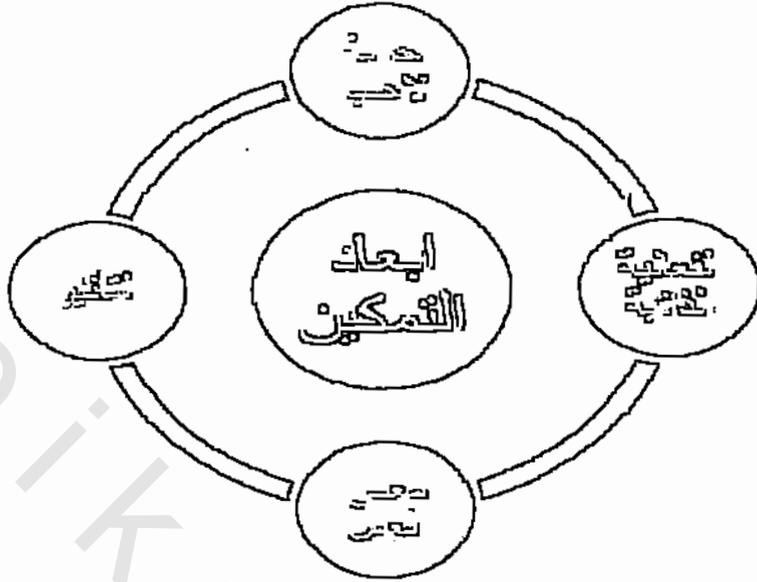


## الفصل الثاني

### أبعاد التمكين

### الإطار النظري والدراسات المرتبطة

obeikandi.com



شكل (2)

أبعاد التمكين من الناحية الإدراكية (من إعداد الدارس )

قد اتفق الدارس مع توماس ، فلتهاوس *Thomes/Velthouse* علي أن الأبعاد الأربعة المذكورة بشكل (2) هي الأكثر قبولا وذلك لأنها من وجهة نظر الدارس تساعد علي إطلاق القوة الكامنة لدي العاملين وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وفيما يلي سوف نوضح بالشرح الأبعاد الأربعة للتمكين كما يلي :

#### 1- حرية الاختيار؛

وهي تعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله حيث أن حرية الاختيار من أهم أبعاد التمكين بالمقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى. (45:72)

ويتقارب هذا البعد مع المفاهيم الإدارية الأخرى مثل المشاركة ، حرية الإدارة ، والسيطرة الذاتية ، وكلها مفاهيم لها تأثيرها الإيجابي علي الرضا الوظيفي الأداء ، الانتماء ، والالتزام التنظيمي ، وتخفيض الفاقد ومعدلات الغياب.

• ويرى الدارس أن حرية الاختيار المدركة لدي الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار ومقاومة الضغوط وضبط النفس ، وان إدراك الفرد أن الأشخاص أو الأحداث من حوله تقيد اختياره وتتحكم به تؤدي إلى مشاعر سلبية وتؤثر في العمل وانخفاض احترام الفرد لذاته .

## 2- الفاعلية الذاتية :

ويقصد بها قدرة الفرد علي إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته ، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين ، فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيدا أن الفرد تمكينا إلا إذا كان واثقا من قدرته علي النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف وتحويل الأفراد من مجرد أدوات يحركها المديرون طبقا للقواعد والسياسات التنظيمية التي تعتمد علي المدير الذي يعطي الأوامر والمرؤوس الذي ينفذها وكذلك فإن تطوير سياسات التحفيز التقليدية التي تعتمد علي الثواب والعقاب يعد أمرا حتميا ويحتاج إلى فترة طويلة من التدريب المكثف لتزويد العاملين وكذلك المديرين بالمهارات والخبرات والمعارف اللازمة لضمان نجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل "التمكين" وأن انخفاض الفعالية الذاتية للفرد يجعله يتجنب المواقف التي تحتاج إلى إظهار قدرة ومهارة هذا السلوك لا يساعد الفرد في التغلب علي الخوف وزيادة تطوير قدراته. (14: 22)

### 3- المعنى :

ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين ، وأن بعد المعنى يمكن اعتباره من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث أنه عندما يتم إعطاء الفرد المسئوليات والحرية في اتخاذ القرار وخصوصا ما يتعلق بوظيفته وتكمن لديه المعرفة الكاملة بدوره في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة يشعر الفرد بأهمية عمله في تحقيق ذلك الهدف .

لذا يرى الدارس أن بعد المعنى من أهم دعائم ومتطلبات التمكين أيضا وليس من مخرجاته فقط ، فلكي يشارك الفرد في تطبيق التمكين وبرامجه يجب أن يشعر الفرد بمعنى وقيمة عمله في تحقيق نجاح المنظمة وأهدافها . (31:40)

#### 4- التأثير في القرارات :

إن إحساس الفرد بانعدام التأثير في المخرجات أمور وظيفية تؤدي إلى الاعتراض الوظيفي شعور الفرد أن الوظيفة لا تحقق له إشباع ذاتي والداخلي وأنه ليس له سيطرة على مراحل عمله ، ويؤدي ذلك إلى الشعور بالفشل في الانتماء إلى أنشطة العمل التي تمكنه من التعبير عن الشعور وآرائه الشخصية وهذا الاعتراض له آثاره السلبية على الإنتاجية وصورة الحياة الوظيفية ( 413:67 )

وأن شعور الفرد بأنه عديم التأثير أو القوة في القرارات والمهام التي يؤديها وينفذها تجعله يشعر بأن دوره ضئيل في تحقيق الأهداف ، ومن ثم إلى انخفاض تقديره لذاته وقلة إحساسه بالسيطرة عن وظيفة وربما أموره الحياتية أيضا وتخوفه من أخذ المبادرة وتحمل المخاطر ومواجهة المشكلات . (10،17 :73)

## -خطوات تطبيق التمكين :

ومن الممكن تطبيق خطوات التمكين من خلال الأتي :

1- مشاركة المعلومات من جميع أفراد المنظمة والتي يرتب عليها :

- o بناء الثقة مع الأفراد من خلال المشاركة .
- o إتاحة الفرصة للأفراد لتطبيق مبدأ الرقابة الذاتية .
- o استعراض الأخطاء كفرص للتعلم .
- o مساعدة الأفراد علي التصرف كملاك للمنظمة .
- o تغيير طرق التفكير التقليدية التي تعتمد علي الأشياء التقليدية .

2- رسم إطار الذاتية من خلال .

- o توضيح العناصر الهامة التالية للعاملين مثل الرسالة والأهداف والقيم
- o وصورة المنظمة حالياً ومستقبلاً ودور المنظمة في المجتمع وأدوار العاملين
- o والهيكـل التنظيمي والسياسات التنظيمية.
- o تحميل الفرد مسؤولية النتائج .
- o توضيح صدور تصرفات العاملين ونطاق مسؤوليتهم .
- o توفير التدريب اللائم لتزويدهم بالمهارات والمعلومات.

3- بناء فرق العمل المدارة ذاتيا عن طريق :

- o توفير التوجيه والتدريب والمهاري لأعضاء الفريق .
- o توفير الدعم والتشجيع تجاه التعبير .
- o النظر إلى التنوع في المهارات لدي أعضاء الفريق كأصل من أصول الفريق.
- o إمداد الفريق بصورة متدرجة بالاستقلالية والسيطرة علي الشئون
- o (وضع أهداف وتنفيذها ورسم علاقة مع بقية الفرق) . (57:50:68)

وقد حدد سعد العتيبي أن هناك (10) خطوات لتنفيذ تمكين

العاملين وهي :

- 1) تحديد أسباب الحاجة للتغيير.
  - 2) التغيير في السلوك المديرين .
  - 3) تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.
  - 4) تكوين فرق العمل
  - 5) المشاركة في المعلومات.
  - 6) اختيار الأفراد المناسبين .
  - 7) توفير التدريب المستمر للعاملين.
  - 8) الاتصال لتوصيل التوقعات الإدارة للموظفين .
  - 9) وضع برنامج للمكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين.
  - 10) عدم استعجال النتائج السريعة. (80 : 33-39)
- وأبضا يمكن أن يتم تطبيق التمكين من خلال الخطوات التالية :
- 1) وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد علي تحقيقها وتعريفهم كيفية تحقيق تلك الأهداف .
  - 2) تعريف الأفراد كيفية الحصول علي الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .
  - 3) إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال
  - 4) إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين علي تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات .
  - 5) زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المنظمة.

6) تدريب العاملين علي التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل .

7) توفير التدريب الملائم للعاملين لتزويدهم بالمهارات والمعارف .  
وهناك أيضا عشر خطوات لتطبيق تمكين العاملين وهي :

1) إخبار العاملين ما هي مسؤولياتهم .

2) إعطاء العاملين السلطة المتوازنة في المسؤوليات .

3) وضع مقاييس الأداء الجيد .

4) توفير التدريب المناسب لمستويات الأداء الموضوعية .

5) إعطاء العاملين المعرفة والمعلومات اللازمة .

6) توفير التغذية العكسية عن الأداء .

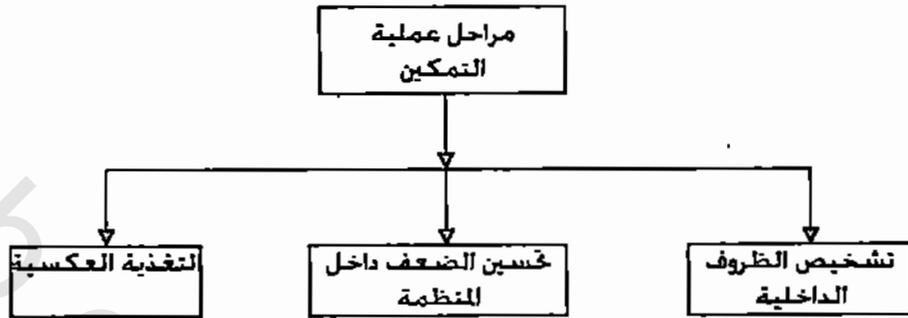
7) تعريف الأفراد بإنجازاتهم التي حققوها .

8) توفير الثقة اللازمة لهم .

9) إعطاء الفرص لهم للخطأ .

10) معالجة الخطأ مع توفير الاحترام والتقدير. (64: 44)

## مراحل عملية تمكين العاملين :



شكل ( 3 ) مراحل عملية التمكين

### 1- تشخيص الظروف الداخلية للمنظمة .

والتي تسبب ضعف العمالة المتبقية بمعنى النظر أو الدراسة بعناية للمنظمة وعناصر تصميم الوظيفة التي تؤدي إلى خفض السلطة أو القوة للطبقات الدنيا والوسطى.

### 2- تحسين الضعف الموجود داخل المنظمة :

وذلك من مركزية القرارات ، القرارات الروتينية ، أنه لا يوجد تنوع ولا مرونة في أداء المهام ، مركزية حل المشكلات ، وكثرة اللوائح والروتينيات . وذلك إذا حدث تغير في هذه الأحداث مع إعطاء الأفراد ( المعلومات والمعارف ، والمهارات، والسلطة لصنع القرارات ) . وتكون بذلك بصدد التمكين وهو يبدأ بوجود أهداف أو رؤية صافية وواضحة للإدارة وشيوع ذلك بالمنظمة والعاملين ليس عليهم أن يمضوا وقت طويل في هذه المرحلة ثم يمكن الاتجاه إلى المشاركة في المعلومات والاتصالات ، وعلى الإدارة أن تقوم بتوعية العاملين بما يحدث حتى يتم الاستفادة منهم وأيضا على العاملين تحديد المعرفة والمهارة اللازمة التي يحتاجونها لمقابلة أهداف الأداء الجيد لتحقيق أهداف المنظمة .

بالإضافة إلى تغير التنظيم يؤدي إلى زيادة سلطة العمالة . وذلك يعني تنوع أكثر في الوظائف .

## 2- التغذية العكسية :

فالعاملين يتعلمون كيف يمكنهم القيام بما هو مكلف لهم في الكثير من المنظمات حديثة العهد في المرحلة الدفع مقابل الأداء ، لذلك فإن النجاح العمالة يكون المكافئة المباشرة ويتم يرقبهم في المسار الوظيفي المؤدي لذلك حيث أن التغذية العكسية الايجابية تدعم وتقوي شعور العامل بمدي أهميته وكفاءته الذاتية (41:49)

ويعتبر التمكين عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المنظمة وتمر عملية التغذية العكسية بأربع مراحل وهي :

**- مرحلة التهيئة المبدئية :**

ويتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين ودور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية وعلي دراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن أي أسئلة تطرأ للعاملين .

## **- مرحلة عدم الرضا :**

وفيها تظهر بوادر عدم الرضا علي الأفراد حيث أنهم لم يتدربوا من قبل علي العمل في فرق وعلي تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات وهذه المرحلة من أصعب مراحل التمكين بالنسبة للأفراد حيث يحتاجون إلى من يخبرونه بمشاكلهم والجوانب التي تثير القلق وعدم الرضا لديهم وهذه المرحلة تحتاج إلى القائد في دور المنسق الذي يستمع للجميع ويجمع المعلومات من جميع أجزاء المنظمة

ويحللها ويوفرها لأفراد الفريق حتى يعرفوا كيف تعمل بقية أجزاء المنظمة والمشاكل التي تواجهها وكيفية حلها .

### - مرحلة الاقتناع :

وفيها يصل الأفراد إلى مرحلة الاقتناع بعملية التمكين وجوانبها ويتعلمون كيف يعملون معا داخل فرق العمل .

### - مرحلة التطوير :

وفي هذه المرحلة تعتمد فرق العمل على نفسها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم .

### تابع مراحل تطبيق التمكين :

وبري "روبرت كوين وسبريتزر" *R.Quin, Spritzer* "أن مراحل تطبيق تمكين العاملين هي :

1- المرحلة الأولى : (تحديد الظروف التي تسبب الضعف للعاملين بالمنظمة) أن ضعف الاتصالات داخل المنظمة المركزية ، الاتوقراطية ، نظم الإدارة نظم المكافآت يؤدي للضعف العام للمنظمة وللعاملين بداخلها ، وهنا تبدأ المرحلة الأولى بتحديد نقاط الضعف الداخلية لإمكانية معالجتها . ( 35:37 )

### 2- المرحلة الثانية : (تنفيذ إستراتيجية التمكين) :

طرق التمكين تكون عن طريق مشاركة الإدارة، وبرامج الأهداف ، الإثراء الوظيفي ، نظم المكافآت التدريب ، الإدارة الذاتية لفرق العمل ، وإعادة تصميم الوظائف ، لذا فإنه يجب على المنظمة تطوير النظم الإدارية ، وتقليل البيروقراطية واختبار الطرق المناسبة لدعم مفهوم التمكين .

3- المرحلة الثالثة : ( هذه المرحلة تركز علي هدفين هما ) :  
التركيز علي إزالة الظروف التي سبق ذكرها في المرحلة الأولى والتأكيد من  
ذلك وتوفير المعلومات اللازمة التي كانت تتوفر للمشرفين فقط حتى يشعر  
العامل بمدى أهمية ومدى جدية الإدارة.

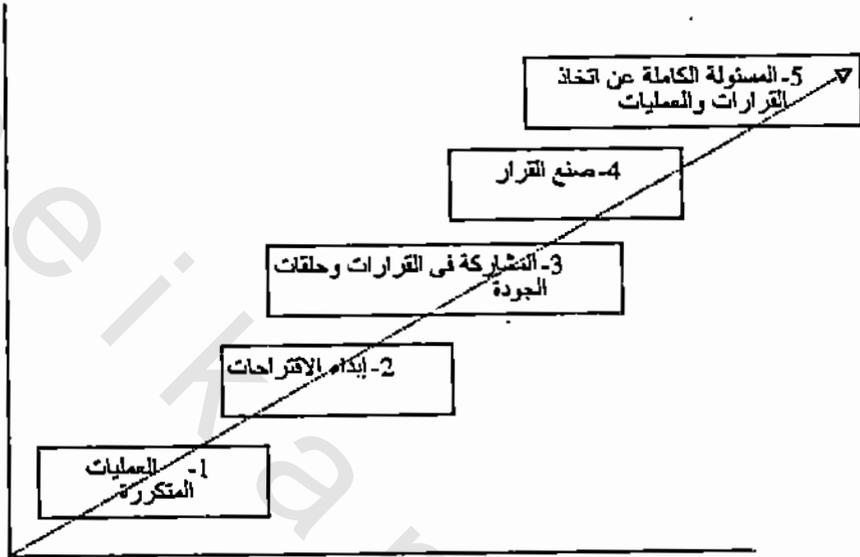
4- المرحلة الرابعة : (الشعور بالتمكين) :  
وهذه المرحلة تكون عن طريق الشعور بالتمكين ومدى تطبيقه داخل المنظمة  
وتفويض السلطات والمسؤوليات لتدعيم الاستقلالية والذاتية .

5- المرحلة الخامسة : (نتائج التمكين) :  
تعمل المنظمة مع العاملين بها نحو تحقيق الأهداف المخططة ، وذلك يؤدي  
إلى زيادة الثقة في إمكانيات وقدرات مع الحصول علي نتائج قوية من حيث  
الإنتاجية ، الانتماء ، تقلص الصراعات الأمان الوظيفي ، تكوين فرق العمل  
النمو المتزايد للمنظمة ، تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة  
ومن خلال ذلك ينبغي أن تعمل الإدارة علي إزالة كافة العوائق التي يتعرض  
لها العاملين أثناء التمكين . ( 25:65 )

#### - درجات التمكين :

يتضح من الشكل التالي ملاحظة تدرج التمكين من عدم المشاركة الكاملة  
في اتخاذ القرارات إلى المسئولية الكاملة عن اتخاذ القرارات وذلك من خلال  
( التعليمات المتكررة ، برامج الاقتراحات ، تكوين فرق العمل ، حلقات الجودة  
تداخل وظائف الفريق ، التوجيه الذاتي للفرق ، الاعتماد علي الذات وهو علي  
مجموعة من الاعتبارات وهي :

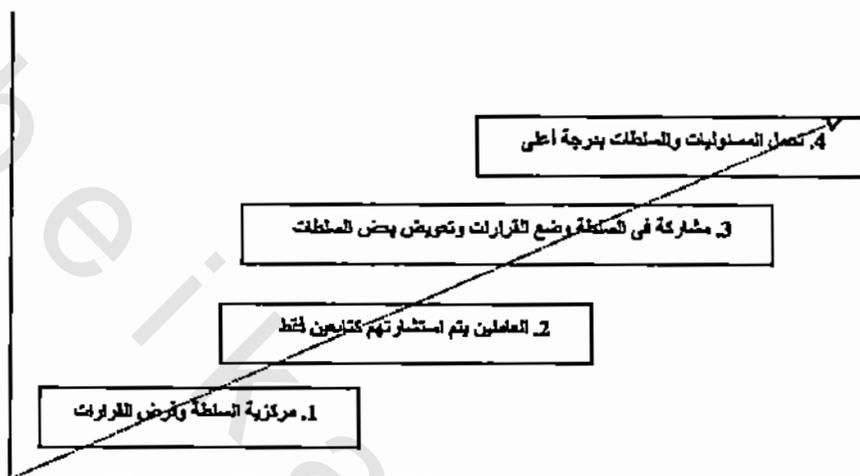
( دور القيادة ، الثقافة التنظيمية ، المشاركة في المعلومات ، توفير الموارد اللازمة للعاملين الدعم المعنوي للعاملين ، توفير التدريب اللازم ) كما يتضح من الشكل التالي :



شكل (4) درجات التمكين

ويتضح من الشكل السابق أن التمكين يتدرج من أقل درجة إلى أعلى درجة من إعطاء التعليمات المتكررة حيث ينخفض التمكين ، فالعمل روتيني والقرارات متكررة ، ثم يتدرج إلى إبداء الاقتراحات ، وذلك النوع بداية التمكين ثم المشاركة في القرارات متمثل في حلقات الجودة ، وذلك النوع من التمكين المباشر، ثم صنع القرارات ، والمسئولية الكاملة عن اتخاذ القرارات والعمليات والاستراتيجيات وهذا التمكين مرتفع ، وتختلف درجات التمكين من منظمة لأخرى .

ويرى آخر أن تمكين العاملين يبدأ من مشاركة السلطة إلى توزيع السلطة علي العاملين بمعنى إعطائهم السلطة بمشاركتهم في الإدارة مثل المديرين كما يتضح من الشكل التالي :



شكل (5) التدرج من السيطرة إلى التمكين

ويتضح من الشكل السابق أن التمكين يتدرج من السيطرة أو الهيمنة ثم الاستشارة ثم المشاركة ثم التفويض الذي يتسع إلى مفهوم أكبر وهو التمكين الذي يشمل التفويض. (275:56)

#### - دعائم عملية التمكين :

أن عملية التمكين يجب تدعمها بالعوامل التالية :

#### 1- تأييد الإدارة التمكين :

يجب أن تقنع الإدارة العليا بعملية التمكين أولاً حتى يمكن تطبيقها في أي منظمة لأن التمكين يؤدي إلى تغيير الأنماط الإدارية للرؤساء المباشرين ويرون إقناعهم الكامل بالتمكين والتغيير المترتب بعملية لن تنجح عملية التمكين في المنظمة .

## - دور المناهيم الجديدة في عملية التمكين :

### 1- دور القيادة في عملية التمكين :

يمارس المديرين والمشرفون في المنظمات التي تطبق مفهوم التمكين مفهوم التمكين دوراً مختلفاً عن غيرهم في المنظمات التي لا تطبق مفهوم التمكين ويعتقد البعض أن الدور الجديد يعني مشاركة السلطات والقوة بين المديرين والعاملين وهناك الكثير من المديرين الذين يشاركون سلطاتهم وقوتهم مع العاملين ولا يعني ذلك أنهم يطبقون مفهوم التمكين ، ولكي ينجح المديرين والمشرفين ويكون لهم دور فعال في تطبيق التمكين يجب أن يكون لديهم الرغبة في تطوير وتغيير أدوارهم من مشرفين إلى مديرين . ( 74:53 )

فالمدير إذا لم يدرك جيداً أن دوره هو مساعدة رؤوسه علي النمو والتعرف علي إمكانياتهم وإخراجها إلى حيز التنفيذ في أي جهود تبذل في سبيل تطبيق التمكين تبوء بالفشل .

لذا يري " بلنكارد " *"Blanchard"* أن دور القائد في تطبيق مفهوم التمكين هو :

- 1) تحديد المستوي المهاري للمرؤوس .
  - 2) مشاركة المعلومات حول الهدف المراد تحقيقه وأسباب أهمية تحقيقه للمنظمة .
  - 3) توفير القدر الملائمة للدعم والإشراف حسب المستوي المهاري للمرؤوس .
  - 4) توفير التدريب للعاملين حسب الحاجة .
  - 5) توفير القدر الملائم من الدعم والإشراف حسب المستوي المهاري للمرؤوس .
- مثل استخدام أسلوب التوجيه المباشر للوظائف التي ينخفض فيها المستوي المهاري للمرؤوس.

- استخدام أسلوب النصح بالنسبة للمهام التي يتوافر للمرؤوس بعض المهارات لأدائها ولكنه تفتقر الخبرة .
- استخدام أسلوب الدعم للمهام التي يستطيع المرؤوس القيام بها ولكن تنقصه الثقة في مهاراته وقدراته .
- استخدام أسلوب التفويض للمهام التي يستطيع المرؤوس القيام بها ويكون لديه الحافز والثقة لذلك .

(6) التأكيد أن المرؤوس ينمو بصورة مستمرة عن طريق إعطائه مسئوليات جديدة .

(7) إزالة العوائق البيروقراطية التي تعوق تطبيق التمكين .

(8) التأكيد من وجود الموارد اللازمة للمرؤوس لتحقيق الأهداف والتأكد أنهم يستطيعون الحصول عليها .

(9) التغذية المرتدة للمعلومات حول كفاءة أداء المرؤوسين والمنظمة  
(38-37: 40)

## تحريكات الانتماء التنظيمي:

### 1- تعريف الانتماء على أنه ارتباط بين الفرد والمنظمة :

كما عرف مختار علي الانتماء التنظيمي بأنه إيمان الفرد واعتقاده في الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها بالمنظمة التي يعمل بها ورغبته في البقاء للعمل في المنظمة كجزء منها وبذل أقصى جهد من أجل هذه المنظمة والرغبة في القضاء علي التنظيم السيئ والتوصل إلى تكييف في المهام بأقصى كفاءة ممكنة كما يقصد أيضا من تعريفه الانتماء التنظيمي في بحثه أنه الولاء فعندما يكون لديه المرجعية ولاء لشيء ما فإنهم سيريدون النجاح لهذا الشيء أو سيبدلون أقصى حب للمساعدة علي إنجاحه ويجب أن نركز علي التساؤل الخاص بالانتماء لمن؟ سقا للفكر التنظيمي نجد أنه تم التركيز علي انتماء المراجعين إلى مديري لمراجعة وإلى الأهداف التنظيمية المرغوبة وأن هناك علاقة متبادلة في ذهن المراجعين بين الانتماء إلى الأهداف التنظيمية ، فمديري المراجعة يجب أن يصيغوا ويوضحوا الأهداف المطلوب تحقيقها لمراجعهم. (31 : 91،92)

كما يعرف (Muthuveloo, Rose .2005) علي أنه تضامن العاملين وموافقتهم علي تقديم جهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة كما يتضمن أيضا موافقة العاملين علي قيم وأهداف المنظمة والعمل علي تحقيق تلك الأهداف والمشاركة في جميع أنشطة العمل المتعلقة بالمنظمة للوصول بالمنظمة إلى أعلى مستوى. (1079:62)

## 2- تعريف الانتماء التنظيمي علي أنه استثمار متبادل :

تري عايذة خطاب أن الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية مما يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسئوليات إضافية(22 : 71)

ويشمل الانتماء التنظيمي العناصر الآتية :

- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة .
- الرغبة في بذل مجهود أكبر من أجل المنظمة .
- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل في المنظمة .
- هو اقتناع الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحهم وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت له ظروف عمل أفضل في منظمات أخرى.(60:52)

ويري (Davidet) أنه من منظور العلاقة المتبادلة حيث تركز الآراء علي الانتماء هو العملية التي يستخدمها الفرد لكي يشعر بالارتباط بمنظمة وبالتصرفات التي تضمن له البقاء ونتيجة لذلك يقوم الفرد بالمحافظة علي كل شيء يراه ذو قيمة بالنسبة له مثل الوقت والمال الذي من الممكن أن يخسره نتيجة لتركه للمنظمة.(47:67)

### 3- تعريف الانتماء التنظيمي من حيث القيم والمبادئ :

ويرى الجمعان أن هذا التعريف للانتماء التنظيمي يحتوي علي عنصر القيم والمبادئ والتي تلعب البيئة التنظيمية والمجتمع دوراً هاماً في تشكيلها وتكوينها ومن ثم التأثير علي درجة قوة الانتماء التنظيمي لدي الأفراد هذا بجانب أن هذا التعريف مبني علي وجود نوع من التوازن بين القيم والأهداف التنظيمية وقيم وأهداف الفرد ، حيث يؤدي هذا التوازن إلى وجود الانتماء التنظيمي لدي الأفراد لذا يضع الدارس هذا التعريف للانتماء وهو تعهد والتزام مكتوب من جانب الأفراد تجاه المنظمة يظهر في شكل سلوك إيجابي يتوافق بل ويتفوق علي القيم والمبادئ التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة والتمسك بالاستمرار في العمل مع المنظمة مع إعطاء أولوية لمصلحة المنظمة الفرد ذاته ( 16 : 960 )

#### 1- تعريف الانتماء علي أنه مجموعة من الخصائص :

حيث يرى كل من ( العتيبي والسواط ) أن لمفهوم الانتماء التنظيمي الخصائص الآتية :

أ- أن الانتماء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة

ب- الانتماء التنظيمي تأثير علي قرار الفرد بالبقاء أو ترك المنظمة .

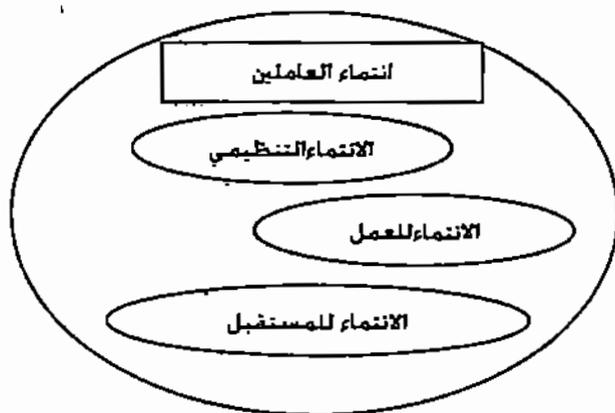
ج- أن الانتماء التنظيمي متعدد الأبعاد ( عاطفي ، أدبي ، استمراري )

وأيضاً يذكر *Muthuvello, Rose* في دراسة لهما أن الانتماء التنظيمي

هو عبارة عن جزء من انتماء العاملين الذي بدوره يشمل الانتماء للعمل أو للوظيفة

والانتماء للمستقبل الوظيفي والانتماء التنظيمي ، ويوضح الشكل التالي انتماء

العاملين .( 62 : 1079 ) .



شكل رقم (6) (تصنيفات انتماء العاملين)  
المصدر (Muthuvello, Rose)

حيث أشار *Adler, Corson* إلى أن انتماء العاملين هو أساس أي تحليل لإدارة الموارد البشرية وأنه يلزم لتنمية سياسات إدارة الموارد البشرية زيادة درجة انتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها مما قد يعطي نتائج إيجابية (84:38)

وفرق *Muthuvello, Rose* بين الانتماء للمستقبل الوظيفي والانتماء للعمل أو الوظيفة حيث أن الانتماء للمستقبل الوظيفي هو أن يكون للفرد أكثر انتماء للوظيفة التي يعمل بها داخل المنظمة وكذلك للمنظمة ذاتها، بينما يعني الانتماء للعمل هو الانتماء لهام وواجبات العمل الذي يقوم به وتكون هذه المهام والواجبات هو محور اهتمام العامل ولا يكون انتماء للمنظمة كمكان (1081،1079:62)

كما فرق *Wiener, Vardi* في دراسة لهما بين الثلاثة تصنيفات السابقة الانتماء حيث أوضحت الدراسة تأثير الانتماء التنظيمي على الانتماء للعمل والانتماء للمستقبل الوظيفي وطبق ذلك على 56 فرد من وكلاء التنمية حيث

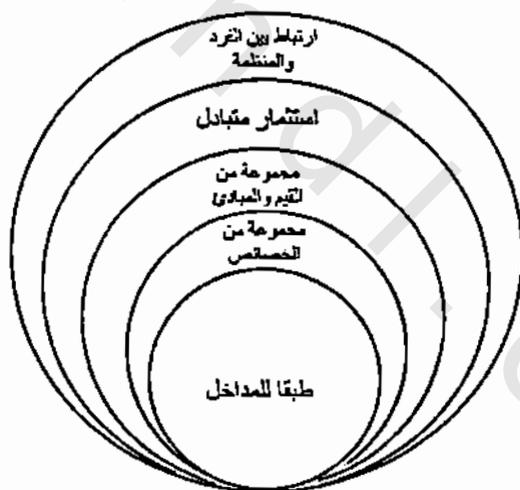
توصلوا في دراستهم إلى وجود علاقة ايجابية ما بين الانتماء التنظيمي والتصنيفين  
الأخرين للانتماء. (155:74)

## 2- تعريف الانتماء طبقا للمداخل :

يوجد مدخلان أساسيان لتعريف الانتماء وهما مدخل التبادل والذي ينظر  
إلى الانتماء علي أنه ناتج من عمليات الدفع والمساهمة من المنظمة والأفراد وبناء  
علي هذا المدخل أنه كلما كان هناك أفضلية أكبر من عملية التبادل كلما تزايد  
انتماء الفرد للمنظمة .

أما المدخل الأخر سيكولوجي ويضيف الانتماء كاتجاه أكثر إيجابية وحيوية  
نحو المنظمة وأهدافها وليس مجرد البقاء بها. ( 3 : 26 )

◦ ويمكن أن يوضح الشكل التالي تعريفات الانتماء التنظيمي :



شكل (7) تعريف الانتماء التنظيمي (من إعداد الدارس)

## ثانيا : المفاهيم المرتبطة بالانتماء التنظيمي :

### 1- تعريف الالتزام التنظيمي :

إن الأدبيات المتاحة قد فرقت بين نوعين من الالتزام التنظيمي للمرؤوسين هما الالتزام الوجداني والمستمر حيث أن الالتزام نحو المنظمة يتشكل بمرور الوقت لكون المرؤوس يقضي معظم وقته وحياته الوظيفية داخل المنظمة ومن ثم فإن تركه لهذه المنظمة سيكون مكلفا وهو ما يسمى بالالتزام المستمر أو "الجبري" أما النوع الثاني من الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين هو الالتزام الوجداني أو "العاطفي" حيث يلتزم الفرد تنظيميا ويبقى في المؤسسة لأنه يرتبط بهذه المؤسسة وبأهدافها ارتباطه بهذه المؤسسة وبأهدافها ارتباطاً وجدانياً.

### 2- الرضا الوظيفي :

يذكر *Smith et el* أنه يختلف الرضا الوظيفي في أن الأول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل ويتغير خصائصه الذاتية أما الانتماء التنظيمي عن الاستجابة تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط ككل ، فالمشاعر الخاصة بالانتماء التنظيمي تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة ، بينما الرضا عن العمل يعتبر مقياسا أقل ثباتا يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل كالإشراف والأجور وظروف العمل والبعض يرى أن الانتماء التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا عن العمل (76:71)

وبالتالي يرى الباحثان *Batemen, Starrier* أن شعور الفرد بالانتماء التنظيمي ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا عن العمل وقبل الالتحاق بالعمل

وباستمرار عمل الفرد وذلك كلما ساعدت المنظمة الأفراد علي إشباع حاجاتهم وبالتالي يعتبر الانتماء التنظيمي سبباً للرضا عن العمل وليس نتيجة له (75:39) كما يذكر *Johns, Saks* أن الرضا الوظيفي قد يشير إلى اتجاهات العاملين تجاه عملهم . (40:55)

كما اختلف الباحثون في النماذج التنبؤية لكل من الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي وقد عبر عن ذلك بالمعادلتين التاليتين :

- 1) الرضا عن العمل = المكافآت - التكاليف
- 2) الانتماء التنظيمي = (المكافآت - التكاليف) + الاستثمار (موارد داخلية بالنسبة للفرد + موارد خارجية بالوظيفة) - وجود بدائل وظيفية أخرى ذات وظيفة أخرى ذات جاذبية.

ويري *Knights, Krnedy وCote* أن الرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر ولاءً تجاه منظماتهم وعندما يكون العاملون راضين عن وظائفهم سوف يشعرون باتجاهات إيجابية تجاه عملهم ولا يرغبون في تغيير أو ترك هذا العمل ويفضلون البقاء فيه والعمل بجدية للحصول علي عائد مجزي . وأنه إذا شعر العاملون أن المنظمة تعدل في حقوقهم ومعاملتهم سيشعرهم ذلك بأنهم مسئولون مسئولية تامة عن هذا العمل وسيبذلون قصار جهدهم للعمل بجدية للعمل ولتحقيق أهداف المنظمة . لذا يجب علي المديرين لزيادة انتماء العاملين تجاه المنظمة العمل علي زيادة رضاهم الوظيفي وذلك عن طريق العمل في أكثر من وظيفة لإكسابهم مهارات وخبرات متخلفة وتقديم برامج تدريبية مناسبة لهؤلاء العاملين لتشجيع علي العمل ووضع نظام للمكافآت والحوافز والترقيات .

وهنا يرى الباحثان حدوث الانتماء التنظيمي يترتب علي شعور الفرد بالرضا في عمله أولاً حيث أن الفرد عندما يكون راضياً عن ظروف عمله ويشعر بشيء من الارتياح النفسي تجاه عمله يتأتى بعد ذلك شعوره بالانتماء تجاه أهداف المنظمة ويشعر بأنه مرتبط بها ويتحقق أهدافها .

### 3-القيم والدوافع :

تري عايذة خطاب أن مستويات الانتماء التنظيمي تتأثر بدوافع وقيم الأفراد ، فتطبيقات نظام الإدارة الأبوية والأمان الوظيفي في اليابان يعتبر من العوامل الهامة في تحقيق الانتماء التنظيمي في المنظمات اليابانية كما أن الأفراد الذين يدركون بأن أعمالهم تشبع لديهم دافع الإنجاز فإن ذلك يزيد من الانتماء التنظيمي لديهم ، كما أنه بزيادة التفاعل بين الأفراد الذي يشبع الحاجات الاجتماعية يزيد من ارتباطهم بالمنظمة ، كما أنه كلما زادت قيمة العمل وأهميته بالنسبة للفرد زاد مستوى الانتماء لهذا الفرد. (20:69)

### 4-الولاء التنظيمي :

أن الولاء التنظيمي هو الحب والموالاة والارتباط بالمنظمة والنتائج عن مجموعة من العوامل بعضها ينبع من الفرد والبعض الآخر ينبع من البيئة المحيطة والذي يؤدي إلى التزام الفرد بأداء ما يطلب منه من أعمال بأعلى مستوي من الكفاءة والفاعلية مما يؤدي إلى زيادة تطابقه مع المنظمة وقيمها وخلص الدارس إلى أن هناك تداخلاً كبيراً في مفهوم الانتماء والولاء وقد نتج هذا عن التداخل عن الطبيعة المتقاربة لهما.

كما يرى العتيبي أن اصطلاح الولاء التنظيمي *Organizational Loyalty* لا يتطابق مع اصطلاحين بنفس المفهوم ، فالانتماء يعتبر مفهوم عامًا وموسعًا يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة والتي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل مستمرًا طالما بقيت العلاقة التعاقدية قائمة أي أنه يتضمن علاقات نشطة بين الفرد ومنظمتة تتمثل في استعداد تام من قبل هذا الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهد وتفان بغية المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المنظمة لتعلقه وولعه الشديد بها . (116:5)

أما مفهوم الولاء أو الإخلاص فيعكس فقط السلوك الرسمي الذي ترغب فيه المنظمة وتتوقعه من الفرد الذي يعمل لديها ، وهو بهذا يعبر جزئيًا عن مفهوم الانتماء المتعدد الأبعاد ، كما أن بعض الباحثين استخدم تعبير " الانتماء والولاء للمنظمة " للإشارة إلى هذا المفهوم .

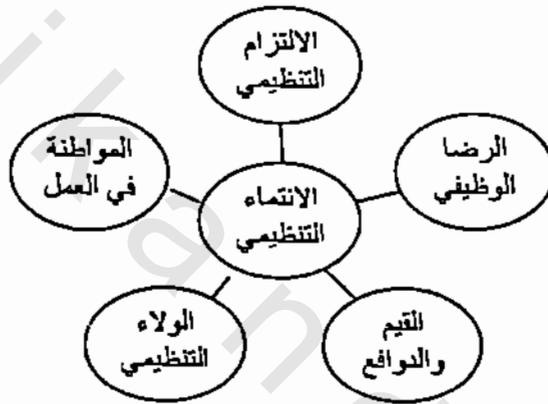
ويتفق الدارس في الرأي القائل أن الانتماء التنظيمي يختلف عن الولاء التنظيمي حيث أنه يرى أن الانتماء مفهوم أوسع من مفهوم الولاء .

#### 5- سلوك المواطنة في العمل :

حيث يذكر إبراهيم أن سلوك المواطنة أو الدور الممتاز تم تعريفه ودراسته بطريقة مختلفة ولكن مع ذلك فمعظم الباحثين يجتمعون على أنه يتضمن سلوكيات العمل والتي تذهب لأبعد مما تفرضه المنظمة أو التصنيف الوظيفي فبعضها يتضمن بعض السلوكيات كتقديم مساعدات إضافية لزملاء العمل والتطوع لأنشطة العمل الخاصة ومراعاة وتفهم حقوق زملاء العمل وتقديم المقترحات عندما تظهر المشكلات وغيرها ، فقد اتضح أن العاملين ذوي الانتماء المنخفض حيث

أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة جوهرية بين الانتماء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية . (43:6)

ويرى الدارس هنا أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أوسع من مفهوم الانتماء التنظيمي ، حيث أن المواطنة التنظيمية تترتب علي شعور الفرد باتتماء لعمله أي أن يحدث الانتماء أولاً ثم بعد ذلك تحدث المواطنة التنظيمية .  
• ويمكن توضيح المفاهيم المرتبط بالانتماء التنظيمي كما بالشكل التالي:



شكل (8) المفاهيم المرتبطة بالانتماء التنظيمي

### ثالثاً: أبعاد الانتماء التنظيمي .

في بداية الأمر تناول الباحثون مفهوم الانتماء التنظيمي بشكل عام دون النظر إلى الأبعاد المختلفة التي يتكون منها الانتماء التنظيمي ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن الانتماء التنظيمي له أبعاد مختلفة ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور أبعاد مختلفة للانتماء.

إن المنظمات تتكون من مجموعة فئه ولكل فئه ونطلعاتها وتلك الفئات هي:

◦ الموظفين .

◦ الإدارة العليا.

◦ العملاء .

أما علي المستوي المنظمة فيوجد عدة تحالفات سواء هذه التحالفات رسمية أو غير رسمية ويحاول كل تحالف الحصول علي منافع خاصة من خلال التكتل أو التجمع ونتيجة لوجود مثل هذه التحالفات فقد وجد اختلاف في القيم والأهداف بين الجماعات في داخل التنظيم الواحد .

حيث اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الانتماء التنظيمي فعلي سبيل

المثال قد حدد *Muthuvello, Rose* أن الانتماء بعدين أساسيين هما :

(1) الانتماء الإيجابي : ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف

الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد الرغبة في البقاء والاستمرار بها .

(2) الانتماء السلوكي : والمقصود به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد

مرتبط بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق فالوقت والجهد الذي قضاه الفرد

داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها .

وقد اقترح *Allen, Meyer* نموذجاً من ثلاثة أبعاد الانتماء التنظيمي وهي :  
1- الانتماء العاطفي الوجداني :

يشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه شعورياً بها فالعاملون الذين لديهم الانتماء الوجداني القوي يبقون في المنظمة لأنهم يرغبون ويريدون ذلك .

وأيضاً يرى نايف عاصي أن الانتماء الوجداني أو العاطفي يحتوي على عملية التطابق أو التوافق بين متطلبات الفرد وأهداف المنظمة وبالتالي فإن أهم عنصر في هذا الانتماء هو عملية التطابق . (24:34)

وكذلك يذكر الخبيلي أن هذا البعد يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجههم له ، كما يتأثر هذا الجانب من الانتماء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء ما تعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو . (50:32)

ويذكر *Jones* أن الانتماء المؤثر هو تعبير عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض وعلاقتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المنظمة إلى ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء . (26:55)

كما يرى *Pierce et all* أن الانتماء العاطفي هو أحد الأنواع الأساسية للانتماء التنظيمي نظراً لأنه يتعلق بالارتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بين الفرد والمنظمة ومن المتوقع أن يكون إيمان الفرد بأهداف وقيم المنظمة مرتفعاً إذا ما زاد انتماء العاطفي ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الفرد يجد ذاته من خلال المنظمة نفسها ولذلك فهو يسعى جاهداً لتحقيق أهداف المنظمة (62:65)

## 2- الانتماء المستمر الاستمراري :

يشير *Darwish* أن هذا الانتماء يشير إلى إدراك العاملين للتكاليف المترتبة علي ترك المنظمة لذلك فإن العاملين ذوي الانتماء المستمر المرتفع يبقون في المنظمة لأن عليهم أن يفعلوا ذلك. لذا فإن أهم عنصر في الانتماء المستمر هو عنصر الاستمرار وعدم ترك المنظمة. (35:46)

كما يعبر الانتماء المستمر عن إدراك العاملين بحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم وولائهم وبقائهم داخل المنظمة الإدارية مقارنة ببقيدانهم لمثل هذه الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمنظمة مثل الأقدمية ، الأمن الوظيفي ، الراتب التقاعدي والخدمات الصحية.

كما يشير *Bateman* إلى أن العاملين يستمرون بالمنظمة لأنهم يدركون أن الخسائر المترتبة عن ترك العمل الحالي تكون أكبر منها في حاله البقاء فيه لذا يستمرون في هذا العمل وأنه إذا استثمر العاملون ما لديهم من طاقات ومجهودات ووقت في أداء عملهم بالمنظمة سوف يزيد هذا من انتمائهم المستمر وأيضا يري العاملون أنه في حاله تركهم للمنظمة الحالية سوف يفقدون زملاءهم في العمل لذا يفضلون البقاء في عملهم الحالي بالإضافة إلى أن النقص في فرص العمل الخارجية سيزيد من انتمائهم المستمر. (27:39)

## 3- الانتماء الأدبي الطبيعي أو المعياري :

يشير إلى الانتماء الذي يقوم علي إحساس الفرد بالواجب تجاه المنظمة لذلك فإن العاملين ذوي الانتماء الأدبي العالي يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون أنه ينبغي عليهم فعل ذلك .

وقد يكتفي بعض الباحثين بالإشارة إلى البعدين الأول والثاني عند تناولهم موضوع الانتماء التنظيمي حيث أن الأول الانتماء الوجداني يعكس الرغبة في البقاء في خدمة المنظمة ، والثاني الانتماء المستمر يعكس الحاجة إلى البقاء في المنظمة (19:132).

كما يذكر *Wicner* أنه قد يؤثر المشاركة الاجتماعية بشكل أساسي علي الانتماء الأدبي هما:

◦ **الشق الأول:** فهو ارتباط الانتماء الأدبي بالمعتقدات الثقافية الموروثة والمكتسبة من (العائلة، البيئة الثقافية ) وذلك قبل دخول المنظمة كما أن هناك مجموعة من المعتقدات يكتسبها الفرد بعد دخوله المنظمة.

◦ **الشق الثاني:** فهو بمثابة التشغيل وهو ( المعامل بالمثل ) وطبقاً لهذا المبدأ فإن الانتماء الأدبي سيزيد باستلام المكافآت من المنظمة وليس من المحتمل أن تثبت كل المكافآت روح الانتماء ومن أنواع المكافآت :

1- المكافآت التنظيمية مثل العدالة وزيادة الأمن الوظيفي

2- والمكافآت الاجتماعية مثل جماعة العمل وأسلوب الأشراف وتقديم

المنظمة كل هذه المكافآت تعطي للموظف لتسهيل مهمة الأداء وعلي

الرغم من أن هذه المكافآت قد لا تتوافر بالشكل المطلوب ولكنها من

المتوقع أن تؤثر علي الانتماء الأدبي .

ويري البعض أن الانتماء المعياري هو إحساس العاملين بالالتزام الأدبي

للبقاء في المنظمة وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابجاً من

القيم التي يعتنقها الفرد أو تلك التي يحصل عليها قبل التحاقه بالمنظمة ( مثل

الأسرة أو التطبيع الاجتماعي ) أو عقب التحاقه بالمنظمة ( التطبيع التنظيمي )

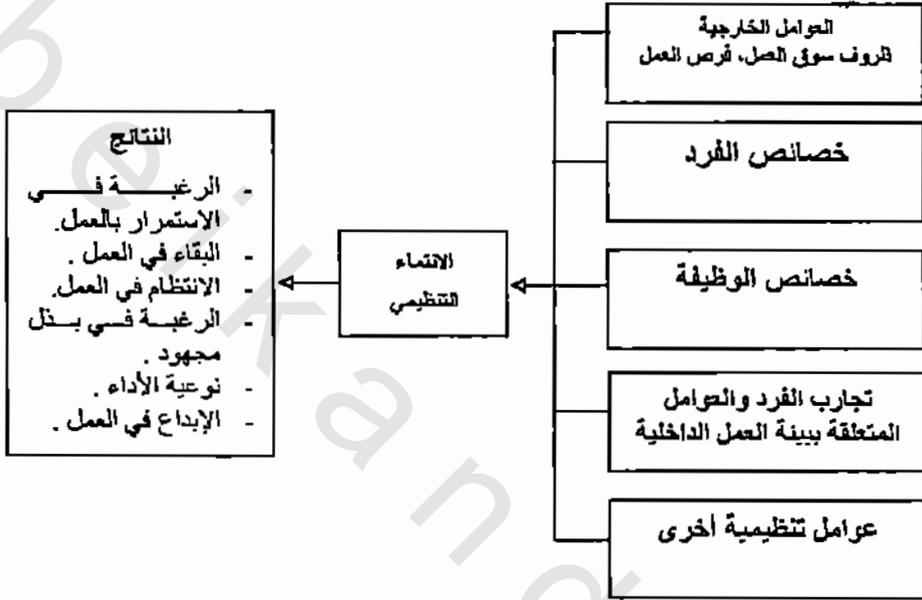
وبالتالي سيكون سلوك الموظف في هذه الحالة انعكاساً لما يشعر به من أن ما يفعله صحيح وأخلاقي.

ومما سبق يرى الدارس هنا هناك فروقاً بين أنواع الانتماء الثلاثة وتلاحظ أن الانتماء العاطفي له علاقة بمشاعر الفرد وأن الفرد يبقي في العمل نتيجة لرغبة روجه للقيام بهذا العمل . أما بالنسبة للانتماء المستمر فإن بقاء العامل في عمله ناتج عن احتياجه لهذا العمل فيما يمكن تسميته بانتماء الاحتياج، وأخيراً بالنسبة للانتماء الأدبي فيرجح بقاء الفرد في عمله إلى شعوره بأنه من الواجب عليه أن يفعل ذلك .

## رابعاً : العوامل المؤثرة علي الانتماء التنظيمي :

هناك عدة عوامل تؤثر علي الانتماء التنظيمي مثل العوامل الخارجية وخصائص الفرد وخصائص الوظيفة وتجارب الفرد وخبراته وعوامل تنظيمية أخرى .

-ويوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة علي الانتماء التنظيمي :



شكل رقم (9) العوامل المؤثرة علي الانتماء التنظيمي

من إعداد ( علي عبد الوهاب وعابدة خطاب )

### 1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية :

تؤثر البيئة الخارجية من حيث توافر فرص في سوق العمل ومدى الوضوح في النظم المتبعة في الاختبار والتعيين ومدى قدرة الشخص في الاختيار للوظيفة التي تناسب ميوله وقدراته مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع الانتماء التنظيمي للأفراد وإذا كانت الفرص في سوق العمل منخفضة وكانت قدرة الأفراد علي التنقل من وظيفة إلى أخرى تكاد معدومة ، فإن الأفراد قد يقبلون وظائف لا تتناسب مع قدراتهم

وميولهم ، وذلك قد يكون تحت ضغوط الحاجة الماسة للعمل ومن المحتمل أن يؤدي إلى انخفاض مستوي الانتماء التنظيمي لديهم. (110:15)

ومن جهة أخرى تؤثر أحوال الكساد وارتفاع مستوي البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة علي مستوي الانتماء التنظيمي بالارتفاع خاصة في بدء العمل .

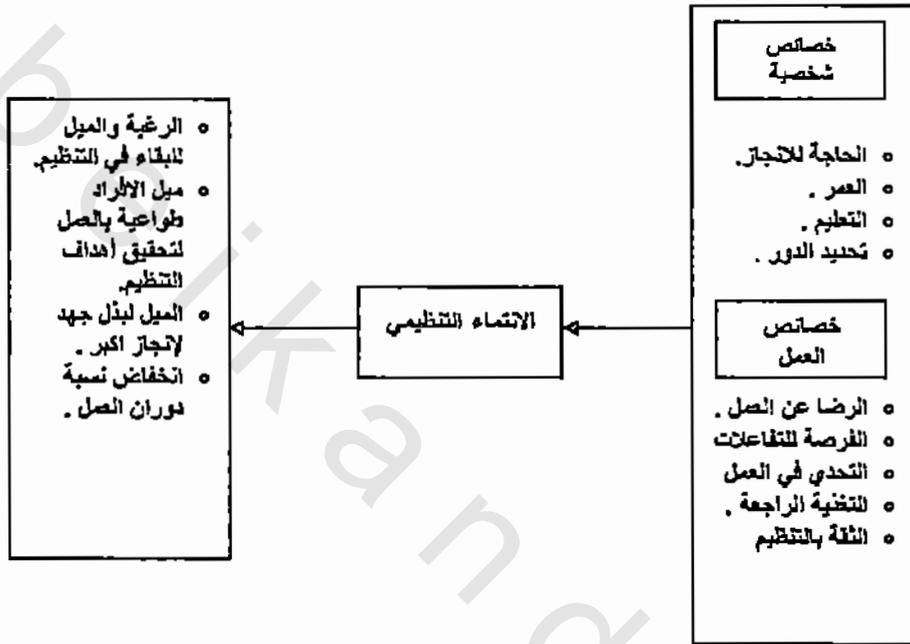
وتؤثر قدر وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى سواء داخل المنظمة أو خارجها علي مستوي الانتماء التنظيمي ، خاصة في الشهور الأولى لبدء العمل بالنسبة للعاملين الجدد.

قد تبين من بحث قامت به احدي الباحثات عن اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام أن مستوي الانتماء التنظيمي كان مرتفعاً وقد كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة وقصور المعلومات عن سوق العمل ، فضلاً عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة وانخفاض فرص العمالة بها، كل هذا أثر اتجاهات العاملين بالنسبة للانتماء التنظيمي الارتفاع(82:20).

كما أن عملية تكوين الانتماء التنظيمي عند الأفراد عملية معقدة وذات تأثير وأبعاد مختلفة ومتداخلة وقد تعددت الآراء بشأن العوامل التي تسبب في تكوين الانتماء المهني تبعاً لتعدد الدراسات والمجتمعات التي يتم إجراؤها فيها حيث قام كثير من المفكرين بوضع نماذج تبحث في العوامل المسببة للانتماء وتوضيح السلوك الصادر من الأفراد نتيجة لذلك ومن هذه النماذج (نموذج Steers) الذي وضعه عام (1977) والذي أظهر فيه العوامل التي تؤثر في تكوين الانتماء

التنظيمي عند الأفراد وما ينتج عنه من سلوك ، مصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كالآتي :

وهذا الشكل يوضح مدخلات ومخرجات الانتماء التنظيمي عند Steers:



شكل (10) مدخلات ومخرجات الانتماء التنظيمي (نموذج Steers)

### 1 خصائص الفرد :

تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث طول مدة الخدمة والسن ومستوى التعليم والجنس ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالانتماء التنظيمي :

#### أ- طول مدة الخدمة والسن :

توجد علاقة ارتباط قوية بين كل من طول مدة الخدمة والانتماء إذ يؤدي طول مدة الخدمة إلى استثمار الأفراد للوقت والجهد في المنظمة وتنمية العديد من العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه .

كما تعتبر الزمالة في العمل مدرا لكثير من العلاقات الاجتماعية في العمل وكلما زادت العلاقات الاجتماعية وزاد استثمار الوقت والجهد جعل ذلك من الصعوبة ترك العمل وازداد إدراك الفرد بجاذبية العمل الذي يعمل فيه والارتباط النفسي بالمنظمة وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي (20:131) .

#### ب- التعليم :

أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة ايجابية بين مستوى فكلما زاد مستوى التعليم الفرد زادت درجة انتمائه للمنظمة ومن هذه الدراسات دراسة العتيبي .

بينما ذكرت عايده خطاب أن مستوى التعليم قد يرتبط عكسيا أو طرديا بالانتماء التنظيمي وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته في المنظمة وكان انتمائه التنظيمي بالانخفاض بينما كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل وكانت طبيعة العمل تناسب مع قدرات وميول واتجاهات الفرد كلما ارتفع مستوى الانتماء التنظيمي . ( 20:135 )

وأظهرت بعض الدراسات مثل دراسة Steers وجود علاقة سلبية بين التعليم والانتماء التنظيمي وقد يرجع ذلك إلي أن الأفراد أصحاب التعليم المرتفع

يكون لهم أهداف وتطلعات كثيرة قد يكون من الصعب علي المنظمة التي يعمل بها في الوقت الحالي من تحقيقها مما قد يؤثر عكسيا علي انتمائهم التنظيمي .

#### جـ- النوع :

تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتماء للمنظمة من الرجال بينما تبين من أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين النوع والانتماء التنظيمي وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقا علي منظمات القطاع العام وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء (20:143) .

كما يذكر نغساني أنه يشير مراجعة الدراسات السابقة إلى أن العلاقة بين الانتماء التنظيمي والنوع يشوبها الكثير من الغموض حيث كشفت هذه الدراسات عن نتائج متناقضة فمن خلال مراجعته للأداء الإداري أوضحت بعض الدراسات أن النساء أظهرن مستوى أعلى من الانتماء التنظيمي مقارنة بالرجال وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن النساء عادة ما يواجهون عقبات في العمل أكثر مما يواجهه الرجال ، كما أن النساء عادة ما يدركن بأن هناك تمييزاً أكبر ضدهم مقارنة بالرجال لذلك فإن النساء يعتبرن بأن قدرتهن في الوصول لمنصب متشابه في منظمة أخرى محفوف بالمخاطر الأمر الذي يحد من إدراكهن للبدائل المتاحة أمامهم الأمر الذي يعكس إيجابيا علي انتمائهن، ومن ناحية أخرى فقد كشفت بعض الدراسات مثل دراسة *HeslinCote* عن أن الرجال اظهروا مستوى أعلى من الانتماء التنظيمي مقارنة بالنساء.

### د- قيم ودوافع الأفراد:

قد تتأثر قيم ودوافع الأفراد بالحالة المعنوية للعاملين حيث أن الحالة المعنوية للعاملين في المنظمة يمكن الوقوف عليها من واقع الرغبة والاستعداد الذي يظهرونه تجاه عملهم وتجاه رؤساءهم وزملائهم وتجاه أهداف المنظمة بصفة عامة والروح المعنوية عنصر غير ملموس لا ينكشف بطريقة مباشرة وإنما من خلال ظواهر تعكسها ، فالروح المعنوية الجيدة تعكسها ظواهر معينة مثل حماسة العاملين واهتماماتهم الزائد بعملهم وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار والرغبة الاختيارية في التعاون مع الآخرين وربط أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة والانتماء لها والإشادة بها في المجتمع الخارجي والشعور بالفخر للانتماء لها ، وبهذا 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 المنظمة كما أن ضعفه يعمل على خلق المشاكل العديدة مثل الإضرابات والاضطرابات والسرقات والتخريب ويجعل العاملين في حالة من اللامبالاة في عملهم مما قد ينعكس ذلك على قيم ودوافع الأفراد للعمل. (122:70)

### 3- خصائص الوظيفة :

يرى على عبد الوهاب وعائدة خطاب أنه تؤثر خصائص الوظيفة على الانتماء التنظيمي من حيث حرية الاختيار لزملاء العمل والشعور بالأهمية والمسئولية في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتغذية المرتدة كل هذه العوامل تؤثر إيجابيا أو سلبيا على الانتماء التنظيمي فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحفدي والشعور بالأهمية والمسئولية كل هذا يرتبط ايجابيا بالانتماء التنظيمي أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر والذي يتخذ شكل صراع الدور

أو عدم وضوح الدور فإن ذلك يؤثر عكسياً على الانتماء التنظيمي . (109:15)

#### 4- تجارب الفرد والعوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :

ذكر إبراهيم أنه قد يؤثر تجارب الفرد على انتمائه كما تؤثر بعض العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية على الانتماء التنظيمي كالدخل والرئيس المباشر والزملاء في العمل . (72:6)

أن التجارب التي يكتسبها الفرد أثناء عمله تلعب دوراً مؤثراً في تحديد درجة الانتماء التنظيمي ، فالأفراد يلتحقون بمنظمات العمل بخبرات وتجارب وقدراً متفاوتاً ورغبات وأهداف محدودة يعمل كل منهم على تحقيقها ، فقرار الأفراد الانضمام للمنظمة ينطوي على توقعات معينة تتمثل في مكان العمل ملائم يساعد على استثمار ما يملكون من طاقات وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم كذلك فإن مساهمة المنظمة بفاعلية لتحقيق ذلك يزيد من درجة الانتماء التنظيمي للفرد ، وعلى العكس من ذلك فإن فشل المنظمة في إيجاد الفرص والتسهيلات اللازمة في هذا المضمار يؤثر سلباً على انتماء للمنظمة .

#### ومن العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :

##### - الدخل " الأجرور " :

تبين من الأبحاث أنه كلما كان نظام الأجرور يتسم بالعدالة والتناسب من عبء العمل والقبول من جانب الأفراد فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية وبالتالي يؤثر على الانتماء التنظيمي .

##### - الإشراف والقيادة " الرئيس المباشر "

تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوي الانتماء التنظيمي فالإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات يحققان درجة مرتفعة من الانتماء

التنظيمي كما أن لكلا النموذجين من القيادة أي القائد الذي يهتم بهيكلية المهمة والقائد ذو الاتجاهات الإنسانية تأثيرًا إيجابيًا علي مستوى الانتماء التنظيمي .  
- الزملاء في العمل " جماعة العمل " :

اتجاهات جماعة العمل إيجابية ناحية المنظمة ، وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها . زاد التفاعل الاجتماعي ، والشعور بالمسئولية وزاد بالتالي الانتماء التنظيمي .

#### 5- عوامل تنظيمية أخرى :

ويتعلق هذا بمدى تأثير الهيكل التنظيمي علي الانتماء التنظيمي من حيث وضوح التسلسل الهرمي وخطوات الاتصال ما بين المستويات المختلفة للهيكل التنظيمي وتوصف ومعرفة الأفراد للمهام والواجبات المطلوبة منهم حسب التنظيم الموجود. (89،85:15)

ويتضح أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة قد يكون لها أثر إيجابي علي الانتماء التنظيمي حيث أنه إذا تأثر العامل بالثقافة التنظيمية السائدة وتفاعل معها سوف يزيد ذلك من ارتباطه بالمنظمة وانتماؤه لها .

ويرى الدارس أنه إذا حرصت المنظمة علي مراعاة العوامل المؤثرة علي الانتماء التنظيمي فسوف ينعكس ذلك علي درجة انتماء الفرد داخل منظمة ويتولد لديه الرغبة في الاستمرار والبقاء والانتظام في العمل وبذله مجهود أكبر في هذا العمل وسوف يشجعه ذلك علي الابتكار والإبداع في عمله مما ينعكس إيجابيا علي المنظمة وبالتالي تزداد إنتاجيتها .

## سادسا: أهمية الانتماء التنظيمي :

قد أوضح نعساني أهمية الانتماء التنظيمي كما يلي :

إن الانتماء التنظيمي يعد أحد مظاهر الترابط بين الفرد والمنظمة والذي حظي باهتمام كبير بين كل من المديرين والعلماء السلوكيين وأوضحت بعض الدراسات أن الانتماء التنظيمي يعتبر عاملا مهما في فهم سلوك العاملين داخل المنظمة ويجدر الإشارة إلى هناك العديد من الأسباب التي أعطت الانتماء التنظيمي هذه الأهمية منها :

1- إن النظرة التي يقوم علي أساسها الانتماء التنظيمي تقترح أن انتماء الفرد لأي منظمة يجب أن يكون عامل تنبؤ موثوق بسلوكيات معينة ، خصوصا ترك العمل ذلك أن الأفراد المنتمين هم أكثر احتمالا بأن يبقوا في المنظمة ويعملوا علي تحقيق الأهداف التنظيمية.

2- إن مفهوم الانتماء التنظيمي استقطب اهتمامات كل من المديرين والعلماء السلوكيين كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تعزيزها لدي أعضائها .

3- إن العاملين الذين لديهم حافز علي القيام بمهام عملهم يكونون أكثر إنتماء لمنظمتهم وتقل نسبة غيابهم عن العمل مما قد يعود بالنفع علي المنظمة ككل.

4- إن التوسع في فهم الانتماء التنظيمي ربما يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كل يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية والخارجية .

من ناحية أخرى يرى بعض الباحثين أن التغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال من اتساع حدة المنافسة العالمية والتطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة الأعمال ، قد تطلبت مناهج جديدة في تنظيم الشركات تؤكد علي المرونة والكفاءة وتخفيض التكاليف وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف تم استخدام استراتيجيات عديدة ، منها إدخال تكنولوجيا جديدة ، دمج العمليات التعاقدات الخارجية ، تخفيض الوظائف.(139:33).

## سابعاً : مزايا وعيوب الانتماء التنظيمي ومحدداته :

هنا بلخص الدارس مزايا الانتماء التنظيمي نقلا عن نعساني كالآتي :

### 1- علي المستوي الفردي :

#### ا- النتائج الايجابية :

إن المستويات المرتفعة من الانتماء التنظيمي قد توافقت مع العديد من النتائج الإيجابية بالنسبة لأفراد كتعزيز مشاعر الانتماء ، الأمان ، الفاعلية وتكوين صورة إيجابية عن الذات ، كما يزود الانتماء بالاستقرار ومشاعر الارتباط إن الأفراد قد يكون لديهم ارتباطات أخرى في حياتهم كالارتباطات تجاه أحزاب معينة ، ولاشك أنه كلما غابت مثل هذه الارتباطات من حياة الفرد زادت أهمية الدور الذي يلعبه الانتماء التنظيمي في تشكيل الصورة الذاتية للفرد وبناء مشاعر التملك .

غالبا ما يقود الانتماء المرتفع لمكافآت تنظيمية أعظم فالعاملون المنتمون ( وفقا لسياسات المكافأة التنظيمية ) يجب أن يكافئوا بشكل أكبر بكثير من العاملين غير المنتمين وذلك من أجل تحفيزهم علي بذل جهد متزايد والاستمرار في عضويتهم وتعزيز ولائهم للمنظمة .

إن المنظمات غالبا ما تنافس في الحصول علي العاملين الذين يظهرون مستويات مرتفعة من الانتماء تجاه منظماتهم الحالية الأمر الذي يتيح مزيدا من فرص العمل أمام هؤلاء العاملين .

## ب- النتائج السلبية :

إن المنافع التي يحصل عليها الأفراد من الانتماء للمنظمة قد لا تتحقق دون تكاليف مرافقة لها ، فالأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المرتفع ربما تنخفض فرصهم للتقدم بالمسار الوظيفي .

إن النمو والتطور الذاتي ربما يتحقق عندما يغير الأفراد وظائفهم ويتولون تحديات عمل جديدة .

قد تقود المستويات المرتفعة من الانتماء إلى ضغوط وتوتر في الأنشطة الحياتية الأخرى كالعائلة والعلاقات الاجتماعية ، فالانتماء التنظيمي المرتفع قد يؤدي في بعض الحالات إلى استثمار الوقت والطاقة في المنظمة على حساب العائلة والالتزامات الأخرى .

إن تلك الضغوط المتصارعة بين انتماء الفرد للمنظمة وشعوره بالالتزام تجاه أسرته ربما تشكل ضغوطا كبيرة على الفرد تنعكس سلبا عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها .

## 2- علي مستوى الجماعة :

### ا- النتائج الايجابية :

إن الجماعات التي تضم أفراداً ذوي انتماء مرتفع غالبا ما تتسم باستقرار أكبر في العضوية وفاعلية أعظم مقارنة بتلك التي تضم أفراداً أقل انتماء وذلك على اعتبار أن العاملين ذوي الانتماء التنظيمي المرتفع أقل احتمالا بأن يتغيبوا أو أن يغادروا المنظمة .

إن رغبة العاملين في أن يبذلوا جهد أكبر في العمل لربما تؤدي إلى زيادة فاعلية مجموعة العمل ، وكلما زادت الاعتمادية في مهام المجموعة أدى الانتماء

لستويات مرتفعة من تماسك المجموعة وذلك لأن هذه الاعتمادية غالباً ما ينتج عنها تفاعل وانهماك اجتماعي أكبر بين أعضاء الجماعة وإيمان أعضاء الجماعة بأهداف وقيم المنظمة ربما يزود المجموعة بتوجه محدد وهدف عام تسعى لتحقيقه .

### ب- النتائج السلبية :

إن النتائج السلبية لمجموعة العمل ذات المستويات المرتفعة من الانتماء تتمثل عادة بانخفاض في مستوى الإبداع والقدرة علي التفكير .

قد أوضحت بعض الدراسات بأن المجموعات التي تضم أعضاء ذوي انتماء مرتفع للمنظمة ربما تكون أقل انفتاحاً تجاه الأفكار والقيم الجديدة .

إن خاصية استقرار العضوية التي تتسم بها الجماعة العمل المنتمية تمثل عائقاً أمام الإبداع أيضا .

قد يكون هناك مستويات مرتفعة من الصراع داخل المجموعات التي لا يتشارك أعضائها الانتماء علي نحو أوسع .

### 3- علي مستوي المنظمة :

#### أ- النتائج الايجابية :

إن المنظمات التي تتسم بمستويات مرتفعة من الانتماء بين أعضائها هي الأكثر فاعلية وهذه الفاعلية تنتج من الجهد المتزايد من الجهد المتزايد الذي يبذله الأعضاء ومن خلال انخفاض مستويات التغيب والتأخر وترك العمل بين أعضاء المنظمة .

إن المنظمات ذات الانتماء المرتفع ربما تكون أكثر جاذبية للأفراد من خارج المنظمة وذلك بسبب الصورة الايجابية التي ينقلها الأعضاء لخارج المنظمة

عن منظماتهم وهذا ربما يزيد من قدرة المنظمة علي توظيف أفراد ذوي مستويات مرتفعة من المهارة .

### ب- النتائج السلبية :

منخفضة من الإبداع والتكيف في المنظمات وذلك لأن الأعضاء الأكثر انتماء للعمل أقل احتمالا بأن يعترضوا علي السياسات .

ووصف أحد المسؤولين في شركة جنرال موتورز أن المستويات المرتفعة من الانتماء عند قمة المنظمة لربما تخنق الإبداع في النهاية لقرارات ذات نتائج مأساوية مثال ذلك الفشل في تصحيح عيوب الأمان في تصميم السيارات بتلك الشركة .

فأما : العوامل والمراحل التي تؤدي إلى زيادة تفصيل وتدريب  
الانتماء التنظيمي :

◦ يوجد بعض العوامل التي تؤدي إلى زيادة الانتماء التنظيمي لدي العاملين  
ومن بين هذه العوامل:

### 1- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي :

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية  
للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون  
ويدركونها فتنعكس علي قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي علي سلوكهم وقد تبين  
أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحيطة لمعنويات العاملين  
والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل علي تشجيع تسرب العاملين  
وتقلل من درجة الانتماء والولاء التنظيمي لديهم ، لذلك لابد من أن تعمل  
التنظيمات علي إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف  
والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الانتماء التنظيمي لدي العاملين.

إن معنوية العاملين لها أثر كبير علي شعور العاملين بالانتماء حيث يقصد  
بالمعنوية (*Moral*) الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة والتي تحكم  
سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتؤكد رغبتهم في التعاون ، وبمعني آخر فإن المعنوية  
مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات  
الأفراد ، فكما أن الصحة العامة تشير إلى الراحة الجسمانية للفرد ، فإن المعنوية  
تشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة له .

## 2- زيادة اشتراك العاملين في التنظيم :

تعني " المشاركة " الاشتراك العقلي والانفعالي للفرد داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه علي المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها وقد اتضح أن اشتراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة انتمائهم التنظيمي ويكونوا أكثر قدرة ورغبة علي العمل الجماعي مما يعود علي المنظمة بمزيد من الأداء الجيد .

## 3- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم :

إن الفرد منذ التحاقه بعمله يرتبط بالتزام نفسي وأخر اقتصادي مع المنظمة التي يعمل بها ، فالفرد لا يطلب العائد المادي وإنما أيضا الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من منظمه حتى يتحقق لها ما تريده من انتماء وإخلاص من قبل الأفراد ، فإننا حققنا المنظمة الناحية المادية لأفردها دونما تنظر إلى تحقيق الالتزام النفسي وإهماله ضعف الانتماء التنظيمي للعاملين ، وأخذوا يبحثون عن الفرص لترك أعمالهم إلى منظمات أخرى تعمل علي توازن في الشقين المادي والنفسي .

وهنا يرى الدارس أنه يجب علي المنظمات لكي تحافظ علي العاملين بها أن تشبع حاجات العاملين المادية والنفسية وأن المنظمات التي لا تولي هذه الحاجات أهمية ولا تعمل علي إشباعها سرعان ما تفشل لأن النتيجة الحتمية للعاملين هو ترك هذه المنظمات والدراسة عن مكان آخر لتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم .

#### 4- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار :

قد توجد علاقة بين وضوح الأهداف وبين الانتماء التنظيمي فكلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الانتماء التنظيمي لدي العاملين فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة علي فهمها وتحقيقها وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار فعلمية التحديد هذه تعمل علي خلق الانتماء لدي العاملين نظرًا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حاله التحديد للأدوار وعلي العكس من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع في المنظمة ويدخله في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

#### 5- العمل علي بناء ثقافة مؤسسية :

يعني ذلك أنه يجب خلق وإيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل علي إشباعها ثم النظر إليها والتعامل معهم علي أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم والتي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائهم من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازمة من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة .

بالإضافة إلى العوامل السابقة يوجد أيضا مجموعة من المراحل التي يمكن أن يستمر بها الانتماء التنظيمي تعمل علي تدعيم الانتماء التنظيمي وقد تتضمن هذه المراحل ما يلي :

(أ) مرحلة الإعداد: وذلك عن طريق إعداد وتنظيم الفريق المسئول عن بناء وتدعيم الانتماء التنظيمي علي مستوى المنظمة .

(ب) مرحلة الرؤية : وتمثل الرؤية والأداء الذي تسعى إليه من خلال التفكير غير التقليدي لبناء وتدعيم الانتماء التنظيمي علي مستوى المنظمة .

(ج) مرحلة التحديد: ويتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف بشكل عملي والعمليات المطلوبة لتحقيقها وتحديد المستهدفين وتقسيمهم إلى مجموعات لتسهيل العمل معهم .

(د) مرحلة التنفيذ : ويتم في هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة والعمليات والبرامج التي تم الاتفاق عليها لبناء وتدعيم الانتماء التنظيمي علي مستوى المنظمة .

(هـ) المرحلة التقييمية: وتتضمن هذه المرحلة المتابعة والتقييم والتغذية العكسية لمراحل دعم وبناء الانتماء التنظيمي علي مستوى المنظمة .

### الجامعة :

الجامعة معقل الفكر في أرفع مستوياته ومصدر الاستثمار وتنمية الثروة البشرية ويعت الحضارة العربية والتراث التاريخي للشعب العربي ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الخلقية والوطنية وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الهيئات العربية والأجنبية ، وأن أهم ما يهدف إليه التعليم الجامعي هو خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً ، وترقية الفكر ، وتقديم العلم ، وتنمية القيم الإنسانية وتزويد البلاد بالمختصين والفنيين ، والخبراء وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرق الدراسة المتقدمة .

## أهداف الجامعة :

- 1) المعرفة عن طريق التدريس في مرحلتي الليسانس والبكالوريوس والدراسات العليا .
- 2) تنمية شخصية الطلاب تنمية متكاملة تشمل الجوانب العقلية والاجتماعية والتربوية .
- 3) تزويد المجتمع بالمختصين الأكفاء اللازمين لخطط التنمية والتمسكين بالقيم الدينية والخلفية والملتزمين بخدمته وحل مشاكله .
- 4) الإعداد لتخصصات مستقبلية تفرضها تطورات العلم ، واحتياجات العصر ومطالب المجتمع المستقبلية .
- 5) خدمة مراحل التعليم السابقة على الجامعة والموازنة لها بتقديم المشورة ونتائج الخبرة ، وبتطوير مقرراتها وبرامجها .

## أهمية رعاية الشباب في الجامعة :

يتميز العصر الحالي بالوعي الدولي الناضج أياً كان نظام الدولة ، فما من دولة سعت إلى التقدم إلا وكان الاهتمام بالشباب له النصيب الأوفر ، فالشباب يمثلون لأي مجتمع الطاقات المشتعلة المتفجرة ، لأنهم مصدر الحيوية والطلاقة والنشاط في أي أمة وأي مجتمع وذلك بالعمل الدؤوب والكفاح الدائم والمثابرة المستمرة ، لذا يجب الاهتمام في كافة قطاعات الدولة ومن جميع النواحي (60:27).

وتكمن أهمية الشباب بالنسبة للمجتمع في كونها مصدر التجديد والتغيير لأنهم يتمتعون بحماس وحيوية متدفقة فكرياً وحركة وإن هذا الحماس لا يمكن

تجاهله ، لذلك يمكن أن يكون شعاعاً اجتماعياً وطاقة جبارة تدفع المجتمع إلى التقدم وتحقيق الآمال إذا ما وجه توجيهها سليماً ومخلصاً ولأهمية دور الشباب في المجتمع المصري أصبح على المجتمع أن يوضح معالم تلك المرحلة الهامة حتى يتمكن المهتمون بشئون الشباب من مقابلة احتياجات تلك المرحلة بما يتناسب معها وأن يتيحوا لها نمواً متكاملأً متزنأً ( 25:26).

أن دور الجامعة لا يتوقف على مجرد التأهيل العلمي للطالب من خلال مقررات دراسة فقط بل أن دورها كمؤسسة تعمل على :

- 1) تكوين شخصية الطالب وتنشئته وذلك من خلال تأجيل عناصر الانتماء الوطني لدى طالب الجامعة وحثه على المشاركة المجتمعية .
- 2) تساعد الطالب وتهيئته معرفياً وقيماً وسلوكياً واجتماعياً لممارسه دوره في المجتمع والكشف عن مواهبه .
- 3) تعمل الجامعة على غرس العادات الإيجابية للطلاب وتحقيق أكبر

استفادة من وقت الفراغ.(26:26)

### **أهداف رعاية الشباب :**

يساعد تحديد مفهوم رعاية الطلاب في ربط جوانب الفلسفة التي يعتنقها المجتمع بالإجراءات المتبعة في رعاية الطلاب ، نظراً لانطلاق هذه الإجراءات من مبادئ ذات صبغة فلسفية .

وتتضمن أهداف أجهزة رعاية الطلاب في الجامعة :

تنمية القيم الروحية والأخلاقية والوعي الوطني والقومي بين الطلاب وتعويدهم على القيادة وإتاحة فرص التعبير المستول عن أدائهم .

- نشر وتشجيع تكوين الأسر الطلابية ودعم نشاطها .
- نشر وتنظيم الأنشطة الثقافية والرياضية والارتفاع بمستوى هذه الأنشطة وتشجيع المتفوقين فيها .
- تنظيم من طاقات الطلاب في وقت فراغهم بما يعود عليهم وعلى المجتمع والوطن بخير .
- العمل على توسيع قاعدة الممارسين والمستفيدين من الطلاب بكافة الأنشطة وتيسير هذه الممارسة بتوفير كافة الإمكانيات .
- إجراء البحوث والدراسات للتعرف على مشكلات واقتراح المشروعات والبرامج المناسبة لمعالجتها .
- تنظيم وتنسيق استخدام مراكز جمعيات الطلاب من منشآت وملاعب ووضع نظم إدارية وصيانتها وتجهيزها بالأدوات .
- وتتضمن الإدارة العامة لرعاية الشباب مجموع من الأخصائيين الرياضيين والفنيين والاجتماعيين والثقافيين والسكرتارية والخدمات المعاونة .
- والأخصائي الرياضي برعاية الشباب هو المسئول الأول والأخير في تنفيذ أهداف إدارة النشاط الرياضي برعاية الشباب ، ولذا يجب إعداده وصقل معلوماته عن طريق الدورات التدريبية المعدة له والتي تتلاءم مع احتياجات واختصاصات وظيفية . (57:27)
- وتستهدف خطة النشاط الرياضي لطلاب الكليات بالتعاون مع اتحادات الطلاب والكليات في مجلس تنسيق الأنشطة الطلابية على تحقيق الأهداف التالية :

- 1) توسيع قاعدة المستفيدين والمشاركين في الأنشطة الرياضية المركزية ودفع الكليات لتحقيق حصيلة في الأنشطة الداخلية والاشتراك في الأنشطة المركزية بأقصى الطاقات .
- 2) تقوية الروابط بين طلاب كليات الجامعة وكذلك العاملين في أجهزة رعاية الطلاب بالكليات للحصول على أفضل النتائج لفائدة القاعدة الطلابية وإتاحة الفرص للممارسات القيادات الطلابية لأعمالها في المناخ الصالح للوصول لأعلى المستويات .
- 3) رفع مستوى التدريب للأنشطة الرياضية والارتقاء بالمستوى العام ومستوى המתارزين في ألوان النشاط الرياضي .
- 4) زيادة الاحتكاك لرفع المستوى الرياضي .
- 5) دقة تنفيذ الأنشطة مع دقة تنظيم الإجراءات الإدارية والمالية حسب الميزانية المخصصة في أقصى طاقة من النشاط لاستفادة الطلاب بأقل التكاليف الممكنة .
- 6) اختيار المنتخبات إلى تمثل الجامعة والتي يمكن الاشتراك بها في الأنشطة الرياضية الخارجية ودورة الجامعات المصرية التي ينظمها الإتحاد الرياضي العام بالجامعات .

## خصائص رعاية الشباب :

تستند فلسفة رعاية الشباب إلى شخصية الشباب بما تتميز به من خصائص تنمو عن طريق التجارب الاجتماعية التي يمر بها بقدر ما يوفره له المجتمع .

ولهذا توجه الجامعات من خلال أجهزة رعاية الشباب ببرامجها بشكل يسعى إلى إكساب الطلاب بعض الخصائص نوجزها فيما يلي :

- الإيمان بالأهداف المشتركة ، أي العمل على تحويل الشخصية الفردية إلى شخصية اجتماعية والانتقال بالتفكير الفردي للشباب إلى التفكير الاجتماعي حيث يؤدي ذلك إلى أهداف مشتركة.
- القدرة على التعامل مع الغير ، وهذه الصفة تعتبر من أولى الدعائم التي يمكن أن ينهض عليها المجتمع ، ولا يمكن أن يكتسب الشباب مثل هذه الصفة بمجرد الوعد ، إنما لابد من إتاحة الفرصة من خلال مواقف عملية يتضمنها برنامج النشاط كي يتعود الشاب عليها ويصبح التعاون اتجاه أصيل ومرغوب في تكوين شخصيته .
- القدرة على التفكير الواقعي المدرك لحقائق الأمور في مواقف الحياة المختلفة، لأن التفكير الواقعي يجعل الشباب يعيش في حاضرة ، ويحدد لنفسه أهدافها على ضوء إمكانياته .
- القدرة على القيادة والتبعية ، وهذا يتطلب التدريب من خلال مواقف عملية يكون فيها قائد وأخرى يكون فيها تابع ، تتيحها له أنواع النشاط المختلفة .

- اكتساب المهارات المختلفة والتي ترتبط بالاستفادة مما يتوفر في البيئة من إمكانيات مختلفة ولهذا ينمو الشباب ميالاً للإنتاج ، قادراً على الابتكار مكتسباً خبرات من خلال مراحل مستمرة في عدة أنواع من النشاط الذي يشارك فيه مع غيره من زملائه بشكل تلقائي وفقاً لميوله ورغباته .
- اكتساب اللياقة البدنية والصحية من خلال برامج النشاط الرياضي لخلق مواطن منتج سليم بدنياً قادراً على توجيه إمكانياته البدنية في نواحي النشاط التي تتطلبها حياته .
- إتاحة الفرصة من خلال برامج رعاية الشباب الجماعية والتعود على مساعدة الغير وأن يكون هناك تنافس يدفعه لبذل المزيد من الجهود لينال التقدير والإعجاب لما يقوم به من أعمال. (48:27)

## برامج الأنشطة برعاية الشباب :

### أ. برامج النشاط الرياضي الداخلي :

النشاط الرياضي يمنح الفرصة لكل طالب وطالبة أن يمارس الرياضة بغض النظر عن مستوى قدراته المهارية ، وفيما تقام الدورات الرياضية التي يشترك فيها عدد كبير من الطلبة والناهبات تبعاً لنظام معين ، يعتمد على تقسيم الطلاب إلى مجموعات متجانسة من حيث السنوات الدراسية والأقسام العلمية كما يتم الاهتمام بتحسين القوام وتنمية اللياقة البدنية لاكتساب القوة والجلد والسرعة وغيرها من العناصر ، ويجب أن تحتوي هذه البرامج على نواحي من النشاط الفردي والجماعي والزوجي لمقابلة هوايات الطلاب المختلفة مع تخطيط برامج للمنتدين والمتوسطين والمتقدمين وذوي الاحتياجات الخاصة ، ويتركز تنفيذ هذا القسم من النشاط بالكليات المختلفة ، حيث يتم إتاحة الفرصة لجميع الطلاب للمشاركة وبث روح التعاون ، والعمل على رفع المستوى الرياضي بين الطلاب عن طريق المسابقات واللقاءات الرياضية داخل الكلية .

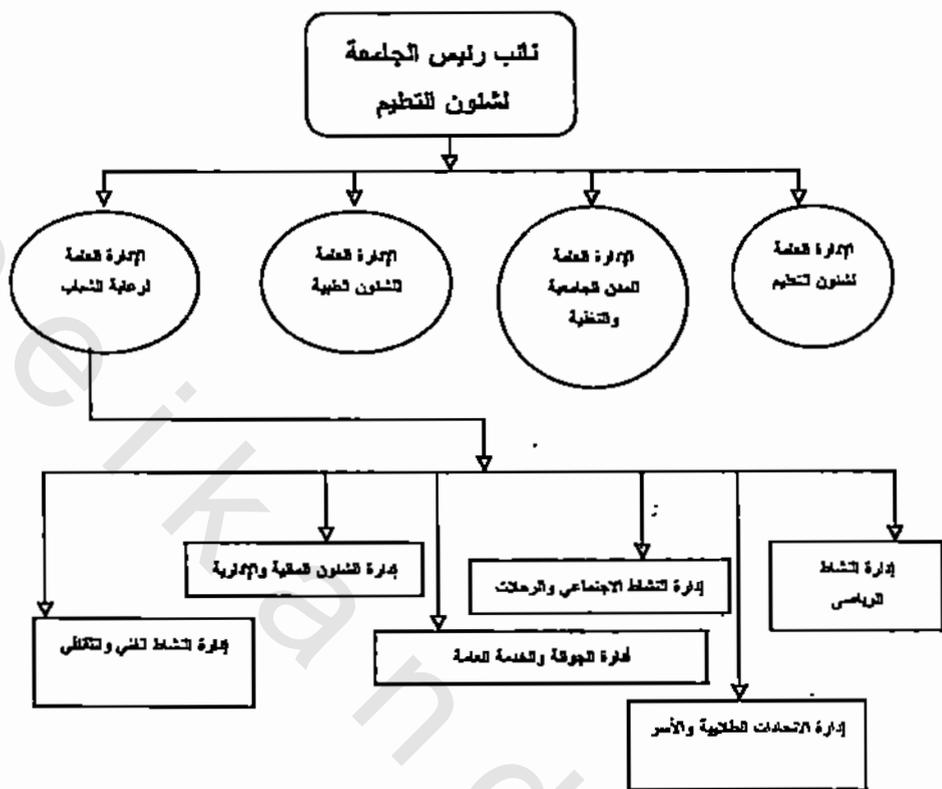
### ب - برامج النشاط الرياضي الخارجي :

وهو يتيح الفرصة للطلبة والطالبات ذوي المهارات العالية في مختلف الألعاب الفردية والجماعية للتنافس والاحتكاك بين فرق الجامعة والجامعات المماثلة والكليات الأخرى سواء في البرامج المقامة بشكل ودي أو منافسات رسمية وتوفر لهم الجامعة كل الإمكانيات المادية والبشرية بتأهيلهم رياضياً مما يؤثر على خبراتهم التربوية نتيجة لهذا التفاعل ، إلا أنه يجب عدم التركيز على هذه الأقلية من الرياضيين دون العمل على رفع مستوى الرياضة بشكل عام للغالبية العظمى من الطلاب ، ويتركز تنفيذ هذا القسم من النشاط على إدارة النشاط الرياضي المركزية بالجامعات .

## تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين :

إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه يؤثر في قدراتهم على التمكين والانتماء ، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالحمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار ، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل ، كذلك يفقدهم الشعور بالمبادأة والمسئولية والاختيار ومعرفة معنى قيمة العمل .

فالهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة ، والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ويشجع العاملين على التطور والانتماء من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف ، كذلك لا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي ، كذلك يمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود وضعف المرونة ولا تتغير لتواكب المتغيرات ، ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها ، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيود مفروضة لا مبرر لها .



شكل (11) الهيكل التنظيمي لرعاية الشباب

## الدراسات المرتبطة :

### أ-دراسات مرتبطة بتمكين العاملين:

1.دراسة حازم كمال الدين عبد العظيم ، أحمد غلوم الحمادي (2009) (9):

بعنوان " تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بإدارتي رعاية الطلاب في جامعتي أسيوط وقطر.( دراسة مقارنة)".

واستهدفت الدراسة التعرف على تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بإدارتي رعاية الطلاب في جامعتي أسيوط وقطر وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج وهي انخفاض محور حرية الاختيار لدى العاملين بإدارة رعاية الطلاب بقطر عن العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة أسيوط ارتفاع محور الفاعلية الذاتية لدى العاملين بإدارة رعاية الطلاب بقطر عن العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة أسيوط ارتفاع محور إدراك معنى العمل لدى العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة أسيوط عن العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة قطر ، انخفاض مستوى تأثير العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة قطر عن العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة أسيوط ، ارتفاع مستوى محور الرضا عن العمل لدى العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة قطر عن العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة أسيوط تقارب مستوى الرضا عن الأشراف والرضا عن الترقى والرضا عن العملاء بإدارتي رعاية الطلاب بجامعتي أسيوط وقطر ، ارتفاع مستوى الرضا عن الراتب لدى العاملين بجامعة قطر عن العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة أسيوط .

2. دراسة محمد عبد العظيم محمود (2007) (28): بعنوان " الإدارة بتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية وعلاقتها بدافعية الانجاز " واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الإدارة بتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية ودافعية الانجاز للعمل واستخدام الدارس " الدراسات المسحية " وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الدارس وجود درجة عالية من التمكين للعاملين بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد وأيضًا وجود درجة عالية من دافعية الانجاز للعاملين بهذه المديريات ووجود علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين لدافعية إنجاز العمل بالمؤسسات الرياضية وكان أكثر أبعاد التمكين " معنى العمل " .

3. دراسة محمد ثليح الشمري (2006) (30) : بعنوان " أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرارات " واستهدفت الدراسة التعرف على أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرارات وذلك من خلال التعرف على معرفة مدى إقناع الإدارة العليا بأسلوب تمكين العاملين ، والتعرف على أسلوب تمكين العاملين ومكوناته ومراحله وخطواته المنظمة والآثار المترتبة على أسلوب تمكين العاملين ، وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة ارتفاع مدركات العاملين بشركة الملاحة البحرية المتحدة إلى حد ما لكل المتغيرات الخاصة بالدراسة مثل ( مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والإدارة الذاتية وسيادة روح الفريق ، وفعالية اتخاذ القرارات )

4. دراسة سامية فريد محمد (2006) (11) : بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين بالإتحاد المصري للكرة الطائرة " واستهدفت الدراسة

التعرف على مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية لتمكين العاملين في الاتحاد المصري للكرة الطائرة والعلاقة بينهم واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي "الدراسات المسحية". وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها من خلال الدراسة قلة الاهتمام بالمستوى التعليمي والثقافي للمتقدمين للتعيين بالاتحاد وأن العاملين بالاتحاد ليس لهم علاقة بوضع الأهداف والخطط للاتحاد وأنه لا يتم التطوير وفقاً لمتطلبات العصر، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتطوير والتغيير الدائم في أعمال الاتحاد حتى يواكب متطلبات العصر.

5. دراسة Hazem & Shaimaa (2010م) (51) بعنوان: "أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بإدارات رعاية شباب كليات جامعة أسيوط (دراسة مقارنة)" واستهدفت الدراسة مقارنة أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بإدارات رعاية شباب كليات جامعة أسيوط وذلك من خلال التعرف على أبعاد تمكين العاملين، ومدى توافر الرضا الوظيفي للعاملين، والعلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي داخل إدارات رعاية شباب كليات جامعة أسيوط وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج هي الاهتمام بمفهوم ومتطلبات تمكين العاملين بأبعاده الأربعة حيث أثبتت الدراسة قلة تأثيرهم إلى حد ما على الرضا الوظيفي، تطبيق تمكين العاملين عن طريق غرس الثقة المتبادلة من الإدارة العليا والرؤوسيين وتوفير الموارد والدعم الاجتماعي للعاملين وتحديد الأهداف المستقبلية وتكوين فرق العمل والاتصال الفعال والتدريب المستمر للعاملين، رفع مدركات العاملين للفوائد والمزايا لأسلوب تمكين العاملين وأهميته لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

6. دراسة *Wang & Lee* (2009) (76) بعنوان: "التمكين التنظيمي والرضا الوظيفي (تحليل الآثار التفاعلية بمنظمة *Management*) واستهدفت هذه الدراسة دراسة العلاقة بين الأبعاد المختلفة لتمكين العاملين والرضا الوظيفي لدى العاملين بمنظمة (*Management*) وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج وهي أن اتضح أن بعد الاختيار له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي وذلك في حالة وجود تأثير مختلف لأي من بعدى التمكين (الفاعلية الذاتية ومعنى العمل) كما أن لبعده الاختيار تأثير إيجابي قوى على الرضا الوظيفي وذلك في حالة وجود تأثير ضعيف أو قوى لكل من الفاعلية الذاتية ومعنى العمل.

7. دراسة *Moge & Henken* (2006) (61): بعنوان "اكتشاف الصلة بين تمكين العاملين والثقة الشخصية في المديرين" واستهدفت الدراسة اكتشاف الصلة والارتباط بين تمكين العاملين والثقة الشخصية في المديرين كما استهدفت معرفة ما إذا كان تمكين العاملين يعزز الارتباط والصلة بين المديرين في الإدارة والعاملين بالمنظمة وتوصلت الدراسة إلى نتائج هي أن الثقة الشخصية وثقة العاملين في الإدارة يحقق الأمان الوظيفي وبالتالي فإن له أثر إيجابي على تمكين العاملين.

8. دراسة *Thoms & Veithouse* (1990) (72): بعنوان "تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين في المنظمة" واستهدفت الدراسة تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين في المنظمة كما توصلت

الدراسة لمجموعة من النتائج وهي تحديد عدد من الأبعاد والعناصر التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين تتمثل فيما يلي :

(معنى الممل - الكفاءة - الفاعلية الذاتية - التأثير).

### دراسات مرتبطة بالانتماء التنظيمي :

1 . دراسة صالح عيسى الجمعان (2009) (16) ، بعنوان " اثر الأنماط القيادية على الانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بالملكة العربية السعودية) . واستهدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الإدارية في عملية ترسيخ الانتماء التنظيمي لدى العاملين كما استهدفت الدراسة معرفة بيان أثر إدراك العاملين للأبعاد المختلفة المؤدية للانتماء التنظيمي وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج هي عدم اهتمام المديرين بحفظ الموظفين معهم بالشكل الذي يعمل على زيادة تفاؤلهم تجاه مستقبلهم الوظيفي كما توصلت إلى عدم تركيز المديرين على كسب احترام العاملين في المنظمة لهم وللعاملين معهم كما توصلت إلى عدم قيام المديرين بمشاركة الموظفين في وضع نظام واضح للحوافز يشجعهم على الأداء العالي كما توصلت إلى عدم إشراك الإدارة للموظفين في عملية إحداث التغيير كما توصلت إلى عدم استعداد العاملين لتقبل التغييرات التي من الممكن إحداثها في صالح المنظمة وتحقيق التقدم كما توصلت إلى عدم استعداد العاملين للتكيف مع التغييرات المطلوبة في الأداء كما توصلت إلى عدم استعداد العاملين للعمل أوقات إضافية لإنهاء العمل دون مقابل .

2. دراسة نايف على عاصي مهدى مجيد حسين (2008) (34) : بعنوان "الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين : دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني" واستهدفت الدراسة التعرف على درجة الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي في هيئة التعليم التقني ومعرفة العلاقة بينهما كما استهدفت الدراسة معرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في هذا المجال وتوصلت هذه الدراسة للعديد من النتائج وهي درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني كانت مرتفعة وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في الهيئة وظروف بيئة العمل التي كان لها دور مهم في ذلك كعوامل الإشراف ومحتوى العمل والأجور والترقيات ونظم الاتصال كما توصلت الدراسة إلى رغم ارتفاع درجة الرضا الوظيفي عن العمل في الهيئة إلا أن تأثير العوامل التنظيمية السابقة على الرضا عن العمل كان ضعيف جداً ولذا كان لارتفاع درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الهيئة أثر على ارتفاع درجة الرضا عن العمل.

3. دراسة فداء محمد ناصر (2006) (25) : بعنوان " أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات في جمهورية مصر العربية " واستهدفت الدراسة التعرف على شكل الثقافة السائدة في الشركات المتعددة الجنسيات ( ثقافة البلد الأم أم ثقافة البلد المضيف أم ثقافة الاثنين معاً )، كما استهدفت دراسة اثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء في الشركات متعددة الجنسيات وتحديد عناصر نظام تقويم الأداء التي تزيد من الانتماء التنظيمي لهدف تدعيمه في الشركات

متعددة الجنسيات ، كما استهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير الاختلافات الثقافية على مستوى الانتماء التنظيمي داخل الشركات المتعددة الجنسيات وتوصلت هذه الدراسة لنتائج هي أن الاختلافات الثقافية تؤدي إلى ضعف الانتماء التنظيمي داخل المنظمة.

4. دراسة عمر محمد احمد عواد(2004) (23) : بعنوان " أخلاقيات العمل الإسلامية كمحدد للفردية والانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين المسلمين في منظمات مختلفة ووظائف مختلفة في محافظتي القاهرة والجيزة " واستهدفت الدراسة تقييم مدى تسك العاملين في منظمات ووظائف مختلفة بأخلاقيات العمل الإسلامية كما استهدفت تحديد أبعاد مفهوم أخلاقيات العمل الإسلامية كما استهدفت اختبار أبعاد أخلاقيات العمل الإسلامية في خمس متغيرات تابعة وهي الفردية والانتماء العاطفي وانتماء الاحتياج والانتماء المعياري والأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج هي أن نزعة أو ميل العاملين نحو الفردية يتأثر تأثير عكسي معنوياً بأربع أبعاد لأخلاقيات العمل الإسلامية وهي خلق الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، خلق العدل ، خلق الشورى ، خلق التعاون كما أن نزعة أو ميل العاملين نحو الفردية يتأثر تأثير طردياً معنوياً بأحد أبعاد أخلاقيات العمل الإسلامية وهو احترام الرؤساء ، كما توصلت الدراسة إلى أن الانتماء العاطفي وانتماء احتياج العاملين والانتماء المعياري يتأثروا تأثيراً طردياً مع أبعاد أخلاقيات العمل الإسلامية .

5. دراسة عطية حسين لفتدي (2003)(21) : بعنوان " تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر " واستهدفت الدراسة التعرف على أسلوب تمكين العاملين ومكوناته وأبعاده وأهميته ومستوياته ، كما قامت أيضاً بتوضيح تسلسل عملية التمكين ودرجاته ، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن أسلوب تمكين العاملين يعتبر من أهم المداخل للتحسين والتطوير المستمر . كما أثبتت الدراسة أن تمكين العاملين يدعم الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار ويجعل العاملين يشاركون في رؤية الإدارة العليا .

6. دراسة Cote & Heslin (2003)(44) : بعنوان " الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى العاملين بفندق سياتل " واستهدفت الدراسة معرفة أن شعور الفرد بالرضا الوظيفي قد يؤدي إلى الانتماء التنظيمي حيث يتم التركيز في هذه الدراسة على الرضا الوظيفي ومعرفة ما إذا كان العاملين الأكثر رضاً عن عملهم يقدمون شعوراً طيباً تجاه منظماتهم ويقدمون أيضاً العديد من الأفكار والمقترحات في عملهم ، كما استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي من خلال الدراسة الميدانية لجمع المعلومات اللازمة . وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج هي وجود علاقة ارتباط طردية ما بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي " أي كلما زاد رضا العاملين زاد انتمائهم .

7. دراسة Dov (2009)(45) : بعنوان " القيم والانتماء التنظيمي " واستهدفت هذه الدراسة توضيح دور القيم في دعم وزيادة درجة الانتماء التنظيمي لدى

العاملين من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين قيم العمل والالتزام التنظيمي ودراستها والتعرف على أهمية الدور وتوصلت الدراسة إلى أن للقيم تأثير على درجة الانتماء للعاملين فتعزيز القيم لدى المجتمعات تزيد من ارتباط العاملين بالعمل مما يزيد من الانتماء التنظيمي لديهم .

8. دراسة Zain et al (2009) (78): بعنوان " ثقافة المنظمة وتأثيرها على

الانتماء التنظيمي دراسة على العاملين بإحدى الشركات بماليزيا " واستهدفت الدراسة معرفة تأثير ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي على العاملين بإحدى الشركات الماليزية وتأثيرها على سعر أسهم الشركة كما استهدفت معرفة تأثير الأبعاد المختلفة الأربعة لثقافة المنظمة ( فرق العمل - الاتصالات - المكافآت - التدريب أو التطوير ) على الانتماء التنظيمي وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها أن أبعاد ثقافة المنظمة تعتبر محدد هام لتحفيز العاملين لكي يكونوا أكثر انتماءً لمنظمتهم كما أنه توجد علاقة ارتباط طردية ما بين أبعاد ثقافة المنظمة ( فرق العمل - الاتصالات - المكافآت - التدريب أو التطوير ) والانتماء التنظيمي . كما توصلت الدراسة إلى أن ما بين الأبعاد الأربعة السابقة لثقافة المنظمة يعتبر بعد الاتصالات أكثر تأثيراً على الانتماء التنظيمي .

### **التعليق على الدراسات السابقة :**

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة انضح للدارس ما يلي :

- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي - الدراسات المسحية لمعالجة مشكلة الدراسة حيث تتناسب مع طبيعة وأهداف هذه الدراسات .

- تباينت الدراسات السابقة في حجم ونوع وكيفية اختيار العينة وتراوحت حجم العينات التي تم التطبيق عليها ، وتباينت طريقة اختيار العينات من عينة عمدية أو عشوائية .
- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية التي تناولت الانتماء التنظيمي .
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات في أن المنهج الوصفي ( الدراسات المسحية ) هو أنسب المناهج العلمية للدراسة الحالية .
- اتفقت الدراسة الحالية في اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية وهي أنسب طريقة لجال الدراسة الحالية .
- اتفقت الدراسة الحالية في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات .
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في وضع نموذج مقترح لتمكين العاملين في ضوء الانتماء التنظيمي.

#### **التعليق على الدراسات المرجعية :**

- اشتملت الدراسات المرتبطة على مجموعتين من الدراسات العربية والأجنبية وعددهم ( 16 ) دراسة ، منها ( 9 ) دراسة عربية و ( 7 ) دراسة أجنبية وأجريت هذه الدراسات في الفترة بين ( 1990 ) و ( 2010 ) وتنوعت الدراسات المرتبطة من حيث الاتجاهات والمجالات البحثية فمنها :
- دراسات تناولت تمكين العاملين .
  - دراسات تناولت الانتماء التنظيمي .

## أوجه الاستناد من الدراسات المرجعية :

تعتبر الدراسات السابقة والمراجع والدوريات عوناً كبيراً للدارس في إثراء ووصف المشكلات المرتبطة بمجال الإدارة من خلال المفهوم والتطبيق ، حيث أستطاع الدارس من خلالها التعرف على الصعوبات التي تواجهه ، والمداخل التي تمكنه من مناقشة ودراسة مشكلة الدراسة .

كما أسهمت هذه الدراسات في تحديد إجراءات الدراسة وإلى استطاعة الدارس من خلالها تناول مشكلة الدراسة والتواصل إلى نتائجها من خلال اختيار المنهج المناسب والعينة وأدوات جمع البيانات والأسلوب الإحصائي الأمثل .

كما أوضحت الدراسات المرتبطة بالمنهج والأدوات والأساليب البحثية المختلفة والتي استطاع الدارس من خلالها دراسة مشكلة الدراسة ، وكذلك التوصل إلى نتائج الدراسة ، حيث استعان الدارس بنتائج الدراسات المرتبطة في تدعيم الدراسة من خلال :

- التعرف على أفضل الإجراءات المناسبة لهذه الدراسة والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة .
- تحديد المنهج المناسب والملائم لطبيعة الدراسة .
- تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة الدراسة .
- تحديد العينة التي تتناسب مع طبيعة الدراسة .
- تحديد أدوات جمع البيانات .
- الاستفادة من نتائج الدراسات المرتبطة في دعم وتفسير نتائج هذه الدراسة .

## بالنسبة لعينة الدراسات المرجعية :

فقد تنوعت واختلفت العينات في الدراسات المرتبطة حسب طبيعة

وإجراءات كل بحث .

## المنهج المستخدمة في الدراسات المرجعية :

- المنهج الوصفي .
- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسات المرجعية: فقد اشتملت على:
  - ✓ استمارات الاستبيان .
  - ✓ المقابلات الشخصية .
  - ✓ تحليل المراجع والدوريات العلمية .
- من الدراسات المرجعية استناد الدارس الأتي :
- التعرف على أفضل الإجراءات المناسبة لهذه الدراسة والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة .
- تحديد المنهج المناسب والملائم لطبيعة الدراسة .
- تحديد العينة التي تتناسب مع طبيعة الدراسة .
- تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة الدراسة .
- تحديد أدوات جمع البيانات .
- الاستفادة من نتائج الدراسات المرتبطة في دعم وتفسير نتائج هذه الدراسة .