يعملون، يتخذون قرارات، يتكيفون مع التقلبات.

ب- يفرحون حين ينجزون شيئاً جديداً ويقتنون عندما يفشلون، يختلفون مع زملائهم، يبتهجون أو يشعرون بالملل .

ج - أحياناً يشعرون بالثقة ويعتريهم الاحباط في احيان اخرى، يتقبلون آراء الاخرين او ينزعجون منها، يساعدون الآخرين، يسامون، يقودون وغيرها.

فجميع ما سبق ذكره هي سلوكيات قد تكون منتجة او هدامة في المنظمات، وبالرغم من ذلك فإن المورد البشري هو أكثر مورد من موارد المنظمة تم تجاهله، فكثيراً من الأحيان نجد ان القياديين يكافئون على نجاح المنظمة بينما مروضيهم يعاقبون على فشلها، فضلاً عن ذلك فإن تحفيز العاملين في العمل اصبح فن غائب، فالمنظمات تهتم بالتركيز على نظم العمل أكثر من تركيزها على تحفيز العاملين لانجاز التحسينات في اداء الاعمال، لذا تطلب الامر من المديرين في المنظمات الى اعادة التفكير في ادارة الافراد فهؤلاء لهم مشاعر وطموحات لاداء الافضل من خلال تطوير مهارات الافراد واشاعة روح المرح في بيئة العمل عبر مداخل هي:

1. التعرف على نوعية العاملين والاقتراب منهم وتحديد اسلوب المرح الذي يفضلونه والكيفية التي يتم من خلالها توفير اسلوب العمل والتفكير بالطرق التي تفاجئ بها العاملين من حين لآخر.

2. المبادرة والتخلي عن الجمود الذي يقلل الانتاجية ويقود الى تسرب العاملين الكفاء وبث روح المرح في المنظمة والتغلب على الخوف من التغيير بحيث يكون هدف المدير مساعدة الافراد على تقبل العاملين التغيرات السريعة في بيئة العمل والتكيف معها. اذ ان العمل بمرور الوقت يصبغ روتينياً ومملاً وحينها يكون اصطناع المرح ووجود حس الدعابة لدى المدراء والمروسين منهم لجعل بيئة العمل أكثر مرحاً وانتاجاً.

وقد اجريت دراسة لتحليل دوافع العاملين وبناء تصنيف لـ (21) نوع من المرح وهي طريقة جديدة لتفسير المتعة في العمل حيث حددت الدراسة القيم الوظيفية العليا وحسب الترتيب هي:

أ- الزمالة	ب- القدرة	ح- الايثار	ت- التعلم
ث- المرح	ر- حل المشكلات	س- الانجاز	ش- الابتكار
ص- القوة	ض- الحب	ط- الانغماس	ظ- التعبير
م- السرد	ن- الانعكاس	ت- الاحساس	ك- المجازفة
س- المنافسة	ش- الخيال	ه- التحدي	و- النشاط البدني
ي- الخضوع			

ويتبين من نتائج الدراسة ان هناك اختلاف في تصنيف انواع المرح بين الاناث والذكور وكما موضح في الجدول ادناه :

جدول (2)
تصنيف انواع المرح في المنظمة

الذكور %	الاناث %	
27%	40%	الزمالة
22%	30%	الانغماس في العمل
24%	29%	الايثار
32%	18%	حل المشكلات
15%	7%	المنافسة
13%	8%	المجازفة

3. ايجابيات الإدارة بالمرح في بيئة المنظمة

يرى كل من (ott,1989:94) و (Trice & Beyer,1993:95) أن المرح هو احد عناصر الثقافة التنظيمية ووسيلة من وسائل فهمها، حيث اوضحت بعض الدراسات أن المديرين يفضلون إشاعة المرح داخل منظماتهم لأحداث التفاعل والاتصال ما بين العاملين. فالمرح يعطي مؤشرات عن ثقافة تلك المنظمة من حيث نوعية المشكلات التي يتعرف إليها الافراد فضلاً عن كونها تعطي مؤشرات عن درجة الرسمية وغير الرسمية فيها.

فالمنظمات التي تتسم بالرسمية يغلب عليها التمسك بالانظمة والقوانين مما ينعكس ذلك على سلوكيات افرادها ولهم حرية وتظهر مساحة اقل للمرح والتعبير عن ارائهم ومقترحاتهم بحرية، اما المنظمات التي تتسم بدرجة اقل من الرسمية فإن للمرح مساحة اكبر وللعاملين حرية في التعبير عن ارائهم.

- ومن ايجابيات الادارة بالمرح في بيئة العمل هي:
- أ- تعليم العاملين اساليب جديدة لمواجهة المشكلات والمواقف وكيفية حلها.
- ب- مقاومة الشعور بالايباط والقلق والملل والروتين من خلال المرح في مواجهة الازمات النفسية.
- ج- تعزيز التماسك الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي بين العاملين في المنظمة.
- د- تنشيط العقل والخيال والابداع. (عبد الحميد، سيد ، وعشماوي، 2004: 13)
- هـ- تؤثر ايجابياً على صحة الفرد النفسية والجسدية لانها تجعله يحس بالسعادة والقبول لدى الآخرين.
- و- تقوي الروابط الاجتماعية ومشاعر الانتماء وتحسن الاتصالات والعمل بروح الفريق.
- ك- يرفع مستوى الاداء الوظيفي بشكل عام. (العزاوي، 2009: 171) (Pincus, 2008: 6)

4. طرق عملية وتطبيقية للادارة بالمرح

بدأت حالياً الكثير من المنظمات بتشجيع ادخال المرح في بيئة العمل، اذ تشير كثير من التجارب ان السماح للعاملين بالقيام باشياء مرحة يجعلهم اكثر انتاجاً وتحفيزاً، ومنها ممارسة الالعاب، اذ ان الالعاب يمكن ان تخفض مستويات التوتر. وليس المقصود باللعب هنا العاب الكرة والرياضة فقط وانما أي نشاط يحقق المتعة للفرد العامل ك (سماع الموسيقى، قراءة كتاب، الاحتفال بعيد ميلاد، توجيه المديح للزملاء، القيام بتمارين رياضية بسيطة، ...)، اذ ان هذه السلوكيات تفيد في تحقيق الاتي:

- أ- تقليل التوتر
- ب- الغاء الخوف
- ج- خلق بيئة عمل منتجة
- د- ربط الروحية الانسانية بمكان العمل
- هـ- تصفية الذهن
- و- افضل طريقة للتقارب بين الرؤساء والمرؤسين.
- وبناءً على ما تقدم فإن المرح يمد بالطاقة والرغبة ويعد بمثابة الوقود الذي يحفز العاملين على الابداع والانتاجية والكفاءة، واخيراً فإن اكبر تحد يواجه المدير او القائد هو خلق منظمة محفزة، اذ ان التحفيز يقود الى افضل اداء تنظيمي وان التحفيز فن بحد ذاته، والافراد هم الذين يقودون الى نجاح او فشل المنظمة ولكي تتحول المنظمة من كفاءة الى متميزة فان الاساس هو الاهتمام بالعاملين الذين يقودون هذا التحول.

5. متغيرات او ابعاد الادارة بالمرح

- تم اعتماد البحث الحالي على خمسة متغيرات او ابعاد الادارة بالمرح وهي:
- أ- مزاي بيئة الادارة بالمرح على مستوى المنظمة: وتشير الى انها (مجموعة الخصائص والسمات التي توضع بها بيئة العمل في المنظمة وبما يدعم سلوكيات المرح ، ويرتقي بمستويات الاداء التنظيمي الفعال فيها)، وتتمثل تلك الخصائص بسعي المنظمة على توفير نظام فاعل للاتصالات بين العاملين مع تبني برامج تدريبية متطورة لهم لتحقيق الالتزام التنظيمي بما يضمن تقليل معدلات دوران العمل والقضاء على الرتابة فيه.
- ب- مساوي بيئة الادارة بالمرح على مستوى المنظمة : وتعني (الاحداث والوقائع ذات الاثر السلبي التي توضع بها المنظمة)، وتشمل ضعف الرقابة في العمل وآلياته التي تزيد من نسبة الاخطاء والحوادث فيه مما تخلق بيئة عمل قاسية تؤدي الى ضعف ولاء العاملين للمنظمة.
- ت- مزاي بيئة الادارة بالمرح على مستوى العاملين: وهي (مجموعة المهارات والخصائص التي يوضع بها العاملون في المنظمة اذا ما عملوا في بيئة عمل توضع بالمرح)، اذ ان تلك المهارات تؤدي الى اذ ان تلك الخصائص تؤدي الى نشر ثقافة العمل الفرقي بين العاملين فتخلق جوا من الصداقة في موقع العمل وتقلل من شعورهم بالملل والاجهاد فتثير لديهم الحماس للعمل بشكل كبير، فضلاً عن زيادة رضاهم مما يعزز الابداع والابتكار لديهم.
- ث- مساوي بيئة الادارة بالمرح على مستوى العاملين: وهي (الانعكاسات المتحققة في سلوكيات العاملين ومهاراتهم اذا ما عملوا في بيئة عمل مرحة) وتتمثل في زيادة الصراعات داخل المنظمة فتقلل من الاحترام بين العاملين وانفسهم وبينهم وبين رؤسائهم فتقلل من استثمار وقت العمل ويضعف من التزامهم للمنظمة.
- ج- مقاومة ادارة المنظمة للمرح اثناء العمل: وتعني (الاسباب والمبررات التي تجعل ادارة المنظمة ضد سلوكيات المرح او تعمل على تحجيمها قدر الامكان)، وتشمل تلك الاسباب ضغط الوقت، التخوف من ضعف دعم القيادة العليا في المنظمة ، ضعف الجدية في العمل ، عدم توافق المرح وثقافة المنظمة، فقدان السيطرة على بيئة العمل .

ثانياً: المنهجية المفاهيمية للانتماء التنظيمي

سيتم في هذه الفقرة مناقشة الموضوعات المتعلقة بالانتماء التنظيمي وعلى النحو الآتي:-

1. المفهوم والاهمية

اصل كلمة الانتماء في اللغة العربية هي (نمى) فيقال : نمى الشئ اي زاد وكثر وارتفع ويقال: انتمى الولد الى ابيه اي انتسب اليه ، فالانتماء يعني الانتساب الى الشئ (ابن منظور، 1988: 34) والانتماء من شئ او مكان او شخص او فكرة او عقيدة، هو بالانتساب الى أي منها. والنسب يكون بالآباء، ويكون الى البلاد ويكون في الصناعة ويكون للقوم، والمعنى اللغوي للانتماء لا يثير أي صعوبة بالنسبة لماهية الانتماء فإن مضمونة يتحقق بالنسبة الى أي شئ ، لهذا فإن الانتماء امر واقعي اضافة الى كونه امر طبيعي . (ميروك، 1988: 22)

وفي اللغة الانكليزية اتفق كل من قاموس المورد (البلعبي، 1996: 98) وقاموس (webster, 1991: 143) على ان كلمة (Belongingness) مشتقة من الفعل (Belong) بمعنى ينتمي او ذو علاقة وثيقة ويتمتع بالعلاقات الاجتماعية الضرورية للاندماج في الجماعة. فالانتماء هو الارتباط والانسجام والايان مع المنتمي اليه وبه. والانتماء كمفهوم ينتمي الى المفاهيم النفسية الاجتماعية ويعني الاقتراب والاستمتاع بالتعاون او التبادل مع الآخر. وورد في معجم العلوم الاجتماعية ان الانتماء هو ارتباط الفرد بجماعة، حيث يرغب الفرد في الانتماء الى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها مثل الاسرة، او المنظمة. (منصور، 2004: 17)

ويمكننا ان نستخلص مما سبق ذكره العناصر الآتية:-

- ان الانتماء شعور وحاجة نفسية لدى الفرد تحتاج الى الاشباع عن طريق الارتباط بالآخرين.
- الانتماء حاجة انسانية طبيعية وفطرية.
- الانتماء متنوع وله اشكال عديدة.
- الانتماء يؤدي الى تمثيل معايير الجماعة وسلوكها.

وعليه يعد توافر مبدأ الانتماء التنظيمي من مقتضيات تطور الادارة الحديثة ورفيها، كما يشكل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمة ويلعب دوراً بارزاً في ترشيد سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف، اذ ان اتساع حجم المنظمات وتعدد اعمالها وتعقدتها ، فضلاً عن تنوع العلاقات تتطلب قدراً كبيراً من الانتماء.

اما اهمية الانتماء التنظيمي فهو:-

- تحقيق التواصل والفهم المشترك والمتبادل بين المستويات المختلفة في المنظمة ويعزز جسور الثقة بعضهم ببعض.
- ينتج عن الانتماء ولاء العاملين للمنظمة.
- يسعى الانتماء الى القضاء على اسباب التوتر واشاعة العدالة بين العاملين في المنظمة.

2. تحسين الشعور بالانتماء

من الامور المهمة للمنظمة هي تحسين حس الانتماء لدى العاملين فيها، كالانتماء للمجموعة او الانتماء للمنظمة، فالانتماء لمجموعة هو شئ جيد، ولكن يجب الاخذ بنظر الاعتبار ان لا يؤثر الانتماء للمجموعة على الحياة الشخصية للفرد، وعليه يعد الانتماء التنظيمي استثماراً متبادلاً بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه ان يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد واستعداده لبذل مجهود اكبر للقيام باعمال تطوعية ولتحمل مسؤولية اضافية من اجل الاسهام في نجاح واستمرارية المنظمة. (Duperrin, 2011: 1-5)

فقد ننتمي احياناً الى مجاميع دون ان يكون من اختيارنا (مثال ذلك انتماءنا الى مجموعة الرجال او النساء) و احياناً تكون بعض المجاميع من الاهمية بحيث تعطي انطباعاً عن من تكون، فعندما تقدم نفسك لابد وان توضح اين تعمل واين تسكن و احياناً حتى النوادي التي تشترك بها، كل هذا يوضح اننا بحاجة للانتماء، وكثيراً نحتاج ان نشعر بحس الانتماء فهو يضيف قيمة لحياتنا ويشعرنا بالراحة والامان. (Eikenberry, 2007: 1-10)

وهنا يطرح التساؤل الآتي: كيف يمكن للقائد استخدام هذه الحاجة الانسانية لخلق واثراء مبدعين والحصول على افضل النتائج؟ والاجابة هي:-

أ. اعط فرصة للأفراد Give People a Chance

- * اعطاء الفرصة للأفراد للانتماء والتطوع بأفكارهم ووقتهم.
- * تشجيع الفريق للمشاركة بنتائج مع الآخرين.

ب. اعطاء الأفراد الاختيار Give People a Chanc

- * اعطاء الأفراد فرصة لاختيار الفريق الذي ينتمون اليه.
- * تحفيز الأفراد للانتماء الى الفرق لخلق التوازن بالفريق.

ج. اعطاء الأفراد وقت للانتماء Give People Time To Join

- * التفكير بالتغيرات الضرورية واعطاء الأفراد وقتاً لتقبل التغيير.
- * اعطاء للأفراد وقت لتقبل الانتماء.

د. اجعله جذاباً Make It Attractive

- * إذا كان لديك فريق يقود التغيير، وتريد من الآخرين ان يكونوا اكثر اثاره، فاجعله عامل جذب اي ان يكونوا جزء من فريق.
- * أخلق لدى العاملين حب الفخر والانجاز.
- * ايجاد طرقاً لجعل الفريق بيئة تجذب الآخرين للانتماء اليه ويمكن ذلك من خلال اشياء ملموسة مثل: (ملابس خاصة للفريق) او غير ملموسة مثل ان (يشعر الافراد بالفرح والمرح بالانتماء الى هذا الفريق).
- * التفكير كقائد ، ما الذي يمكن جعله جذاباً لكي ينتمي الافراد للفريق من وجهة نظرهم وليس من وجهة نظرك.

3. بعض العوامل المسببة بضعف الشعور بالانتماء التنظيمي

حرصت ادارة المنظمات في الدول المتقدمة على تعميق الشعور بالانتماء، لأنه يمثل حجر الزاوية في بقاء تلك المنظمات واستقرارها وتقدمها، كما يعد الركن الاساسي في انجاح اهداف الادارة، ويمكن توضيح بعض العوامل المؤدية الى ضعف الشعور بالانتماء لدى العاملين وهي (منصور، 2004:317):-

- أ. شعور العاملين بالاعتراب الوظيفي.
- ب. قلة الحوافز المادية والمعنوية.
- ت. عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ث. عدم شعور العاملين بالامن والاستقرار في وظائفهم.
- ج. عدم مراعاة الحالة الاجتماعية للعاملين.

4. الانتماء وبيئة عمل المنظمة

البيئة هي المكان او الاطار الذي يمارس الفرد حياته، وتعد بيئة عمل الفرد هي اولى القواعد التي يمكن ان تشكل الانتماء الوظيفي من خلال تشكيل الانسان وصياغة افكاره على مدى حياته، اذ ان البيئة تعتبر الاساس في ترابط عمليات ادارة الموارد البشرية لاي منظمة معقدة ومتنوعة في طبيعتها وذلك لتغيير الافراد بشكل مستمر . كما ان استخدام الاساليب الادارية الحديثة من قبل ادارة المنظمات والتي اصبحت اكثر تقنية واكثر عملية لهو انعكاس مباشر على الاداء الوظيفي للعاملين ويكون لهو الدور الايجابي في انتمائهم لوظائفهم ، فضلاً عن التركيز على اسلوب الادارة بالتحفيز والذي قد يكون مادياً او معنوياً، اذ ان الحوافز تساهم في تحقيق الاشباع لدى الافراد وتشعره بان له مكانة وتقدير في عمله وهذا ينعكس ايجابياً على انتمائه للعمل الذي يشغله . (جابر، 2005:36)

5. المصطلحات المرادفة لمفهوم الانتماء التنظيمي

أ. الولاء التنظيمي: الولاء في اللغة يعني العهد والنصره والمحبة والالتزام. ويقصد به اقتران فاعل بين الفرد والمنظمة بشكل كبير بالرغم من حصولهم على مردود اقل او هو حالة تمثل فيها الفرد بقيم واهداف المنظمة ، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق اهدافه. (اللوذي، 2003: 119) (ابو منديل، 2008:81)

ب. الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment): هو حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الافراد او تصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم. (قلية وعبد المجيد، 2009: 285) او هو اقتناع الفرد التام وقبوله لاهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها ورغبته في بذل اكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل افضل في منظمة اخرى. (الخشروم، 2011: 5) (عاصي وحسين، 2008: 30) من هنا ندرك ان الالتزام التنظيمي هو جزء من الانتماء (سلامة، 2003: 18) .

ج. الرضا الوظيفي: يعبر عن مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الادراك الحالي لما تقدمه الوظيفة اليه وإدراكه لما ينبغي ان يحصل عليه من الوظيفة، فكلما كان هناك تقارب بين الادراكين ارتفعت درجة الرضا (قلية، وعبد المجيد، 2009: 259) .

كما يشير مفهوم الرضا الوظيفي الى اتجاه الفرد الايجابي نحو عمله فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل فانه يحمل اتجاهات ايجابية نحو هذا العمل، اما الشخص غير الراضي عن عمله فيحمل اتجاهات سلبية نحو العمل.

وهنا لا بد من القول ان الرضا عن العمل يختلف عن الانتماء التنظيمي في ان الاول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد في العمل وتتغير خصائصه الذاتية. اما الانتماء التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الايجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط ككل. فالمشاعر الخاصة بالانتماء تنمو ببطء ولكن بثبات بمرور الوقت

بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة، بينما الرضا على العمل يعتبر مقياساً أقل ثباتاً يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل ويعبر عنها بالمعادلتين الاتيتين: (الشكشوكي، 2003: 3)

الرضا عن العمل = المكافآت - التكاليف

الانتماء التنظيمي = (المكافآت - التكاليف) + الاستثمار (مواد داخلية بالنسبة للفرد + موارد خارجية مرتبطة بالوظيفة) - وجود بدائل وظيفية أخرى ذات جاذبية.

رابعاً: دور الإدارة بالمرح في تعزيز الانتماء التنظيمي

سنلقي الضوء في هذه الفقرة على دور ادارة المرح في تعزيز الانتماء التنظيمي، من خلال مراجعة الادبيات المتخصصة تبين ان هذا الدور يتلخص بالآتي:

أ. زيادة الانتاجية والابداع

قد يتصور البعض خطأ ان نشر المرح واشاعة بهجة يتعارضان مع الجدية والتركيز غير ان الدراسات الادارية والنفسية اثبتت ان تأهيل العاملين ليتعلموا المرح والضحك يؤدي الى زيادة الانتاجية والابداع لديهم، ان كثيراً من المنظمات في الدول المتقدمة ترفع شعار الادارة المرحية وتخطط أنشطة وفعاليات للهو لما له من دور في تحسين وزيادة انتاجيتها.

ب. الرضا الوظيفي

ان المرح له دور فاعل في نجاح أي منظمة والذي لا بد ان يطبق لادارة ناجحة في أي مجال ومستوى عالٍ من الاداء معه حصة الفرد بالانتماء لمنظمتها فهو اذن ضرورة لا رفاهية ووسيلة ليست غاية، لانه يوصل في الفرد الشعور بالرضا عن الدور الذي يقوم به في محيط عمله ويزيد من انتمائه للمنظمة، فضلاً عن ان رضا الزبون مرتبط برضا العاملين ولغرض زيادة قيمة الزبون وتحقيق زيادة في الارباح او الاداء فعلى المنظمة ان تسعى الى تحقيق الرضى لدى الأفراد عن العمل والمناخ التنظيمي. (ماهر، 2003: 232)

ج. تكوين فرق عمل متناغمة

يساعد المرح في تحسين التفاعل بين العاملين في بيئة العمل مما يؤدي الى كسر حاجز العزلة في العمل وخلق فرق عمل متناغمة ومرتفعة الاداء لا تحتاج الى برامج تدريبية ومحفزات لدفعها للعمل والانجاز وهذه الفرق يسودها ولاء طويل المدى للمنظمة ولا تعاني من تسرب العاملين منها او توتر بعضهم الآخر.

د. حل المشكلات

ان استخدام المرح في بيئة العمل يساعد على تلطيف الاجواء التي تهدف الى حل المشكلات ومعالجة الازمات التي تحصل في العمل مما تسهم في ترسيخ انتماء العاملين لوظائفهم. (ConSalvo, 1989: 286)

هـ. تجسير الفجوة بين المستويات الادارية

يساعد تطبيق الادارة بالمرح الى ازالة الحواجز وتسهيل عملية الاتصال واستخدام الشفافية في التعامل والوضوح بين المستويات الادارية المختلفة (العليا، الوسطى والتنفيذية)، مما يقلل من حجم الفجوة بينها ويزيد من درجة انتماء العاملين لعملهم .

المبحث الثالث

عرض نتائج البحث ومناقشتها

اولاً: تحليل الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

بينت نتائج اقيام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة المبحوثة المتعلقة بمتغيري البحث ادارة المرح والانتماء التنظيمي وكما يوضحها الجدول (3) وعلى النحو الآتي:-

جدول (3)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الوسط المرجح	الانحراف المعياري
1	الادارة بالمرح	مزاي بيئة الادارة بالمرح على مستوى المركز	3.607	1.174
		مساوي بيئة الادارة بالمرح على مستوى المركز	3.175	1.218
		مزاي بيئة الادارة بالمرح على مستوى العاملين	4.423	0.699
		مساوي بيئة الادارة بالمرح على مستوى العاملين	2.510	1.183
		مقاومة ادارة المركز للمرح اثناء العمل	3.294	0.882
	الاجمالي		3.541	1.190
2	الانتماء التنظيمي		3.819	0.919
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعام للمتغيرين	3.606	1.138

أشرت قيم الاوساط الحسابية في الجدول (3) ما يأتي:

1. متغير الإدارة بالمرح

أ- بلغت القيمة الإجمالية للوسط الحسابي المرجح لمتغير الإدارة بالمرح هو (3.541) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري قيمته (1.190)، وتؤكد تلك النتيجة على اتفاق العينة المبحوثة نحو اهمية الدور الايجابي وبدرجة عالية عند تطبيق الإدارة بالمرح في بيئة العمل.

ب- اما على مستوى المتغيرات الفرعية فقد كانت اقيام الاوساط الحسابية عالية مقارنة بالوسط الفرضي لكل من (مزاي بيئة الإدارة بالمرح على مستوى المركز ، مزاي بيئة الإدارة بالمرح على مستوى العاملين) والتي بلغت (3.607، 4.423) وبانحراف معياري (1.174، 0.699) وتشير تلك النتيجة الى ان هناك اهتمام عالي توليه ادارة المركز ازاء هذا المفهوم ودوره في استمرارية وبيئة العمل.

ج- كانت هناك اقيام اوساط حسابية وبدرجة متوسطة لكل من المتغيرات (مساوي بيئة الإدارة بالمرح على مستوى المركز ، مساوي بيئة الإدارة بالمرح على مستوى العاملين ، مقاومة ادارة المركز للمرح اثناء العمل) والتي بلغت (3.175، 2.510، 3.294) وبانحراف معياري (1.183، 1.218، 0.882).

2. اما قيمة الوسط الحسابي المرجح بالنسبة لمتغير الانتماء التنظيمي فكان على المستوى الاجمالي بدرجة عالية ايضاً حيث بلغ (3.819) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.919).

3. اما قيمة الوسط الحسابي المرجح العام وللمتغيرين (الإدارة بالمرح والانتماء التنظيمي) فقد كان هناك اتفاق وبدرجة عالية لافراد العينة المبحوثة والذي بلغ (3.606) وبانحراف معياري بلغ (1.138) وتشير تلك النتيجة الى ان هناك اهتمام من قبل ادارة العينة المبحوثة لاهمية ودور الإدارة بالمرح في تحقيق وتعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين الى بيئة العمل .

ثانياً: نتائج التحليل العاملي

تبين من خلال نتائج استخدام اسلوب التحليل العاملي الذي يحدد العوامل الاكثر تأثيراً من بين المتغيرات الفرعية للإدارة بالمرح في الانتماء التنظيمي ومن خلال فقرات الاستبانة المعتمدة لقياس دور ادارة المرح في بيئة العمل، ان هناك (خمسة) مكونات تضم كل منها المتغيرات الاكثر تأثيراً من بين ابعاد الإدارة بالمرح في الانتماء التنظيمي والتي حققت اتفاقاً فسرت ما نسبته (80.992%) من التباين الكلي من آراء العينة المبحوثة لما يتوقعوه من العوامل والمتغيرات التي تكون قيمها مساوية او اكثر من (0.5) وكما موضحة في الجدول (4) وعلى النحو الآتي:

جدول (4)

مصفوفة تشبعات والتباين المفسر للمتغيرات المبحوثة

العامل	الوصف	المتغيرات المقابلة	التباين المفسر	
			تشبع العامل	التباين الكلي
الأول	مزاي بيئة الإدارة بالمرح على مستوى العاملين	1. يشبع ثقافة روح التماسك الفرقي بين العاملين	0.866	%21.049
		2. يقلل الشكاوى ومشاعر الملل بين صفوف العاملين	0.855	
		3. يجعل العاملين يتصرفون بتلقائية فيما بينهم	0.850	
		4. يزيد ثقة العاملين بانفسهم وقدراتهم	0.816	
		5. يجسر الفجوة بين المستويات الادارية المختلفة	0.808	
		6. يرتقي برضا العاملين في المركز	0.803	
		7. تدعم سلوك المواطنة التنظيمية	0.777	
		8. يشبع اجواء الصداقة في موقع العمل	0.746	
		9. يقلل شعور العاملين بالاجهاد	0.708	
		10. ينير حماسة العاملين	0.526	
الثاني	مزاي بيئة الإدارة بالمرح على مستوى المركز	1. الجودة في انتاجية العاملين من بين اولويات ادارة المركز .	0.898	%19.307
		2. يحرص المركز على اعتماد المبادرات الكفيلة بتلطيف اجواء العمل والقضاء على الرتابة	0.847	
		3. يحرص المركز باستمرار على استقطاب الكفاءات التي تعمل فيها .	0.825	
		4. رسالة المركز واضحة لجميع العاملين فيه .	0.808	
		5. سياسة المركز ضمان رضا الزبائن والمحافظة عليهم .	0.537	
الثالث	مساوي بيئة الإدارة بالمرح على مستوى المركز	1. ضعف ولاء العاملين للمركز يقود الى الاضرار بالاجهزة والمعدات.	0.894	%16.923
		2. سياسات العمل في المركز تزيد من كلفة المهام المنجزة	0.804	
		3. ضعف الرقابة التنظيمية يزيد من نسبة الاخطاء في انجاز العمل.	0.703	
الرابع	مساوي بيئة الإدارة بالمرح على مستوى العاملين	1. يضعف من الاستثمار الامثل لوقت العمل	0.547	%13.604
		2. يقلل من الحدية في العمل من قبل العاملين انفسهم	0.534	
الخامس	مقاومة ادارة المركز للمرح اثناء العمل	1. تخوف الإدارة من فقدان السيطرة على بيئة العمل	0.677	80.992
		2. المرح لا يتوافق وثقافة العمل في المركز	0.643	

يتضح من الجدول (4) الآتي:-

- 1- ان اغلب فقرات المتغير(مزايا بيئة الادارة بالمرح على مستوى العاملين) الذي يضم (10) متغيرات فسرت مانسبته (21.049%) من التباين الكلي والذي احتل المرتبة الأولى من حيث اهميته في تفسير العلاقة بين هذه المتغيرات والانتماء التنظيمي من خلال قيم التشعبات والتي تعكس الارتباط بمعاملات موجبة. ويبدو ان المتغيرات الخاصة بهذا العامل تؤدي دوراً اساسياً في تعزيز الانتماء التنظيمي .
 - 2- يأتي متغير (مزايا بيئة الادارة بالمرح على مستوى المركز) في المرتبة الثانية من حيث اهميته في تفسير العلاقة بين هذه المتغيرات والانتماء التنظيمي ، والذي يضم (5) متغيرات، اذ كانت نسبة مساهمته في تفسير التباين الكلي هي (19.307%) ومن ملاحظة الجدول (4) نجد ان قيم التشعبات تعكس ارتباط كل من المتغيرات (الخمس) الموضحة فيه ، لذا فان لهذا المتغير تأثير في الانتماء التنظيمي، الا انه ليس بأهمية المتغير الاول.
 - 3- يأتي متغير (مساوي بيئة الادارة بالمرح على مستوى المركز) في المرتبة الثالثة من حيث اهميته في تفسير العلاقة بين هذه المتغيرات والانتماء التنظيمي ، والذي يضم (3) متغيرات، اذ كانت نسبة مساهمته في تفسير التباين الكلي هي (16.923%) وان تشير الى ان قيم التشعبات تعكس ارتباط كل من المتغيرات (الثلاثة) الموضحة وتأثيرها في الانتماء التنظيمي .
 - 4- اما المتغيرين (مساوي بيئة الادارة بالمرح على مستوى العاملين ومقاومة ادارة المركز للمرح اثناء العمل) واللذان احتلا المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي في درجة تأثيرهما في متغير الانتماء التنظيمي ، وقد تضمننا فقرات محدودة جداً من متغيرات الادارة بالمرح.
- ويتضح مما تقدم شدة ارتباط وتأثير متغيرات الادارة بالمرح ، وعليه يتم قبول الفرضية الأولى للبحث والتي مفادها (توجد قوة ارتباط وتأثير لمتغيرات الادارة بالمرح في الانتماء التنظيمي) .

المبحث الرابع الاستنتاجات والنوصيات

أولاً:- الاستنتاجات

1. اظهرت نتائج البحث ان هناك مساهمة لمتغيرات الادارة بالمرح الداخلة في تفسير الانتماء التنظيمي والتي بلغت نسبتها (80.992%) وهي نسبة جيدة جداً وفيما يأتي ترتيب المتغيرات حسب درجة تأثيرها في الانتماء التنظيمي:-
 - أ. احتل متغير (مزايا بيئة الادارة بالمرح على مستوى العاملين) المرتبة الأولى حيث كانت تفسر اعلى نسبة مساهمة والتي بلغت (21.049%) من التباين الكلي .
 - ب. جاء متغير (مزايا بيئة الادارة بالمرح على مستوى المركز) في المرتبة الثانية من حيث اهميته في تفسير العلاقة بين هذه المتغيرات والانتماء التنظيمي ، اذ كانت نسبة مساهمته في تفسير التباين الكلي هي (19.307%) .
 - ت. يأتي متغير(مساوي بيئة الادارة بالمرح على مستوى المركز) في المرتبة الثالثة من حيث اهميته في تفسير العلاقة بين هذه المتغيرات والانتماء التنظيمي، اما المتغيرين (مساوي بيئة الادارة بالمرح على مستوى العاملين ومقاومة ادارة المركز للمرح اثناء العمل) واللذان احتلا المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي في درجة تأثيرهما في متغير الانتماء التنظيمي.
2. تبين ان هناك ندرة في البحوث والدراسات العربية والمحلية عن موضوع الادارة في المنظمة، لذا جاء هذا البحث لتسليط الضوء على اهمية دراسة هذا الموضوع.
3. اتضح ان ممارسة المرح في العمل ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو مدخل يفضي الى الهدف الاكثر عمقاً ، وهو القضاء على العزلة في بيئة العمل مما يؤصل الشعور بالرضا عن العمل.
4. تبين ان ما نعنيه بادارة المرح هو اشاعة روح المرح والبهجة في بيئة العمل والتي لا تتعارض مع الجدية والتركيز من خلال انشاء بيئة عمل محفزة بعيدة عن الروتين مفعمة بالروح الانسانية المرحية قريبة من التفاعل والتناغم فيما بينها.
5. اثبتت الدراسات الادارية والنفسية ان تأهيل الموظفين على الضحك والمرح يؤدي الى زيادة الانتاجية والابداع لديهم.
6. اتضح ان ممارسة المرح بين العاملين تؤدي الى تقليل التوتر والقلق والاحباط.

ثانياً: التوصيات

1. تشجيع الباحثين في الجامعات والكليات وطلبة الدراسات العليا على اجراء البحوث والدراسات التي تعنى بادارة المرح لان تلك الدراسات ستساهم في اغناء الفكر الاداري وابعاده عن الجمود.
2. اقامة الورش التدريبية والحلقات النقاشية للإدارة العليا في المنظمات لزيادة معرفتهم عن كيفية ممارسة الفرح والتخطيط لانشطة اللهو بغية الارتقاء بالاداء الوظيفي.
3. اقامة بعض الانشطة التي تسمح للعاملين بالترفيه والتعبير عن ارانهم لغرض التقارب فيما بينهم واقامة علاقات انسانية ايجابية في مكان العمل لمعالجة الصراعات والانفعالات وتقليل الفجوة بين المستويات الادارية المختلفة مع مراعاة اللياقة والآداب العامة.

المصادر

1. ابن منظور، لسان العرب، المجلد السادس، دار الجيل، بيروت، 1988.
2. ابو منديل، محمد عبد الرحمن، واقع استخدام المزيج التسويقي واثره على ولاء الزبائن، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008
3. جابر، مصطفى، الانتماء الوظيفي ودوره في تطوير العمل الاداري، مجلة وزارة الخدمة المدنية الالكترونية، قطر، 2005
4. الخشروم، محمد مصطفى، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد 3، 2011.
5. سلامة، انتصار محمد طه، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2003.
6. الشكشوكي، فهيمة الهادي، اثر الرضا الوظيفي على انتاجية الافراد في العمل، 2003. www. Shakshauk. Blogspot. Com
7. اللوزي، موسى، التطوير الاداري، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
8. العزاوي، سامي فياض، ثقافة منظمات الاعمال، الرياض، معهد الادارة العامة، 2009.
9. عبد الحميد، شاكر، الفكاهة والضحك: رؤية جديدة، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 289، 2003.
10. عبد الحميد، شاكر، سيد عبد الله، معتز وعشماوي، سيد، الفكاهة واليات النقد الاجتماعي، القاهرة، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الاداب، جامعة القاهرة، ط1، 2004.
11. عثمان، آيسل حمدي، المرح في العمل وسيلة لزيادة ابداع وانتاجية العاملين، مجلة المسار التقني، العدد 98/ نيسان، 2013.
12. فليح، فاروق عبده وعبد المجيد، محمد، 2009، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
13. ماهر، احمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الاداري، الاسكندرية، 2003.
14. ميروك، عبد الله، اسلاميات الانتماء في ظل التشريع الاسلامي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988.
15. منصور، عبد الرزاق حسن، الانتماء والاغتراب، دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
16. عاصي، نايف علي و، حسين، هدى مجيد، الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني، مجلة دمشق للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2008.
17. Consalvo, Carmine M" Humor in management: no laughing matter "International Journal of Humor Research. Vol. 2, Issue 3,1989.
18. Decker, Wayne H. " Managerial Humor and Subordinate Satisfaction ".Social Behavior and Personality: an international journal. Scientific Journal Publishers. Vol, 15. No. 2,1987
19. Duperrin, Bertrand, "Organizations Between Sense of Belongingand Need to Own, , 2011. www. Duperrin. Com.
20. Eikenberry, The Power of Belonging, 2007.www. Eyes on sales. Com

21. Lyttle, Jim," The judicious use and management of humor in the workplace ". Business Horizons. Vol, 50. Issue 3, May-June, 2007.
22. Ott, J. Steven, The Organizational Culture Perspective. Pacific Grove: Books/Cole Publishing Co, 1989.
23. Pincus, Marilyn, Managing Difficult People. MA: F+W Publications Inc, . 2008.
24. Spitz, Alice & Norrick, Neal R, " Humor as a resource for mitigating conflict in interaction ". Journal of Pragmatics. Vol, 40,2008.
25. Trice, Harrison M. & Beyer, Janice M, The Cultures of Work Organizations. New Jersey: Prentice Hall, 1993.

.....
.....
.....