

## قراءة تحليلية لمقاربات الانتماء التنظيمي في المؤسسة

أ. الطالب: عيسوي الساسي

جامعة باجي مختار عنابة ( الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2018/12/18 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/ 01 /23 ؛ تاريخ القبول : 2019/01/31

## ملخص :

إن الشعور بالانتماء إلى المؤسسة في مفهومه المجرد يصعب قياسه لكن سوف نحاول من خلال هذه الورقة البحثية التعرف على أهم المقاربات السوسيو-سيكولوجية التي اهتمت بالموضوع وكيف قدمت تفسيرات مختلفة للانتماء التنظيمي انطلاقاً من أنه الشعور بالانتماء إلى المؤسسة في ظاهره وسلوك ممارس داخل المؤسسة يمكن قياسه والتنبؤ به انطلاقاً من مؤشرات مختلفة، أهم مظاهره هي تلك السلوكيات التي تترجم الشعور بالانتماء كما تناولته مختلف البحوث والدراسات الاجتماعية والنفسية، باعتبار مفهوم الشعور بالانتماء حقيقة ممارسة داخل المؤسسة له مؤشرات وأهم هذه المؤشرات السلوكية الدالة على الشعور بالانتماء، التنشئة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، المساهمة التنظيمية، الاندماج التنظيمي والامتثال وهي أكثر المؤشرات أهمية داخل المؤسسة والتي تربط العامل بمؤسسته وبعمله.

**الكلمات المفتاح :** المؤسسة، جماعة العمل، الاندماج المهني، الانتماء، السلوك.

**Abstract:**

The sense of belonging to the institution in its abstract concept is difficult to measure, but we will try through this paper to identify the most important socio-psychological approaches that dealt with the subject and how to provide different interpretations of organizational affiliation based on the sense of belonging to the institution in the face and the behavior of a practitioner within the institution can be measured and forecast Based on different indicators, the most important manifestations are those behaviors that translate the sense of belonging as discussed by different research and psychological studies, social perception of the sense of belonging to the fact of practice within the institution has indicators and the most important of these behavioral indicators Organizational affiliation, organizational commitment, organizational contribution, organizational integration and compliance, which are the most important indicators within the institution that connect the worker to his organization and his work.

**Keywords:** Organization, Work Group, Professional Integration, Affiliation, Behavior.

**- تمهيد :**

إن الانتماء نظام تفاعلي يربط بين الأفراد ويظهر خلال المراحل الأولى لنمو الطفل وأثناء مرحلة اللعب مع الأقران، حيث يكتشف الطفل نفسه ضمن جماعة لذلك، فالانتماء يساهم في نمو الفرد عقلياً من خلال ما يقدمه من معاني ورموز وقيم مختلفة تسمح للفرد بالتواصل مع الآخرين لا يتوقف الانتماء عند هذا الحد، فالانتماء يختلف من مرحلة عمرية إلى أخرى والفرد في مواجهة مستمرة مع جماعات مختلفة يرغب الانتماء إليها كالجماعات التنظيمية مثلاً لذلك يعتبر الانتماء إلى المؤسسة من المفاهيم الواسعة والتي تعبر عن تلك العلاقة التبادلية بين الفرد والمؤسسة تستمر هذه العلاقة باستمرار العلاقة التعاقدية التي تربط بينهما والتي تقيد العامل على القيام بأعمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، هذه الأعمال تصحبها سلوكيات تترجم شعور العامل نحو المؤسسة، وتكون هذه السلوكيات مرتبطة ببيئة العمل بمعنى آخر تتمثل في السلوك التنظيمي المتوقع، وبالنظر إلى مفهوم الانتماء نجد أن هذه السلوكيات تفوق السلوك التنظيمي المتوقع لما يصحبها من مشاعر تربط الفرد بالمؤسسة، فالانتماء الذي نحن بصدد دراسته لا يتعلق فقط بالمنافع التي يحصل عليها كلا الطرفين، لكن تلك العلاقة الوجدانية التي تربط بينهما ورغبة العامل القوية بالبقاء عضواً داخل هذه المؤسسة.

**|| ماهية الانتماء التنظيمي :**

الانتماء مفهوم نفسي اجتماعي باعتباره عملية تبادلية بين الفرد والجماعة، كما يعد الانتماء من أهم الحاجات الأساسية التي بدونها لا يمكن أن تكون هنا كجماعة أو مجتمع، فالرغبة في الانتماء هي التي تجعل المجتمع ممكناً، إن الانتماء يشير إلى نوع من التوحد بين الشخص والجماعة مع توفر الشعور بالأمان والرضا والفخر والاعتزاز بها. كما يقصد الانتماء أيضاً اتجاهها يستشعره الشخص عن طريق اندماجه في جماعة، وتوحده بها، وأنه صار جزءاً مقبولاً منها، وله مكانته الفريدة ووضعه الآمن بها، والملاحظ أن كل تلك الأفكار تؤكد على استحالة حياة الشخص بدون انتساب، هذا

الانتماء الذي يبدأ صغيراً من أجل إشباع عوز الإنسان اللازمة منذ ميلاده، وينمو هذا الانتماء بنمو الشخص ونضجه، إلى أن يصبح انتساب للمجتمع الذي عليه أن يشبع حاجات أفرادهِ. ولا يمكن أن يتحقق للإنسان الإحساس بالأمن والحب والصدقة، سوى عن طريق الجماعة، يمكن فهم الانتماء التنظيمي على أنه إدراك الموظف/العامل على أنه عضو في جماعة العمل محددة مدرك لقيم ومعايير تلك الجماعة التي يتبع إليها وتبناها، والتفاعل مع أعضائها، ليكون هذا الوعي إحساس الشخص أنه قسم من الكل يتقصد تلك الجماعة ويفتخر بها، الأمر الذي يدفعه إلى الالتزام واكتساب هوية مهنية ومكانة داخل محيطه المهني وإشباع حاجاته العينية والمعنوية.

إن مفهوم الانتماء إلى الجماعة في علم النفس وحسبما نوه به لورنزي سيولدي Lorenzi-Cioldi هو ما يسمح لكل فرد بالتعريف الذاتي لنفسه والظهور كشخص متوحد مع الكل، فالانتماء حسب ما سبق هو اكتساب سلوك الجماعة والتوحد معها واكتساب هوية يعرف الفرد بها نفسه، وتعود أبحاث الانتماء إلى المؤسسة أو الانتماء التنظيمي إلى الباحث الاجتماعي الشهير "إلتون مايو" من خلال بحثه حول طبيعة الإنسان، حيث يوضح ذلك قائلاً: "أن الخطأ الكبير في الثورة الصناعية هو جعل العامل غريب عن ما هو جزء كبير من ما هو مهم في الحياة، ويؤكد على أن العامل يظهر حاجته إلى الانتماء بقلقه حول قبوله من طرف جماعة العمل أكثر من قلقه حول ما يكسبه، وفي ما يتعلق بنظرية تايلور فيرى الباحث مايو أن النظرية أكدت فقط على أن هذا القلق يتعلق بكل ما هو عقلي أو موضوعي لكن كان عليها النظر من جانب وجداني أو شعوري.

إن وعي الباحث "مايو" بأهمية العلاقات الإنسانية وبأهمية مفهوم الانتماء داخل المنظمات يؤكد على أهمية هذا المفهوم باعتباره عنصر يعبر عن العلاقة بين العامل والمؤسسة التي توظفه، فالانتماء ظاهرة من ظواهر العلاقات الإنسانية وحاجة ضرورية للحفاظ على الاستقرار النفسي والاجتماعي للفرد، فقد أظهرت أبحاث "مايو" أن زيادة الإنتاج كان نتيجة المواقف الاجتماعية التي وضعت فيهاعاملات وقد سمحت عبر التبادلات والتعاون إظهار الشعور بالانتماء إلى المجموعة أكثر من الظروف الخارجية (الإضاءة ودرجة الحرارة والرطوبة)، يعتبر "بورتر و ستيرز ومودي" (1974) من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الانتماء التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الانتماء " على أنه مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المؤسسة التي يعمل بها" وأكدوا على وجود مؤشرات تؤكد على انتماء العامل إلى المؤسسة وهي:

- اعتقاد قوي لدى العامل بقبول أهداف المؤسسة وقيمتها،
  - استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة،
  - الرغبة الجادة في الحفاظ على استمرارية عضويته داخل المؤسسة.
- يتضح جلياً أن هناك رابطة وجدانية تربط الشخص مؤسسته، تترجم عن طريق مجموعة من السلوكات التنظيمية، كما بين التعريف الماضي تفاعل الشخص مع قيم وأهداف الشركة يمنحه رغبة قوية بالاستمرار داخل التنظيم، يتضح الانتماء المنهجي بمدى قوة الشخصية ومقدرتها على الاندماج في الشغل عن طريق ما يحصل عليه العامل من تنشئة تنظيمية تساعده على إدماج قيم ومعايير المؤسسة التي توظفه وتكوين هوية مهنية، ويمكن قياس الانتماء التنظيمي اتجاهها بثلاث أبعاد حسب بورتر و ستيرز و مودي، Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. (1974) (V) الاعتقاد القومي بالقيم وأهداف التنظيم وقبولها والاستعداد لبذل الجهد الفعال لمصلحة التنظيم، أيضاً الرغبة القوية من جانب الفرد للاستمرار في العمل داخل التنظيم الرسمي.

ويرى كل من هربرت سايمون . H. Simon و. جيمس مارش J. March أن الانتماء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه الأخير لهؤلاء من مكاسب، وحوافز، ورواتب سنوية إن الانتماء التنظيمي ربما يتمثل في تلك العلاقة الرسمية التي تربط الفرد بالمؤسسة. تحكمها مجموعة من القوانين التي توجب على العامل القيام بالمهام المطلوبة منه، بالإضافة إلى علاقة وجدانية تتمثل في تقديم العامل عملاً ذو نوعية وتوظيف كل طاقته للعمل ومساعدة زملاءه وبذل أكبر جهد ممكن أثناء العمل والحفاظ على استمرارية تلك العلاقة الرسمية لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل إثبات ولاء لها. وفي المقابل يحصل العامل على امتيازات مادية ومعنوية بمعنى دور المؤسسة اتجاه العامل، كتقديم أجر مناسب ومعاملة بالتساوي مع باقي العمال وتوفير ظروف العمل مناسبة. بصفة أخرى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات الفرد الأساسية وتوفير فرص له للتقدم في مجال العمل.

إن انتماء العامل إلى المؤسسة موجه بعنصرين أساسيين: العنصر الأول: يتعلق بالعامل نفسه وحاجاته ورغباته من أجل تحقيق وتقدير الذات وتنمية قدراته، العنصر الثاني: يتمثل في العوامل الخارجية المحيطة بالعامل والتي تتعلق بالمؤسسة وسياستها وأهدافها وطرق تحفيز العمال وظروف العمل وما توفره المؤسسة من فرص وإدراك العامل لذلك. يتم التعبير عن الشعور بالانتماء من خلال نماذج سلوكية معينة لها علاقة إما بالمؤسسة كالمساهمة التنظيمية مثلاً، أو لها علاقة بعمله كالالتزام التنظيمي أولها علاقة مع زملائه من خلال الاندماج التنظيمي وحتى العلاقة مع سياسة المؤسسة ونظامها من خلال سلوك الامتثال للقوانين واللوائح. وعلى محك ما سبق نعرف الانتماء على أنه العلاقة التبادلية بين العامل ومؤسسته تضمن الاستقرار الفردي للعامل والاستقرار الاقتصادي للمؤسسة.

### III - أهمية دراسة الانتماء التنظيمي

يعد الانتماء التنظيمي أحد مظاهر الترابط بين الفرد والمؤسسة والذي حظي باهتمام كبير بين كل من المديرين والعلماء السلوكيين. وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأسباب التي أعطت الانتماء التنظيمي هذه الأهمية: (1) إن النظرية التي يقوم على أساسها الانتماء التنظيمي تقترح أن انتماء الفرد لأي مؤسسة يجب أن يكون عامل تنبؤ موثوق بسلوكيات معينة، خصوصاً ترك العمل، ذلك أن الأفراد المنتمين هم أكثر احتمالاً بأن يبقوا في المؤسسة ويعملوا على تحقيق الأهداف التنظيمية. (2) أن مفهوم الانتماء التنظيمي استقطب اهتمامات كل من المديرين والعلماء السلوكيين كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها. (3) هو أن التوسع في فهم الانتماء التنظيمي ربما يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كي يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية والخارجية.

أما عن إن عاملي الأمن والانتماء سجلاً أكبر قيمة للمؤشر في دراسة ميدانية قام بها بعض الباحثين في مؤسسات جزائرية، و هذا ما يفسر أن كلا العاملين لهما دور كبير في تحفيز العمال في الجزائر أما عامل الانتماء فيعكس حاجة العمال إلى إقامة علاقات طيبة مع الإدارة حيث يعملون، هذا مع كون أنهم يعملون في نفس المكان يجعلهم يقتسمون نفس الأهداف التي تبرز في شكل حاجات أولوية.

### IV. أنماط وأبعاد الانتماء التنظيمي

**1-IV- الأنماط :** تعددت صور ترميز الانتماء إذ أن لكل كاتب طريقته ورؤيته وذلك راجع إلى تعدد الرؤى حول ماهية الانتماء و دوافعه وتحديد أبعاده، فنجد اتزيوني Etzioni يصنفه على أساس إرادة العاملين في التحاقهم بالمؤسسة وكذا طبيعة السلطة التي لغرضها المؤسسة... أما كانتر Kanter فتصنف أنماط الانتماء على أساس طبيعة السلوك الذي يترتب عن الانتماء والذي تفرضه المؤسسة<sup>(1)</sup>.

**1-1-IV- أميتاي اتزيوني Amitai Etzioni :** قام اتزيوني باقتراح تصنيف للمنظمات اعتمد فيه على أنماط امتثال الأفراد لقوانين ولوائح المؤسسة ويرى أن لكل عامل دوافعه للامتثال حيث أن بداية هذا الامتثال هي قرار الفرد بأن ينتمي للمؤسسة وينمط اتزيوني هذا الانتماء حسب السلطة التي تمتلكها المؤسسة على الأفراد عبر ما توفره من جو تنظيمي. يمكن للانتماء أن يندرج تحت أحد الأنماط التالية: الانتماء الاختياري، الانتماء النفعي، الانتماء الإجباري/القسري.

- الانتماء الاختياري: وهو يمثل النمط السائد في المنظمات التي تترك خيار الانتماء أو عدمه للفرد لأنه إذا انتمى إليها فهذا يعني انه مقتنع بأهدافها ابتداء ليصبح امتثاله للسلطة فيها طوعياً تماماً، ومثلها الجمعيات الخيرية.

- الانتماء الإجباري (القسري): وهو يلحق بالمنظمات التي لا يخير فيها الفرد على الانتماء بل هو مجبر لأنه مسلوب الإرادة تحت ظروف قاهرة وذلك مثل نزلاء السجون

- الانتماء النفعي: وهو يصف طبيعة الانتماء في المنظمات التي تقدم العوائد النفعية للمنتميين إليها مقابل امتثالهم للوائحها وهي تمثل علاقة تبادلية بين الأفراد والمؤسسة، وتتجلى هذه العوائد في العبارات والمكافآت ونشير إلى أن اتزيوني

يصنف منظمات الأعمال و الإدارات العامة وما شابهها ضمن هذا الصنف ويرى أن هذا النمط يقع ضمن مجال طرفاه النمطين السابقين حيث إن كل مؤسسة تميل إلى احد الطرفين حسب المسالك الإدارية التي تتبناها قياداتها.

**1.IV-1-2- روبرت كانتر Rosabeth Mosskanter** : أكدت كانتر على أن الأنماط المختلفة من الانتماء تنتج من متطلبات سلوكية مختلفة تفرض على الأعضاء من قبل المؤسسة، وفي ضوء ذلك اقترحت ثلاثة أنماط مختلفة من الانتماء: الانتماء المستمر، انتماء التماسك، وانتماء التحكم.

- انتماء الاستمرار: تم تعريفه بأنه تفاني العضو من أجل البقاء داخل المؤسسة، وقد اعتقد بأن سببه تلك التضحيات والاستثمارات الشخصية التي يقدمها الفرد للمؤسسة بحيث يصبح من المكلف أو من الصعب عليه ترك العمل في تلك المؤسسة. بمعنى آخر، عندما يكون الفرد قد قدم تضحيات للارتباط أو البقاء داخل مؤسسة معينة (مثل ذلك الالتحاق ببرنامج مهني خاص يتطلب التدريب على مهنة محددة وفقا لشروط عقد معين) فهو أكثر احتمالا لأن يشعر بحاجة قوية للبقاء داخل تلك المؤسسة.

- انتماء التماسك: تم تعريفه بأنه ارتباط بالعلاقات الاجتماعية في أي مؤسسة، هذا الارتباط قد يتضمن التنازل عن الروابط الاجتماعية السابقة والانشغال بالأنشطة التي تحسن شاسع المجموعة. فالمنظمات عادة ما تقوم بالعديد من تلك الأنشطة لبناء ارتباط نفسي للعضو تجاه منظمته، (مثل ذلك، التوجيهات التي تعطى للعامل في اليوم الأول من العمل، استخدام الملابس الموحدة أو الشارات التي تحمل دلالة الانتساب لحرقة أو ناد أو مدرسة معينة)، جميع هذه الجهود تهدف إلى بناء تماسك متزايد بين أعضاء المجموعة وبالتالي زيادة انتماء التماسك.

- انتماء التحكم: تم تعريفه بأنه ارتباط العضو بمعايير المؤسسة التي تعمل على تشكيل السلوك في الاتجاه المطلوب، هذا الشكل من الانتماء يكون موجودا عندما يعتقد العضو بأن قيم وقواعد المؤسسة تمثل دليلا مهما نحو السلوك المناسب ويتأثر بمثل هذه القواعد والقيم في أفعاله اليومية. مثل هذا الانتماء يحدث عندما ينكر الأفراد المعايير السابقة التي كانوا عليها قبل دخولهم المؤسسة ويعيدون صياغة مدركاتهم.

كما وجد جورج وآخرون (1999) George et autre أن الانتماء التنظيمي يشتمل على مشاعر العاملين واعتقاداتهم، حيال العمل بالمؤسسة وبصورة شمولية ويتضمن نمطين شائعين هما :

- الانتماء المؤثر (L'efficacité de l'engagement): تعبيراً عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض، وعلاقتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المؤسسة وإيلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء.

- الانتماء المتواصل (Engagement Continu): تعبيراً عن إدراك العاملين بحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم وولائهم وبقائهم داخل المؤسسة الإدارية، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع، في حال تركهم للمؤسسة مثل الأقدمية، الأمن الوظيفي، الراتب التقاعدي، الخدمات الصحية .

وبهذا يتضح أن الانتماء التنظيمي له خصائص مترابطة بوصفه حاله نفسية تصف العلاقات بين الموظف والمؤسسة، وأنه يمتلك خاصية التأثير على إدارة الموظف، إزاء بقائه أو تركه للمؤسسة، فضلاً عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الانتماء المؤثر والانتماء المتواصل (2). عليه فإن الانتماء والولاء التنظيمي، يرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف الإداري تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها (3).

وعليه فإن الانتماء والولاء التنظيمي، يرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف الإداري تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها (4).

وبذلك يصبح الانتماء والولاء التنظيمي آخذاً لاتجاهين هما :

- الاتجاه التبادلي: كدلالة على العلاقات المتبادلة والإيجابية بين الأعضاء والمؤسسة، في إطار القيم والأهداف والأداء الفاعل .

- الاتجاه النفسي: كدلالة على ارتباط أعضاء المؤسسة بمنظمتهم في إطار من الاتجاهات والميل والانتماء، الذي يتعدى اعتبارات العوامل المادية (5).

**2.IV- الأبعاد** : لقد بين تارتر وهوي (1989) Hoy & Tarter أن هناك عدداً من الأبعاد التي تساهم في حال استخدامها في زيادة انتماء المعلم وولائه للمؤسسة التعليمية وهذه الأبعاد: أنت هنا عليك بتغيير الأمثلة لتجعلها تنصب في المؤسسة.

\* **سلوك الدعم** يجب على المدير إثارة دافعية المعلمين للعمل من خلال كونه قدوة لهم في العمل الجاد، وفي إظهار اهتمامه الحقيقي لصالح المهنة، ويجب أن يشعر المدير بالانتماء للمدرسة مثل المعلم، لأن الانتماء ظاهرة جماعية كما هو ظاهرة فردية، كما وأن الاستقلالية المهنية وحرية التصرف تعتبر من صلب مهام التعليم والتعلم، وتساهم في زيادة انتماء المعلم لمكان عمله، وفي هذا السياق أشار ريس (1989) Reyes إلى ضرورة تحمل المعلمين مسؤولية أعمالهم لتعزيز انتمائهم للعمل، مما يجعلهم يعتقدون أن إنجازهم منسوب مباشرة إلى جهودهم التي قاموا بها، والأعمال التي تعطي للمعلمين استقلالاً وحرية تتطلب منهم أن يصدروا أحكاماً ويختاروا من العمل ما يشاءوا، وعندما يفعلون ذلك ينظرون إلى أنفسهم على أنهم السبب وراء إنجازهم.

أما فردمان (1991) Milton Friedman فيرى: أن سياسة المدرسة التي تعامل المعلمين كمهنيين يمكن الاعتماد عليهم، لأنها تؤدي إلى مستوى أقل من النفور من المهنة، وتشعر المعلمين أن المشاكل في التعليم تستحق الفهم، وإيجاد الحل الملائم وليس اللوم والتوبيخ.

\* **سلوك التوجيه والتحويل** : وهو سلوك يظهر قدرة المدير على توجيه المعلمين عن كثب، وعلى قدرته على تخويلهم القيام بالمهام مع بقاءه مستقلاً نسبياً عن المسؤولين الموجودين في المراكز العليا، وقد بين وود وجانتري (1994) Jantzi et Wood (أنه لكي يكون هناك دافع للعمل، يجب أن يكون لدى المعلمين معرفة بنجاح جهودهم، ودون معرفة مدى نجاح العمل، فلن يكون سبب لأن يهنئ المرء نفسه، ويمكن الحصول على التغذية الراجعة بشكل مباشر من العمل نفسه، أو من خلال موافقة الآخرين على عمله.

\* **سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الآخرين**: هو سلوك ودي حيث يكون المدير منفتحاً في علاقاته مع المعلمين، ويكون زميلاً لهم، ويبيدي اهتماماً حقيقياً بعلاقاته مع المعلمين، وقد بين وود وجانتري<sup>(6)</sup> بأن المدير الناجح هو الذي ينشئ علاقات يشجع فيها المعلمين على العلاقات التعاونية والمشاركة في طرح الأفكار، ومعاملة الجميع بالتساوي، كذلك تحويل النشاطات الإدارية الروتينية إلى استراتيجيات لتطوير المعلم، مثل إبلاغ المعلمين عن فرص النمو المهني والاعتراف بإنجازات المعلمين وعزوها لهم، والمساعدة في حل مشاكل المعلمين، وقد وضح روزنهولتز (1990) Rozenholtz إلى أن فشل المديرين في مساعدة المعلمين في حل مشاكلهم غالباً ما تعتبر من مصادر الملل النفسي، وندم المعلم على اختيار المهنة.

\* **سلوك الدعم وعدم السيطرة**: يستطيع المعلم في المدرسة تحمل مسؤولية أكبر تجاه تحقيق أهداف المدرسة إذا ما كانت ظروف العمل تشجع على مثل هذا السلوك، فمن المفروض أن يشعر المعلمون بالحرية، وعلى المدير أن يخلق ظروفاً تمكن المدرسة من أن تكون أكثر فاعلية في مساعدة تلاميذها.

V. **مميزات الانتماء التنظيمي** : يعتبر ماودي وستيرز (1979) Steers & Mowday الانتماء التنظيمي اتجاه يتعلق بحاجة يعبر من خلالها الإنسان عن نفسه لأنه جزء من مؤسسة معينة ملتزم بعضويتها وأهدافها وقيمتها، وقد بينا أن الانتماء يتميز بوجود ثلاثة عوامل هي: (1) إيمان قوي وقبول أهداف وقيم المؤسسة، (2) رغبة في بذل جهد كبير لمصلحة المؤسسة، (3) رغبة قوية للاحتفاظ بعضويته في المؤسسة.

تأثير الانتماء على معنوية العاملين يقصد بالمعنوية الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتؤكد رغبتهم في التعاون، وبمعنى آخر فإن المعنوية مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر، الاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد، فكما أن الصحة العامة تشير إلى الحالة الجسدية للفرد، فإن المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة له.

أما الحالة المعنوية للعاملين في المؤسسة فيمكن الوقوف عليها من واقع الرغبة والاستعداد الذي يظهره اتجاه عملهم وتجاه رؤسائهم وزملائهم وتجاه أهداف المؤسسة بصفة عامة، والروح المعنوية عنصر غير ملموس (Intangible) لا ينكشف بطريق مباشر وإنما من خلال ظواهر تعكسها، فالروح المعنوية الجيدة (Bon moral) تعكسها ظواهر معينة مثل حماسة العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم، وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار، وامتثالهم الطوعي للتعليمات واللوائح، والرغبة الاختيارية في التعاون مع الآخرين، وربط أهدافهم الشخصية مع أهداف المشروع، والانتماء للمشروع وقيادته والإشادة به في المجتمع الخارجي، والشعور بالفخر للانتماء للمشروع، وبهذا من البديهي أن ينعكس ذلك كله على الأفراد وعلى انتمائهم، فمن هنا ونتيجة لذلك يأتي اهتمام المنظمات بالأفراد العاملين لديها من أجل خلق

- الانتماء والولاء عندهم. فازدياد الانتماء ينشر الاستقرار داخل المؤسسة، كما أن ضعفه يعمل على خلق المشاكل العديدة، مثل: الإضرابات والاضطرابات والسرقات والتخريب، ويجعل من اللامبالاة شعارا لدى الأفراد في عملهم، تأثير الانتماء على تسرب العاملين تعتبر ظاهرة تسرب الأفراد من منظماتهم ظاهرة خطيرة على التنظيم، وتعرف ظاهرة التسرب الوظيفي بأنها "توقف الفرد عن عضويته في المؤسسة التي يعمل فيها ويتقاضى منها تعويضا نقديا عن عمله فيها"، ولهذه الظاهرة نتائج سلبية كثيرة كما يراها موبلي، تتمثل في الآتي:
- التكاليف المرتفعة: إن هذه الظاهرة تتسبب في زيادة التكاليف مثل تكلفة الإعلان والتدريب والإعداد والاختيار وغيرها من المصاريف الباهظة التكلفة .
  - تعطيل الأداء: ويتعطل الأداء من ناحيتين هما: (أ) أن الأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبل تركهم لأعمالهم، (ب) أما الثاني فينتج عن الكلفة أثناء شغور الوظيفة وما ينتج عن ذلك من كلفة وتعطيل في العمل أثناء القيام في البحث عن البديل.
  - ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات: تمتاز المنظمات بما يوجد لديها من أنماط اجتماعية وأنماط الاتصالات الرسمية، وإذا كان التاركيين لعلمهم من عاملين مشاركين وذوي قيمة، أو كانوا من جماعة عمل متماسكة، فإن هذا يؤثر بشكل سلبي على بقية أعضاء التنظيم بشكل يتجاوز زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء إلى التأثير بشكل مباشر وخطير على تماسك الجماعة وتكاملها، ويعمل على إعاقة تعزيز ذلك التماسك فيضعف الانتماء لدى العاملين.
  - انخفاض المعنويات: فعندما يرى أعضاء التنظيم أن الكثير من زملائهم يتركون التنظيم والعمل فيه، تضعف الروابط لديهم ويدخل الإحباط إلى داخلهم وتضعف روحهم المعنوية فتتخفف نسبة انجازهم مما يؤثر بشكل سلبي على المؤسسة من هنا نجد أن الانتماء التنظيمي هو من أهم العوامل التي لا تؤدي إلى تسرب الفرد أو بقاءه داخل مؤسسته. الحاجات التي تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي لدى الموظفين: لقد أشادت بعض الدراسات التي تناولت موضوع الانتماء التنظيمي كدراسة عورتاني، (2003) والطاهر (1998) إلى عدد من الحاجات التي تساعد على زيادة الانتماء التنظيمي لدى العاملين ومن بين هذه الحاجات:
  - الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم<sup>(7)</sup> فكما أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، تبين أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبة لمعنويات العاملين والتي تنصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الانتماء والولاء المهني لديهم، لذلك لا بد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد، وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الانتماء التنظيمي لدى العاملين<sup>(8)</sup>.
  - المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: إن الفرد ومنذ التحاقه بعمله يرتبط بالترام نفسي وآخر اقتصادي مع المؤسسة التي يعمل فيها، فالفرد لا يطلب العائد المادي فقط، وإنما يريد أيضا الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من منظمته حتى يتحقق لها ما تريده من انتماء وإخلاص من قبل الأفراد، فإذا حققت المؤسسة الناحية المادية لأفرادها دونما نظر إلى تحقيق الالتزام النفسي وإهماله ضعف الانتماء التنظيمي للعاملين، أخذوا يبحثون عن الفرص لترك أعمالهم إلى منظمات أخرى تعمل على توازن في الشقين النفسي والمادي<sup>(9)</sup>.
  - من هنا نجد أنه من الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن الحاجات التي تلبى رغبته في المؤسسة والعمل على تحقيقها، فنجد الفرد يسعى دائما لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في داخل التنظيم، كما ويسعى أيضا لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة لتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يولي هذه الحاجات أهمية ولا يعمل على إشباعها هو تنظيم فاشل، لأن النتيجة الحتمية هو ترك هذا التنظيم والبحث عن مكان آخر لتلبية رغباته وإشباع حاجاته<sup>(10)</sup>.
  - زيادة إشراك العاملين في التنظيم: تعرف المشاركة على أنها "اشترار عقلي وانفعالي للفرد داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها" ولقد تبين

أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الانتماء التنظيمي لديهم، فيتحدث الفرد عن المؤسسة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المؤسسة بمزيد الأداء الجيد<sup>(11)</sup>.

- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز: لقد أشار روزنهولتر (1990) Rozenhottz إلى أن معظم المعلمين يحصلون على أقوى المكافآت من العلاقات الأكاديمية الناجحة والإيجابية من التلاميذ، ومن المديح الخارجي الذي يتلقونه من زملائهم ومن المديرين، لذلك فإن غياب المكافآت المعنوية سيكون له التركيز على عدم اقتناع المعلم بالعمل، وتغيبه عن مكان العمل والرغبة في ترك المهنة، ويعتمد نظام الحوافز على شقين:

الأول وهو أن يشتمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون النظام موجهاً للأفراد والجماعات، وقد أظهرت دراسة مارش ومناري (1977) Mannari et Marsh والمتعلقة بالانتماء التنظيمي عند اليابانيين أن هذا الانتماء يزداد عندما يطبق التنظيم نظاماً فعالاً للحوافز<sup>(12)</sup>.

وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن المنظمات الحكومية أي هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز من أجل ضمان بناء وخلق الانتماء والولاء عند العاملين في المؤسسات الحكومية اليابانية .

- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: فكلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الانتماء التنظيمي عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار. فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الانتماء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن الغموض في الأدوار أن يجلب الصراع في المؤسسة، ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

**VI. المداخل النظرية المفسرة للانتماء التنظيمي:** لا يمكن للفرد أن يعيش في معزل عن الجماعة، فالفرد ملزم بالانتماء لجماعة معينة قصد تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته والحصول على الأمان ومكانة بين أعضاء الجماعة ومجتمعه المحلي وتكوين علاقات مع الآخرين مما يؤكد أن الانتماء هو شعور يدفع الفرد للقيام بسلوك معين من أجل تجسيد انتماءه للجماعة وهذا السلوك لا يكتسب معناه إلا في موقف اجتماعي، وتقدم الجماعة للفرد مواقف عديدة يستطيع أن يظهر فيها مهاراته وقدراته، ويتوقف شعوره بالرضا -الذي يستمد من انتمائه للجماعة - على الفرص التي تنتجها له ليلعب دوره بوصفه عضواً فاعلاً فيها، ولتفسير ما سبق علينا التعرف على مختلف التوجهات والمقاربات التي تناولت مفهوم الانتماء، ونجد تعدد المداخل النظرية التي تناولت مفهوم الانتماء ننكر البعض منها لتوضيح الظاهرة وتقديم بناء فكري من أجل فهم حقيقة علاقة الفرد بالجماعة وفيما يلي عرضاً لمختلف المقاربات النظرية، حسب ثلاث جوانب أساسية: (1) الجانب الوجداني، (2) الجانب المعرفي، (3) الجانب السلوكي.

**VI. 1- الجانب الوجداني:** يضم هذا الجانب مجموعة من النظريات التي تفسر توحيد الفرد بالجماعة، باعتبار الانتماء دافع يحرك الفرد نحو الجماعة وحاجة ضرورية على الفرد إشباعها واتجاهها وراء تماسك الأفراد.

**VI. 1-1 نظرية ماسلو (A. Maslow) و اريك فروم (Erich. Fromm):** يؤكد هذا التوجه على أن الدافعية هي أحد المواضيع الهامة في مجال السلوك بصفة عامة و السلوك التنظيمي بصفة خاصة، وتظهر أهمية الدافعية في تفسير سلوك الأفراد وفي توجيهه فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف، بمعنى آخر الدوافع هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه.

لقد حاول عالم النفس ماسلو تقديم نظرية لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ولقد نجح في تقديم نظرية سميت بنظرية الحاجات ماسلو وتعتبر نظرية ماسلو في الدافعية من أكثر النظريات التي ظهرت في هذا المجال معرفة وانتشاراً ووفقاً لنظرية ماسلو فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات تشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضواً في جماعة والحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يشعر فيه الفرد بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية، ويمكن حسب ماسلو تقسيم هذه الحاجات الإنسانية حسب الأولوية التي

تعبّر على مدى أهمية الحاجة ودرجة إلحاحها، فجاءت الحاجات الفسيولوجية كالطعام والماء والأكسجين والنوم وغيرها من الحاجات الضرورية للبقاء والعيش<sup>(13)</sup>، في قاعدة الهرم تليها الحاجة إلى الأمن "بمعنى عدم الشعور بالخطر ومنها المنزل العائدات والموارد، الأمن ضد الاعتداءات، الأمن النفسي، الأمن والاستقرار العائلي والأمن الصحي الاجتماعي"<sup>(14)</sup> ثم الحاجة إلى الانتماء والمحبة والحماية والحاجة إلى الاحترام والتقدير، نعتي به "الحاجة إلى أن يحترمه الآخرون وأن يحترم نفسه الآخرون وأن يحصل على عمل إيجابي نعتي به الحاجة إلى الإنجاز وأن يكون مقدرًا في نظره، وتتعلق هذه الحاجة أيضًا بالشعور بالكفاءة، والجسارة والاستقلالية والقوة والثقة بالنفس والتقدير والاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات عن طريق الآخرون، ومن بين العوامل التنظيمية التي ربما تقابل الحاجة للاعتراف والتقدير نجد توافر الفرصة للفرد في المؤسسة للقيام بأعمال أو مهام هامة ومميزة تجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية ومن العوامل التنظيمية أيضًا التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة.

في قمة الهرم حاجة تحقيق الذات " الحاجة إلى تحقيق ما لديه من إمكانيات الفهم والإدراك ومتابعة تعلمه بمساهمة قدراته والتعرف على تقنيات جديدة والاتصال مع محيطه والمشاركة فيه"<sup>(15)</sup>، يسند في هذا الترتيب الهرمي على أساس قوة الحاجات ودرجة الإلحاح من أجل الإشباع وكلما قام الفرد بإشباع حاجة إلا وظهرت حاجة أخرى ويتأثر السلوك وفق ذلك ويبقى في نحره مستمر من أجل إشباع حاجات أخرى لم تشبع.

تحتل حاجة الانتماء عند ماسلو المرتبة الثالثة بعد الحاجات الفسيولوجية والأمن وهذا لأهميتها وهي حاجة تؤكد على ضرورة العلاقات في حياة الإنسان ووجوده ضمن جماعة، نعتي به الاندماج في علاقات اجتماعية، البحث عن الاتصال والتعبير. هذه الحاجة تتماشى مع الحاجة إلى الاعتراف والحاجة إلى الحب والصدقة وأيضًا التقمص<sup>(16)</sup>، وتضم هذه الحاجة أيضًا التفاعل الاجتماعي، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو للمهنة، والحاجة للصدقة، والحب وبالتطبيق على التنظيم فإن هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته في حاجة العاملين في المؤسسة إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والصدقة<sup>(17)</sup>، وتضيف الباحثة خضر "إن الفرد مدفوع بالحاجة إلى التواد، وإن الناس في حاجة أن يكونوا موضع حب، وإذا لم تشبع هذه الحاجة فإن الفرد يشعر بالوحدة والخواء، لأنه يكون مدفوعًا بنقص لا يشبع إلا بالاحتكاك والصدقة الحميمة والانتماء والحاجة إلى التغلب على مشاعر الاغتراب والوحدة والعزلة"<sup>(18)</sup>.

يبدأ الفرد في تكوين علاقات اجتماعية وتكوين أسرة والإحساس بالانتماء إلى مؤسسة معينة مهنية أو اجتماعية ويتم إشباع هذه الحاجة بقبول الآخرين له ومحبتهم له وحصوله على الأمن والأطمئنان، وليتم ذلك على الفرد التوحد مع الجماعة وتبني الأنماط السلوكية المقبولة من طرف الجماعة وقبول معايير وقيم واتجاهات الجماعة، وقد بين ماسلو على أن الفرد لا يمكنه الحصول على التقدير ولن يتمكن من تحقيق ذاته إلا بعد انتمائه إلى جماعة وأن يشعر أنه مقبول ومعترف به كعضو داخله، غير أن الانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو تتعلق بالترتيب الهرمي الذي وضعه الباحث، وكذلك فيما يتعلق بحاجة الانتماء التي اعتبرها حاجة أساسية وحيوية وبيولوجية والتي تتعلق بالعاطفة والحب، ولم يحدد بالضبط ما هو الانتماء في علم النفس الاجتماعي لذلك يبقى هذا المفهوم غامض بالنظر إلى نظرية ماسلو.

أما إيريك فروم (Erich Fromm) والتي "فسر فيها سبب قيام الفرد باختبار سلوك معين دون غيره وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة"<sup>(19)</sup>. وصنف فروم الحاجات إلى خمس حاجات وهي "الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى التعالي والسمو والحاجة إلى الهوية والحاجة إلى الإطار التوجيهي واعتبر فروم الانتماء إحساسًا وشعورًا والحاجة إليه هي الحاجة إلى كيان أكبر وأشمل يستمد منه الفرد الشعور بالقوة"<sup>(20)</sup>.

وتتلخص نظرية فروم أن الإنسان تحكمه مجموعة من الحاجات الإنسانية من بينها الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الهوية ويرى أن الحاجة إلى الانتماء تنبع من حقيقة أن الإنسان عليه أن يخلق نوع من العلاقة الخاصة به وهي تلك العلاقة المبنية على التفاهم والحب والإخلاص الذي يتضمن المسؤولية والاحترام والرعاية المتبادلة والعمل المشترك والامتثال للقوانين والمعايير كما يشعره الانتماء إلى جماعة معينة بالقوة ويستمد منه مكانة خاصة وتحقيق علاقات بين الفرد والآخرون للوصول إلى العمل الجماعي الهادف داخل جماعة الانتماء، الانتماء حسب فروم هو شعور الفرد على أنه مرتبط بالآخر ومقدر من طرف الآخرين.

**VI. 1-2 نظرية ألفريد شوتز (Alfred Schütz):** بذل ألفريد شوتز جهود ملحوظة بغية استنباط الدوافع الأساسية للاندماج في المجتمع واقترح نظرية جديدة حول الحاجات وتأثيرها على انتماء الفرد إلى الجماعات من خلال تناوله مفهوم الإدماج والاندماج.

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

- "تظهر حاجة الإدماج باكراً عند الطفل بشكل رغبة في الاتصال والاحتكاك وجهد متواصل ليصبح محط الأنظار، يحظى بالعناية مع الخوف من الإهمال أو النسيان، وقد تمتد هذه الحالة في ريعان الشباب بشكل حرص متواصل على الانتماء إلى فئة معينة، أو شعور دائم بضرورة تمتعه بالاعتبار والتقدير، ما يفترض الاحتفاظ بمستوى كاف من المصلحة المتبادلة بين الشخص والبيئة"<sup>(21)</sup>.

- حاجة المراقبة: متصلة بوظائف السلطة والأمن، سواء بسيطرة الشخص على غيره للاطمئنان على تصرفاته، أو التقيد من ذلك، شعوره بضرورة تسيير هو حمايته من قبل الآخرين كي يطمئن إلى نفسه ويلقي عن كاهله العديد من المسؤوليات الضخمة، وقد تظهر في المرحلة الثانية من الطفولة عندما يترتب على الطفل استيعاب الأنظمة الأساسية للتوصل تدريجياً إلى بعض الاستقلال الذاتي عن طريق ادماج المراقبة في حياته الخاصة، تمتد هذه الحاجات زمنياً عبر الكوادر المدرسية والمهنية والوطنية ويتوصل تحقيقها بشكل وثيق بشعور بالمسؤولية والاحترام المتبادل بين "الأنا" والآخرين.<sup>(22)</sup>

- الحاجة إلى المودة: تظهر في سن الخامسة وتهدف إلى بناء علاقات عاطفية مع الآخر... وتتعلق المودة بالعلاقات الثنائية، بحيث إن تحقيقها يتطلب المقابلة بالمثل، وتتخذ شكل علاقات صداقة<sup>(23)</sup>، بينت الباحثة "أنا فرويد" في دراساتها المتعلقة بنظرية "شوتز" أن الإدماج والمودة متصلين بشكل وثيق خلال السنوات الأولى حتى ولو سلمنا بقبول أولوية حاجة الإدماج، فإنه يبدو أن الانتقال إلى المودة لا يحتاج إلى مرحلة وسطى من المراقبة<sup>(24)</sup>

تظهر أهمية هذه النظرية في هذه الدراسة من خلال استنباط الأبعاد الديناميكية النفسية للانتماء إلى الجماعات ويمكن أن نستخلصها من خلال ما توصل إليه شوتز إذ يرى أن حاجة الانتماء هي أحد الحاجات الضرورية في حياة الفرد وأن حاجة الإنسان إلى الانتماء تسير في صيرورة دائمة مع مراحل تطوره الإنساني، تظهر من مرحلة الطفولة الأولى حيث يرى أن الطفل بحاجة إلى الرعاية والعطف والعناية مما يدفعه إلى لغت الانتباه للحصول على أقل قدر من الاتصال مع الآخرين كما بين شوتز أن الحاجات الضرورية التي تدفع الفرد إلى الانتماء أو البحث عن الجماعات وبناء علاقات مع الآخرين هي حاجة الإدماج التي توفر للفرد الاعتبار والتقدير والمصلحة المتبادلة بين الطرفين ونقصد بذلك الفرد وجماعة الانتماء وحاجة المراقبة التي تتضمن بعد البحث عن الأمن والاستقرار والطمأنينة والشعور بالمسؤولية والاحترام، والحاجة إلى المودة التي تتضمن بعد عاطفي يتمثل في البحث عن الصداقة واستمرارية العلاقة التي تتطلب الرجوع (المقابلة بالمثل).

**VI. 1-3 نظرية ماك كليلاند (Mc Clelland):** ماك كليلاند قام بدراسة هيكل الحاجات الإنسانية وتطبيقاتها في الدافعية وتوصل إلى أن الحاجات الإنسانية تعكس خصائص الشخصية التي تم اكتسابها في المراحل الأولى من حياة الفرد ومن خبرته نتيجة تواصل الفرد مع محيطه الاجتماعي الذي يعيش فيه واهتم أكثر بالحاجات السلوكية المحددة لهذه الحاجات، يعرف ماك كليلاند دافعية الإنجاز بأنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية الموجهة أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ مستوى الامتياز والتفوق، نظرية ماك كليلاند بالرغم تركيزها على حاجة الإنجاز إلا أنها ترى أن هناك ثلاث حاجات موجودة لدى كل الأفراد وبدرجات متفاوتة، ولها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المؤسسة، وهي الحاجة إلى سلطة أو القوة بمعنى القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين وهي حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين. والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للقوة يرون في المؤسسة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على (الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية، وعادة يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية والأفراد الذين يحركهم مثل هذا الدافع يكونون فاعلين ويستمتعون بالتحرك للأعلى في المؤسسة، ويمكن تعزيز هذا الدافع من خلال السماح

بالمراقبة الذاتية على سلامة العمل، وطرائقه وتوفير الفرصة للتأثير على الآخرين من خلال المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات لأنها تزود الأفراد بالتأثير فيعملهم وفي الآخرين ولا يمكن أن يكون ذلك إلا داخل جماعة معين.

يضيف ماك كلياند في نظريته الحاجة للإنجاز و"يقصد بالحاجة إلى الإنجاز، حاجة الفرد لتحقيق الكفاءة والتفوق، وميز الأفراد الذين لديهم دوافع عالية للإنجاز فمنهم من يتحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة ومن لديهم النزعة لوضع الأهداف الصعبة نسبيا والتي قد تنطوي على مخاطر، ومن لديهم الرغبة في الحصول على المعلومات من الأثر المرتجع للآداء"<sup>(25)</sup> تعني هذه الحاجة أن الأفراد الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة كبيرة للنجاح وخوف من الفشل، وهم يحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها وبالإضافة إلى الحاجتين السابقتين هناك حاجة الانتماء والتي يقصد بها "ماك كلياند"، الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين. يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وبناء علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين، والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أواصر الصداقة مع الآخرين"<sup>(26)</sup> الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين، ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها، ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، والأفراد الذين لديهم حب الانتماء يمكن توفير الدافعية لهم من خلال السماح لهم بالعمل مع الآخرين بحيث يعبرون عن مشاعرهم، ويستمتعون بتبادل الصداقات، ويعملون بشكل أفضل عندما يشعرون بالتقدير، وتسمح لهم ظروف العمل في التفاعل مع الآخرين، يحدد ماك كلياند الانتماء على أنه دافع لإشباع حاجة بناء علاقات والتفاعل الاجتماعي مع الغير المبني على التفاهم فهو يؤكد على ضرورة وجود ارتياح نفسي نتيجة هذا الانتماء واعتباره أساس استمرارية العلاقات ووسيلة لتخفيف من ضغط العمل باندماجهم وتكوين علاقات مع زملائهم يمكن أن نستنتج بعد من أبعاد الانتماء وهو بناء علاقات صداقة والاندماج مع الآخرين.

**VI. 1-4 نظرية ليون فستنجر - المقارنة الاجتماعية (LEON FESTINGER)** أكدت النظرية وبطريقة مباشرة على أهمية الانتماء، وتناوله من خلال نظرية المقارنة الاجتماعية مشيرا إليه كاتجاه، له أثره على التقويم الذاتي للفرد، وله دور في تحقيق التوحد والاندماج وتماسك الجماعة.

فستنجر افترض أن ما يدعى بالمقارنة الاجتماعية يبدأ بمسلمة أن وهي أن "الأفراد لديهم دافع لتقييم ذاتهم (آرائهم ومشاعرهم وقدراتهم) من خلال مقارنتها بسلوك الآخرين (واقع اجتماعي) واستخدامه كمصدر للمعلومات وكمعيار للمقارنة، يلجأ الفرد للمقارنة عندما ينقصه مرجع موضوعي خاصة في موقف غير معروف، لذلك يميل إلى مقارنة نفسه مع الآخرين حيث يعتبرون كمرجع اجتماعي، ويتم اختبارهم من بين الأشخاص الذين يعتبرون اقرب إليه، ومن ثم هذه النظرية تقدم دافعا آخر للانتماء من حيث أنه يتمثل في الحاجة إلى تقويم الذات ذلك أن هذه المعلومات وغيرها من المقارنات تساعدنا في تقييم أنفسنا وتحديد خصائصنا البارزة أو المميزتنا لنا وتمكننا من بناء هويتنا، وفي ذلك مؤشر مهم لتشكيل الجماعة والانتماء إذ إن مثل هذه المقارنات والمعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال وجودنا مع الآخرين وارتباطنا معهم"<sup>(27)</sup> ويضيف فستنجر في نفس السياق حول المقارنة الاجتماعية "أن التأكيد الذاتي على آرائنا مرتبط بمقاسمة الأخر آرائنا وهذا الأخر هو المجتمع الذي يصبغ آراءنا الشخصية بطابع واقعي اجتماعي، وبالتالي تصبح الجماعة مرجع للفرد"<sup>(28)</sup>.

وضح فستنجر في هذه النظرية "أن للبشر حرجا نحو تقويم الذات أو تقدير أنفسهم، ويظهر هذا المحرك لتقدير الذات، بصفة خاصة في دافعية الأفراد لتقدير آرائهم وقدراتهم، وافترض فستنجر أن الشخص سيكون أقل جاذبية للمواقف التي يكون فيها مختلفا عن الآخرين بالمقارنة بجاذبيته نحو المواقف التي يكون فيها الآخرون قريبين في القدرات والآراء ونظرا لأن الآخرين المشابهين للفرد يساعده على الإشباع المستمر للدافع إلى تقدير الذات، فإنه ينجذب إلى من يشابهونه ويتفقون معه في بعض الخصائص، وتعتمد نظرية فيستنجر في المقارنة الاجتماعية على معارف الشخص عن نفسه وعن الأشخاص الآخرين"<sup>(29)</sup>.

بين فستنجر "أن للمقارنة الاجتماعية دور في تقدير الذات، وميزت مختلف البحوث حول مقارنة الاجتماعية أن هناك نوعين من المقارنة الاجتماعية، النوع الأول يتمثل في المقارنة الهابطة (1981) بمعنى عندما يقارن الأفراد أنفسهم مع أفراد أقل منهم لتقدير ذاتهم وهذا ما يساعدهم على إثبات كفاءتهم، أما النوع الثاني فيتمثل في المقارنة الصاعدة لـ: ريكا

كولينز Rebecca L. Collins (1996) فتعتبر كهدف على الفرد وصوله كان يقارن الطالب نفسه مع طالب آخر أعلى مستوى منه ويحاول تحسين مستواه لبلوغ ذلك المستوى، حيث تعمل هذه المقارنة بتقديم معلومات للفرد من اجل التطور والتنمية الشخصية وبالتالي تصبح هذه المقارنة الاجتماعية مصدر لتقدير الذات<sup>(30)</sup>.

لقد عدل شاستر نظرية المقارنة الاجتماعية لـ: فستجر كي تشمل إلى جانب تقدير الآراء والقدرات تقدير القلق. وعلى ذلك كان السلوك التجمعي وسيلة لتسهيل قيام الفرد بتقدير نواحي قلقه فكون الفرد مع آخرين فإن هذا يشعره بالطمأنينة الاجتماعية والاستقرار وبالتالي خفض القلق، وتوصل "شاستر" إلى أن التهديد المرتفع يسبب قدر أكبر من الجاذبية لأعضاء الجماعة بالمقارنة بالتهديد المنخفض، وتزيد مواقف الشدة والضغط الواقعة على الفرد من رغبته في الصحبة والانضمام إلى الجماعة<sup>(31)</sup>.

**VI. 2- الجانب المعرفي:** يتعلق هذا الجانب بإدراك الفرد لقيم ومعايير الجماعة ووعيه بعضويته فيها حيث يتعلق الانتماء بسيرته والفترة التي عاشها كعضو فعال داخل الجماعة وبتنشئته الاجتماعية. ومن خلال النظريات التالية سوف يوضح الباحث هذا الجانب ويفسره.

**VI. 2- 1- الانتماء كنتاج اجتماعي:** لا يمكن القول أن الإنسان موجود دون أن يكون الآخر موجود معه، ولا يمكن القول أنه موجود دون أن تكون هناك علاقة مع الآخر، فوجودهم معا يجبرهم على التعامل مع بعضهم البعض. وفي هذه الحالة يظهر مفهوم الانتماء كنتاج للعملية التبادلية بين الفرد والجماعة وعلى انه وجود الفرد مع الجماعة.

وجود الفرد في الجماعة يشترط عليه مشاركة قيم ومعايير الجماعة، التي يتم تناقلها عبر الأجيال بفضل التنشئة التنظيمية الاجتماعية، وفي هذا الصدد ينوه الباحث روبرت ميرتون R Merton قائلا: "تعرف جماعة الانتماء بتفاعل أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض وتعريف الفرد نفسه كعضو داخل الجماعة (تعريف ذاتي) وفي المقابل يعرفه الأعضاء الآخرون كعضو داخل الجماعة، كما ميز بين جماعتين أو جماعة الانتماء أو جماعة اللانتماء تتميز جماعة الانتماء بقوة الانسجام الداخلي أما الجماعة الخارجية فتتميز بالجمود"<sup>(32)</sup>، ورد في أبحاث ميرتون أيضا أن ارتباط الفرد بالمجتمع يكون من خلال بعدين: البعد الأول هو المثل والقيم التي يغرسها من خلال عملية التنشئة التنظيمية الاجتماعية المتتابة، ويتمثل البعد الثاني في إشباع الحاجات الأساسية البيولوجية والاجتماعية والثقافية للبشر في المجتمع وفقا لهذه القيم والمثل. وإذا تحقق ذلك فإن ارتباط الفرد بالمجتمع يكون أقوى، أما إذا لم يشبع الحاجات الواقعية لدى البعض حسب القيم والمثل فإن ارتباط الفرد بالمجتمع يضعف ويفقد الدقة في تلك القيم والمعايير، ومن ثم يسلك الفرد سلوكا إنحرافيا يبدأ من الانسحاب من المجتمع وحتى التمرد وأهم ما يميز هذه المرحلة هو التنشئة التنظيمية الاجتماعية القبلية وتبني قيم الجماعات المرجعية التي يريد الانتماء إليها مما يسهل عليه تكيفه داخل الجماعة<sup>(33)</sup>.

لم يقتصر علماء الاجتماع على أهمية التنشئة التنظيمية الاجتماعية في عملية الانتماء بل تناولت الماركسية الانتماء من خلال "الحرية وقصرته على الإنسان الاجتماعي الذي يتحد مع الجماعة ويتلاحم مع ظروف معيشتها وليس ذلك الذي ينعزل عنها وينسلخ منها ولذا فإن الماركسية تحدد بداية الإطار الذي من خلاله يبدأ الفرد في السعي لإشباع حاجته، ثم نحو تحرير ذاته نهائيا من الخضوع لضرورات الطبيعة والمجتمع وتحقق الحرية في المرحلة التي يتحقق فيها إشباع الفرد لحاجاته إشباعا كاملا، ولكل أفراد المجتمع أي أنها تضع تفسيرها للحرية من خلال الواقع المعاش الذي يضمه والتاريخ الذي يشهد تطوره"<sup>(34)</sup>، من خلال ما تم طرحه سابقا نجد أن انتماء الفرد إلى الجماعة يترجم من خلال تلك السلوكات التي تم اكتسابها من الجماعة عبر مراحل نموه، وتختلف باختلاف الجماعات التي ينتمي إليها ( الأسرة، المهنة، المجتمع... )، هذه الجماعات التي تشبع حاجاته وتحرره من التبعية الطبيعية، حسب الماركسية لا يتحقق ذلك إلا وجود وعي اجتماعي لدى الفرد بالجماعة القادرة على تحقيق حاجاته والتي تتمثل في الطبقة البرجوازية بين كارل ماركس Karl Marx أن "الشعور بالانتماء إلى طبقة معينة يكون حسب المصالح المشتركة بين الفرد والطبقة الاجتماعية ووعي الفرد بالطبقة اعتبرت الانتماء، انتماء طبقيًا وقدمت رؤية كاملة للصراع الطبقي كما قدمت فهما للوعي الاجتماعي واعتبرت تربيته هو تزييف للانتماء أيضا ويعتبر الانتماء الحقيقي في المادية التاريخية هو الانتماء لطبقة الأغلبية في المجتمع... نظرا لاملاكها لوسائل الإنتاج الفكري والمادي حيث تفرض أفكارها وأمزجتها على المجتمع"<sup>(35)</sup>، لقد أولت الماركسية أهمية للوعي الاجتماعي ضمن إطار الممارسة المادية وعلاقات الإنتاج، غير أن الوعي لا يقتصر على البنية الاقتصادية فقط بل يشترط

وجود الفرد ضمن علاقات مختلفة مع الآخر، باعتبار أن للفرد انتماءات مختلفة لفئات متنوعة ولكل فئة نمط وجود خاص قد يستبعد البنية الاقتصادية للأسرة والمنظمات الخيرية مثلا.

الانتماء إلى المجتمع حسب ماركس هو الانتماء إلى إحدى العائلتين إما العائلات الفوقية أو العائلات التحتية، ويذكر العائلات فهنا نقصد صلة الرحم (رابط بالدم) صلة تعود إلى وجود أبوين حقيقيين أو وجود أجداد مشتركين بين الأفراد، يرجع ماكس انتماء الفرد إلى عناصر طبيعية مرتبطة بالأرض واللغة والعادات وتاريخ الفرد<sup>(36)</sup>، إن انتماء الفرد إلى الجماعة هو انتماء طبيعي والتوحد بها ناتج عن العامل التاريخي، وبالتالي جماعة الانتماء هي ذلك التراكم التاريخي الذي تتبلور فيه العادات والتقاليد والتي يتبناها الفرد ليصبح عضوا داخل الجماعة.

استخلاصا مما سبق نجد " أن الوجود يحدد الوعي فالإنسان كائن واع يخلق. عالما موضوعيا من خلال نشاطه العملي وعلاقته بذاته تصبح حقيقة موضوعية من خلال علاقته بالآخرين وأن حياة الفرد هي تأكيد للحياة الاجتماعية وإن كان الإنسان كائنا طبيعيا أنانيا لذاته فإنه كائن نوعي يسعى ليؤكد ذاته من حيث وجوده ووعيه"<sup>(37)</sup>.

**VI. 3- الجانب السلوكي:** تعتبر المؤشرات الدالة على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة إحدى أهم ركائز الدراسة وبما أنها متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض فضل الباحث التفصيل فيها، حتى يتمكن من تحديد المؤشرات السلوكية لكل بعد من أبعاد الانتماء إلى المؤسسة وبالتالي القدرة على صياغة أدوات البحث (الملاحظة، المقابلة والاستمارة).  
تمثلت مؤشرات الانتماء في أربعة مؤشرات سلوكية اعتبرت الأهم في دراسة متغير الانتماء إلى المؤسسة التي تعتبر ترجمة لما يجوب في تفكير العامل حول موضوع العمل الذي يدفعه للانتماء إلى جماعة العمل (التنظيمات).

**VI. 1-3 المساهمة التنظيمية (Implication Organisationnelle):** يعتبر مفهوم المساهمة من المفاهيم الأساسية التي تترجم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة والمساهمة هي تلك العلاقة الموجودة بين العامل والمؤسسة التي توظفه، لم تفرق الأبحاث الفرنسية بين مصطلح المساهمة (Implication) والالتزام (Engagement) وتعتبرها مصطلح واحد أما الأبحاث الانجلوساكسونية فتعتبر أن المفهومين المساهمة والالتزام مختلفان باعتبار أن المساهمة تتعلق بعلاقة العامل بمؤسسته والالتزام يتعلق بعلاقة العامل مع عمله أو وظيفته.

تعرف المساهمة على أنها نتيجة، يقيم الفرد بها العقد النفسي، باعتبار أن العقد النفسي هو إدراك الفرد للواجبات المتبادلة<sup>(38)</sup> ما يؤكد على أن المساهمة هي تلك العلاقة التبادلية التي تربط الفرد بمؤسسته وتسمح لنا بمعرفة السيرورة النفسية التي تقود الفرد إلى التقمص والالتزام في العمل، حسب ب- سياتر P-E Sutter تعرف المساهمة التنظيمية على أنها الحالة الروحية (état d'esprit) التي تتعلق بعلاقة الأجير بالمؤسسة، وتشمل المساهمة توجه سابق للتأثير (proactive) وإيجابي، وبصفة عامة المساهمة التنظيمية هي تعلق الفرد بالمؤسسة<sup>(39)</sup>.

يعرف موريس ديفنت Maurice Thévenet المساهمة أ على أنها تبني الفرد لقيم ومعايير المؤسسة وتتكون المساهمة التنظيمية من خصائص داخلية تتعلق بالفاعل (التوحد، التعلق بالعمل والمؤسسة"<sup>(40)</sup>. من خلال ما قدمه موريس ديفنت يمكن القول أن المساهمة التنظيمية لها علاقة بثقافة المؤسسة وقيمها وأهدافها لذلك فمفهوم المساهمة واسع يتضمن مفاهيم أخرى كالالتزام والتعلق بالمؤسسة والتقصص.

"المساهمة تتعلق بكيفية إسقاط وتقص الفرد لعمله، إذا كانت المساهمة قوية، يعرف الفرد نفسه مقارنة مع الدور المهني (يقول أنا سمكري أو محاسب قبل أن يقول لدي ثلاث أطفال أو من منطقة معينة)، هذا الاستثمار في الدور المهني يحرضه- سواء كان راض أو غير راض في عمله- على تبني سلوك معين اتجاه المؤسسة حيث نجد الشعور بالمسؤولية والتزام والعمل لساعات إضافية. تتعلق المساهمة إذا بنوع العلاقة الموجودة بين الفرد والمؤسسة، وبين الفرد وعمله"<sup>(41)</sup>.

في أغلب الأحيان تظهر المساهمة على أنها سلوك يؤكد على أن هناك تحفيز للعمال، حيث تعتبر المساهمة كجسر أو ممر يربط بين التحفيز والرضا يقول فريديريك هيزبرغ Frederick Herzberg : إذا تم تحفيز العمال، تكون مساهمتهم قوية في عملهم وبالتالي نحصل على رضا أكثر للعمال<sup>(42)</sup>، ويعرف فلوينغ موداي Following Mowday المساهمة على أنها تعلق الفرد نفسيا بالمؤسسة، وهذا التعلق يترجم بالإيمان القوي للفرد بأهداف وقيم المؤسسة ورغبة ببذل جهود معتبرة من أجل هذه المؤسسة، ورغبة قوية بالبقاء في المؤسسة<sup>(43)</sup>، وعلى محك ما سبق نفهم أن المساهمة هي

الحالة النفسية التي تميز العلاقة بين العامل والمؤسسة ولها تأثير على قرار الفرد بالبقاء أو عدم البقاء كعضو داخل المؤسسة وأنها نتيجة لتحفيز العامل ولها تأثير على رضا العامل.

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

- سلوك الذي يتوافق مع بعض المواقف.

- مجموعة الأحكام والميول التي تدفع إلى سلوك معين، ويختص الاتجاه كونه المصدر والمظهر الخارجي لهذا المصدر (44)، هذا التضارب بين ما يحدث داخل الفرد والذي يظهره يتعلق بموضوع الدراسة التي نحن بصددتها سواء بما يتعلق بتفكير الفرد أو بالمساهمة، باعتبار أن الاتجاه عنصر تكويني للتمثلات الاجتماعية.

"ومن غير الطبيعي اعتبار أن المساهمة ملاحظة (ظاهرة)، ومهما كان النقاش بين المدارس حول المصطلح الصحيح، نجد أن المساهمة، هي ما يتعلق بالتشكيلة النفسية الفردية والشخصية واستثمار العميق داخل العمل" يمكننا أن نشرح المساهمة التنظيمية من خلال مختلف المقاربات التي تناولت المفهوم حيث نجد ثلاث مقاربات:

**VI. 3-2- المقاربة المعرفية أو المحسوبة للمساهمة التنظيمية :** نظرية التبادل الاجتماعي لـ جورج هوماس (1958) (George Casper Homans)، تعتبر المساهمة أكثر قوة إذا المدخلات/المكافآت مرضية (inputs/récompenses)، تركز هذه النظرية على التبادل الاقتصادي المادي أكثر منه الاجتماعي بمعنى آخر تعتمد مساهمة العامل على ما يحصله من أجر ومكافآت دون أن ينسى الباحث معاملة العامل ومدى تقديره داخل المؤسسة، وفي هذا الصدد ينوه هاورد ساول بيكر (Howard Saul Becker (1960) في نظريته والتي تعتبر من غير عاداته العلمية التي كانت (Investissement) حول الاستثمار أن بيكر يركز على الانحراف، لوجه بحوثه نحو المساهمة التنظيمية. يذكر المساهمة ترمي إلى السيورة التي يفضلها يستثمر الفرد مختلف أنواع المصالح ويقصد بذلك أن "ويتحلى بتصرفات لا علاقة لها بمصالحه الفرد يسلك سلوك متوافق مع السلوك التنظيمي العام داخل المؤسسة حتى يضمن استمرار استثماراته، وفي المنحى ذاته يضيف بيكر "أن مساهمة العامل في المؤسسة التي توظفه تظهر كفعل قريب من الشعور بالتخلي عن حقوقه ليتحلى الفرد . بسلوك امتثالي يمكن أن يكون عكس تفكيره في الواقع ومما لا شك فيه أن الباحث يؤكد على أن الفرد قد يساهم في المؤسسة ويسلك سلوك موافق لقيم وثقافة المؤسسة والمعايير الجماعية رغم أنها لا تعكس توجهاته رغبة منه للحفاظ على منصبه لعدم وجود بديل وتلبية حاجاته التي استثمر فيها وتحقق رغباته.

يفسر بيكر ما سبق قائلا: "المساهمة التنظيمية تكون قوية إذا كانت الخسائر المتوقعة من طرف العامل برحيله من المؤسسة (خسارة استثماره) ويعني ذلك" أهمية كبيرة الرغبة القوية للفرد بالبقاء في مؤسسة معينة لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكما طالبت مدة خدمة الفرد في المؤسسة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما أستثمره فيها على مدار الوقت حيث قد يتبين ذلك في خطط المعاشات والصدقة الحميمة لبعض زملاء المهنة هذا ما يجعل الكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور.

- المقاربة المعيارية للمساهمة التنظيمية: عرف وينر Wiener المساهمة على أنها واجب أخلاقي ومعيار ذاتي الذي يوجه سلوك العامل داخل العمل، "ولهذا فإن التأثير الاجتماعي للمحيط من معتقدات وقيم شخصية للعامل توجهه إلى تبني معايير، تعرضه على التصرف بطريقة معينة.

هذا البعد يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المؤسسة بسبب ضغوط الآخرين فالذي يقوى لديه المساهمة المعيارية يأخذ في الحسبان إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل بالمؤسسة، مساهمة العامل لا تكون من توقعاته أو تعلقه الوجداني، لكن من خلال الشعور بالواجب الذي يشعر به العامل، فهو يساهم لأنه يعتقد أنه من الأخلاقي أو الجيد التصرف بتلك الطريقة".

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

- المساهمة العاطفية: تتعلق بتوحد الأجير بأهداف وقيم المؤسسة وتعكس رغبته بتبني المؤسسة وتتوافق مع أعمال بورتر وآخرون (Porter et autre (1974)، واعتمد في قياس المساهمة العاطفية داخل العمل على سلم التعلق العاطفي (Allen et Meyer (échelle d'attachement affectif,(EAA) Boisserolles, D.S. J. et)، هذا البعد يعبر عن

رغبة الفرد بالعمل في مؤسسة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، ويمكن أن نضيف على أنها تلك العلاقة الوجدانية التفاعلية التي تربط العامل مؤسسته من خلال الانسجام والاتفاق مع قيم ومعايير المؤسسة ويترجم ذلك إلى مجموعة من السلوكيات كالرغبة بالارتقاء بالمؤسسة بعد التوحد مع أهدافها وقيمتها. ذكر بيتر وآلان Meyer & Allen أن "المساهمة التنظيمية هي التعلق الوجداني بالمؤسسة وتقمصها والالتزام نحو المؤسسة"، حسب نظرية التبادل الاجتماعي للباحث بيتر بلاو P Blau (1964) وهي مكملة لأبحاث الباحث جورج هومانس G Homans، حيث ميز بيتر بلاو بين التبادل الاقتصادي عن التبادل الاجتماعي ويدلل قائلاً: "إذا قام أحد الطرفين (العمال أو المؤسسة) بالمساهمة أو قدم خدمة إلى الآخر، فينتظر مقابل من الطرف الآخر وهذا الأخير يشعر بدوره بضرورة رد هذه الخدمة... وبشكل دقيق فإن التبادل الاجتماعي حسب بيتر بلاو هو الفعل التطوعي لفرد ما المحفز بما ينتظره من الرجوع (المقابل) ويحق له ذلك وسوف حسب كارانس وديلوبل Karnas G et Deloble N يتلقى في المقابل من الآخر المساهم في العلاقة، من خلال ما سبق ذكره، فإن مساهمة العامل تتعلق بالمحفزات التي يتلقاها الفرد من المؤسسة، وهو ما يحدد العلاقة الاجتماعية الوجدانية التي تنتج عن هذا التبادل لأن الفرد يعترف في المقابل بما تلقاه من المؤسسة وقيمه بالإيجاب.

- المساهمة المحسوبة أو المعرفية: تتعلق برغبة البقاء أو التخلي عن المؤسسة بعد معرفة أو حساب الخسائر المترتبة بعد تخليه عن المؤسسة واعتمدها في قياس المساهمة المحسوبة داخل العمل على سلم التعلق فحسب الباحثين آلان و ماير Allen et Meyer فإن المساهمة المحسوبة تقوم أيضا على التبادل ويظهر أنه تبادل اجتماعي فالخسائر قد تكون مادية كالمكافآت والأجرة أو خسائر اجتماعية كالصداقة والتقدير الذي يتلقاه من الآخر.

- المساهمة الأخلاقية: تتعلق بالواجب الذي يشعر به العامل. بالاعتماد على أبحاث وينر Wiener ومجموعة من الباحثين نجد أن العامل يساهم في العمل إذا كانت قيمه أو محيطه الاجتماعي يجبره على ذلك". اعتمد وينر في قياس المساهمة الأخلاقية داخل العمل على سلم التعلق الأخلاقي (Echelle d'Attachement Normatif (EAN)

القيم الأخلاقية هي تلك التي يكتسبها الفرد من الأسرة وثقافة المجتمع، لكن هناك غيرها منها تنظيمية التي يكتسبها الفرد العامل بفضل التنشئة التنظيمية ومن خلال التكوين والتدريب الذي يتلقاه العامل أثناء التحاقه بالمؤسسة. تماشيا مع ما تم شرحه، فالمساهمة هي ترجمة ظاهرية للعلاقة بين العامل والمؤسسة التي توظفه من خلال حضوره للعمل والقيام بمهامه اليومية لأنه يريد مقابل على ذلك دون البحث عن أساليب جديدة للقيام بهذا العمل، فالمؤسسة ترغب الحصول على سلوك المساهمة لكن هذا السلوك غير كافي في محيط تنافسي فالمؤسسات تبحث عن عمال ملتزمون لهم الرغبة في التحدي والتضحية لتحقيق أهداف المؤسسة لذلك نعتبر سلوك الالتزام أكثر عمقا من المساهمة، ضروري كمؤشر للشعور بالانتماء إلى المؤسسة ومكمل لسلوك المساهمة التنظيمية.

**VII- الخلاصة :** من خلال ما تم طرحه من مقاربات معرفية ونظرية حول الانتماء الوظيفي يمكننا ان نلاحظ أن هذا الأخير يبدأ عند شعور العامل بالسعادة مع جماعة انتماءه، هناك فترات تمر على العامل في حياته المهنية أين يشعر بشعور خاص اتجاه زملائه أو الآخرين في محيط العمل بصفة عامة، هذا الشعور يتمثل في الارتياح والطمأنينة والسعادة، الناتجة عن الاعتراف، المجاملة المتبادلة والحماية، مما يسمح له بتسمية الجماعة بـ: نحن هذا "نحن" هو في الواقع جماعة الانتماء المهنية التي يميزها العامل في هذه الحالة عاطفيا تنتج من إدراكه على أنه جزء من جماعة العمل، مما يدفعه إلى تبني قيم هذه الجماعة وتقديمها إيجابيا والتوحد معها.

إن الشعور بالانتماء التنظيمي يترجم بالالتزام والولاء للجماعة مما يلزم العامل المشاركة في الحياة المهنية للجماعة والاعتراف بمعاييرها وحتى الأحكام التي تتبناها جماعة العمل حول باقي الجماعات الأخرى "هم"، والتي تظهر عبر مختلف السلوك، الانتماء في هذه الحالة هو وعي العامل/الموظف بانضمامه إلى الجماعة ووعيه بتوحد بها.

إذا أردنا في هذه الحالة تقييم الانتماء التنظيمي فهو علاقة ذاتية تربط العامل مع جماعة الانتماء، ويتم تفسير الانتماء التنظيمي حسب جانبين جانب شعوري وجانب نفسي (سوسيو-سيكولوجي)، فالجانب الشعوري يتمثل في علاقة العامل بجماعة العمل ومن خلال تبني العامل قيم ومعايير جماعة العمل والتوحد بها وشعوره بأنه مقبول من طرف أعضاء الجماعة وهذا ما تم تفسيره حسب التصور المعرفي للانتماء حسب ما اقترحه فستجر، أما فيما يتعلق بالجانب النفسي هو

ما يسمح للفرد وعلى مستوى معرفي أيضا التمييز بين الجماعات المماثلة التي يتوحد الفرد معها "حن" والجماعات غير المماثلة التي يقيّمها العامل بالسلب وهي "هم".

### -الإحالات والمراجع-

- 1- يوسف بن ميخائيل أسعد، الانتماء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص- ص 246 - 247.
- 2 - Claude Dubar, La socialisation, édition armand colin, paris : 1996. p23-36.
- 3- بوخريسه بوبكر، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 4- المرجع السابق.
- 5- زعيمة مراد وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية. إدارة الأفراد، دار قرطبة، الجزائر، 2007.
- 6 - Levy-Leboyer C. (1998), La motivation dans l'entreprise. Paris : Ed. d'organisation.
- 7- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مطبعة بنك البتراء، عمان، 1989.
- 8- زعيمة مراد وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق.
- 9- Bouttafirguc P, Les cadres. Fin d'une figure sociale. Paris : Ed. La Dispute, 2001.
- 10- زعيمة مراد وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق.
- 11 - Boltanski L, Les cadres. La formation d'un groupe social. Paris : Ed. de Minuit, 1982.
- 12- بوخريسه بوبكر، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، مرجع سابق.
- 13- Crozier M. & Friedberg E. 1977, l'acteur et le système, editions du seuil, paris. vbouchon, p53.
- 14 - Crozier M. & Friedberg E. op cit, p53
- 15 - Jacques Rojot. théorie des organisations-2ed broché. editeur : eska; édition : 2e édition. 2005. p72.
- 16 - Harayama. T. construction des identités professionnelles des infirmières en france et au japon. versailles-st quentin en yvelines. 2002, consulté à l'adresse <http://www.theses.fr/2002vers011s>
- 17- جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 105.
- 18- خضر إبراهيم لطيفة، مرجع سابق، ص42.
- 19- Michel Foudriat, la pratique du raisonnement. pearson education france, 2007. p14
- 20- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 154.
- 21- g. mugny, d.oberlé & j.l. beauvois (eds.). relations humaines groupes et influence sociale, grenoble, presses universitaires de grenoble, 1995, p59
- 22- جان ميزونف، علم النفس الاجتماعي، ترجمة هالة شيؤون، عويدات للنشر والتوزيع والطباعة، بيروت - لبنان، 1999، ص 18
- 23 - g. mugny, d.oberlé & j.l. beauvois. op cit, p59
- 24- ميزونف جان، مرجع سابق، ص 19.
- 25- جلدة سامر، مرجع سابق، ص- ص 112-113.
- 26- جلدة سامر، مرجع سابق، ص 114.
- 27- susan fiske, psychologie sociale, de boeck supérieur.traduit par valérie provost, sophie huvguhes despointes. 2008. p231.
- 28 - mugny, gabriel. obrle, dominique. et beauvois, jean-leon. (1995). relation humaine groupe et influence sociale, presse universitaires de grenoble. p75-76.
- 29- vanbreemsch, marie-caroline. de l'autre côté du social. cultures, représentations, identités, 1998, p144.
- 30- fiske, susan, psychologie sociale. édition de boeck supérieur. 2008. p 233.
- 31- معتز سيدي عبد الله وعبد اللطيف محمد خليفة، علم النفس الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص33.
- 32 - lorcerie, francoise, l'école et le défi ethnique, éducation et intégration, édition esf editeur, 2003, p3.
- 33- grimaldi, yvan, démarches qualité et identité professionnelle en conflit, l'harmattan, 2005, p63-64.
- 34- ليلة علي، مرجع سابق، ص 50.
- 35 - marc montoussé, dominique chamblav et autre. sciences économiques et sociales 1e es poche, bréal; édition, 2005, p90-91.
- 36 - sereni, paul, marx la personne et la chose, édition l'harmattan, p146.
- 37- ليلة علي، مرجع سابق، ص 51.
- 38- delobbe, nathalie. herrbach. olivier. lacaze. delphine. mignonc, karim, comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, de boeck supérieur. 2005. p26.
- 39 - merck, bernard. sutter, pierre- eric, gestion des compétences, la grande illusion, édition de boeck supérieur, 2009, p164.
- 40 - merck, b. sutter. op cit. p164.
- 41 - de coster, michel. pichault, francois, traité de sociologie du travail, édition de boeck supérieur, 1998, p403.
- 42 - de coster, m.et pichaut, op cit, p407
- 43 - roussel, patrick. et wacheux, frederic. management des ressources humaines, de boeck supérieure. 2005, p388.
- 44- de coster, michel. pichault, francois, traité de sociologie du travail, édition de boeck supérieur, 1998, p41

**كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :**

- عيساوي الساسي، ( 2018) دور منهاج التربية البدنية والرياضية لمرحلة التعليم المتوسط في تنمية بعض القيم الاجتماعية لدى التلاميذ -  
، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مجلد 10 (05) / 2018 الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص ( 159-174)