

تمهيد الفصل الثالث :

الانتماء حاجة يرغب الفرد عادة في إشباعها من خلال انضمامه إلى جماعة توافق أهدافها أهدافه ويتبنى قيمها ومعاييرها. كما تعتبر الجماعة المصدر الأساسي لتنمية مهارات معينة فمهارات القيادة لا يمكن تنميتها إلا داخل جماعة تمنح الفرصة لفرد ما ليمارس نفوذه وتأثيره، وتتيح الفرصة للأفراد أن يتقبلوا هذا النفوذ ، وهناك مهارات أخرى ، هي أن يتعلم الفرد التبعية والطاعة لمعايير الجماعة ، والتعاون في العمل والتنسيق في اتخاذ القرارات الجماعية ¹. ويوصف الانتماء بالتنظيمي إذا نسب إلى المنظمة وذلك باعتبارها جماعة كما يشير إليه " محمد علي محمد " فالمنظمة في مؤلفه الموسوم بعلم اجتماع التنظيم عبارة عن جماعة على درجة من التنظيم والانتظام ².

وقد حاز الانتماء اهتمام الكثير من المنظرين خاصة السلوكيين منهم ، أمثال "ماسلو" و "ماك كلياند" كما تناوله باحثون آخرون في دراسات ميدانية شملت دولا وثقافات مختلفة كانت أكثرها إثارة تلك المتعلقة بالشركات اليابانية التي يرى كثير من العلماء انه سر فعاليتها . لأجل ذلك حاولنا أن نتعرف على ماهية هذا المفهوم ونتبين تداخلاته مع مفاهيم أخرى مهمة كالولاء والاعتراب و..... ناظرين إلى المنظمة كجماعة تمثل مجالا يمارس فيه الفرد انتماءه.

¹ احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ط7، ص 455 / 458
² محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص 549 .

المبحث الاول / ماهية الانتماء التنظيمي:

الشعور بالانتماء يعتبر من الحاجات الهامة، بل والضرورية للإنسان، فهو يساعده على التوافق النفسي، والصحة النفسية، كذلك يعتبر الشعور بالانتماء من الحاجات الهامة والضرورية للمجتمع، ويعتبر تعميق الانتماء مصدرًا هامًا لراحة الفرد، وأمنه، وسعادته، ونجاحه. وبدون ذلك فإن الفرد يشعر بالتوتر، والضيق، وضعف العزيمة، وضعف الدافع للعمل البناء، وضعف البذل، والتضحية¹.

المطلب الاول / مفهوم الانتماء:

الانتماء لغة :

أصل كلمة الانتماء في اللغة العربية هو الفعل " نَمَى " ويقال نميته إلى أبيه أي نسبته إليه، وانتمى فلان إلى فلان إذا ارتفع إليه نسبه ويقال أيضا نميت الشيء على الشيء إذا رفعته عليه².

الانتماء اصطلاحا:

يعرف الانتماء في المعجم (البدوي) انه : " يرغب الفرد عادة في الانتماء إلى جماعة قوية ويتقمص شخصيتها ويجد نفسه فيها كالأسرة أو النادي أو الشركة أو المصنع ذي المركز الممتاز " ³ نلاحظ من هذا التعريف أن الانتماء حصيلة منفعة مكتسبة في مقابله.

وهناك جملة من التعريفات أوردها علماء التنظيم من اجل توضيح ماهية الانتماء وتقريبه من الباحثين الميدانيين حتى يتسنى لهم تقصي واقع هذا المتغير عبر القياس في أوساط العاملين، ويمكننا ان نورد بعضها في حدود ما يخدم بحثنا وما يناسب تصورنا لهذا المفهوم:

1- إبراهيم شفيق مطاوع، دراسات تربوية في بناء الديمقراطية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1980، ص 101 .
2- بن منظور، لسان العرب، ط1، ج 14، دار صادر، بيروت، 2000، ص 840
3- أحمد زكي البدوي، مرجع سابق، ص : 39.

✚ "كانتر" ترى أن الانتماء هو الالتزام الوجداني و العاطفي الذي يبديه الفرد تجاه المجموعة وتعرفه أيضا بأنه الربح المترافق مع استمرار المشاركة والتكاليف المترافقة مع المغادرة (Kanter, 1968).

✚ "هال" يعتبر الانتماء عملية تحدث تطابقا بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد وذلك بشكل متزايد (Hall et al., 1970).

✚ "موداي" يعتبره القوة النسبية لتطابق الفرد وانهماكه في منظمة معينة (Mowday et al., 1982).

✚ "آليتو" يعتبره ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة للصفات التنظيمية الفردية المتعلقة بالاستثمارات على مدار الوقت (Hrebiniak & Alutto, 1972).

✚ "مارش" يرى ان العامل المنتمي يشعر بأن عليه التزاما أخلاقيا للبقاء في المنظمة، بغض النظر عن حالة الرضا التي توفرها له الشركة على مدار السنوات (Marsh & Mannari, 1977).

يتضح من التعاريف السابقة بأنه ليس هناك إجماع حقيقي بين الباحثين فيما يتعلق بتعريف الانتماء¹. حيث نجد أن "Mowday et al" يصفه بالقوة وكأنه يستحضر معنى الدافع الذي يدفع الفرد إلى الانهماك في المنظمة وكذلك يراه "ماسلو" في هرم الحاجات ، وفي نفس السياق تحدث "هال" لكنه يحدد مجال التطابق (الأهداف) ويضيف معلما جديدا يتحرك وفقه الانتماء كمتغير ألا وهو الزمن .

نلاحظ أن هذه التعريفات تعبر عن كنه الانتماء وجوهره ، أما التعريفات المتبقية فتضع توصيفا للآثار السلوكية المترتبة عن الانتماء وتعرفه من خلالها ، حيث أن كل من "كانتر" و"مارش" يتفقان على أن الانتماء يمكنه أن يحدث التزاما نحو المنظمة لكنهما يختلفان في كونه مشروطا أم غير مشروط "ف"كانتر" يرى أن دوام الانتماء مقرون بالربح وفي حال انتفاء الربح ينتفي الانتماء ، ويعضد هذا الرأي تعريف

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2001، ص78.

"آليو" الذي يعزو الانتماء إلى صفقة يبرمها الفرد مع المنظمة يستفيد من جرائها ما اسماء بالاستثمار الذي لا بد أن يكون مربحا ويضيف أن الانتماء يشتد مع الوقت، ل هذا يعرف بعض الكتاب الانتماء التنظيمي على انه علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه الأخير لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية¹. أما " مارش" فيؤكد ان الانتماء هو عملية غير مشروطة يقدم عليها العامل وان كانت الظروف في المنظمة غير مرضية. (محاولة للتوفيق بين هذه الآراء يمكننا أن نعرض لهذه المفاهيم الواردة في التعريفات بشيء من التفصيل في مطلب المقارنة بين الولاء والانتماء -انظر لاحقا -) .

هناك تعريف أورده بعض الكتاب يجمع الآراء السابقة حيث يقول أن كل فرد يمثل جزءاً من الجماعة، و يرتبط بها في الوقت نفسه هو الفرد المنتمي، ويرى أن الانتماء يتميز بأنه شعور يوجد لدى كافة الأفراد و حاجة إنسانية طبيعية و متنوع وله أشكال عديدة و يؤدي إلى تمثل معايير الجماعة وسلوكها².

أما منظري "الحاجات" مثل " ماسلو" فيرى أن الحاجة للانتماء تضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي ، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو للجماعة أو للوطن ، والحاجة للصدقة والحب . وبالتطبيق على التنظيم فان هذا النوع من الحاجات يمكن تفسيره بحاجة العاملين إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية ، وغير الرسمية ، والانتماء للمنظمة والصدقة ، وما شابه ذلك . ويضيف ماكلياند والدرفير أن حاجات الانتماء قد تشمل بعضا من حاجات التقدير أيضا³.

و عليه يمكن أن نجمع بين كل ما سبق و نحاول أن نقيم مفهوما للانتماء التنظيمي نصف من خلاله علاقة تبادلية ولكنها إيجابية بين الفرد والمنظمة، حيث تنعكس هذه العلاقة فيما يلي:

1- اعتماد محمد علام، "الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية" : دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري ، مجلة حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة قطر. 1993 ، العدد 16. ص52.

2- إلهامي عبد العزيز إمام محجوب ، الانتماء للأسرة وعلاقته بأساليب التنشئة الاجتماعية، القاهرة، جامعة عين شمس، 1987، ص30.
3 المرسي وادريس ، ، مرجع سابق ، ص : 349 .

1 -التطابق بين أهداف الفرد، وأهداف المنظمة.

2 -قبوله لأهداف، وقيم المنظمة.

3 -رغبته في بذل جهد إضافي لصالح المنظمة.

4 -حرصه على الاستمرار في عضوية المنظمة.

5 -استغراقه في مهام، ومشاكل المنظمة.

6 -استعداده للتضحية من أجل المنظمة.

ويمكن تعديد مظاهر الانتماء والتوسع في صفاته على النحو التالي:

✚ أن الأفراد في المجتمع لديهم عدة انتماءات في الوقت ذاته، تجاه: الأمة، والدين، والأقارب، والمدرسة، والمهنة، أو العمل... إلخ.

✚ أن بعض الانتماءات مؤقتة أي قصيرة المدى، بينما البعض الآخر طويل المدى.

✚ أن تغيير الانتماء، أو انتهاءه لا يستلزم بالضرورة التحول لعدم الانتماء، بل من الجائز ألا يكون هذا الانتماء متوافقاً.

✚ أن الانتماء يمثل حالة عقلية، وصورة للفعل، وبالتالي يؤثر على الإحساس الداخلي للإنسان، أو السلوك الخارجي الاجتماعي للإنسان.

✚ أن الانتماءات تتنوع في درجتها من القبول إلى الالتزام، إلى الإذعان.

✚ أن تعدد الانتماءات يمكن أن يدعم الوحدة، أو الانفصال داخل المجتمع الواحد.

✚ أن الانتماءات تختلف في درجة الإحساس بها، والرضا عنها.

✚ أن بعض الانتماءات تتحكم فيها عوامل الثقافة، والتدريب، والضمائر الشخصية.

✚ أن بعض الانتماءات يمكن اختيارها بحرية، والبعض الآخر يأتي من التنشئة، والتربية¹.

1- يوسف بن ميخائيل أسعد، الانتماء وتكامل الشخصية، القاهرة، مكتبة غريب، 1992، ص ص 246 - 247.

التعريف الإجرائي للانتماء :

الانتماء التنظيمي هو حاجة دافعة - كما يقول "ماسلو" - ويكون نسبة الى الجماعات الرسمية ، وغير الرسمية ، والمنظمة والصدافة ، وما شابه ذلك وقد يشمل بعض حاجات التقدير . ويقصد بالانتماء التنظيمي في هذه الدراسة ارتباط العمال والإطارات المثبتين والمتعاقدين بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة بما فيها من أهداف، وقيم تنظيمية، وبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف مع الرغبة القوية في الاستمرار في العمل على مستوى المديرية.

المطلب الثاني / أنماط الانتماء:

تعددت صور تنميط الانتماء إذ أن لكل كاتب طريقته ورؤيته وذلك راجع إلى تعدد الرؤى حول ماهية الانتماء و دوافعه وتحديد أبعاده ، فوجد "اتزيوني" " Etzioni" مثلا يصنفه على أساس إرادة العاملين في التحاقهم بالمنظمة وكذا طبيعة السلطة التي تفرضها المنظمة... أما " Kanter " فتصنف أنماط الانتماء على أساس طبيعة السلوك الذي يترتب عن الانتماء والذي تفرضه المنظمة . ونقف عند هذين الوجهين لتنميط الانتماء لان الأول أحرز قصب السبق في الباب ويعتبر أساسا لتصنيف المنظمات (تصنيف على أساس الانتماء) ، أما الثاني فلأنه يعتبر مرجعا لكثير من الباحثين في تحليل مفهوم الانتماء وهو ما اعتمدناه في بحثنا الميداني ، ونضيف إليهما تنميطة آخر يخدمنا في المقارنة بين مفهومي الانتماء والولاء (انظر لاحقا) .

■ أنماط الانتماء عند Etzioni (1961):

قام Etzioni باقتراح تصنيف للمنظمات اعتمد فيه على انماط امتثال الافراد لقوانين ولوائح المنظمة ويرى ان لكل عامل دوافعه للامتثال حيث ان بداية هذا الامتثال هي قرار الفرد بان ينتمي للمنظمة وينمط Etzioni هذا الانتماء حسب السلطة التي تمتلكها المنظمة على الأفراد عبر ما توفره من جو تنظيمي و يمكن للانتماء أن يندرج تحت احد الأنماط التالية:

- الانتماء الاختياري: وهو يمثل النمط السائد في المنظمات التي تترك خيار الانتماء او عدمه للفرد لانه اذا انتمى اليها فهذا يعني انه مقتنع باهدافها ابتداءا ليصبح امثاله للسلطة فيها طوعيا تماما ، ومثلها الجمعيات الخيرية .
 - الانتماء الإجباري (القصري): 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 للمنتمين اليها مقابل امثالهم للوائحها وهي تمثل علاقة تبادلية بين الافراد والنظمة . وتتجلى هذه العوائد في العلاوات والمكافآت ... ونشير الى ان Etzioni يصنف منظمات الاعمال و الادارات العامة و ماشابهها ضمن هذا الصنف ويرى ان هذا النمط يقع ضمن مجال طرفاه النمطين السابقين حيث ان كل منظمة تميل الى احد الطرفين حسب المسالك الادارية التي تتبناها قياداتها.¹
- أنماط الانتماء عند Kanter (1968):**

- أكدت "كانتر" على أن الأنماط المختلفة من الانتماء تنتج من متطلبات سلوكية مختلفة تفرض على الأعضاء من قبل المنظمة ، وفي ضوء ذلك اقترحت ثلاثة أنماط مختلفة من الانتماء: الانتماء المستمر ، انتماء التماسك ، وانتماء التحكم .
- الانتماء المستمر: تم تعريفه بأنه تفاني العضو من أجل البقاء داخل المنظمة ، وقد اعتقد بأن سببه تلك التضحيات والاستثمارات الشخصية التي يقدمها الفرد للمنظمة بحيث يصبح من المكلف أو من الصعب عليه ترك العمل في تلك المنظمة. بمعنى آخر ، عندما يكون الفرد قد قدم تضحيات للارتباط أو البقاء داخل منظمة معينة (مثل ذلك الالتحاق ببرنامج مهني خاص يتطلب التدريب على مهنة محددة وفقا لشروط عقد معين) فهو أكثر احتمالا لأن يشعر بحاجة قوية للبقاء داخل تلك المنظمة.

¹طلعت اراهيم ،، مرجع سابق، ص28.

- انتماء التماسك: تم تعريفه بأنه ارتباط بالعلاقات الاجتماعية في أي منظمة ، هذا الارتباط قد يتضمن التنازل عن الروابط الاجتماعية السابقة والانشغال بالأنشطة التي تحسن تماسك المجموعة. فالمنظمات عادة ما تقوم بالعديد من تلك الأنشطة لبناء ارتباط نفسي للعضو تجاه منظمته ، (مثال ذلك ، التوجيهات التي تعطى للعامل في اليوم الأول من العمل ، استخدام الملابس الموحدة أو الشارات التي تحمل دلالة الانتساب لحرفة 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 المنظمة التي تعمل على تشكيل السلوك في الاتجاه المطلوب ، هذا الشكل من الانتماء يكون موجودا عندما يعتقد العضو بأن قيم وقواعد المنظمة 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 المنظمة ويعيدون صياغة مدركاتهم في ضوء قيم ومعايير المنظمة¹.

📌 أنماط الانتماء حسب درجات الإدراك والاعتزاز :

- هناك من الباحثين من يصنف أنماط الانتماء حسب درجات ادراك الفرد للانتماء ومدى اعتزازه بهذا الانتماء ، حيث تظهر ثلاث أنماط / مستويات :
- إنسان ينتمي لكنه لا يدرك هذا الانتماء .
 - إنسان ينتمي و يدرك انه ينتمي لكنه لا يسعد بهذا الانتماء و لايعتز به .
 - إنسان ينتمي و يدرك انه ينتمي لكنه يسعد بهذا الانتماء و يعتز به .²

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، مرجع سابق، ص 81

² علي المرسي ، اساليب التنشئة الاجتماعية وعلاقتها بالولاء لدى المراهقين من الجنسين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، جامعة عين شمس 1996 ، ص 34.

المطلب الثالث / أهمية الانتماء :

الانتماء مثله مثل كل الحاجات التي سعى العلماء لقياسها و محاولة التنبؤ بها من اجل التحكم في سلوك الافراد او على الاقل توقعه ، وهذا لما لها من اثر على الروح المعنوية للعاملين ، وعلى الجماعة ككل :

➤ **أهمية الانتماء بالنسبة للفرد :** تظهر أهمية الانتماء من خلال الأهداف التي يسعى

الأفراد إلى تحقيقها من خلال الانتماء إلى جماعة ما ، ومن ابرز تلك الأهداف :

- تحقيق مركز اجتماعي مرموق .
- تأكيد الفرد لذاته .
- -كسب الثقة بالنفس .
- -الحصول على القبول من جماعة الانتماء.
- الحصول على التقدير .¹

➤ **أهمية الانتماء بالنسبة للجماعة :** يحقق انتماء الأفراد للجماعة كثيرا من المكاسب

من أبرزها :

- التضامن والتماسك الاجتماعي .
- المشاركة الفاعلة من قبل الافراد في بناء الجماعة وتطورها .
- الحفاظ على امن المجتمع واستقراره.
- الحفاظ على قيم ومعايير الجماعة .²

➤ **أهمية دراسة الانتماء التنظيمي:** يعد الانتماء التنظيمي أحد مظاهر الترابط بين

الفرد والمنظمة والذي حظي باهتمام كبير بين كل من المديرين والعلماء السلوكيين. وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأسباب التي أعطت الانتماء التنظيمي هذه الأهمية :

- أن النظرية التي يقوم على أساسها الانتماء التنظيمي تقترح أن انتماء الفرد لأي منظمة يجب أن يكون عامل تنبؤ موثوق بسلوكيات معينة ، خصوصا ترك

¹ سعيد السيد، الانتماء للوطن وعلاقته بالترابط الاسري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1996، ص22.
² حسن عبد الله الفراج ، دور التعليم العام في تعزيز الانتماء الوطني ، دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام في مدينة الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، 2008، ص21.

العمل ، ذلك أن الأفراد المنتمين هم أكثر احتمالا بأن يبقوا في المنظمة ويعملوا على تحقيق الأهداف التنظيمية.

○ أن مفهوم الانتماء التنظيمي استقطب اهتمامات كل من المديرين والعلماء السلوكيين كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها.

○ أن التوسع في فهم الانتماء التنظيمي ربما يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كي يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية والخارجية.¹

✚ أهمية الانتماء لدى الموظف الجزائري : إن عاملي الأمن و الانتماء سجلا اكبر

قيمة للمؤشر في دراسة ميدانية قام بها بعض الباحثين في مؤسسات جزائرية كما يوضحه الجدول اللاحق² . ما يفسر كون الانتماء يؤدي دورا كبيرا في تحفيز العمال الجزائريين هو أنه يعكس 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 ذات أولوية³ .

عوامل التحفيز في العمل			المؤشر (0 - 10)*
صنف العمل			
التنفيذ	التحكم	الإدارة	
9.40	9.39	9.04	الأمن
9.31	9.39	9.36	الانتماء
9.14	9.25	9.43	الحدائق
9.11	8.82	8.18	التقدير و الاعتبار
8.85	8.73	8.25	الحاجيات الفيزيولوجية

¹ عبد المحسن عبد السلام نعلاني، مرجع سابق، ص 84 .

² Mercure Daniel et Al, culture et gestion en Algérie, paris, harmattan, 1997. .p:69

³ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص 139

				السن		
		34 سنة و أقل	35 – 44 سنة	45 سنة و اكثر		
		9.37	9.27	9.45	الأمن	
		9.28	9.37	9.39	الانتماء	
		9.10	9.28	9.31	الحدائثة	
		8.91	8.73	9.22	التقدير و الاعتبار	
		8.75	8.70	8.84	الحاجيات الفيزيولوجية	
				الجنس		
		أنثى	ذكر			
		9.13	9.38	الأمن		
		9.02	9.37	الانتماء		
		9.08	9.21	الحدائثة		
		8.81	8.95	التقدير و الاعتبار		
		8.62	8.77	الحاجيات الفيزيولوجية		
				الثقافات الفرعية (subcultures)		
		المناطق الساحلية	الهضاب العليا-الأوراس- تلمسان	السهوب-الجنوب- الميزاب	القبائل	
		9.33	9.42	9.32	9.29	الأمن
		9.36	9.40	9.39	9.16	الانتماء
		9.11	9.35	9.00	9.13	الحدائثة
		8.95	9.03	8.77	8.81	التقدير و الاعتبار
		8.72	8.88	8.79	8.49	الحاجيات الفيزيولوجية
				مستوى التمدرس		
		بدون شهادة	ابتدائي	بدون شهادة	جامعي	
		9.45	9.42	9.45	9.01	الأمن
		9.30	9.34	9.30	9.17	الانتماء
		9.29	9.17	9.29	9.33	الحدائثة
		9.44	9.22	9.44	7.96	التقدير و الاعتبار
		8.93	8.82	8.93	8.15	الحاجيات الفيزيولوجية

Source: DANIEL Mercure, culture et gestion en Algerie,.

10 = أكثر أهمية، 0 = أقل أهمية

الجدول رقم (04) يوضح أهمية الانتماء التنظيمي لدى الموظف الجزائري

لكن و رغم كل ما قيل عن أهمية الانتماء التنظيمي بالنسبة للمنظمة إلا انه لا يخلو من مثالب تعود بالسلب على المنظمة، يوجزها الجدول التالي:¹

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
السلبية	الإيجابية	
<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي. • انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي. • زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> • الشعور بالانتماء والارتباط . • الامان. • الاهداف الانتماء. • المكافآت التنظيمية. • الجاذبية للعاملين المحتملين . 	الفرد
<ul style="list-style-type: none"> • التفكير الجماعي. • انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف. • الصراع بين الجماعات. 	<ul style="list-style-type: none"> • ثبات العضوية. • فعالية الجماعة. • تماسك الجماعة. 	جماعة العمل
<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض الفاعلية من خلال: انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف. 	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الفاعلية من خلال: زيادة جهد الفرد ، تخفيض الغياب والتأخر وترك العمل،زيادة جاذبية المنظمة. 	المنظمة

الجدول رقم (05) يلخص مزايا وسلبيات الانتماء التنظيمي

المصدر : محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس ، الاسكندرية ، ط 1 ، ج ، 2005، ص 232 .

¹محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس ، الاسكندرية ، ط 1 ، ج ، 2005، ص 232 .

المبحث الثاني/علاقة الانتماء ببعض المفاهيم :

نظرا لاهمية مفهوم الانتماء فقد سعى الباحثون لبلوغ الدقة في تعريفه ، من اجل ذلك حاولوا اقامة مقارنات بينه وبين مفاهيم بعضها قريب وبعضها الاخر مناقض تماما،وسنحاول في هذا المقام ايراد بعض ما جادت به قرائح الباحثين .

المطلب الأول /علاقة الانتماء بالولاء :

الولاء شعور بالارتباط بشيء ما خارج ذات الفرد مثل جماعة، تنظيم، هدف، فكرة، قضية، نظام، مثل اعلى، يحمل ذلك الشعور معه استعدادا للمساندة والقناعة تجعل الفرد يسلك باصرار وحزم نحو المصلحة والمنفعة الخاصة بموضوع ولائه، فالولاء يستوجب من الفرد ان يقوم بالتضحية العاطفية والمعنوية والمادية من اجل موضوع ولاء¹ وبالنظر في تصنيف الانتماء الي :

✚ انسان ينتمي ولكنه لا يدرك هذا الانتماء.

✚ انسان ينتمي و يدرك هذا الانتماء لكنه لا يسعد ولا يعتز به.

✚ انسان ينتمي ويدرك هذا الانتماء ويعتز به .

يتضح أن المرحلة الثالثة من مراحل الانتماء تتضمن مفهوم الولاء² وهذا يعود بنا إلى المقارنة بين التعريفات المذكورة في المطلب الأول من الفصل حيث يمكننا أن نقارن بين تعريفات الانتماء وتعريفات الولاء؛ لنقول أن الولاء هو أعلى مستويات الانتماء من حيث تدرج الإدراك والاعتزاز بالمنظمة، ولعل هذا ما يفض الخلاف بين تعريف "كانتر" للانتماء وتعريف "مارش" الذين اختلفا في كون الانتماء مشروط أم غير مشروط .

وبالمقارنة نجد أن "كانتر" عندما ربط الانتماء بالعوائد كان يصف المستوى الثاني حيث يدرك الفرد انتماءه للمنظمة لكنه لا يعتز بها. اما "مارش" فيصف المستوى الثالث من الانتماء حيث الفرد يدرك انتماءه للمنظمة ويعتز به . وبالجمع بين أول

¹ عليا رافع ، الانتماء والتنمية في الريف المصري ، الجزء الاول، دار صادق، الاسكندرية، 1993، ص 19
²علي المرسي، مرجع سابق ، ص 34

التعليق وآخره يمكن القول أن " مارش " كان يصف الولاء بالتحديد ، الذي يعتبر انتماء غير مشروط لأنه انتماء مكلل بالاعتزاز ومدعم بالإدراك .

الولاء والانتماء قد يمتزجان معا حتى انه يصعب الفصل بينهما، إلا أن من الباحثين من يشير إلي عدد من الفروق وذلك على النحو التالي :

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

بينما يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها، ومقبولا منها، يركز الولاء على الصلات، والعواطف، والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة، أو الفكرة، أو القضية.

في حين يركز الانتماء على العضوية، يركز الولاء على المشاعر، والعواطف تجاه الجماعة باعتباره رابطة وجدانية، واستعداد إرادي يتخذ العديد من الصور منها : الطاعة، الالتزام، الإخلاص، الواجب، الصداقة، ولهذا فهو يقوي الانتماء وينميهِ. الانتماء يحتوي جزءاً من موضوعه الوجود المادي، أما الولاء فيحتوي موضوعه كله معنا وجدانياً، وسلوكياً، سواء أكان الاحتواء نظرياً أم عملياً¹.

المطلب الثاني / علاقة الانتماء بالاغتراب :

استحوذ الاغتراب على مساحة كبيرة في أدبيات التنظيم بل في كثير من مجالات الفكر الإنساني، وقد تعددت تعريفاته التي منها انه " المعنى المضاد للانتماء ، بل هو الجانب المظلم الذي يقود إلى إشكالات خطيرة وتفاعلات ضارة وهدامة قد تقود المجتمع إلى مستنقع خطير وتدخله في نفق مظلم قد يصعب الخروج منه "².

¹ عبد العزيز عبد المنعم عبده حسنين ، تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الولاء للوطن لدى الأطفال في سن السابعة من العمر ، ماجستير ، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، 1989، ص ص 26-27.

² محمد اشموني، الوطن والانتماء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 29

حيث يعرف عدم الانتماء بأنه " شعور الفرد بأنه لا ينتسب لجماعته الأساسية ولا يرضى عنها ولا يشعر بالفخر بها وهو رافض للقيم السائدة وللثقافة الخاصة بمجتمعه مع شعور عام بالغربة وعدم الفخر وعدم الامتتان " ¹

ويعد مفهوم الاغتراب أساسا في النظرية الماركسية ، وهو حالة نفسية يحس بها العامل نتيجة ظروف الإنتاج التي يعمل فيها ، فهو ليس جزءا من عملية الإنتاج ، ولكنه ترس في آلة الإنتاج الضخمة ويؤدي دورا وعملا أساسيا في عملية الإنتاج ... ولذلك ينمو عنده شعور بأنه لا يعمل لنفسه ، وإنما يعمل من أجل غيره ، فلا يشعر حيال عملية الإنتاج ، ولا الآلة ، ولا المهنة التي يقوم بها ، أي شعور عاطفي يصب في معاني الانتماء ² . كما يشير مفهوم الاغتراب إلى " انعدام السلطة ، العداء ، التذمر ، الإحباط ، العزلة ، عدم وجود رؤية واضحة ، أو معنى في واقع الحياة والانفصال عن الذات " ³ .

ومن جانب آخر يمكننا أن نشير إلى ان الاغتراب يظهر تناقضا بين الفرد وجماعته على مستوى الأهداف والقيم ، على خلاف الانتماء الذي يظهر فيه توافق بين الفرد والجماعة كما يظهر الاغتراب خلافا في إشباع حاجتين أساسيتين هما من صميم مكونات الانتماء:

✚ الحاجة الي النظام و المعني : فالإنسان يصاب بالقلق من الابهام والغموض والاحداث

المستعصية على فهمه والتي لا يستطيع التحكم فيها، ولذلك يسعى الي صياغة تصورات يفسر بها معني العالم فيه وعلاقته به ⁴ ، وهذا ما يحدث في المنظمة اذا كان الاتصال التنظيمي غير فعال وكانت اهداف التنظيم غير واضحة .

✚ الحاجة الي القبول الاجتماعي والانتماء : حيث ان الفرد يتعلم انه حين يسلك سلوكا

يستحسنه المحيطون به فانهم يكافئونه، بينما يتسبب السلوك المرفوض اجتماعيا في عقابه، لذلك يحرص الشخص على الحصول على التقدير الايجابي من الاشخاص

¹ يحي عبد العال ، التنمية بين عقيدة الانتماء وعقيدة التطرف، المحروسة، مصر 1998، ص 19
² علي الحوات، النظرية الاجتماعية (اتجاهات اساسية) ، منشورات مالطا ELGA ، ليبيا، 1998، ص : 159
³ سميرة السيد، مصطلحات علم الاجتماع ، مكتبة شكري ، الرياض، 1997، ص 14.

⁴ سامية لطفي ، العلاقة بين الاغتراب ومفهوم الذات لدي المكوفين ماجستير غير منشورة ، القاهرة، جامعة عين شمس ، الدارسات العليا للطفولة، 1998، ص 25

الذي يلعبون دورا مهما في حياته، ويحاول ان يحافظ على انتمائه.¹ وعليه يمكن للقائد في المنظمة أن يساعد العاملين على إشباع هذه الحاجة إذا كان الاتصال التنظيمي فعال وكانت أهداف التنظيم واضحة .

المطلب الثالث / العلاقة بين الرضا والانتماء:

كان Porter et al. (1974) من أوائل المتكلمين في هذه العلاقة ، وقد توصلوا إلى أن الرضا الوظيفي هو متغير مستقل بالنسبة للانتماء التنظيمي حيث رأوا بأن الرضا الوظيفي يشير إلى نتيجة مباشرة لبيئة العمل فهو يتشكل بعد الالتحاق بالمنظمة مباشرة².

أما الانتماء التنظيمي فنظروا إليه على أنه لاحقة في معلم الزمن و هذا نظرا لاتساع مفهومه. فقد اعتقد بأنه يتطور ببطء و لا يكون إلا بعد تعرف الأفراد على ثقافة وقيم المنظمة وأهدافها بل والتوافق معها مما يتطلب وقتا في العادة اكثر امتدادا من الوقت اللازم لتحقيق الرضا , وكذلك قرر³ Mowday et al (1982) . لكن ورغم هذا الإجماع التام تقريبا حول اعتبار الرضا الوظيفي متغيرا مستقلا بالنسبة للانتماء التنظيمي (التابع) ، إلا أن معظم الدراسات السابقة قد اكتنفها بعض نقاط الضعف والتي أضعفت من قدرتها على الاختبار الدقيق للعلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ، ويمكن الإشارة الى احدى الدراسات التي انتقدت هذا التوجه وهي من انجاز كل من Strasser & Batman و Mueller et al. الذين اختبروا العلاقة المتبادلة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال استخدام أدوات تحليلية تم من خلالها تصنيف جميع المتغيرات الخارجية مع بعضها مقابل متغير داخلي واحد (كالرضا الوظيفي) عندما تم تقدير تأثيره النسبي على المتغير الداخلي الآخر (الانتماء التنظيمي). وهذا يعني أنه لم يستطع كل من Strasser & Batman و Mueller et al. من

¹ نفس المرجع السابق ، ص25 .

² Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, No.59, P.219.

³ Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982). Employee-organization linkages. New York: Academic Press, P.262.

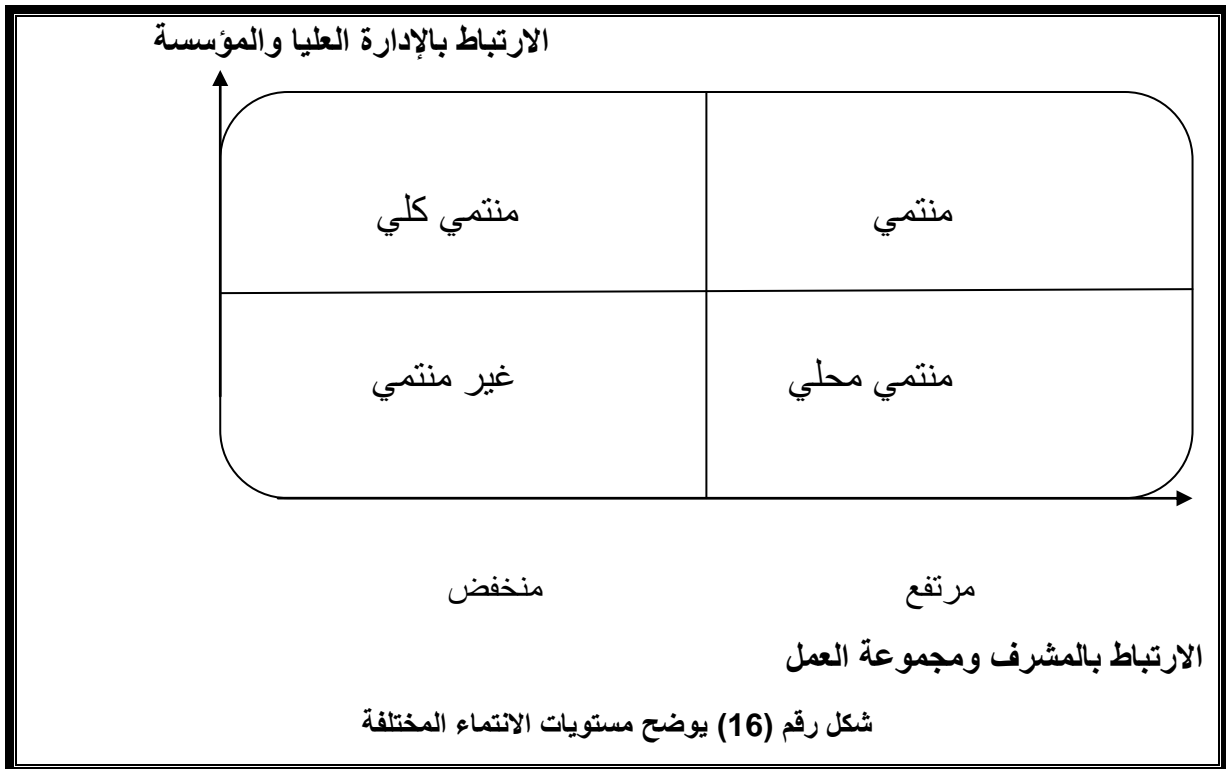
تعيين الأسبقيات بدقة والتي افترض تأثيرها على أحد المتغيرين فقط دون الآخر ، بذلك فإن اختبارات العلاقة المتبادلة بين المتغيرين ربما يكون قد شابها الغموض بسبب التأثيرات النسبية للمتغيرات الخارجية على كل متغير داخلي والتي لم يتم أخذها بالاعتبار¹.

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، مرجع سابق ، ص ص 121 / 126 .

المبحث الثالث / مجال الانتماء التنظيمي :

يعرف " محمد علي محمد " المنظمة في مؤلفه الموسوم بعلم اجتماع التنظيم أنها عبارة عن جماعة على درجة من التنظيم والانتظام ، ويمكن القول أن كل منظمة هي جماعة رسمية ، لكن ليس كل جماعة رسمية منظمة ، لذلك فالمنظمة هي من مجالات الدراسة في علم اجتماع التنظيم ، وكذلك يراها " برنارد " بأنها علاقة التعاون بين فردين أو أكثر (أي جماعة) ... وعلى هذا الأساس يمكن أن نضيف إليها كلمة انتماء ليصبح المصطلح " الانتماء التنظيمي " ¹

وبعض الكتاب يرون أن انتماء الأفراد في عملهم يمكن ان يكون في عدة أشياء وبدرجات متفاوتة ولوصف المراكز المتعددة للالتزام قام " باكر " ² بالتمييز بين هؤلاء الذين يتركز انتمائهم على المستويات الإدارية المنخفضة وبين الذين يتركز انتمائهم على المستويات الأعلى المنظمة ككل (المرتفع ، والمنخفض) ، ليميز بين أربعة أوجه يصفها المخطط التالي:



¹ محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص 549 .

² محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني للمنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002 ، ص : 207 .

المطلب الأول / ماهية جماعات العمل :

تعتبر جماعات العمل حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية ، وبينهم وبين المنظمة من ناحية أخرى ، ودوام حال هذه العلاقات من المحال ، فهي خاضعة للتغير ، وتأخذ الجماعات صوراً معينة مثل : الأقسام ، العنابر ، الإدارات ، والمراكز ، واللجان والمجالس ، وشلل الأصدقاء وصناديق الزمالة و فرق العمل ، حلقات الجودة ... وغيرها من الصور¹.

مفهوم الجماعة :

الجماعة هي مجموع العلاقات المؤقتة أو المستمرة والعاطفية أو المنظمة والمشروعة بين أعضاءها . أو مجموع العلاقات التي تستدعي تفاعلات باعتبارها عميقة وحقيقية² .. تتكون الجماعة من عدد من الأشخاص يتشاركون في الأهداف ، والميول والهوية أيضاً ، و ليس من الضروري أن تكون هيكلية رسمية ، وهي تتميز بعدة سمات :

- الاعتماد المتبادل لأعضاءها على بعضهم البعض.
- التشارك في القيم .
- وجود أنماط اتصال، وتفاعل واضحة بين الجماعة.
- الشعور بوحدة الهوية .
- حرص الجماعات على تطوير معايير سلوكية خاصة بها .
- تميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي³ .

أهمية جماعات العمل لكل من الأفراد والمنظمات :

تعتبر الجماعة مجالاً لتوقعات الفرد عن المنظمة (الوظيفة و الأجر والمعاملة الحسنة وغيرها) وتوقعات المنظمة عن الأفراد (أداء عال وحماس تجاه العمل وغيرها) وكلا الطرفين يسأل جماعة العمل أن تقدم له هذه التوقعات أو أن

¹ احمد ماهر ، ، مرجع سابق ، ص 455 .

² Pierre Bourdieu : Leçon sur la leçon, edition minuit,paris,2982, P 41 / 42

³هاني عبد الرحمن الطويل ، الادارة التربوية والسلوك المنظم الافراد والجماعاتفي النظم ، عمان ، 1986، ص : 303.

تسهيلها، ويطلق على هذا الوضع "العقد النفسي". حيث أن طرفي هذا العقد هما المنظمة التي تود جذب الموظفين إليها والأفراد الذين يودون الانتماء إلى هذه المنظمة، أما بنوده فهي توقعات الطرفين الأنفة الذكر، أما الضامن أو الوسيط فهو الجماعة. إذن تمثل الجماعة الرابطة التي تمسك وتشد أجزاء التنظيم لبعضها البعض، وذلك لأن كل رئيس جماعة هو عضو في جماعة أعلى (رئيس القسم هو عضو في جماعة أعلى هي جماعة رؤساء الأقسام)، كما أن الأفراد قد ينتمون إلى جماعة أخرى مثل اللجان والمجالس وصناديق الزمالة والنقابات وغيرها.

كما تعتبر الجماعة المصدر الأساسي لتنمية مهارات معينة فمهارات القيادة لا يمكن تنميتها إلا داخل جماعة تمنح الفرصة لفرد ما ليمارس نفوذه وتأثيره، وتتيح الفرصة للأفراد أن يتقبلوا هذا النفوذ، وهناك مهارات أخرى، هي أن يتعلم الفرد التبعية والطاعة لمعايير الجماعة، والتعاون في العمل والتنسيق في اتخاذ القرارات الجماعية¹.

ويتلخص تأثير الجماعة على الفرد في أنها تؤدي عن طريق أشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة إلى تنمية اتجاهات مختلفة، وتتراوح هذه الأشكال بين الإيجابية والسلبية على سلوك الأفراد². لأجل هذا الدور الخطير الذي تؤديه الجماعة أولاها علماء النفس الاجتماعي أهمية بالغة حتى أفردوا لها فرعاً علمياً أسموه ديناميكية الجماعة الذي يتمثل أساسه في البيئة العلائقية التي تتحقق بين أفراد الجماعة، وهي بنية تقوم على التفاعل المتبادل المفضي إلى صناعة كل موحد Totalité... حيث أن مشروع "ليفين" الذي أتم انجازه أتباعه مثل "ليبيت" و"وايت" و"ليكرت" و"Likert" و"كارت فريت" و"زاندن"، يرمي إلى دراسة ظواهر خاصة بالجماعة الصغيرة كالانسجام Cohésion والتواصل Communication والتدرج progression والسلطة Autorité³.

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص 455 / 458.

² زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص: 196.

³ محمد أديوان، مرجع سابق، ص 38.

المطلب الثاني : أنواع الجماعات

يصنف الكتاب الجماعات بعدة صور لكن من أشهرها التقسيم بين الذين يصفونها من حيث التوجيه والرسمية:

✚ تصنيف الجماعات حسب درجة الحرية :

■ الجماعة الموجهة :

وهي التي يتم تولية أمر الجماعة لأحد أعضائها أو بعض أعضائها ، والقائد يمارس كافة السلطة بصورة عامة .

■ الجماعة غير الموجهة :

وهي التي تسير نفسها بنفسها وحتى إذا وجد موجه لنشاطها فهو لا يملك حق التسلط على احد.¹

✚ تصنيف الجماعات حسب الرسمية :

■ الجماعات الرسمية:

هي تلك التي تأخذ شرعيتها من التنظيم ، والتي تهدف الى تحقيق اهداف المنظمة .

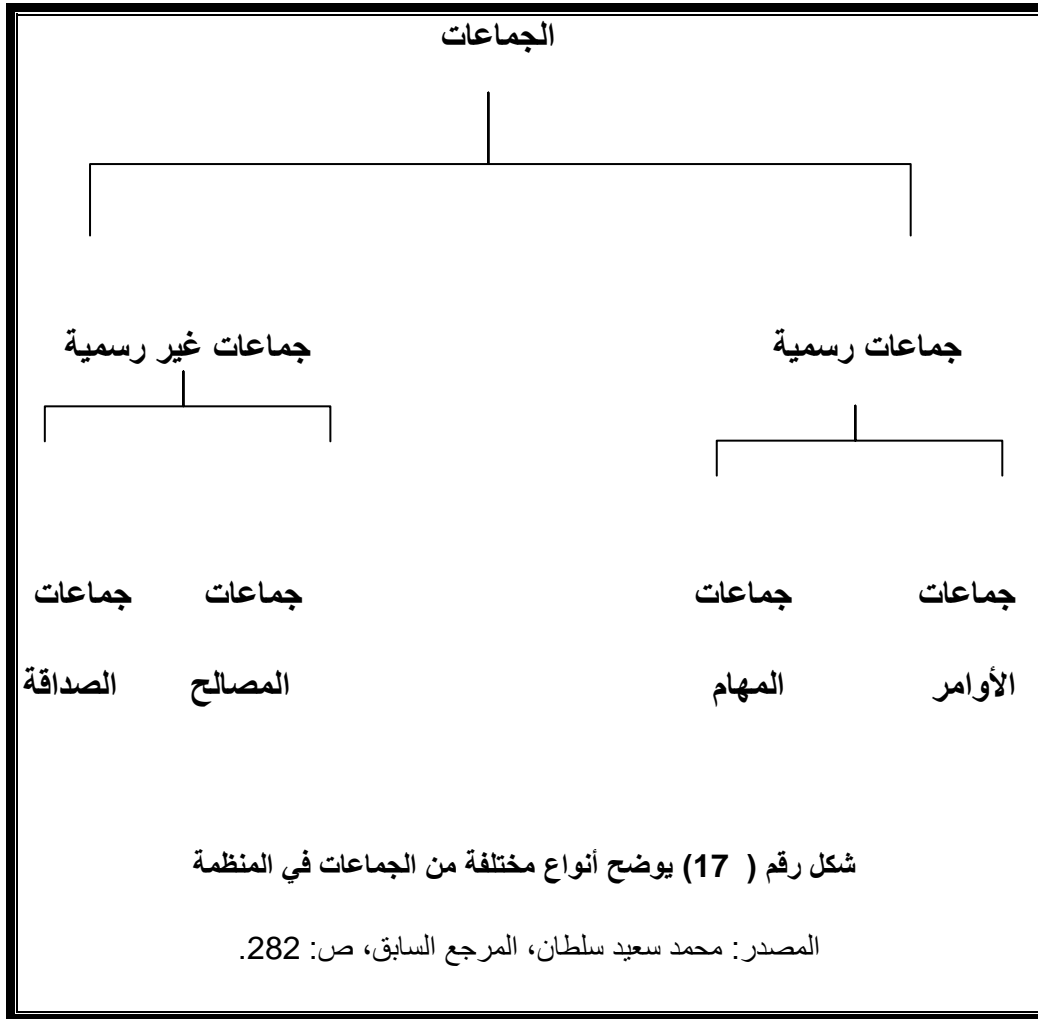
■ الجماعات غير الرسمية :

هي تلك التي تتكون بصورة تلقائية (أو عفوية) ولا ترتبط في ادائها بالضرورة بتحقيق اهداف المنظمة .²

¹ نفس المرجع السابق ، ص : 69.

² محمد سعيد سلطان ، ، مرجع سابق ، ص : 282.

الجدول التالي يبين بعض الأمثلة من واقع التنظيم عن أنواع الجماعات :



و يورد بعض الكتاب أمثلة من واقع التنظيم للأصناف الواردة أعلاه :

- الجماعة الوظيفية الرسمية : جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة ، وتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف التنظيمي ، تتضمن رئيساً ومرووسين ، حيث أن هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة . أمثلتها : الإدارات ، والأقسام التقليدية التي يرأسها مدير ويعاونه مجموعة من الفنيين.
- جماعات المهام الخاصة : جماعات رسمية تنشأ ويحدد تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو حسب احتياجات العمل قد تكون قصيرة أو طويلة الامد ، دائمة أو

مؤقتة. أمثلتها : اللجان العادية ، جماعات تخطيط المشروعات ، والبرامج الجديدة ،
لجان حل المشاكل الطارئة .

- جماعات الصداقات، والاهتمامات الخاصة: يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية
تتكون الجماعة لتشابه في خصائص الأفراد كالأهتمامات والسن والمعتقدات
السياسية . قد تتماشى أهدافها مع أهداف المنظمة، وقد تعارضها. أمثلتها : نقابة
العمل ، نادي الشركة ، الشلل والتحالفات ، صناديق الزمالة .¹

المطلب الثالث / دوافع الانتماء إلى جماعات العمل :

لكل فرد حاجة يشبعها أو هدف يحققه أو خطر يدفعهكلها أسباب تدفعه
لينخرط في جماعة ما تلبي هذه المطالب التي يمكننا أن نذكر بعضها موجزا :

- يتحد الأفراد لانجاز اعمل ومهام محددة
- يتحد الأفراد لحل مشاكل يصعب حلها فرديا
- يتحد الأفراد بسبب تشابه صفاتهم
- يتحد الأفراد لأن الاتصالات والعلاقات قوية وغزيرة تربطهم ببعضهم
- يتحد الأفراد لأن اتخاذهم قوة لهم تحميهم من المخاطر
- يتحد الأفراد لأن الجماعة تشبع حاجاتهم للانتماء والتقدير
- يتحد الأفراد لأن الجماعة تمكنهم من تحقيق أهدافهم
- يتحد الأفراد لان الجماعة تقوم بتوجيههم نحو القيم، والمعايير الاجتماعية.²

فإذا تكونت الجماعة كمحصلة لانتماء الأفراد ، فإنها تسعى إلى الحفاظ على
وجودها من خلال تقوية تماسكها وذلك بدعم شعور الانتماء نحوها لدى أعضائها ، وقد
حدد بعض الباحثين العوامل الداعمة في :

- الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة .

¹ احمد ماهر ، ، مرجع سابق ، ص : 257 .
² نفس المرجع السابق ، ص : 259 .

- تناسب هدف الجماعة مع هدف الفرد .
 - كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة .
 - جاذبية الأفراد .
 - التنافس بين الجماعات مع اشتراط التشابه في الأهداف بينها .
 - انعزال الجماعة (جغرافيا أو اجتماعيا) .
 - حجم الجماعة (الجماعة الكبيرة تعاني من مشاكل الاتصال) .
 - الضغوط الخارجية، (مخاطر العمل، عدم العدالة...) .
 - استقرار الجماعة (في أهدافها وأعضائها) .
 - مركز الجماعة (أهميتها في المنظمة) .
 - اعتمادية أفراد الجماعة على الجماعة في إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم¹ .
- حيث انه من خلال التفاعل والاتصال المكثف يستطيع الأفراد أن يتعاملوا ويتكيفوا مع بعضهم البعض ، وينشأ فيما بينهم شعور الانتماء للجماعة² .
- وباعتبار المنظمة جماعة فإنها تقدم دوافع الانتماء للأفراد خاصة بها تميزها عن المنظمات الأخرى ، مما يحدث تباينا بين أصناف المنظمات ، وعليه يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع :
- الدوافع الذاتية : تشكل الدوافع والرغبات الشخصية، أو الذاتية في الانتماء أساسا لتكوين المنظمات ونذكر منها :
 - تحقيق أهداف ذاتية
 - إشباع حاجات مادية أو معنوية
 - الدوافع الاجتماعية للانتماء : تنبثق بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها مثال ذلك الجمعيات الخيرية وجمعيات الخدمات الاجتماعي¹ .

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص: 260 / 262.

² حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 165.

أما " سايمون " في نظرية " القرار " فيرى أن الأفراد ينتمون إلى المنظمات بموجب قرارات يقدمون عليها بعد عملية فكرية يوازنون فيها بين العوائد والتكاليف ويختارون هذا القرار بين بدائل أخرى. ويرى أيضا أن التوازن يكون بين الحوافز أو البواعث والإسهام الفردي ، ومعني ذلك أن التحاق الفرد بالتنظيم قائم على تعاقد يحصل بمقتضاه على بعض الإغراءات أو الحوافز مقابل ما تقدمه من مساهمات ، ويتوقف استمراره على مدى توازن هذه البواعث مع قيمة الجهد الذي يبذله في المساهمات التي يقدمها ، ومن الواضح أن تقدير هذا التوازن يعتمد على معيار ذاتي ... ، ومعني ذلك فان الفرد المندمج في عملية قرار مستمرة بداية من قرار الالتحاق بالمنظمة إلى قرار مشاركة المهمات إلى قرار استمرار انتماءه إلى المنظمة ، وهذا الأخير هو عملية مستمرة في حد ذاتها ، كما يشير إلى ذلك " محمد علي محمد " تفسيرا لنظرية " سايمون " ، فمن الالتحاق إلى استمرار البقاء كلها عبارة عن محطات لا تنتهي في قطار الانتماء إلى غاية قرار توقفه.²

الجماعة إذن هي المجال الذي يمارس فيه الأفراد انتماءهم ، حيث أنه تتسع مساحة هذا المجال وتضيق ، بل قد تنشأ من عدم ، عبر مراحل وصفها بعض الباحثين بالشكل التالي :

¹ خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاضم ، ، مرجع سابق ، ص : 22.
² محمد علي محمد ، ، مرجع سابق ، ص : 182.

أسباب التكوين الجماعة	أنواع الجماعات	مراحل تطور الجماعة	بعض خصائص الجماعة	النتائج النهائية المحتملة
<ul style="list-style-type: none"> - إشباع الحاجة للأمن - الحاجة الاجتماع ية - الحاجة للاحترام والتقدير - التقارب - الجذب - أهداف الجماعة - أسباب اقتصادية 	<ul style="list-style-type: none"> - الرسمية / * الإدارة * المهام - غير الرسمية / * الاهتمام * الصداقة 	<ul style="list-style-type: none"> - القبول المتبادل - أداء الفرد الاتصالات واتخاذ - الدافعية - الإنتاجية - الرقابة - التقييم 	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل - تدرج المكانة - الأدوار المتوقعة * المستقبلية * الحالية - قواعد السلوك - القيادة - التلاحم - الصراع بين الجماعات 	<ul style="list-style-type: none"> - أداء الفرد - أداء الجماعة - الأداء التنظيمي - فعالية - المنظمة

شكل رقم (18) : نموذج تكوين و تطور الجماعة

Source : Gibson and AI , organisation : Behavior , Stucture and processes, business publication, INc, 1993 , , p : 297.

المبحث الرابع / مختلف النظريات التي تناولت الانتماء التنظيمي :

نتناول في هذا الجزء مجموعة من النظريات التي توضح لنا مختلف الآراء التي اعتمدت عليها الدراسات التنظيمية فيما يخص عامل الانتماء ، ثم نتطرق إلى النظريات المفسرة له.

المطلب الأول/ النظريات العامة التي تناولت الانتماء:

باختلاف المداخل التي تناول من خلالها العلماء لمفهوم الانتماء، تعددت النظريات المرتبطة بهذا المفهوم، سواء كان ذلك بصورة مباشرة، أو غير مباشرة، من خلال تناولهم للمفاهيم المختلفة، فمنهم من اعتبره حاجة، ومنهم من اعتبره دافعاً، ومنهم من اعتبره ميلاً، وهناك أيضاً من اعتبره شعوراً، وإحساساً، ومنهم من اعتبره اتجاهاً . وفيما يلي نورد اختصاراً لأهم هذه النظريات العامة¹:

نظرية ليون فستنجر:

ومن النظريات التي تناولت الانتماء على أنه بمثابة اتجاه نظرية التنافر المعرفي للعالم ليون فستنجر، حيث أشارت هذه النظرية إلى أهمية المكونات المعرفية في تدعيم أو تغيير الاتجاه، وأكدت على أهمية الاتساق المعرفي، والذي لم يتحقق إلا بإزالة التنافر المعرفي.

كما أكد ليون فستنجر مرة أخرى، وبطريقة مباشرة على أهمية الانتماء، وتناوله من خلال نظريته المقارنة الاجتماعية مشيراً إليه كاتجاه له أهميته في عملية المقارنة الاجتماعية، التي لها أثرها على الذات الإنسانية، لما لها من دور في تحقيق التوحد، والاندماج، وتماسك أفراد الجماعة².

1 لطيفة إبراهيم خضر ، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، مصر ، 2000، ص ص 39 / 40 .
2 منيرة أحمد حلمي، ثلاث نظريات في تغير الاتجاهات، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1977، ص ص 12 / 21.

نظرية التحليل النفسي:

كذلك تناولت نظرية التحليل النفسي لـ "سيجموند فرويد" الانتماء بصورة غير مباشرة، وبوصفه اتجاهًا، ومشيرة إلى أهمية المكونات الوجدانية في تغير الاتجاهات وتدعيمها.

نظرية الدعم السلوكية:

كما أشارت نظرية الدعم السلوكية إلى أهمية العملية السلوكية في تغير أو دعم الاتجاهات، وأكدت على دور الدعم في خفض توتر الحاجة الذي يؤدي إلى تحقيق الاتساق؛ مما يسهم في تغير السلوك.

نظرية الشخصية الإنسانية:

كذلك تناول العديد من العلماء الانتماء من خلال نظرياتهم حول الشخصية الإنسانية، وخاصة كل من "الفريد أدلر"، و"كارين هورني"، و"هاري ستاك سوليفان"، حيث أكدوا على أن الإنسان كائن اجتماعي من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط الحب والتقبل، حيث لا يستطيع أن يحي بمعزل عن الآخرين، فهو نتاج التفاعلات الاجتماعية، وعليه أن ينشغل بأنشطة اجتماعية إيجابية ليحي حياة اجتماعية سوية.

المطلب الثاني/ الانتماء في أدبيات التنظيم :

ونذكر الآن بأهم النظريات الواردة في أدبيات التنظيم التي اهتمت بالانتماء

التنظيمي:

نظريات محتوى الحاجات :

نذكر منهم ثلاثة : " ماسلو " و " آلدرفير " و أخيرا " ماك كليلاند " .

حيث تناول " ماسلو " الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته واعتبره من أهم الدوافع الإنسانية، وقرنه بالحب، وتوسط به هرمه الخاص بالحاجات الإنسانية.

ويرى "ماسلو" أن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لأولوية تعبر عن مدى أهمية الحاجة، فجاءت الحاجات الفسيولوجية في بداية هرمه، تليها الحاجة إلى الأمن، ثم توسط هرمه الحاجة إلى الانتماء، وقرنه بالحب بمعناه الواسع، مشيرًا إلى أهميته كحاجة أساسية، يحقق المرء ذاته من خلالها. وأكد "ماسلو" أن الإنسان قد يصبح معاديًا للمجتمع إذا أنكر عليه المجتمع إشباع حاجاته الأساسية¹.

و تأتي قوة تأثير الحاجات بشكل عام من خلال مايلي :

- مستوي الإشباع/ درجة الحرمان : حيث كلما زادت درجة عدم الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة ، كلما زادت قوة البحث عن السبل الكفيلة بإشباعها واعتبارها الموجه الرئيس للسلوك الفردي
- قوة المنبه/ المؤثر : كلما زادت درجة إثارة الفرد من خلال المنبهات أو " المثيرات " الخارجية، كلما زادت سبل البحث عن الإشباع ، حيث أن بعض الحاجات غالباً ما تكون كامنة في ذات الفرد ، فإذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها .

من هنا يبدو جليا اثر الحاجات في توجيه السلوك الإنساني ، ولذا فان المنظمة لا بد أن توفر سبل إشباعها ، وتطوير ذلك لتحقيق الأهداف . ولا يشذ الانتماء عن هذه القاعدة فهو كحاجة من الحاجات الإنسانية يسري عليه ما يسري على غيره ، فحسب " ماسلو " لا يمكن للإنسان أن ينتقل إلى إشباع حاجة الانتماء حتى يشبع سابقاتها ونقص الحاجة الفيزيولوجية ثم الحاجة للأمن . وهذا مراعاة للتدرج الهرمي الحتمي الذي وضعه " ماسلو " ، وكذلك يصف " ماسلو " الانتماء كحاجة بأنه قوة دافعة نحو سلوك معين غرضه إشباع هذه الحاجة ، وتكون شدة هذه القوة حسب درجة الحرمان من الانتماء طردا. وقد يكون الانتماء كامنا في ذات الفرد ، لكن الحوافز التي توفرها الإدارة تفتقه وتعمل عمل المنبه الذي يثير كوامن الانتماء في الفرد .²

1- هول كالفن وليندزي جارندر ، نظريات الشخصية، ترجمة فرج أحمد فرج وآخرون ، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، القاهرة، 1971، ص 424.

² خليل محمد حسن ، الشماخ وخضير كاظم ، مرجع سابق ، ص 135.

يعارض "ألدرفير" آراء "ماسلو" في مسألتين ، الأولى التدرج الهرمي للحاجات إذ يرى عدم حتميتها والثانية انه يوسع الانتماء ليشمل بعض حاجات التقدير (من هرم ماسلو). أما "ماك كلياند" فيختلف عن سابقه من أصحاب نظريات الدافعية في مسألة إمكانية استخدام وسائل كالتدريب من اجل إكساب الأفراد حاجات لم تكن فيهم. وبهذا فان هناك اختلافا واضحا بين نظرية "ماك كلياند" ونظريتي "ماسلو" و "الدرفير" حيث ركزت هاتين الأخيرتين على إشباع الحاجات الموجودة لدى الفرد ، وليس على إحداث وتنمية الحاجات ، وتأكيدا لهذا فقد أشار "ماك كلياند" إلى أن تحسين الظروف البيئية المحيطة بالفرد يمكن أن يساعد على تطوير دافعيته بالشكل الذي يساعد على تحقيق مستويات أفضل من الأداء .¹

🚩 نظرية إريك فروم للحاجات:

كذلك تناول إريك فروم الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته للحاجات، واعتبره من أهم الحاجات التي تؤكد اتصال الفرد بالآخرين، ليتجاوز عزلته، ووحدته، وينتمي إلى شيء أكبر من نفسه، وهو مدرك لذاته، مؤكداً على أهمية الحب، والمشاركة الإيجابية ليصبح الفرد واحداً من الكل، له أنشطته الاجتماعية التعاونية، وعلاقاته الإنسانية الإيجابية الناجحة².

¹الهرسي و إدريس ، مرجع سابق ، ص : 368.
²- لطيفة إبراهيم خضر ، مرجع سابق، ص 42.

يمكننا أن نلخص مفاهيم أهم نظريات الحاجة في الجدول التالي¹:

المنظر	العوامل	أساسيات
" ماسلو "	هرمية الحاجات	الحاجات تشبع مرتبة هرميا ، الحاجات الفيزيولوجية - حاجات الأمن - حاجات الانتماء - التقدير ، تحقيق الذات ، والعلاقة بين الاسهام والحاجات هي علاقة إشباع .
" ماك كليلاند "	إمكانية تنمية الحاجات	الحاجات الثلاثة القوة ، الانتماء ، الانجاز. العلاقة بين الإسهام والحاجات هي علاقة إشباع ، وأيضا إنشاء واكتساب .
" فستنجر "	العدالة	العامل يقارن نفسه مع الآخرين خاصة في إطار الأجور.
" فروم "	التوقع	يقدم العامل على الإسهام بعد إجراء معادلة يقارن فيها توقعاته وواقع الإدارة من ناحية الفوائد الدافعية = الحاجة x التوقع
" الدرفير "	عدم هرمية الحاجات	الحاجات الثلاثة ، الوجود ، الارتباط ، النمو ، وهي ليست في شكل هرمي ولكن أفقي (خطي) ولكل حاجة حق الظهور دون احترام للترتيب ويرجع تباين الأفراد في هذا إلى الثقافة ، والتنشئة الاجتماعية الخاصة بكل فرد.

جدول رقم (06) يوضح أهم النظريات في الحاجات

Source: Sekiou et al , Gestion des ressources humaines , de Boeck université , Canada, 2001, p :

¹ Sekiou et al , op cit , p : 413.

نظرية القرب :

هذه النظرية تأخذ من شعور الأفراد بالانتماء أساس لدراستها , حيث اعتبرت هذا الأخير نتيجة للتقارب و للجوار , و يعطي أصحابها أمثلة من ذلك , و هو أن التلاميذ يجلسون بقرب أو متجاورين في كراسي الدراسة يكونون جماعة لا يشترك فيها التلاميذ الآخرين, و كذلك نفس الشيء بالنسبة للعاملين في تنظيم معين, و المشتركين في نفس الفرقة ووجود جماعات متميزة في نفس الموقع¹ .

نظرية الأنشطة و التفاعل و العاطفة :

صاحب هذه النظرية هو "جورج هومانز" و يرى أن كل من العناصر الثلاث : الأنشطة و التفاعل و العاطفة تحقق تفاعل فيما بينها بطريقة مباشرة , ذلك ان النشاطات هي التي تؤدي الى ظهور علاقات , والى ظهور مشاعر تقود الى نشاطات جديدة² . فكلما زادت الأنشطة المشتركة بين الأفراد زاد قوة العاطفة التي تربطهم , و كلما زاد التفاعل بين الأفراد زادت الأنشطة التي يشتركون فيها معا و زادت العاطفة التي تجمعهم, و كلما زادت العاطفة التي تربط جماعة الأفراد زادت الأنشطة و التفاعلات فيما بينهم.و التفاعل في نظر هومانز هو الإنتماء الجماعي لحل المشاكل و تحقيق الأهداف و تسجيل التعاون و تخفيض التوتر , كما أن الجماعات الناجمة عن تفاعل تعتبر من أقوى الجماعات³.

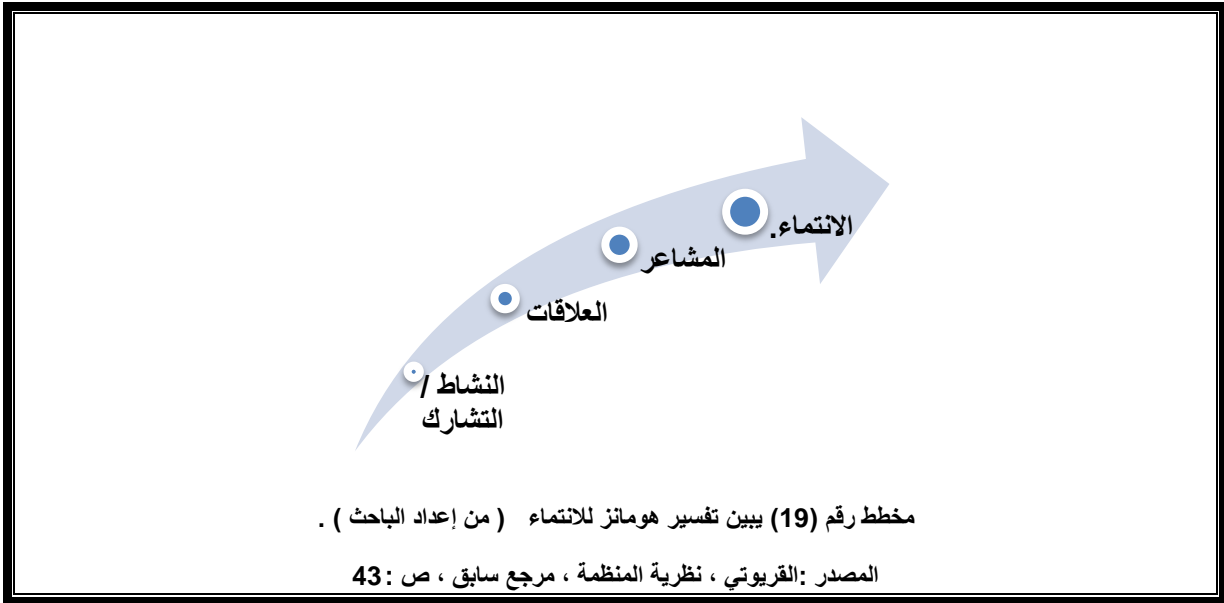
حيث أن الأنشطة يعني بها " هومانز " المهمات وأفعال الأفراد داخل الجماعة , أما التفاعل فيعني به أنماط الاحتكاك بين الأفراد عن طريق الاتصال فيما بينهم لانجاز المهمات داخل الجماعة .وأما المشاعر فتعني : الأحاسيس المتولدة لدي الأفراد أثناء الاتصالات , وبها يدركون العالم المحيط , وللمشاعر مظاهر عديدة كالعطف والاحترام والمحبة والفخر والتودد ... و نقيضها العداة , الازدراء , الخوف , الكراهية

¹ محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان. مرجع سابق , ص 43/33.

² محمد قاسم القريوتي , مرجع سابق , ص :149.

³ نفس المرجع السابق , ص 43

تتفاعل هذه العناصر فيما بينها بصورة مباشرة مما يسهم في إحداث حالة منسجمة من الالتقاء والاتفاق بين الأفراد وتدعيم التعاون وتقليص صور التوتر والتفكك ، وتقوية حالة التماسك ، وتعد هذه العوامل بمثابة نظام متكامل من العلاقات بين الأفراد ، حيث تتأثر بمجمل المتغيرات البيئية الخارجية¹.



نظرية التوازن :

مؤسسها هو "نيو كومب" و هي تركز على عنصر الانجذاب و عنصر الاتجاهات المشتركة كما تأخذ في الحسبان عامل القرب و التفاعل فانجذاب الأفراد لبعضهم مغزاه تلك الاتجاهات المشتركة فيما بينهم نحو أهداف أو أشياء معينة و تكوين هذه العلاقة بين هؤلاء فهذا يؤدي إلى العمل على احداث توازن بين الانجذاب و الاتجاهات المشتركة ، و في حالة عدم تحققه تبدأ محاولات تحقيقه ، أما في حالة فشل هذه المحاولات يكون مصير العلاقة الزوال². إذ يرى " نيوكومب " أن حالات التوازن بين اتجاهات الأفراد (أي الاشتراك في الاتجاهات) تتأتى من خلال :

- وجود اتجاهات ايجابية بين الأشخاص نحو أنفسهم ، ونحو موضوع معين .

¹ خليل محمد حسن ، الشماع وخضير كاضم ، مرجع سابق ، ص 151.

² أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص 290/260.

- توافق اتجاهاتهم السلبية نحو موضوع معين.
- وجود اتجاهات ايجابية نحو شخص آخر وموضوع معين .

أما حالات عدم التوازن فمصدرها :

- توافق اتجاهات الأفراد نحو بعضهم مع تغايرها حول موضوع معين .
- توافق اتجاهاتهم حول موضوع معين، مع تباين اتجاهاتهم الشخصية نحو بعضهم.
- وأسوء حالات التوازن، هي حالة عدم التوافق في الاتجاهات الشخصية على أسس شخصية ، وأيضا حول مواضيع ومواقف معينة¹.

حيث نلاحظ أن الاتجاهات تكون نحو شخص آخر (كالقائد)، أو نحو بعضهم

البعض (أعضاء الجماعة) أو نحو قضايا ومواضيع أخرى، والتي أهمها الأهداف².

🌈 نظرية التبادل الاجتماعي لبيتر بلاو:

تؤكد هذه النظرية على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في الجماعات ، إذ انه يريد من خلاله انضمامه إلى الجماعة تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة³ . فكلما زادت العوائد الحاصلة للفرد من خلال انتماءه إلى الجماعة ، كلما زادت سبل انجذابه وتفاعله ومشاركته فيها⁴ . بحيث أن الفرد يقوم بمقارنة بين عائد و تكلفة التبادل فإذا توفر حد أدنى يزيد به العائد عن التكلفة تمكن الانجذاب و الانتماء من الظهور ، والحالة العكسية تحدث بينهم نوعا من الإحباط و التوتر.وفي هذه النظرية تأخذ كل من عناصر القرب و التفاعل و الاتجاهات المشتركة أدوارا مختلفة حسب الأهمية⁵.

¹ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 150 . .

² خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم ، مرجع سابق ، ص 151

³ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص :150.

⁴ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم ، مرجع سابق ، ص : 150

⁵ نفس المرجع السابق ، ص 290 .

المبحث الخامس / العلاقة المفترضة بين الانتماء التنظيمي و الإدارة التشاركية :

الانتماء كحاجة إنسانية تقابلها عوامل تنظيمية منها توفير الفرصة في المنظمة للأفراد للتفاعل معا والمشاركة والإشراف المناسب ، والذي يتسم بعلاقة الصداقة بين المشرف والمرؤوسين وتوافر الفرصة للعمل كفريق ، وانتشار المناخ الاجتماعي في التنظيم¹ . حيث يؤثر جو المنظمة وجماعة العمل على معنويات الفرد واتجاهاته بل ورضاه بالقدر الذي تقدمه هذه الجماعة من منفعة أو خسارة بمنطق التبادل الذي يعمل به الانتماء ، فكلما كان الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد ومجالا لانتمائه. وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا للاستياء والتوتر الذي يعظم عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية² .

المطلب الأول /العلاقة المفترضة بين الانتماء التنظيمي و أبعاد التشارك :

النمط التشاركي يمكنه أن يزيد من فعالية المؤسسات ، وذلك عن طريق تحفيز طاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل ، وحل المشكلات المتعلقة به ، أو في مجال رفد عمليات صناعة القرارات والسياسات في المؤسسة . هذا من جانب ، ومن جانب آخر فالنمط التشاركي يزيد في إحساس العاملين بالرضا والانتماء للمؤسسة مما يزيد في دافعيتهم³ . وسنعرض في هذا المطلب إلى طبيعة العلاقة بين الانتماء التنظيمي و أبعاد التشارك كما يفترضها كتاب أدبيات التنظيم :

الانتماء التنظيمي والمشاركة :

يصف بعض الكتاب علاقة المشاركة بالانتماء ويجعل منها معيارا لنجاح القادة في تفعيل المشاركة : ((لمعايرة قوة مشاركتك الداخلية يمكنك أيها المدير أن

¹ المرسي وادريس ، مرجع سابق، ص : 349 .
² سلطان محمد سعيد ، مرجع سابق ، ص206.

³ Keiths & Girling . R , educational management and participation , Allyn & Baccon , USA, 1991 , P 28 .

تصغي إلى الطريقة التي يصف بها الموظفون الشركة ، فكثير من الأشخاص الذين لديهم شعور بالمشاركة مع الشركة يستخدمون دائما كلمات مثل " شركتي " و" شركتنا " عند الحديث عن العمل . وعلى النقيض تماما نسمع كثيرا من الناس الذين يشعرون بأنهم مجرد مأجورين يتلفظون بكلمات مثل " إنها مشكلتهم " و " لو أطاعونا ...". وهذا يعني أن المشاركة تتناسب طرذا مع الانتماء التنظيمي ¹ . ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين ، على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة ، واهم هذه القوى ،إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ، وتمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه من مديرهم باعتباره مساعدا لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم ،بالإضافة إلى تعرفهم لمواقف المنافسة من العاملين في الإدارات المنافسة ،وتوفر المناخ الملائم للعمل والذي يحقق الانتماء التنظيمي لدى الأفراد².

إن المشاركة ترفع من مستوى انتماء المرؤوسين وتزيد من دافعيتهم, و ذلك

للأسباب التالية:

- المشاركة تزيل مخاوف العمال من الآثار المترتبة على القرارات التي تصدر من الرئيس مما يحمل المرؤوسين على قبول القرار،(الذي يعبر عن التوافق في الاهداف اي تحقيق بعد من ابعاد الانتماء) .
- المشاركة تشجع و تحمس العمال على تنفيذ القرار و الالتزام به (الذي يعتبر من أبعاد الانتماء وآثاره).
- المشاركة تمكن العمال من معرفتهم للحوافز الإيجابية و السلبية المشروطة بالأداء الفعال و توفر المعلومات التي يحتاجون إليها.
- المشاركة تحقق إشباع الحاجات العليا للأفراد (الاستقلال, الشعور بالذات, الإنجاز).
- المشاركة الجماعية تصنع التعاون بين الأفراد و تساعد على تقوية و تنمية روح الفريق (اي تشبع انتماءهم لجماعة العمل) .³

¹إيهاب صبيح ، مرجع سابق ، ص : 47.

² محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ،ص 138

³أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية، بيروت ، 1989، ص ص 225/242.

إذن فالمشاركة الواسعة في عملية اتخاذ القرار تجعل الفرد يشعر بأنه عضو رئيسي ، وليس هامشي ، وهذه لها مردود ايجابي على الرضا الوظيفي ، والانتماء من خلال الحرص على الاستمرارية ، وبذل أقصى الجهد ... إذ أن الفرد يشعر بأنه عضو له قيمة ، وليس مجرد آلة أي غير مغترب ، وهذا لأنه يعرف أن بمقدوره الإدلاء برأيه والمساهمة في التغيير من خلال مشاركته في صناعة القرار¹.

الانتماء التنظيمي والتفويض :

إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، ذلك لان إعطاء القائد لمن فوضهم شيئا من سلطة القرار مع حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته يحدث الثقة بين القائد ومرؤوسيه ، كما يولد الإحساس بالمسؤولية، و يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين ، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة² وفي نفس السياق يرى " Stoner and freeman " أن التفويض ينمي لدى المرؤوسين مزيدا من الانتماء والحماس نتيجة ممارستهم الاستقلالية، وحرية التصرف والاجتهاد والحكم على الأمور وتسيير أعمالهم بأنفسهم.³

المطلب الثاني /العلاقة المفترضة بين الانتماء التنظيمي و محددات التشارك :

هذا المطلب عبارة عن محاولة من اجل بيان علاقة الانتماء التنظيمي بالقيادة وكذا علاقته بالتصميم التنظيمي ثم علاقته بالاتصال و أخيرا علاقته بالتحفيز ، باعتبارها محددات للإدارة التشاركية ، وذلك على ضوء ما يراه كتاب التنظيم :

¹ظاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، دار المسيرة ، الاردن ، 1997 ، ص : 225.

² نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص240

³حسين حريم،تصميم المنظمة، مرجع سابق،ص174.

الانتماء التنظيمي والقيادة :

- من أبرز تلك العوامل التي تم دراستها بشكل متكرر في أدب الانتماء التنظيمي هو جانب الإشراف أو القيادة. إذ اتضح أن الانتماء التنظيمي كان أكبر لدى :
- العاملين الذين سمح لهم قادتهم بالمشاركة في اتخاذ القرار ، كما أوضحت دراسات " Berkes & Jermier, 1979 " و " Steers & Rhodos, 1981 " .
 - العاملين الذين تم التعامل معهم باهتمام ، كما أوضحت دراسات " Decotiis & Summers, 1987 " و " Bycio et al., 1995 " .
 - العاملين الذين شعروا بعدالة رؤسائهم في التعامل معهم ، كما أوضحت دراسة " Allen & Meyer, 1990 " ¹ .

وفي نفس السياق اتجهت دراسة Balfour & Wechsler (1996) ، وقد أجريت هذه الدراسة على العاملين في القطاع العام وبينت نتائجها أن الانتماء التنظيمي يتأثر بالممارسات التنظيمية في مكان العمل وخصائص العمل ذاته ، وعلى ذلك قررا بأن الانتماء ليس مجرد شيء يجلبه الأفراد للمنظمة اعتمادا على خصائصهم الفردية ، وإنما يزيد الانتماء وينقص نتيجة للسياسات والممارسات التنظيمية ² . وعليه فان عمل القائد يكون في هذا الإطار المسمى السياسات والممارسات التنظيمية ونظم الحوافز ليتمكن من استثارة دافعية العاملين نحو العمل والمنظمة، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم. وباعتبار التشارك حافزا من الحوافز المعنوية التي توفرها القيادة فانه يعمل على استثارة دافعية العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ، وهذا ما ذهب إليه "التون مايو" وآخرون ، كما سنرى لاحقا ³ . وهذا ما نسعى لإثباته نظريا من خلال سرد آراء علماء التنظيم ، واستعراض النظريات التي تناولت تفسير الحاجات الإنسانية وكذا المداخل النظرية التي سعت إلى تفسير السلوك القيادي عامة و التشاركي خاصة وعلاقته بالحاجات عامة والانتماء خاصة، لكننا نقف عند هذا الحد ولا نتجاوزه إلى تفسير الدافعية .

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، مرجع سابق، ص 100.

² نفس المرجع السابق، ص 130 .

³ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 19.

الانتماء التنظيمي والتحفيز:

يرى بعض الباحثين أن المال يمكنه أن يشبع الحاجات الفسيولوجية فقط. أما

الحاجات الأخرى فغالبا ما يكون إشباعها عبر الحوافز المعنوية بالشكل التالي :¹



ويرى باحثون آخرون أن الانتماء التنظيمي ربما يتأثر بالاختلافات الفردية في المكافآت المستلمة من العمل ، حيث أن توفر أجور ومكافآت إضافية عالية تعني أن المنظمة تضع قيمة عالية لعاملها الأمر الذي قد يقابل بمستويات أعلى من الانتماء. ومن ناحية أخرى قد يتأثر الانتماء بوجود مزايا إضافية غير قابلة للنقل مثل خطط التقاعد

¹ ايهاب صبيح ، ، مرجع سابق ، ص ص : 34 / 35 .

(Becker, 1960)¹ والتي تكبح الأفراد عن البحث عن عمل في مكان آخر ، كما أن توافر فرص الترقية ربما يشجعهم على التمسك بالمسار الوظيفي ضمن منظماتهم Gibson² (1985) .

كما يرى " برنارد" أن سعي الأفراد لإشباع حاجاتهم سبب في دفع الأفراد نحو المشاركة و التعاون مع القيادة الإدارية ،حيث أن أعضاء التنظيم يدركون أنهم لن يحصلوا على المزايا و الحوافز إلا من خلال ارتباطهم بالتنظيم .

ذلك أن " برنارد" يرى أن الإنسان يتعاون مع التنظيمات إن كانت المغريات و الحوافز بأشكالها المختلفة المادية و الاجتماعية و النفسية (مثل التشارك) التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من العضو تقديمها في حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون و الاشتراك معبراً عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر الاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة و ترك العمل³ . أي أن انتماء الأفراد يؤول إلى تناقص إن كانت الحوافز المادية والمعنوية غير مغرية ولا تكفي لإشباع حاجاته على اختلافها ، وقد يصل تدني الانتماء إلى حد الانعدام (ترك العمل) ، وهذا يعني أن الحوافز تقوي حرص الأفراد على الاستمرار في المنظمة وهو البعد الأول في الانتماء كما ذكرنا سابقاً . كما أن الحوافز تسهم في تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم وتحقيق اندماجه وتكيفه مع المجموعة⁴ ونذكر بان التوافق والاندماج مع الحرص على الاستمرار في المنظمة هي الأبعاد المكونة للانتماء(انظر مفهوم الانتماء) .

¹ Becker, Howard S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment," American Journal of Sociology, No.66, pp.32-40.

² Gibson, K. (1985). Hard choices: How women decide about work, career and motherhood. Berkeley: University of California Press, P.345.

³ كامل محمد المغربي , السلوك التنظيمي , دار الفكر عمان, الأردن , 1994 , ص 61.

⁴ يوسف جغلوي ، "القيادة الادارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية" ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل ، لم تنشر ، جامعة البليدة، كلية الاداب والعلوم الاجتماعية ، 2007، ص208 .

الانتماء التنظيمي والتصميم التنظيمي :

كشفت دراسة Linclon & Kallberg¹ (1990) عن أن الهياكل التنظيمية

يمكن أن تعزز الانتماء بطرق عدة: بتسهيل المشاركة (مثلا من خلال إعادة تصميم العمل ، أو من خلال الأنظمة الاجتماعية التقنية التي تتيح للمنظمات تزويد العاملين بإحساس بالسيطرة والشاركة) ، كذلك فإن الإحساس بالجماعة وروح الفريق والكبرياء يمكن تدعيمه بواسطة الهياكل التي تؤكد على التكامل ضمن تلك الطقوس الثقافية ، أو البرامج التي تساعد في تنمية علاقات الجماعة..... مما يعزز الانتماء التنظيمي بتشجيع الأفراد على أن يكون لديهم توجه طويل الأمد تجاه المنظمة. وبالتالي يتضح بأن هذه الدراسة المقارنة التي قام بها Linclon & Kallberg بالتطبيق على العاملين الأمريكيين واليابانيين تدعم فكرة أن خصائص الأعمال والمنظمات قد توافقت مع الانتماء التنظيمي وذلك طبقا لما أظهرته العديد من الدراسات مثل (Mowday et al., 1982)². كما يقرر " fuhmer " بأن النموذج العضوي يتميز بكون التوجيه هو بمثابة نصح و مشورة و ليس امتثالا مما يحقق الولاء للجماعة لدى العاملين و هذا بفضل المرونة و إعطاء الأهمية للتنسيق الأفقي كما الرأسي و يتيح مساحة للامركزية و التفويض. وفي النموذج العضوي يشعر كل عضو بالمنظمة بأنه أكثر ارتباطا بزملائه أو العاملين معه و يعتقد في قوة الجماعة ، كما أن النموذج العضوي يفتح مجالاً للتعاون و التكاتف و المشاركة و التشارك في الأهداف كل هذه الخصائص التي يوفرها النموذج العضوي تجعل العامل يحرص على بقائه في المنظمة مما يقوي انتماءه إليها³ و يقول "ليكرت" أن النموذج العضوي يوضف حوافز و دوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة حيث تسود العاملين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة⁴. لأجل ذلك يدعي

¹ Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1990). Culture, control, and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan. New York: Cambridge University Press, P.321.

² عبد المحسن عبد السلام نعتاني، مرجع سابق ، ص ص: 136/ 139 .

³ عبد السلام ابو قحف ، مرجع سابق ، ص: 69

⁴ حسين حريم ، تصميم المنظمة ، مرجع سابق ، ص : 303.

الكثير من الكتاب أن تطبيق النموذج العضوي في الإدارة اليابانية أدى ارتفاع درجة الولاء و الانتماء لدى العاملين¹.

و إذا كان هذا حال النماذج العضوية (التي تميل إليها الإدارة التشاركية) فان باقي التصاميم التنظيمية المتصفة بالآلية هي على النقيض من ذلك وهذا ما يذهب إليه احد ابرز نقاد البيروقراطية ونعني غولدرن " A. W. Gouldner " إذ يبين في معرض تحليله لوظائف القواعد البيروقراطية أن " القاعدة البيروقراطية تسمح للعامل بالخمول، عبر تحديدها المستوى الأدنى المقبول، بإنجاز ما هو ضروريّ فحسب ليتخالص الطرفان. ونظراً إلى عدم تعديل المواقف، توجه القاعدة البيروقراطية السلوك، وتسمح للرئيس والمرؤوس بمجرد العمل من دون "المشاركة"، و "الانخراط" ووجوب "الالتزام"² (حالة من اللانتماء) . وكذلك يرى " جولدرن " بأنه قصور فيه البيروقراطية أن تنحصر خصائصها في خصائص عقلية فقط ، بل إن هناك جوانب أخرى تستحق الاهتمام مثل الحاجة إلى الانتماء و الولاء ، و التناقضات بين الأهداف ، العامة و الخاصة ، وهذه السمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها من الجماعات الاجتماعية³ . بالإضافة إلى ذلك فان النموذج الآلي يمتاز بنطاق الإشراف الذي قد يؤدي إلى استقلال الرؤساء عن الإدارة العليا للتنظيم ، مما يؤدي إلى ضعف إحساس صغار الرؤساء بالولاء للتنظيم والانتماء له⁴ . كما يصف " غدنز " النموذج الآلي بأنه يفرض رقابة مباشرة وشديدة على العاملين مما يتسبب في استعدائهم أو دفعهم إلى حالة من الاغتراب التي تقلل من حماسهم للانخراط الكامل في أجواء العمل ، أي حالة من تدني الشعور بالانتماء اتجاه المنظمة⁵ .. أما " Robins " فيضيف إلى عيوب البيروقراطية شعور الفرد بالعزلة و الاغتراب⁶ .

¹ عبد السلام ابو قحف ، مرجع سابق ، ص ص: 88 / 69 .

² B. Mattez , , la sociologie industrielle, PUF, que sais-je, PP 59 – 61.

³ فضيل رتيبي ، مرجع سابق ، ص : 174 .

⁴ طلعت ابراهيم ، مرجع سابق ، ص : 163 .

⁵ انتوني غدنز ، مرجع سابق ، ص : 418 .

⁶ Robins . R, organization theoris , structur , design and applications , engle wood cliffs , N.J , prentice Holl ; 1990 ; P 317.

وهذا يناقض الانتماء تماما وينقض كل الأبعاد التي يبني عليها، فلا الحرص على الاستمرار ولا التوافق في الأهداف ولا الفخر بالمنظمة يمكن أن ينتج عن النموذج البيروقراطي (حسب غولدر دائما) .

الانتماء التنظيمي والاتصال:

الاتصال هو الرابط بين الجماعات في إطار تصور علم النفس الاجتماعي على حد تعبير " كاتز و كاهن " ¹ ... و الاتصال كظاهرة عامة هو عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل للمعلومات، أو الفهم المشترك بين فردين أو أكثر، كما أنه عملية ذات اتجاهين تتم عبر الوقت وليس عملية لحظية ² . وعليه فإنه كلما ازداد تفاعل واتصال أفراد الجماعة مع بعضهم كان هناك ازدياد في تكرار ذلك التفاعل ، وأدى إلى تقوية أواصر العلاقة بين الأفراد ، ومن ثم زيادة تماسك الجماعة ³ . حيث تبني هذه الروابط النفسية ذات الصبغة العاطفية على أساس الاتصال الدائم والعميق بين أفراد الجماعة ويدعم هذا الاتصال العاطفي باتصال آخر موجه ومنظم و مقيد ، هو الاتصال الرسمي من أجل ترسيخ الانتماء وتقوية العلاقات في الجماعة ⁴ . وفي أدبيات التنظيم ، الاتصال عموما هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالتنظيم داخله وخارجه وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ⁵ .

كما توصلت دراسات عديدة إلى أن الاتصال يمكنه أن يوضح صورة الإدارة العليا كفكر وتصور حاضر ومستقبلي فيما يخص العديد من القضايا التي تهم العاملين ، فالالاتصال هو ناقل لقيم وثقافة المنظمة والذي ان كان فعالا فقد يحدث توافقا بين قيم المنظمة و قيم العاملين بها ، وهذا ماذهب اليه باحثون مثل Cheney (1983) ⁶

¹ محمد أدبوان ،مرجع سابق ، ص : 15.

² ابن الزاهي منصور و محجر ياسين ، مرجع سابق ، ص 365.

³ حسن الشماع وخضير كاظم ،مرجع سابق ، ص : 156 .

⁴ محمد ادبوان ، مرجع سابق ، ص : 16 / 15 .

⁵ محمد الشركجي ،إدارة المشاريع الصناعية ، ج 2 ، مطابع دار الكتب ،بيروت ، 1967 ، ص 121.

⁶ عبد المحسن عبد السلام نعتاني، مرجع سابق ، ص- ص: 136- 139 .

فقد لاحظ بأن المنشورات التي توضح علاقة الإدارة العليا بالأعضاء التنظيميين تعتبر إستراتيجية قوية ليس فقط كأداة اتصال ، وإنما أيضا للمساعدة في تعزيز التطابق والانتماء بين العاملين . كما يرى أن الاتصال الفعال يعطي انطبعا لدى العاملين بأنهم محل اهتمام من قبل القيادة الإدارية وان إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة هي محل تقدير مما يجذب العاملين نحو المنظمة وبذلك يتحقق الانتماء .

و قد تبين أن الاتصال له اثره الايجابي على الانتماء حتى في حال الأزمات ، فقد قام Brockner et al. (1990) باختبار أثر التبريرات الإدارية المقدمة للعاملين المتبقين حول تخفيض الحجم على انتمائهم ، حيث أوضح بأن التفسيرات الكافية المقدمة من قبل المديرين قد لفتت من الأثر السلبي للتسريح على الانتماء التنظيمي ، خصوصا بين العاملين الذين كانوا غير متأكدين حول سبب التسريح والذين خافوا أن يكونوا ضحية للموجة القادمة من التسريحات.¹

يتضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة و التفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف أو برنامج ما ، وتبرز أهمية الاتصال في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية ، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم ، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم ، و ردود الفعل تجاه أهداف التنظيم ويسعى القائد من خلال عملية الاتصال الى الحصول على اكبر قدر من الالتزام عن طريق الشرح والاقناع والحث الدائم ، كما يجعل المرؤوسين أكثر قبولا لقواعد المنظمة وإجراءاتها² . و في هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن الهدف من الاتصال التنظيمي هو جعل المعلومة تمثل " فلسفة " المؤسسة، تاريخها، تقاليدها، أهدافها، مهمتها، و سياستها من أجل إحداث الشعور بالانتماء³ . الانتماء إذن يبني على

¹ نفس المرجع السابق ، ص 151 .

² محمود الجمل وآخرون ، العلاقة بين خصائص القيادة الفعالة وبين الواقع والطموحات التنظيمية ، المؤتمر العلمي الرابع -الريادة والإبداع ،الأردن ، 15-16 مارس 2005،ص27 .

³ Aktouf .O: Le travail industriel contre l'homme ،éd.Entreprise Nationale du livre , Alger 1985 , P 291

أساس التعاون وتبادل الآراء والمفاهيم من خلال تفعيل منظومة الاتصال في المؤسسة وفتح قنواته في كل الاتجاهات ، لأنه يصنع تفهما واقتناعا بالأهداف المشتركة.¹

¹علي السلمي ، مرجع سابق ، ص : 175.

خلاصة الفصل الثالث:

الانتماء حاجة ملحة وقوة دافعة ، وسعي الأفراد لإشباعها يقوي المنظمة - التي تعتبر جماعة منظمة - ويدعم بقاءها ولا يمكن تحقيق الانتماء في التنظيم إلا إذا كانت المنظمة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته، وتتفق معاييرها مع معاييرها، و كذلك قيمه وأهدافه ، فيتحقق القبول من الطرفين ويتولد لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة. ويتضمن ذلك أنواعاً معينة من السلوك من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي من خلال إدراكه للمعايير المشتركة التي تتحدد على أسسها الأدوار الاجتماعية، مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها، وقيمتها. ويقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى انتماء الفرد للجماعة، وتكيفه معها، والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها، وتكاملها، ومن نتائج الانتماء للجماعة على أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه¹. ونشير في الأخير إلى أن الانتماء يتكون في جزء كبير منه من الاعتقاد بأن الفرد له مكانته في عالم الواقع و أن كل ما سبق ذكره يدعم تماسك المنظمة كجماعة ويقويها.

1- يوسف بن ميخائيل أسعد، مرجع سابق ، ص ص 246/247.