

الفصل الأول

تمكين العاملين والانتماء التنظيمي

ورعاية الشباب

◦ المفهوم والتعريف

الإدارة في الهيئات الرياضية تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج وهو زيادة أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة للتقدم والارتقاء بمستوى هذه الهيئات . (165:12)

ويشير " أحمد سيد مصطفى " (2000م) إلى أن أداء الفرد في العمل هو تعبير عن القدر الناتج الذي ينتجه الفرد خلال فترة زمنية معينة كما أن الفاعلية تعني أداء ما يجب أن يؤديه أداءه العمل المناسب الذي يجب أداءه لبلوغ الأهداف المحددة . (195،145:1)

ويؤكد " BeckerJames " (2001م) إلى أن الأداء الوظيفي هو أهم محاور فاعلية الأداء الكلي للمنظمة ، وذلك يتطلب ضرورة اهتمام واعتناء كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية بتطوير وتنمية أداء الرؤوسين من حيث الكمية والجودة حيث ينعكس ذلك بالضرورة على أداء جماعات العمل والنتيجة أو المحصلة النهائية هي فاعلية أداء المنظمة ككل . (90،86:52)

ومما لاشك فيه أن رسالة الجامعة لا تنحصر في العملية التعليمية والوصول إلى النظريات العلمية الحديثة ذات التطبيقات النافعة ، بل تمتد أيضا رسالتها إلى تربية الأجيال المتعاقبة من الشباب لتهيئ للبلاد القادة في جميع المجالات ويوجد للجامعة وظائف تربية هامة تتعلق بصقل شخصية الطالب وتزويده بالمهارات والقدرات ، وهذا عن طريق الاهتمام بالأنشطة وتنمية القدرات الإبداعية للشباب الجامعي ومن هذا المنطلق أنشئت أجهزة جامعية متخصصة هي أجهزة رعاية الشباب التي تضم مهنيين متخصصين في العمل مع الشباب ، والعمل على

أعداد هذا الشباب . وتنمية قدراتهم لكي يقوموا بدورهم في خدمة وطنهم وتطوير مجتمعاتهم.(4:37،38)

لذا فالجامعات تمثل الركيزة الأساسية التي يستند إليها المجتمع فهي تسعى إلى توفير الظروف والإمكانات المناسبة لتنمية قدرات الطلاب وتهيئتهم ليكونوا قادرين على تلبية الاحتياجات ، ويتضح دور العاملين في مجال الأنشطة الطلابية برعاية الشباب بالجامعات في تنظيم الأنشطة الطلابية بما يعود عليهم بالنفع والعمل على زيادة الممارسين من الطلاب للأنشطة والهوايات المتعددة بتوفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية ، والعمل على تنمية القيادات من الطلاب في مختلف مجالات الأنشطة وتشجيعهم على العمل لإكسابهم الصفات القيادية .(35:72)

ويعتبر التمكين هو الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة ، ومن هذا السياق يجيء مدخل تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة ولاقت رواجاً كبيراً من الناحية النظرية والتطبيقية ، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات داخل المؤسسة وإنما على العاملين في المقام الأول.

حيث يشير⁹ جمال محمد على⁹ (2007) أن التمكين في المجال الرياضي يقصد به جعل العاملين في المجال الرياضي قادرين على وضع الأهداف الخاصة

بعملهم والقدرة على اتخاذ القرار ومعرفة الطرق العلمية لحل المشكلات في المجال الرياضي وذلك في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم. (8:101)

ويعد التمكين سياسة من سياسات التحفيز وثقافة تنظيمية حيث تؤمن بها جميع مستويات التنظيم وتعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل مما يزيد من انتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها وذلك لإحساسهم بأنهم صانعي القرار داخل المنظمة (43:512)

كما أن موضوع الانتماء التنظيمي حظي بقدر لا يستهان به من الاهتمام في الأبحاث نتيجة لتأثيره المعنوي على اتجاهات العاملين داخل العمل مثل الرضا الوظيفي والأداء ونية ترك العمل (46:7,6)

ويرى "عادل ريان محمد" (2000) أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها يزداد مع مرور الوقت واستثمار الفرد لسنوات طويلة من عمره في الوظيفة التي يشغلها. (19:459)

كما يشير "Wadei" (2004) إلى أن الانتماء التنظيمي يتمثل في الناحية العاطفية للفرد والتي تظهر في شكل تقديم جهد إضافي والتطوع لأعمال إضافية والمساهمة في تقديم مقترحات للمنظمة وزيادة الرغبة لدى الأفراد في البقاء في المنظمة. (75:2)

وبذلك يعد الانتماء التنظيمي أحد مظاهر الترابط بين الفرد والمنظمة وحظي باهتمام كبير من المديرين والعلماء السلوكيين.

الحاجة إلى إصدار الكتاب:

تشير "جامعة الدول العربية" (2001م) أن أجهزة رعاية الشباب بالجامعات المصرية من أهم القطاعات الشبابية المنوط بها التعامل مع جميع الطلاب في ظل الارتفاع الملحوظ في أعداد هؤلاء الطلاب المقبولين بالجامعات وكذلك الموازنة العامة للتعليم الجامعي. (32:7)

واتضح للدارس من خلال المقابلة الشخصية غير المقتنة التي أجراها مع بعض الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بكليات جامعة أسيوط تبين للدارس وجود العديد من المشكلات والتي أدت بشكل كبير في انخفاض مستوى العمل داخل إدارات رعاية الشباب وتمثلت هذه المشكلات في أن هناك ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وذلك بسبب عدم الاقتناع الكافي من مديري الإدارة بقدرة الرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى على اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة والتي تعود بالنفع على الإدارة دون أي انحرافات حيث يسود اعتقاد لدى المديرين بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم سوف يؤدي إلى فقدهم النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها في وظائفهم ، كما أن هناك تخوف لدى الرؤوسين من حمل مسؤولية اتخاذ القرارات دون الرجوع لرؤسائهم خوفاً من وقوعهم في الأخطاء ومعاقبتهم عليها ، وذلك بسبب نقص المعلومات وعدم وضوح خطوط الاتصال بين الإدارة العليا والرؤوسين مما يؤدي إلى وجود قصور في إدراك العاملين لمدى تحديد علاقة وظيفتهم بالهدف العام للهيئات التي يعملون بها وتأثير ذلك على انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها.

هذا ما دفع الدارس إلى إجراء دراسة لمعرفة علاقة تمكين العاملين بالانتماء التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعة صعيد مصر ومن ثم الارتقاء بالدور الذي تقوم به إدارات رعاية الشباب تجاه المجتمع المحيط بها .

أهمية الكتاب والحاجة إليه:

تتبع أهمية الدراسة من وجهة نظر الدارس من خلال عدة نقاط :
يأتي أهمية هذا الدراسة مواكبا لاتجاه الدولة لتطبيق اللامركزية في الجهاز الإداري للدولة نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعداد جيل من القيادات الشبابية .

يتناول الدراسة إدارات رعاية الشباب بجامعة صعيد مصر من حيث الواقع الإداري الخاص بها وكيفية تطوير أساليب الأداء الإداري داخلها بما يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

تسعى هذه الدراسة للتعرف على تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعة صعيد مصر، مما قد يؤدي إلى تحسين وتطوير ورفع مستوى فاعلية الأداء الوظيفي .

قد تساعد نتائج هذه الدراسة في التعرف على مفهوم وأبعاد كلا من تمكين العاملين والانتماء التنظيمي وضرورة تطبيقه ونشره في المؤسسات الرياضية .
أهداف الكتاب:-

يهدف الكتاب التعرف على تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين ببعض جامعات صعيد مصر .

التساؤلات:-

1. ما الواقع الفعلي لتمكين العاملين لدى العينة قيد الدراسة ؟
 2. ما الواقع الفعلي للانتماء التنظيمي لدى العينة قيد الدراسة ؟
 3. ما العلاقة بين تمكين العاملين والانتماء التنظيمي لدى العينة قيد الدراسة؟
 4. ما التصور لتمكين العاملين لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعة صعيد مصر في ضوء الانتماء التنظيمي؟
- ### المصطلحات الواردة:-

تمكين العاملين : *Empowerment* :

هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل بطريقتهم مع الثقة المطلقة فيهم . (44:43)

الانتماء التنظيمي : *Organizational Commitment* :

هو ذلك الموقف الإيجابي الحادث بفعل إخلاص العاملين لمنظماتهم واستمرارية نشاطهم الفاعل فيها والارتباط الوثيق ومداومة البقاء الناجح من خلالها . (28:59)

تعريف آخر: هو تضامن العاملين وموافقته على تقديم جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ، كما يتضمن أيضاً موافقة العاملين على قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق تلك الأهداف والمشاركة في أنشطة العمل المتعلقة بالمنظمة للوصول بالمنظمة إلى أعلى مستوى . (1081:62)

إدارة رعاية الشباب: youth care Administrations

هي الجهة المسؤولة عن رعاية الطلاب والطالبات في الجامعات وذلك عن طريق اختيار وتنظيم الأنشطة والبرامج المختلفة بالتعاون مع الجهات المختلفة بهدف استئثار طاقات الطلاب وأوقات فراغهم في رفع مواهبهم وتنمية قدراتهم وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية . (9: 14)

مفهوم وتعريف التمكين المتحددة :

لقد تعددت التعريفات حول مفهوم تمكين العاملين وسوف نوضح

أولا مفهوم التمكين كما يلي :

- مفهوم التمكين :

يوضح " سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب " المعاني اللغوي والفكري

والعلمي للتمكين كما يلي :

- المعني اللغوي للتمكين : "هو منح السلطة والقوة الشرعية والقانونية "
 - المعني الفكري للتمكين : "هو عقد اجتماع ينقل السلطة وينشر الرقابة (لا مركزية) وهو نقل قوة اتخاذ القرار والتصرف والرقابة إلى مستوي أدنى ."
 - المعني العلمي للتمكين: "هو إيجاب .. وقبول .. وممارسة " وهو التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية .
- كما اتفق " سعيد عامر وعلي محمد عبد الوهاب " على تمكين العاملين هو عبارة عن " المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة علي النتائج " . (13: 69)

لذا سنوضح الفرق بين مفاهيم (السلطة والنفوذ وتفويض السلطة والتمكين حتى لا يحدث خلط بين هذه المفاهيم.

- السلطة :

هي الحق في إصدار الأوامر للآخرين وهي تنبع من المركزية الوظيفية للفرد (39:21).

- النفوذ:

هو القدرة علي التأثير في الآخرين ليتصرفوا بطريقة معينة والقوة يستمدتها الفرد من قدراته علي توقيح الثواب أو العقاب أو القوة الفنية والتي يستمدتها من خبراته من مجال معين أو القوة الشخصية التي يستمدتها من تميز واضح في شخصيته يجعل الآخرين يرغبون في طاعته وتحقيق الأهداف التي يضعها لهم.(40،39:21)

- تفويض السلطة:

والتفويض هو عملية يقوم بها المفوض (الرئيس) بنقل سلطة محددة وذات علاقة بطبيعة عمله من أجل اتخاذ القرار من خلال وتوضيح نشاطات المفوض إليه. (2:77)

من خلال اطلاع الدارس يرى أن تفويض السلطة هو "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية . والتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض (الرئيس) عن النتيجة النهائية لهذا التفويض كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهام التي تم التفويض فيها أما في التمكين فتكون المسؤولية عن النتيجة النهائية فتكون فيه هي مسؤولية الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرار بحرية كاملة.

- تعريف التمكين.

وقد تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكتب ، فمنهم من نظر إليه علي أنه من وسائل الإدارة في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفة وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية بتشجيع الأفراد علي تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات. (5:36)

ويعرف "دافت وريتشارد" *daft, richard* " أن التمكين :طريقة جديدة للتفكير في الكثير من الذين يتم استخدامهم في البناء الهيكلية للإدارة "بمعني التفكير في العاملين بطريقة مختلفة من حيث السلطات والمسئوليات المفروض لهم (8:48)

ويتفق معه هذا التعريف حيث ذكر أن التمكين هو تفويض السلطات والاختصاصات والنفوذ للعاملين في المنظمة ونجد أن البعض أوضح ضرورة عدم تدخل المشرفين .

ويعرف "روبرت كريتنر" *R. Kretener* " أن التمكين هو "هو إعطاء المسؤولية والسلطة للعاملين لصنع القرارات الخاصة بأعمالهم بدون تدخل المشرفين " (10:56)

كما يعرف "اريند سند" *Arend Send* "التمكين بأنه "هو تحويل مسؤولية واستقلالية اتخاذ القرار عبر المستويات الأدنى للمنظمة في الهيكلية التنظيمي " (5:36)

ونجد أنه هذا التعريف يتفق مع التعاريف السابقة في ضرورة نقل السلطة والمسئولية للعاملين عبر الهيكل التنظيمي .

ويري "علي عبد الوهاب" أن التمكين بأنه "المشاركة الفعلية من جانب العاملين في الإدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية والرقابة علي النتائج (165:15)

ويعرف "بوين، لاولر" "Bowen, Lawler" التمكين بأنه مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن الإدارة المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين علي فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة والمكافآت التي تحدد علي أساس أداء المنظمة وأخيراً القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء اتجاه المنظمة.

كما يري بوين ولاولر أن مفهوم التمكين يعتمد علي هذه العناصر الأربعة مجتمعه (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها تنفي وجود مفهوم التمكين. (20:42)

وتري "نانسي" "Nancy Foy" أن التمكين هو عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والمساهمات في وضع الخطط تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدي الأفراد لتحسين أداء المنظمة". (23:63)

ويؤكد "سبرتيزر" "Spritzer" أن التمكين هو: أسلوب تحفيز يتكون من أربعة مدركات هي (المعني، القدرة، تحقيق الذات، التأثير) وأن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاهات ايجابية نحو العمل ويوضح من خلال دراسته أن غياب أي من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماماً بل يحرف من معناه. ونلاحظ أن رأي Spritzer يتعارض مع رأي Bowen "Lawler" والذي يتطلب توافر أربعة أبعاد مجتمعية حتى لا ينتفي مفهوم التمكين.

ويوضح "ريل" "Rubel" أن مفهوم التمكين هو سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها وإحساس الفرد بمسئولية عن نتائجها فإذا حدث خطأ ما فلا يجب معاقبة الفرد بل يجب تدريبه بصورة أفضل لتلاشي الخطأ في المستقبل .

وتري "جيولا" "Guilla" أن مفهوم التمكين هو: إعطاء الثقة، الحرية الموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية "

ويعتقد "بلنكاد" "Blanchard" أن التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل.

ويرى "بينز" "تاون سنند" "Benis, Townsend" أن التمكين هو: "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنهم الحرية لأداء العمل بطريقة دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل من الثقة المطلقة فيهم". (65:43)

ويوضح "صلاح الدين عبد الباقي" أن التمكين يعتبر مصدراً للطاقة للعاملين في المنشأة حيث يشعروهم بالمسئولية ويدعو إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية (20:17)

وتعرف "خوله خميس عبيد" : "التمكين بأنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في المنشأة حيث يشعروهم بالمسئولية والرقابة علي النتائج (17:10)

كما تري "سالي علي محمد" أن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديث لإدارة الموارد البشرية لاستغلال الطاقة الكافية لدي العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر (مدركات) معينة في وظيفة الفرد كالمعني والقدرة والتأثير وهذه

المدركات (الحوافز الذاتية للوظيفة) تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل تحقيق وإثبات الذات مما يحفزه على الابتكار والإبداع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وهذا الأسلوب الذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المنظمات ماديا ومعنويا ، والمقصود بالتطوير المادي للمنظمة مثل تبسيط الهيكل التنظيمي عن طريق تقليل المستويات الإدارية ، والاعتماد على فرق العمل وتعديل خطوط الاتصال والسلطة والمسئولية ، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة وتنمية القدرة الذاتية للفرد عن طريق التدريب والتعلم ونقل الخبرات والمقصود بالتطوير المعنوي للمنظمة هو تطوير الثقافة التنظيمية ليشمل مفاهيم مثل مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات ، المساندة في صور النصع والإرشاد وأيضا تقبل الخطأ كفرص للتحكم وأيضا التقدير والاحترام لقيمة العاملين في المنظمة . وإظهار الثقة في قدرات ومهارات العاملين.(14:25،26)

ويعرف " محمد فليح الشمري " تمكين العاملين بأنه ° عملية التفويض التدريجي للسلطة من الإدارة العليا للعاملين ، وتحملهم المسئولية وتوفير الموارد وتهيئة بيئة العمل المناسبة واحترام آرائهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات".(30:39)

ويتضح لنا من خلال المفاهيم والتعريفات السابقة أن معظم التعريفات تناولت التمكين على أنه التمكين المباشر وهو الأكثر انتشارا واستخداما في إدارة الموارد البشرية .

ويتضح أيضا أن كل الدراسات السابقة توضح أن الباحثين يحاولون الوصول لأفضل الطرق لتحسين وتطوير الأداء بأفضل الطرق وقد وجد أن التمكين

يساعد علي تحقيق ذلك من خلال المشاركة واتخاذ القرارات ، وأداء العمل كما يراعي العامل والذي يهدف إلى تحقيق أفضل النتائج في ظل الاتجاه الحديث إلى اللامركزية وفي ظل التقدم التكنولوجي والحضاري يبدأ عصر جديد من المشاركة الفعالية بين العاملين والمنظمة في المنافسة المحلية والعالمية .

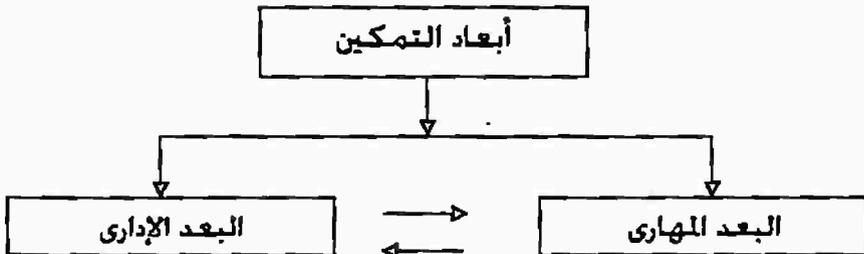
كما يجب أن يكون هناك تجانس بين التمكين وتوفير مناخ جديد يساعد علي الابتكار والإبداع ، ويعتبر التمكين هو أفضل الطرق التي تساعد علي بناء الثقة والالتزام والحماس .

ومن الممكن أن يكون للتمكين أكثر من وسيلة تحفيزية وأن بعض المنظمات الإدارية تعتبره حجر الزاوية في الثقافة المنظمة ، وينظر للتمكين علي أنه عملية تحرير العاملين في ممارسة أعمالهم دون خوف .

مما سبق يمكن أن نعرف التمكين من وجهة نظر الدارس بأنه: هو إعطاء العاملين الصلاحيات لاتخاذ القرارات اللازمة لأعمالهم وتحملهم النتائج النهائية عن هذه القرارات في ظل ما توفره الإدارة العليا لهم من الحرية والموارد وبيئة العمل المناسبة التي تتيح لهم الابتكار والإبداع في العمل .

- أبعاد التمكين .

هناك بعدين أساسين للتمكين كما وضعهما "سبكتور" "Spector" هما:



شكل (1) أبعاد التمكين من الناحية الإدارية

1- البعد المهاري : ويقصد به اكتساب مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة .

2- البعد الإداري : ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيه اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.(52:68)

كما برى "توماس وشيلتهاوس" *Thomes, Velthouse* "أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي :

1- حرية الاختيار (*Choice*) : وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله .

2- الفعالية الذاتية (*Competence/self-efficacy*) : وتعني قدرة الفرد علي إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته

3- معنى العمل (*Meaning fulness*) : ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

4- التأثير (*Impact*) : ويعني اعتقاد الفرد بأنه له تأثير علي القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة وخاصة تلك المعتقدات يعملها.(68,66:72)